

Miha MARIČ
Robert LESKOVAR

UREDNIKA



Izzivi vzpostavitve podpornega
e-okolja deležnikov za celovito
ureditev delovnega in bivalnega
okolja na primeru podjetja
Aparati d.o.o.



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Izzivi vzpostavitve podpornega e- okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja na primeru podjetja Aparati d.o.o.

Urednika

Miha Marič

Robert Leskovar

Avgust 2023

Naslov <i>Title</i>	Izzivi vzpostavitve podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja na primeru podjetja Aparati d.o.o. <i>The Challenges of Establishing a Supportive E-environment of Stakeholders for the Comprehensive Arrangement of the Working and Living Environment on the Example of the Company Aparati d.o.o.</i>
Urednika <i>Editors</i>	Miha Marič (Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede) Robert Leskovar (Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)
Recenzija <i>Review</i>	Bruno Završnik (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta) Marija Ovsenik (Alma Mater Europaea - EC)
Jezikovni pregled <i>Language editing</i>	Manja Belina
Tehnični urednik <i>Technical editor</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
Oblikovanje ovitka <i>Cover designer</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
Grafika na ovitku <i>Cover graphic</i>	GA kuhinja, Aparati d.o.o., 2023
Grafične priloge <i>Graphic material</i>	Avtorji prispevkov in Marič, Leskovar, 2023
Založnik <i>Published by</i>	Univerza v Mariboru Univerzitetna založba Slomškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija https://press.um.si , zalozba@um.si
Izdajatelj <i>Issued by</i>	Univerza v Mariboru Fakulteta za organizacijske vede Kidričeva cesta 55 A, 4000 Kranj, Slovenija https://fov.um.si , dekanat.fov@um.si
Izdaja <i>Edition</i>	Prva izdaja
Vrsta publikacije <i>Publication type</i>	E-knjiga
Dostopno na <i>Available at</i>	http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/799
Izdano <i>Published at</i>	Maribor, avgust 2023



© Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba
University of Maribor, University Press

Besedilo / *Text* © avtorji in Marič, Leskovar, 2023

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna. / *This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License.*

Uporabnikom je dovoljeno tako nekomercialno kot tudi komercialno reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, javna priobčitev in predelava avtorskega dela, pod pogojem, da navedejo avtorja izvirnega dela. / *This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use.*

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic. / *Any third-party material in this book is published under the book's Creative Commons licence unless indicated otherwise in the credit line to the material. If you would like to reuse any third-party material not covered by the book's Creative Commons licence, you will need to obtain permission directly from the copyright holder.*

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA VISOKO ŠOLSTVO,
ZNANOST IN INOVACIJE



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

Ime projekta: Vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času Covid-19
Project name

Šifra projekta Projektno delo za pridobitev praktičnih izkušenj in znanj študentov v delovnem okolju 2022/2023
Project number

Financiranje projekta Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije in Evropski socialni sklad Evropske unije
Project financing

**Publikacijo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz
Evropskega socialnega sklada.**

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

331.103.11(075.8)(0.034.2)

IZZIVI vzpostavitve podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja na primeru podjetja Aparati d.o.o.
[Elektronski vir] / urednika Miha Marič, Robert Leskovar. - 1. izd. - E-knjiga. - Maribor : Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba : Fakulteta za organizacijske vede, 2023

Način dostopa (URL): <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/799>

ISBN 978-961-286-767-6 (PDF)

doi: 10.18690/um.fov.5.2023

COBISS.SI-ID 161218051

ISBN 978-961-286-767-6 (pdf)

DOI <https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023>

Cena
Price Brezplačni izvod

Odgovorna oseba založnika prof. dr. Zdravko Kačič,
For publisher rektor Univerze v Mariboru

Citiranje Marič, M., Leskovar, R. (ur.). (2023). *Izzivi vzpostavitve podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja na primeru podjetja Aparati d.o.o.* Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. doi: 10.18690/um.fov.5.2023
Attribution

Kazalo

	Uvodnik Miha Marič, Robert Leskovar	1
1	Izzivi vodenja pri delu od doma <i>Leadership When Working From Home In Organization Aparati d.o.o.</i> Timotej Ribič, Miha Marič	3
2	Kadrovski vidiki vzpostavitve podpornega e-okolja <i>Human Resource Aspects of Establishing a Support E-environment</i> Vanja Kovačević, Miha Marič	43
3	Skrb za zaposlene v času dela od doma v podjetju Aparati, d.o.o. <i>Care for Employees While Working from Home at the Company Aparati d.o.o.</i> Katja Pintarič, Miha Marič	77
4	Izzivi in možnosti ureditve delovnega in bivalnega okolja v e-okolju na primeru podjetja Aparati, d.o.o. <i>Challenges and Possibilities of Arrangement of the Working and Living Environment in the E-environment on the Example of the Company Aparati d.o.o.</i> Maja Mihevc, Primož Penca	107
5	Pravni vidiki vzpostavitve podpornega e-okolja deležnikov <i>Legal Aspects of Setting Up a Supportive E-environment of Stakeholders</i> Pika Prinčič, Nenad Mrdaković	131
6	Vzpostavitev podpornega e-okolja za zmanjšanje ogljičnega odtisa v procesu prodaje <i>Establishing a Supportive E-environment to Reduce the Carbon Footprint in the Sales Process</i> Ana Repas, Primož Penca	161
7	Pomen medgeneracijskega sodelovanja na delovnem mestu <i>The Importance of Intergenerational Cooperation in the Workplace</i> Andrej Raspor, Bojan Macuh, Goran Vuković	195
	O avtorjih	243

Uvodnik

MIHA MARIČ, ROBERT LESKOVAR

Monografija je nastala kot del projekta “Vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času Covid-19” z nazivom javnega razpisa “Projektno delo za pridobitev praktičnih izkušenj in znanj študentov v delovnem okolju 2022/2023”, ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije in Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada). Ideja za pripravo prijave na omenjeni projekt se je porodila na sestanku med predstavnikoma Univerze v Mariboru, Fakultete za organizacijske vede, izr. prof. dr. Miho Maričem in red. prof. dr. Robertom Leskovarjem, ter direktorjem podjetja Aparati, d. o. o., mag. Primožem Penco. Podjetje Aparati, d. o. o., večina bolje pozna pod njihovo blagovno znamko GA+ kuhinje.

Monografija je sestavljena iz sedmih poglavij, ki so jih avtorji pripravili v povezavi z vsebino projekta. Vsem poglavjem v monografiji je ne glede na obravnavano področje skupno, da so raziskave izvedene v podjetju Aparati, d. o. o. Skozi vsa poglavja avtorji sledijo znanstvenemu pristopu skozi kritične preglede relevantnih

sekundarnih virov literature, pregled stanja in raziskavo, diskusijo o ugotovitvah in podajanje predlogov za izboljšave.

IZZIVI VODENJA PRI DELU OD DOMA

TIMOTEJ RIBIČ, MIHA MARIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
timotej.ribic@student.um.si, miha.marič@um.si

Delo od doma in delo na daljavo je vse bolj priljubljeno, namreč vse več organizacij pristopa k tovrstnemu načinu dela, saj prinaša veliko prednosti, kljub temu pa se še vedno pojavljajo določeni izzivi. V poglavju proučujemo delo od doma in delo na daljavo z vidika vodenja. Na podlagi raziskave smo izvedli intervju z direktorjem podjetja Aparati d.o.o. mag. Primožem Penco, pri čemer smo spoznali pripravljenost organizacije na obdobje dela od doma med pandemijo covid-19, potek dela in vodenja s pripadajočimi izzivi ter spremembami. Ugotovili smo, da je bila organizacija dobro pripravljena na prehod na delo od doma in da so tako zaposleni kot vodje naklonjeni tovrstni obliki dela tudi v prihodnje. Podali smo predloge za izboljšave, kjer smo navedli, da lahko organizacija nameni še več pozornosti dosledni komunikaciji, vzpostavitvi sistema deljenja dokumentov, nudenju možnosti dodatnega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih glede dela od doma, komunikacijskih veščin ter pripadajočih kompetenc in socialni interakciji med zaposlenimi za ohranjanje zadovoljstva na delovnem mestu, ugodne organizacijske klime in kakovostnih medsebojnih odnosov.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023.1](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023.1)

ISBN
978-961-286-767-6

Ključne besede:
delo od doma,
vodenje,
pandemija Covid-19,
kadrovski management,
organizacija



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023.1](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023.1)

ISBN
978-961-286-767-6

Keywords:
work from home,
management,
the Covid-19 pandemic,
HRM,
organization

LEADERSHIP WHEN WORKING FROM HOME IN ORGANIZATION APARATI D.O.O.

TIMOTEJ RIBIČ, MIHA MARIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
timotej.ribic@student.um.si, miha.maric@um.si

Working from home and working remotely is becoming more and more popular, namely more and more organizations are using this type of work, as it brings many advantages, but certain challenges still arise. In the chapter, we examine working from home and telecommuting from a management perspective. Based on the research, we conducted an interview with the director of the company Aparati d.o.o. Primož Penca, M.Sc., where we learned about the organization's readiness for a period of working from home during the Covid-19 pandemic, the very course of work and management with the associated challenges and changes. We found that the organization was well prepared for the transition to working from home and that both employees and managers are in favor of this type of work in the future as well. We also made suggestions for improvements, where we stated that the organization can pay even more attention to consistent communication, the establishment of a document sharing system, offering the possibility of additional training and development of employees regarding working from home, communication skills and related competencies and social interaction between employees, for maintaining job satisfaction, a favorable organizational climate and high-quality interpersonal relationships.



1 Uvod

Covid-19 je povsem spremenil način življenja, predvsem pa način poslovanja z različnih vidikov. Delo zajema večji del našega življenja, zato je bil velik vpliv pandemije opaziti v organizacijah, na delovnih mestih in pri zunanjem sodelovanju s partnerji. Področji, ki sta utrpeli največje izzive in spremembe, sta bili način izvajanja dela in lokacija, kjer se delo opravlja (Varma et al., 2022). Organizacije so bile prisiljene najti alternativne načine izvajanja delovnih procesov, ki se povsem razlikujejo od takrat vpeljanih modelov. Temu primerno so morali tudi vodje sprejeti nove spremembe in prilagoditi svoj pristop k vodenju, način sodelovanja in okolje, v katerem so opravljali delo.

Do danes je minilo že več kot dve leti od prisilnega dela na daljavo in od doma. Čeprav je vse nakazovalo na to, da bo tovrstna oblika dela ostala v prihodnje, so mnoge raziskave potrdile, da tovrstna oblika dela izven organizacije in organizacijskega okolja ne prinaša le prednosti, temveč tudi slabosti.

Kot del projekta "Vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času Covid-19" z nazivom javnega razpisa "Projektno delo za pridobitev praktičnih izkušenj in znanj študentov v delovnem okolju 2022/2023", ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije in Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada), smo s tem prispevkom opredelili teoretične osnove s področja dela od doma in z njim povezano vodenje.

V raziskovalnem delu smo namenili pozornost posnetku realnega stanja v organizaciji Aparati, d. o. o., na podlagi polstrukturiranega intervjuja z vodjo organizacije mag. Primožem Penco. Z intervjujem smo pridobili podroben vpogled v organizacijo in opredelitve vodje do načina dela med obdobjem pandemije covid-19 s pripisanimi izzivi. S transkriptom intervjuja oziroma z zapisom pogovora smo oblikovali priložnosti za izboljšave.

Če povzamemo, se je med obdobjem pandemije izkazalo, da so bili organizacija, hkrati pa tudi vodja in zaposleni, dobro pripravljeni na prehod na delo od doma. Prav tako smo ugotovili, da je ta oblika dela za organizacijo po večini tudi v

nadaljevanju povsem primerna za izvajanje v primeru, da organizacija sprejme določene usmeritve in izboljšave.

2 Pregled literature

2.1 Predstavitev organizacije Aparati, d. o. o.

Organizacija Aparati, d. o. o., se ukvarja s prodajo bele tehnike in pohištva po meri. Trenutno imajo šest lokacij po Sloveniji in letno prodajo več kot 15.000 aparatov bele tehnike ter po meri izdelajo približno 1200 kuhinj letno. Po količini prodaje se uvrščajo na tretje mesto največjega prodajalca bele tehnike, kuhinj in druge opreme v Sloveniji. Cilj organizacije je zasesti prvo mesto največjega prodajalca in ponudnika opreme po meri v Sloveniji in hkrati razviti celosten pristop pri opremljanju doma (P. Penca, intervju, 24. 5. 2023).

V organizaciji štejejo približno 45 zaposlenih, kar vključuje delovna mesta prodajalcev, marketinga, računovodstva in oddelka za podporo pri reklamacijah. Poleg redno zaposlenih ima organizacija tudi preko 50 zunanjih sodelavcev, podizvajalcev oziroma strokovnih partnerjev, kar vključuje monterje, mizarje, elektrotehniko in informatiko (P. Penca, intervju, 24. 5. 2023).

Direktor in zastopnik organizacije je mag. Primož Penca, čigar vizija zagovarja celosten pristop k nudenju storitev in svetovanja tudi po že opravljenem in končanem nakupu storitev in izdelkov s strani strank. Direktor daje poudarek tudi na zaposlene v organizaciji, na dobre medsebojne odnose in dobro organizacijsko klimo, kar se odraža v uspehih, ki jih dosegajo posamezno in skupaj kot organizacija (P. Penca, intervju, 24. 5. 2023).

Organizacija se trenutno osredotoča na digitalno poslovno transformacijo, katere cilj je zmanjšanje ogljičnega odtisa in zmanjšanje fizičnih stikov ali po možnosti tudi ukinitve potrebe po njih. V sklopu projekta je cilj vzpostavitev podpornega e-okolja partnerjev za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času covid-19 (P. Penca, intervju, 24. 5. 2023).

2.2 Delo na daljavo in delo od doma

Delo od doma pomeni, da zaposleni delo opravlja v svoji hiši, stanovanju ali kraju bivanja, namesto da delo opravlja v pisarni oziroma v organizacijskem delovnem okolju (Hart, 2019). Pred pandemijo covida-19 je bilo delo od doma že del naraščajočega trenda, ta oblika ali način dela pa je postajal vse bolj priljubljen v organizacijah, katerih dejavnost to dopušča. Pandemija in z njo povezana svetovna kriza sta zaslužni za to, da je ta način dela od doma postal vse bolj znan in uporabljen (Emea, 2020).

Veliko organizacij je bilo primoranih svoje zaposlene preusmeriti iz pisarniškega in organizacijskega delovnega okolja v način dela od doma, kjer zaposleni delo opravljajo na daljavo iz domačega delovnega okolja (Predotova in Vargas Llave, 2021), tako je njihov dom postal novo delovno mesto. Vodje organizacij so svoje delovne procese preusmerili na delo od doma z glavnim ciljem, da bi zagotovili zdravje in varnost zaposlenih ter svojih strank (Alexander et al., 2020).

Različna delovna orodja za videoklice in tehnologija za sodelovanje zaposlenih na daljavo so omogočali in lajšali komunikacijo in ohranjanje stikov ne glede na geografsko lokacijo zaposlenih (Hart, 2019). V nekaterih primerih so zaposleni v določeni organizaciji tudi tako oddaljeni, da nikoli ne prestopijo pragu organizacije in vsakodnevno opravljajo delo od doma.

Nekatere organizacije so že prilagodile model dela od doma leta pred zaprtjem zaradi pandemije, a nikoli v tolikšni meri. Nudile so namreč možnost dela od doma in ga omejile na največ dva dni v delovnem tednu, saj ta način prinaša tudi največ prednosti (Mull, 2021). Raziskava, ki jo je izvedel Microsoft, je pokazala, da želi 70 % zaposlenih nadaljevati možnost dela na daljavo, medtem ko jih več kot 65 % hrepeni po več osebnega druženja in stika s sodelavci in partnerji v organizacijskem delovnem okolju (Microsoft, 2021).

Meseca marca leta 2021 je raziskavo opravil tudi Eurofound. Iz nje lahko povzamemo, da je večina zaposlenih (71 %), vključenih v raziskavo, navdušenih nad delom od doma, vendar pa jih skoraj četrtina (23 %) ne želi opravljati dela od doma, pri čemer je eden izmed glavnih razlogov želja po interakcijah med sodelavci in občutek dobrega počutja (Predotova & Vargas Llave, 2021).

Delo na daljavo ima največji vpliv na raznolikost in vključenost (Sabu, 2021). Med opravljanjem dela običajno prihaja do več nenačrtovanih interakcij s soljudmi, medtem ko so pri delu na daljavo srečanja povsem načrtovana, teme pa vnaprej ostro zastavljene (Microsoft, 2021). V tem primeru ostane malo prostora za medsebojno povezovanje in mreženje znotraj ekipe. Hkrati to lahko vodi tudi do skupinskega razmišljanja, kar zmanjšuje individualnost in inovativnost posameznikov (Sabu, 2021). Omejitve se pojavljajo tudi z vidika delovnih pogojev, oteženega pretoka informacij, ravnotežja poslovnega in družinskega življenja in ranljivosti čustveno-duševnega zdravlja (Microsoft, 2021; IBM Corporation, 2020; McGregor, 2020). Izzivi dela od doma se ne nanašajo le na zaposlene v organizaciji, temveč se pojavijo predvsem z vidika vodenja. Delo na daljavo in delo od doma na vodje vpliva na naslednje načine.

Primanjkljaj medsebojnega zaupanja: številne vodje verjamejo, da so se ravni produktivnosti znižale, medtem ko rezultati večine anket o samooceni prikazujejo, da so se ravni produktivnosti celo zvišale. Vodje s pomanjkanjem zaupanja se pogosto zatečejo k mikro managementu, vendar je ta način nenehnega spremljanja med delom na daljavo kontraproduktiven in lahko vodi v tesnobo (Parker et al., 2020; Whiting, 2020).

Opolnomočeni zaposleni: delo na daljavo od vodij zahteva, da svojim zaposlenim omogočijo večjo avtonomijo pri njihovem delu in njihovem razpolaganju s časom. To vključuje večje zaupanje zaposlenih, preverjanje njihove podpore in spoštovanje njihovega zasebnega življenja. Vodje ne bi smeli skrbeti, kdaj je delo opravljeno, če je delo opravljeno pravočasno. To zahteva večji poudarek na upravljanju, ki temelji na rezultatih (Sabu, 2021).

Tveganje, da niso usklajeni z realnostjo: zaradi onemogočenega opazovanja svojih zaposlenih in podrejenih mnoge vodje težje razumejo potrebe in preizkušnje zaposlenih in v nekaterih primerih precenjujejo obseg, v katerem izpolnjujejo potrebe zaposlenih. Posledično tako vodje kot njihovi podrejeni niso usklajeni drug z drugim (Microsoft, 2021). Raziskava, ki jo je opravil World Economic Forum, je pokazala, da le 38 % zaposlenih verjame, da so njihove potrebe resnično uresničene, medtem ko 74 % vodij verjame, da svojim zaposlenim pomagajo pri učenju veščin in zagotavljanju potreb za učinkovito delo na daljavo (Broom, 2020).

Vrzel v zmogljivostih: glede na raziskavo, objavljeno v reviji Harvard Business Review, je več kot 40 % vodij izrazilo nizko zaupanje v svojo sposobnost vodenja in motiviranja podrejenih na daljavo (Parker et al., 2020). Še posebej težje je bilo vodjim, mlajšim od 30 let, med katerimi so bili tudi tisti, ki so se prvič znašli na položaju vodje. Vodje je treba ponovno usposobiti, da bodo bolje razumeli pričakovanja podrejenih, ki delo opravljajo na daljavo, zgradili kohezivne ekipe in dobre medsebojne odnose, predvsem pa prilagodili pristop k vodenju (Sabu, 2021).

2.3 Hibridna oblika dela

V preteklih dveh letih nobeno področje ni bilo deležno tako velikih in hitrih sprememb kot naš način dela. Pričakovanja tako vodij kot podrejenih se spreminjajo, temu primerno je treba prilagoditi tradicionalni način kdaj, kje in kako ljudje opravljajo svoje delo (Microsoft, 2021). Pri delu na daljavo je bilo ugotovljeno, da si zaposleni, vodje in partnerji želijo srednjo možnost, kar predstavlja hibridna oblika dela, ta pa prinaša tudi največ prednosti (Microsoft, 2021).

Hibridna oblika dela je način dela tako na daljavo kot tudi opravljanje dela v organizacijskem delovnem okolju. Pri tem načinu dela zaposleni vsak teden opravljajo delo določene dni doma in določene dni v organizaciji (Bloom et al., 2022). Gre za mešanico fizične in virtualne prisotnosti. Organizacije, ki imajo delovna mesta oblikovana na način, da se lahko delo opravlja tudi na daljavo, to seveda popolnoma izkoristijo.

Za številne vodje in podrejene to postaja nova normalnost, kljub temu pa se vodje še vedno trudijo ugotoviti, kako narediti hibridno delo čim bolj privlačno in produktivno (Wigert in White, 2022). Raziskava, ki jo je izvedel Gallup, vključuje 8.090 vprašanih zaposlenih, ki jim način dela omogoča hibridno obliko opravljanja dela. Ti so izpostavili naslednje prednosti hibridnega dela (Wigert and White, 2022):

- hibridno delo zaposlenim omogoča fleksibilnost, da delo opravljajo na načine, ki so zanje najbolj učinkoviti, kar izboljšuje ravnotežje med poslovnim in zasebnim življenjem,
- zaposleni verjamejo, da njihove trenutne hibridne ureditve izboljšujejo njihovo dobro počutje, boljšo izrabo časa in večjo produktivnost pri delu,

- zaposleni, vodje, podrejeni in partnerji se skupno strinjajo tako glede glavnih prednosti kot pomanjkljivosti hibridnega dela.

Čeprav prednosti prekosijo pomanjkljivosti hibridnega dela, so največji izzivi hibridnega dela še vedno naslednji (Wigert and White, 2022):

- hibridno delo ustvarja potrebo po boljši dostopnosti virov in večji pretočnosti informacij. Domače pisarne morajo biti popolnoma delujoče in zanesljive s stalnimi delovnimi postajami, ki povečajo osebno produktivnost in izključujejo zunanje motnje;
- medtem ko je organizacijsko kulturo bistveno težje gojiti v popolnoma drugačnem in oddaljenem okolju, hibridno delo še vedno predstavlja svoje izzive, saj se ljudje, ki občasno opravljajo delo z udobja svojega doma, občasno počutijo nepovezane;
- podobno so tudi skupinsko delo in odnosi postavljeni pred nove izzive. Hibridno delo ustvarja priložnost, da ljudje preživijo del svojega časa skupaj v organizacijskem delovnem okolju, sodelujejo in gradijo odnose. Vendar pa hibridno delo zahteva tudi obsežnejšo koordinacijo sestankov in urnikov, od določanja, kdaj so drugi na voljo, do ugotavljanja, kako voditi hibridna srečanja z delom skupin na daljavo.

Druge pomanjkljivosti tovrstnega dela so še oslABLJENA komunikacija, predvsem zaradi pomanjkanja stika v živo in v organizacijskem delovnem okolju (Roy, 2021). Hkrati se pojavlja vprašanje varnostnih tveganj in kibernetске zaščite. Ko podrejeni delo opravljajo od doma, se zanašajo na domače omrežne povezave in po možnosti na lastne elektronske naprave (Irwin, 2021). Kibernetška varnost v domačem delovnem okolju ni tako varna kot v organizacijskem delovnem okolju. Tri glavna varnostna tveganja med opravljanjem dela od doma v letu 2021 so bila deljenje nešifriranih datotek, nezaščitenā domača povezava Wi-Fi in delo na osebnih napravah (Kastner, 2021).

Ko podrejeni, vodja ali partner delo opravlja v domačem delovnem okolju in ne v organizacijskem, ni pod vplivom deljene in že zgrajene organizacijske klime, temveč je vsak posameznik pod vplivom domačega delovnega okolja, ki si ga je ustvaril sam, kar predstavlja nevarnost nenamernega zlitja dveh zelo različnih klim, ki ne moreta delovati v koheziji (Alexander et al., 2020). Temu primerno je zelo močno

priporočeno, da se delo na daljavo in od doma izvaja največ dva dni na delovni teden, kljub temu pa je pandemija covida-19 silila vodje, da svoje podrejene ali zaposlene za daljši čas preusmerijo iz organizacijskega delovnega okolja v domače (Mull, 2021).

2.4 Prehod na hibriden model opravljanja dela

Sodobni trendi nas usmerjajo, da nismo več vezani na tradicionalne načine o namenskem prostoru in času za opravljanje dela. Čas je, da spremenimo svoj miselni model, predvsem pa sprejmemo fleksibilnost in prilagodljivost. Z naslednjimi napotki strategijami lahko vodje organizacij spremenijo svoj operativni model za uspešen prehod na hibridno delo (Microsoft, 2021):

- *Ustvarjanje načrta za opolnomočenje ljudi za prilagodljivost*: vsaka organizacija bo potrebovala načrt, ki bo vključeval politiko, fizični prostor in tehnologijo za uspešno opravljanje dela na daljavo. Začne se z odgovori na kritična vprašanja: “Kako gre ljudem in kaj potrebujejo? Kdo bo lahko opravljal delo na daljavo in kdo bo morda moral biti prisoten v organizaciji? Kako pogosto?” Na podlagi odgovorov na zastavljena vprašanja se oblikuje načrt za opolnomočenje ljudi za prilagodljivost, nato pa se ustvarijo smernice zaposlenim, medtem ko se dovoli prostor za eksperimentiranje in učenje.
- *Investicija v prostor in tehnologijo za premostitev fizičnega in digitalnega sveta*: pisarniški prostor se ne ustavi več pri pisarni. Vodje morajo razmisliti o tem, kako vse podrejene opremiti z orodji, ki jih potrebujejo za svoje opravljanje dela – ne glede na to, ali delo opravljajo od doma, v proizvodnem prostoru, v pisarni ali na poti. Fizični pisarniški prostor mora biti oblikovan privlačno in ugodno, da privabi zaposlene k prihodu. Pomembno vlogo igra tudi organizacijska klima, kjer so vsi glasovi slišani.
- *Spopad z digitalno izčrpanostjo*: ko želimo ustvariti boljšo prihodnost in obliko opravljanja dela, je reševanje digitalne izčrpanosti prednostna naloga vodij. Osredotočiti se je treba na zmanjšanje delovne obremenitve zaposlenih, sprejeti ravnotežje med sinhronim in asinhronim sodelovanjem ter ustvariti kulturo, v kateri se odmori spodbujajo in spoštujejo.
- *Namenitev prednostni obnovi organizacijske klime in kulture*: razširitev mrež in izgradnja socialnega kapitala zahteva trud v katerem koli delovnem okolju, vendar je to še težje v digitalnem svetu. Ekipe morajo preoblikovati gradnjo omrežij iz pasivnega v proaktivno prizadevanje, spodbujati morajo vodje,

da dajejo prednost izgradnji socialnega kapitala pri delu in si prizadevati za ustvarjanje kulture, v kateri socialna podpora uspeva.

- *Poudarek na izkušnjah zaposlenih in na raznolikosti talentov zaposlenih*: tako kot potrebe in vrste talentov so se spremenila tudi pričakovanja zaposlenih. Najboljše vodje prepoznajo in razumejo edinstvene potrebe vsake skupine zaposlenih v svoji organizaciji. Delo od doma in na daljavo vidijo kot vzvod za privabljanje najboljših in najbolj raznolikih talentov.

2.5 Delo na daljavo in delo od doma iz zakonskega vidika

Kljub temu, da delo na daljavo in delo od doma ni povsem nova zadeva, saj je bil ta način opravljanja dela v poslovnem svetu prisoten že pred epidemijo covid-19, pa so zakoni, ki zadevajo delovno pravo, dokaj skopi glede točnih opredelitev, načina izvajanja dela, možnega nadzora in varovanja človeške zasebnosti in pravic ter ureditve delovnega okolja tako s strani zaposlenih kot s strani organizacij.

V zakonu o delovnih razmerjih je delo od doma opredeljeno kot delo, ki ga zaposleni opravlja na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri in so izven delovnih prostorov organizacije (Zakon o delovnih razmerjih, 2013). Pod to se šteje tudi delo, ki ga zaposleni opravlja z uporabo informacijske tehnologije.

Opravljanje dela na domu je treba opredeliti v pogodbi o zaposlitvi. S pogodbo o zaposlitvi se vodja oziroma delodajalec in zaposleni lahko dogovorita, da bo zaposleni opravljal delo od doma, ki sodi v dejavnost organizacije. Opredelita trajanje oziroma delovni čas opravljanja dela, bodisi celotno trajanje ali le del delovnega časa. O nameravanem organiziranju dela od doma je pred začetkom izvajanja dela organizacija dolžna obvestiti inšpektorat za delo (Zakon o delovnih razmerjih, 2013).

Z naslova pravic in obveznosti zaposlenega do vodje, delodajalca in organizacije ima zaposleni povsem enake pravice in obveznosti kot zaposleni, ki delo opravlja v organizacijskem delovnem okolju. Poleg tega ima zaposleni pravico do izplačila nadomestila za uporabo svojih sredstev pri delu od doma (elektrika, naprave), ki je opredeljeno v pogodbi o zaposlitvi, vendar pa nima pravice do izplačila nadomestila za prevoz na in z dela (Zakon o delovnih razmerjih, 2013).

Z vidika organizacije je vodja odgovoren, da zaposlenim zagotovi varne delovne pogoje za delo od doma, kar vključuje tudi požarno varnost. Tukaj se lahko hitro pojavijo prvi izzivi, namreč potrebni so začetni ali celo redni obiski vodje na domu zaposlenega, da lahko oblikuje in preverja ustreznost ureditve delovnega okolja, za katerega organizacija odgovarja, vendar to že predstavlja poseg v zasebnost zaposlenih.

Kljub temu, da je v zakonu opredeljeno, da mora oblika dejavnosti organizacije dopuščati delo na daljavo, drugih predpogojev in zahtev ni. Vsekakor pa je pomembno, da ima tudi zaposleni možnost na svojem domu opravljati delo oziroma da ima primeren prostor, ki je izključno namenjen opravljanju dela brez omejitev in zunanjih motenj.

Vsak zaposleni pa nima te možnosti, da si v domačem delovnem okolju uredi namensko delovno mesto brez motenj. Pred začetkom opravljanja dela na daljavo mora organizacija temeljito preveriti ustreznost delovnih okolij na daljavo, predvsem pa pripraviti dobro oceno tveganja tovrstnega opravljanja dela.

2.6 Vodenje pri hibridni obliki dela

Pandemija je večino organizacij ujela nepripravljenih in vodje prisilila, da ponovno ocenijo svojo prilagodljivost in prilagodljivost organizacije. Vendar so se že davno pred pandemijo mnoge organizacije pričele ukvarjati z digitalno preobrazbo, z zaposlovanjem ljudi ali izvajalcev na daljavo in so sprejele druge korake za izboljšanje organizacijske fleksibilnosti (Arruda, 2021).

Raziskave kažejo, da so se pričakovanja glede opravljanja dela v pisarni spremenila. Medtem ko je bilo 99 % vodij prepričanih, da bodo zaposleni preživeli več kot 80 % svojega časa v organizacijskem delovnem okolju pred covidom-19, so pričakovanja vodij padla na 10 % (Scharf in Weerda, 2023). Hkrati je raziskava iz aprila 2021 pokazala, da bi 29 % zaposlenih razmislilo o menjavi delodajalca, če bi se njihova organizacija vrnila k opravljanju dela izključno v organizacijskem delovnem okolju (Scharf in Weerda, 2023).

Vodje, ki so se uspešno spopadli z minulo krizo, ne želijo biti nepripravljeni, kar je delno tudi razlog, da 60 % organizacij načrtuje vložek v orodja in usposabljanje, potrebno za hibridno delo (Arruda, 2021). Vodje so spoznali, da so podrejeni še vedno lahko produktivni, tudi če delo opravljajo na daljavo, v nekaterih primerih pa so ekipe celo bolj produktivne. Kljub temu vodje niso pripravljeni popolnoma opustiti opravljanja dela v organizacijskem delovnem okolju (Bloom et al., 2022).

Kot smo spoznali, si zaposleni, vodje in partnerji želijo najboljše iz obeh svetov, kar predstavlja hibridna oblika dela, ta pa prinaša prilagodljivost, ne da bi s tem žrtvovali prednosti delitve istega fizičnega prostora (Choudhury et al., 2022; Microsoft, 2021).

Ne glede na prednosti hibridnega dela se vodje soočajo z dvoumnostjo. Borijo se z omejenostjo vpogleda v delovne procese in z izgubo nadzora spremljanja napredka pri doseganju ciljev (Scharf in Weerda, 2023). Cilj vsakega vodje je spodbujati svobodo in prilagodljivost dela ter posledično ustvariti kohezivnost in sodelovanje, vendar je njihova učinkovitost vodenja ogrožena (Arruda, 2021).

Vsekakor se je narava opravljanja dela od doma in dela na daljavo kakor tudi ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem med pandemijo izboljšalo. Raziskava prikazuje, da so prilagodljivost delovnega mesta, pogoji in zasnova domačih pisarn in organizacijska podpora med pandemijo pozitivno povezani s produktivnostjo, zadovoljstvom z delom od doma in ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem (Yang et al., 2023).

Za uspešen prehod in vzdrževanje hibridne oblike dela lahko sledimo naslednjim trem priporočilom (Arruda, 2021).

– **Razvoj ojačevalcev zmogljivosti za hibridno obliko opravljanja dela**

Če organizacija eksperimentira s hibridno obliko dela, se lahko ublaži pomisleke vodij tako, da ugotovimo, kako povečati svojo uspešnost pa tudi uspešnost ekip. Razmisliti je treba o pogojih, ki jih potrebujemo, da smo najbolj učinkoviti, nato pa ustvarimo procese in postopke, ki izboljšajo te pogoje, bodisi pri opravljanju dela v živo ali na daljavo.

Nekateri smo najbolj produktivni zgodaj zjutraj, drugi bolj pozno zvečer. V tem primeru mora biti organizacija dovolj fleksibilna, da zaposlenim nudi ustrezno prilagoditev delovnega časa. Po možnosti so določene vrste predstavitev boljše v konferenčni sobi, inštrukcije ena na ena pa so bolj učinkovite na daljavo. Ne glede na to, kaj potrebujemo, da bomo najbolj učinkoviti, bomo imeli najboljše možnosti, da to ustvarimo z odprto in pošteno komunikacijo. Cilj vsake vodje je preprečiti, da bi podrejeni sedeli v konferenčni sobi in si govorili: "To bi lahko počel doma." ali da bi dremali na spletnem seminarju, ki bi bil osebno veliko bolj privlačen.

– **Razviti učinkovit sistem upravljanja s časom**

Po prejemu povratnih informacij in ustvarjanju zapisov o tem, kaj najbolje deluje na daljavo in kaj najbolje deluje fizično, je treba ustrezno razporediti dragocen vir časa. Če želimo uspeti v hibridnem okolju, moramo ustvariti urnik dela, hkrati pa s tem ustvarimo občutek doslednosti in navad.

Ena izmed možnosti je posnemanje drugih vodij in njihovega načina, kako organizirajo svoje delovne dni. Raziskava je pokazala, da vodje preživijo 61 % svojega časa na osebnih sestankih. Medtem ko sestanki na daljavo ponujajo veliko prednosti, niso vedno optimalni. Osebni sestanki poskrbijo za negovanje medsebojnega zaupanja in razumevanja, ki ga zahtevajo visokokakovostni odnosi, vendar mora biti tudi urnik predvidljiv. Hibridna oblika dela ne sme pomeniti, da nikoli ne vemo, kaj lahko pričakujemo od enega dne do drugega, še posebej pa ne sme pomeniti, da izgubljam čas s pripravami na eno obliko in način dela, ko se izkaže, da se bo v zadnjem trenutku izvajala druga oblika.

– **Pri učenju bodimo premišljeni**

Če želimo ostati v koraku s poslovnim okoljem, ki se spreminja hitreje kot kdajkoli prej, moramo še naprej rasti. Vse več organizacij daje prednost izpopolnjevanju zaposlenih. Te pobude s strani organizacij so še posebej pomembne za mlajše generacije. Kljub temu se ne smemo zanašati samo na organizacijo, ki bo vodila naš razvoj.

Da bi se izognili stagnaciji, moramo nenehno prevzemati odgovornost za učenje novih veščin. Trenutno zahtevane spretnosti so povezane s hibridno obliko dela, od nastajajoče tehnologije do učinkovite komunikacije in sodelovanja in celo tehnik za boj proti stresu. Razmisliti moramo, katere veščine potrebujemo in katere želimo razviti, kdo bi bil najboljši mentor in kako bo ta rast veljala v novi normalnosti.

Poslovni svet se hitro razvija. S preučevanjem svoje uspešnosti, učinkovitim upravljanjem svojega časa in premišljenim iskanjem novega znanja lahko zagotovimo, da se bomo z njim še naprej razvijali in izžarevali svoj edinstveni jaz na vsakem koraku.

Vodje se morajo naučiti učinkovitega vodenja in upravljanja v hibridnem okolju, ki se seveda razlikuje od izključno organizacijskega okolja. Ugotovili smo, da je treba upoštevati tudi naslednje štiri vodstvene spremembe in prilagoditve pri opravljanju hibridnega dela, saj se izkazujejo za koristne tako za vodje kot tudi za zaposlene (Scharf in Weerda, 2023).

– **Upravljanje uspešnosti z rezultati, vplivom in lastništvom**

V uspešnih hibridnih okoljih smo opazili, da so vodje prešli na močnejšo usmerjenost k rezultatom in vplivu, hkrati pa so opolnomočili zaposlene, da določijo, kako bodo dosegli in prevzeli polno odgovornost za svoje rezultate. To vključuje določitev jasnih vlog in postavitev oprijemljivih ciljev, nato pa tedensko ali celo dnevno preverjanje o morebitnih omejitvah in težavah s ponujeno podporo za njihovo odpravo in zagotavljanje, da so delovne obremenitve obvladljive.

– **Storiti več za izgradnjo zaupanja in povezanosti**

Zaupanje in povezanost sta nepogrešljiva in nujna za podporo inovativnosti in ustvarjalnosti zaposlenih. Vendar pa so tradicionalne metode, kot so sprehod po organizaciji, klepet ob kavi ali skupno kosilo, manj dostopne. Poleg tega lahko negotovost nekatere privede do mikro upravljanja in hitro izkazujejo nadzorujoče vedenje. Vodje morajo zavestno vzpostaviti zaupanje z vzorom in spodbujanjem naslednjih lastnosti:

1. zanesljivost (npr. držanje dogovorjenega, zagotavljanje točnosti skozi ves dan),
2. sprejemanje (npr. povabilo vsem udeležencem sestanka, da spregovorijo; vzpostavitev pravil za participativno odločanje; prepoznavanje tradicij in navad raznolikih zaposlenih),
3. odprtost (npr. začeti vsako jutro s pozdravom ekip, organiziranje mesečnega timskega kosila za postavljanje globljih vprašanj),
4. avtentičnost (npr. izmenjava poklicnih izkušenj; ustvarjanje skupinskih ritualov, ki spodbujajo osebno izražanje).

– Sodelovanje z ekipami

Različna vedenja lahko oslabijo sodelovanje ekipe v hibridnih nastavitvah, kot so nezmožnost čustvene prisotnosti na sestankih, izklop kamere ali opravljanje drugega dela med sestankom. Poleg izogibanja tem pastem bi morali vodje sestanke in srečanja oblikovati kratke, z relevantno vsebino in uporabljati interaktivna orodja, kot so klepet, ankete in neformalna tekmovanja, da zagotovijo vključenost, pozornost in sodelovanje. V širšem smislu bi morali vodje delegirati sprejemanje odločitev in opolnomočiti ekipe, da razvijejo skupno vizijo in cilje.

– Spodbujanje timskega reševanja problemov

Tradicionalne vodje po navadi dajejo prednost izpolnjevanju lastnih rezultatov pred dajanjem podpore zaposlenim in ekipam. Uspešne hibridne vodje pa timsko reševanje problemov, sprejemajo kot miselnost. Za reševanje težkih problemov se vodje osebno vključijo, mobilizirajo vire in povežejo ekipe. Vključevanje ljudi v iskanje rešitve spodbuja odgovornost in omogoči deljenje zaslug za dosežene rezultate.

Med drugimi priporočili za uspešno vodenje pri hibridnem delu izstopajo še naslednja (Sull et al., 2020):

- ohranjanje pogoste, jasne in dosledne komunikacije,
- zagotavljanje podpore za fizično in duševno zdravje,

- nudenje porazdeljene pomoči zaposlenim, da ostanejo produktivni in angaŹirani,
- obvladovanje paradoksa ravnovesja poklicnega in zasebnega Źivljenja na daljavo,
- osredotoĉiti se na strateŹke prednostne naloge.

2.7 E-vodenje in kompetence vodje

2.7.1 E-vodenje

V zadnjih nekaj letih je vodenje v digitalnem svetu postal pomemben del vsakodnevnega dela vodij. Covid-19 je organizacije pripeljal do premika od fiziĉne perspektive k bolj organski perspektivi, kjer organizacije sprejemajo proŹne strukture delovnih procesov in poslovanja, hkrati pa se vedno bolj loĉujejo od dela v organizacijskem delovnem okolju (Felstead in Henseke, 2017).

Vodenje se trenutno sooĉa z razvojem informacijskih tehnologij, katerih prisotnost in uporaba zahtevata spremembo naĉina vodenja. Te tehnologije vkljuĉujejo internet, e-poŹto, takojŹnje sporoĉanje, videokonferenĉne sisteme, skupinsko programsko opremo, besedilna sporoĉila, bloge, skupno rabo dokumentov, pametne aplikacije in druŹbene medije (Darics, 2020), vsi ti pa so zdaj razŹirjeni v skoraj vsakem delovnem procesu (Cardon et al., 2019; Roman et al., 2019).

Medtem ko je vse veĉ govora o hibridni obliki dela, se prav tako vedno pogosteje omenja e-vodenje. TehnoloŹki napredek nam je omogoĉil platforme, preko katerih lahko opravljamo delo iz razliĉnih krajev sveta in iz razliĉnih kultur. Źtudija, ki jo je izvedel Hopkins (2019), je skuŹala ugotoviti:

- ali obstajajo razmerja med vodstvenimi kompetencami in lastnostmi, socialno interakcijo in vpetostjo v delo v treh delovnih skupinah: osebno, hibridno in na daljavo;
- ali so med tremi skupinami razlike v zvezi z vodstvenimi kompetencami in atributi, socialno interakcijo in vpetostjo v sluŹbo in
- ali so vodstvene kompetence in atributi skupaj s socialno interakcijo pomembni napovedovalci vpetosti v sluŹbo.

Ugotovitve so pokazale pomembno pozitivno povezavo med socialno interakcijo, samozavedanjem, preglednostjo odnosov, notranjo moralno perspektivo in uravnoteženim procesiranjem v vsaki od treh skupin (Hopkins, 2019).

Rezultati hibridnega delovnega okolja morda nakazujejo, da kombinacija zaposlenih, ki delo opravljajo v organizaciji, in zaposlenih na daljavo ustvari edinstveno perspektivo. Ko zaposleni izkusijo delovna okolja fizično in na daljavo, se vodstvene sposobnosti in lastnosti povečajo. To lahko kaže tudi na zapletenost prilagodljivega delovnega mesta. Za nadaljnje razumevanje teh razlik v hibridnem okolju so potrebne dodatne raziskave (Hopkins, 2021).

Medtem ko so se stoletja dolge raziskave osredotočale predvsem na vodenje v običajnem organizacijskem okolju, so raziskave o vodenju v hibridnem in virtualnem okolju precej pomanjkljive. Predpostavke, da se tradicionalna teorija vodenja lahko prenaša v hibridno obliko opravljanja dela, je povzročila manj kot uspešne strategije modela dela od doma in na daljavo za številne organizacije.

2.7.2 Vodstvene kompetence

Vodstvene kompetence se nanašajo na določen niz znanj, veščin in lastnosti, zaradi katerih je določena oseba učinkovit vodja (Brownwell, 2006). Kompetence so sestavni del vodenja, nadziranja in usmerjanja delovne sile ali zaposlenih za delovanje organizacije in dosegajo zadanih ciljev (Mumford et al., 2007; Garonik et al., 2006). Temeljne vodstvene kompetence so komunikacija, kritično razmišljanje, empatija, fleksibilnost, upravljanje s časom, delegiranje, sposobnost reševanja konfliktov in sprejemanje odgovornosti (Yasar in McLaughlin, 2023).

Vodenje je dolgo veljalo kot nekaj, kar nam je ali ni prirojeno. Vendar je vodenje naučeno vedenje z veliko lastnostmi in sposobnostmi. Rezultati študije iz leta 2016, ki jo je izvedel "Center for Creative Leadership", kažejo, da med 38 % in 50 % novim vodjam spodleti v prvih 18 mesecih na svojem položaju (Riddle, 2016).

Za dobrega vodjo je pomembna tudi poštenost in predanost svoji vodstveni vlogi, vredno pa se je zavedati, da ekipa odraža vrednote, ki jih zagovarja njihov vodja, zato je treba spoštovati vsakogar (Verlinden, 2023). K dobremu vodji prispeva tudi aktivno poslušanje in dobra odprta komunikacija, s katero se gradijo medsebojni

odnosi, jasno se delegirajo naloge in hitro rešuje konflikte (Yasar in McLaughlin, 2023).

Glede na povsem drugačno interakcijo vodij z zaposlenimi in sodelavci v hibridnem okolju so glavne vodstvene kompetence v hibridnem delovnem okolju koncentracija, ustvarjalnost, empatija in odpornost (Muromatsu, 2020). Avtor nadaljuje, da sta koncentracija in ustvarjalnost potrebni za visoko produktivnost, uspešnost in pozitivne rezultate; empatija je nepogrešljiva za podporo članom ekipe, da lahko učinkovito delujejo v novem okolju; odpornost pa je bistvena, da preprečimo izgorelost.

Spremembe o vrsti kompetenc se nanašajo tudi na podrejene oziroma zaposlene. Zaposleni, ki delo opravljajo na daljavo, pogosto ugotovijo, da njihova šibkejša tehnološka zasnova in infrastruktura (počasne povezave, nezmožnost dostopa do določenih virov ipd.) otežujeta dokazovanje njihove usposobljenosti in kompetentnosti (Mortensen in Haas, 2021).

Glede na raziskavo je kar 42 % anketirancev poročalo, da so morali pridobiti nova znanja in kompetence na področju uporabe novih programov, kot so Teams, Zoom in Moodle (Kohont, 2022). Zaradi neprisotnosti pri neformalnih interakcijah se zaposleni na daljavo počutijo izključeni. Zaradi oddaljenosti se lahko zaposleni pogosto počutijo tudi bolj izolirani, saj jim primanjkuje odnosov, ki jih zagotavlja socialna interakcija (Mortensen in Haas, 2021).

Niso vsi posamezniki enako usposobljeni za delovanje znotraj hibridnega delovnega okolja. Sposobnost učinkovitega delovanja v hibridnem okolju je sama po sebi večina. Ko se organizacija pripravlja na prehod iz organizacijskega delovnega okolja na hibridno obliko opravljanja dela, je pomembno, da se vodje v organizaciji osredotočijo tudi na pripravo aktivnosti organizacijskega učenja in usposabljanja za podporo pri razvoju potrebnih kompetenc, veščin in znanj za uporabo določenih orodij znotraj novih zastavljenih procesov.

2.8 Vodenje LMX

V organizaciji Aparati, d. o. o., je opaziti elemente vodenja po izmenjavi vodja–član (Leader-member exchange theory – LMX). Direktor podjetja mag. Primož Penca je opisal svoj pristop k vodenju, osnovna načela, h katerim stremijo vsi v organizaciji,

in potek ter način dela. Spoznali smo, da se vodja v organizaciji osredotoča na gradnjo in ohranitev medsebojnih odnosov, medsebojnega spoštovanja in zaupanja ter obravnavanje zaposlenih kot sodelavcev na enaki hierarhični lestvici, kar je hkrati bistvo LMX.

Izmenjava vodja–član opisuje vodenje kot proces, ki se osredotoča na gradnjo in ohranjanje odnosov in socialne izmenjave med vodjo in članom oziroma zaposlenim v organizaciji (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX definira vodenje kot skupek razvijanja dvosmernih odnosov med vodjo in zaposlenimi z namenom zagotovitve osebnega razvoja in rasti (Janse, 2019). Na podlagi tega vodje ne obravnavajo vseh članov enako, temveč do vsakega zaposlenega pristopijo drugače z zavedanjem, da se zaposleni med seboj razlikujejo, pri čemer je osrednji cilj pristopa graditi dobre odnose, dobro komunikacijo in medsebojno spoštovanje z osebnimi interakcijami (Dunaetz, 2020).

LMX prinaša veliko prednosti in potenciala, pri tem načinu gre namreč za večji pretok informacij, do zaposlenih pa vodja opazno izkazuje večje zaupanje, kar posledično privede do večje zanesljivosti in angažiranosti zaposlenih (Dunaetz, 2020). Ta pristop torej vključuje visok nivo medosebnih interakcij, bodisi v živo ali na daljavo, in tesnejše sodelovanje zaposlenih v organizacijskem delovnem okolju, kar privede tudi do manjšega stresa na delovnem mestu, na organizacijski ravni pa je opaziti tudi boljšo organizacijsko klimo in večjo produktivnost (Janse, 2019).

Ne glede na odnose v organizaciji hitro pride do deljenja zaposlenih v skupine. Vodja in zaposleni si s prvim dnem razvijejo določen odnos. Glede na kompetence in večšine posameznikov vodja nekaterim bolj zaupa in so zanj ti zaposleni neprecenljivi, hkrati pa jim nudi večje zadolžitve in odgovornosti, da izkoristi njihov polni potencial (Wang et. al., 2016). Ti zaposleni se uvrščajo v t. i. skupino »in-group« (Marler in Stanley, 2018).

Na drugi strani so posamezni zaposleni, ki morda nimajo večjih kariernih ciljev in ambicij ter so zato manj kompetentni, vodja pa jim ne zaupa v enaki meri. Ti zaposleni prejmejo vsakodnevne naloge in odgovornosti, vendar ne pridejo v poštev za napredovanja ali zahtevnejše in odgovornejše naloge (Wang et. al., 2016). Ti zaposleni se uvrščajo v t. i. skupino »out-group« (Marler in Stanley, 2018).

2.8.1 Priložnosti in omejitve LMX

Odnosi med vodji in zaposlenimi se oblikujejo in razvijejo naravno. Kakovost teh odnosov pa pomembno vpliva na uspešnost zaposlenih, odločanje in odgovornost posameznikov. Z LMX lahko vodja te odnose nadgrajuje in ohranja, hkrati pa nam to omogoča, da te odnose spremljamo in merimo.

Priložnosti, ki jih prinaša LMX poleg večje uspešnosti zaposlenih, boljše organizacijske klime in večje predanosti organizaciji, so (Anand, Vidyarthi in Park, 2016):

- poudarjanje povezav, ki obstajajo med vsakim posameznikom in vodjo, ter s tem gradnja zaupanja,
- osredotočanje na vrednost komunikacije med vodji in zaposlenimi za večji pretok informacij,
- spodbuja vodje, da ocenijo svoja prepričanja in predsodke,
- večja pretočnost virov in sredstev, potrebnih za uspešno opravljanje nalog,
- vodjem omogoča preučevanje razlike med zaposlenimi in nudi možnost vpogleda v nabor veščin, znanja in spretnosti posameznikov za boljše doseganje ciljev.

Omejitve pri LMX se kažejo predvsem v (Juneja, 2019):

- podrobnostih o tem, kako se ustvarijo visokokakovostne povezave in izmenjave,
- nasprotovanju zaradi poštenosti in pravičnosti, saj so nekateri zaposleni deležni posebne pozornosti vodij na delovnem mestu, medtem ko je drugi niso (»out-group« in »in-group«).

2.8.2 Aparati, d. o. o., in LMX

Pomen kakovostnih medsebojnih odnosov med vodjo in zaposlenim, hkrati pa pomembnost in potencial LMX, so dobro uveljavljeni in prinašajo viden uspeh organizacijam kot tudi ekipam znotraj. Kljub temu so vodje postavljeni pred izziv,

kako ohraniti dobre medsebojne odnose z vsemi ljudmi, ki so del organizacije (Anand, Vidyarthi in Park, 2016).

Znotraj organizacije in znotraj LMX se običajno hitro pojavijo različni odnosi in različen nivo kakovosti LMX. V primeru Aparati, d. o. o., kjer štejejo približno 45 zaposlenih in 50 zunanjih sodelavcev, se ti delijo v skupine. Razlikujeta se namreč čas in pristop, ki ga vodja ubere do sodelavcev, ki so prisotni v organizaciji, in do tistih, ki so izven nje. Pri LMX je jasno opredeljeno, da vodja kmalu deli zaposlene med tiste, ki spadajo v skupino »in-group« in v skupino »out-group« (Eichenseer et al., 2021).

Skupina »in-group« je tista skupina, kamor spadajo zaposleni, s katerimi ima vodja dnevne interakcije in najboljše medsebojne odnose in kjer je posledično prisoten kakovosten LMX. Ti zaposleni so zaupljivi, zvesti in spoštljivi, hkrati vestno opravljajo svoje delo in presegajo zadane norme in zahteve (Martin, Guillaume, Thomas, Lee in Epitropaki; 2016). V skupino »out-group« sodijo zaposleni z manj kakovostnimi odnosi, z redkejšimi osebnimi stiki in posledično nižjo stopnjo kakovosti LMX, v ospredju pa je prisotno le formalno pogodbeno sodelovanje (Martin, Guillaume, Thomas, Lee in Epitropaki; 2016).

Prepoznavanje in merjenje kakovosti LMX v organizaciji in hkrati merjenje kakovosti medsebojnih odnosov je možno opraviti z anketnim vprašalnikom, imenovanim LMX-7, ki sta ga oblikovala Graen in Uhl-Bien (1995). Gre za kratek vprašalnik, ki vsebuje sedem trditev in velja za zlati standard, kadar preučujemo LMX v organizaciji. Hkrati velja za verodostojen način merjenja, ker ima odlično stopnjo zanesljivosti.

3 Pregled stanja v podjetju Aparati, d. o. o./Raziskava

Za pregled stanja v organizaciji Aparati, d. o. o., in za metodo raziskovanja smo uporabili kvalitativno metodo raziskovanja, in sicer strategijo polstrukturiranega osebnostnega intervjuja, ki je potekal ob vnaprej pripravljenih vprašanjih. Intervju je bil opravljen z vodjo organizacije mag. Primožem Penco. Potek intervjuja je po predhodnem dogovoru z udeležencem potekal 24. 5. 2023 ob 16. uri preko video klica na platformi Zoom, intervju pa se je tudi zvokovno snemal na podlagi ustnega soglasja intervjuvanca.

Polstrukturiran intervju nam omogoča, da je udeleženec središče našega raziskovanja, z naborom zaprtih, odprtih tipov vprašanj in podvprašanj pa lahko spodbudimo odziv intervjuvanca in dvignemo vrednost raziskave. Predviden čas trajanja intervjuja je bil od 30 do 60 minut. Vprašanja so sledila predhodno zastavljenemu vprašalniku in zaporedju, začeli smo z bolj splošnimi in manj občutljivimi vprašanji, postopoma pa so bila vprašanja bolj ciljno usmerjena.

Po opravljenem intervjuju in zbranih podatkih smo na podlagi zvočnega posnetka opravili transkript intervjuja oziroma zapis pogovora, na podlagi katerega smo analizirali rešitve in podali predloge za izboljšave.

3.1 Zapis intervjuja

Prosim, na kratko opišite organizacijo Aparati, d. o. o. Koliko je zaposlenih v organizaciji in koliko je zunanjih partnerjev? Kakšni so nazivi delovnih mest oziroma katere oddelke ima organizacija?

Intervjuvanec: »V organizaciji je 45 zaposlenih, od tega 25 prodajalcev in 20 zaposlenih v podpornih službah. Kar se tiče zunanjih izvajalcev, trenutno štejemo 35 monterjev, ki so pogodbeni sodelavci. Oddelki se delijo na upravo, računovodstvo, projektno vodenje kuhinj in bele tehnike, marketing, podporno pisarno za reklamacije in klicni center, ki sprejema in vrši klice, izvaja naročila bele tehnike pri dobaviteljih, spremlja zalogo in vodi spletna naročila kupcev.

V posebnem oddelku podporne pisarne, imenovanem tudi "back office", zaposleni vodijo projekte kuhinj, pregledujejo načrte in popravke, vodijo postopek reklamacij ter vodijo komunikacijo tako z naročniki kot tudi z dobavitelji. Dodatni zunanji sodelavci pa so informatik, pravna služba in zunanje knjigovodstvo za urejanje letnih bilanc in zahtevnejših knjižb.«

UVODNA VPRAŠANJA

Kako bi opredelili pojem delo od doma ali delo na daljavo? Kaj menite, da zajema?

Intervjuvanec: »Mislim, da zajema, da nekdo točno ve, kakšna je njegova delovna naloga in da je to nalogo možno opravljati od doma ali na drugem primernem delovnem mestu zunaj organizacije. Na primer v naši organizaciji produktni vodja opravlja delo izključno od doma in na daljavo. Večina zaposlenih v organizaciji, ki imajo družino z mlajšimi otroki, več kot 50 % dela opravlja na daljavo, kar jim nudi boljšo izrabo časa in ne koriščenje bolniškega staleža prvih nekaj dni, ko otrok zboli. Namreč nimajo vsi zaposleni možnosti pomoči s strani starih staršev.

Tako je omogočeno, da lahko zaposleni v domačem delovnem okolju opravi približno 70 % dela, ki bi ga sicer v normalnem delovnem dnevu, kljub temu da je odsoten z dela. V nekaterih primerih pa tudi več, saj se ni treba voziti na in z delovnega mesta v organizacijo, saj nekateri prihajajo tudi iz Velenja v Ljubljano. Pri večjih projektih je v domačem delovnem okolju lahko tudi bolj sproščeno in tiho delovati. Kot vodji mi je pomembno, da je delo opravljeno. Seveda niso vsi zaposleni primerni za to obliko dela bodisi zaradi samega dela ali zaradi njihove osebnosti. Tudi sam nisem primeren za obliko dela od doma. Če delam od doma, se mi zdi, da imam veliko motečih faktorjev.

Vsakomur, ki izrazi željo, da bi delo opravljal od doma, skušamo to ugoditi, če delo in okolje to seveda dopuščata. Kot omenjeno pa niso vsa delovna mesta primerna. Prodajalec v salonu in v klicnem centru mora biti prisoten v organizaciji. Delovno mesto prodajalca po domovih pa lahko v 100-% obsegu dela delo opravlja od doma in na terenu po domovih strank. Po opravljenih ogledih se vrne na svoj dom in nadaljuje z oblikovanjem načrtov. V organizacijo praktično ne pride.«

Kako ste se osebno in poslovno odzvali na pandemijo covid-19 in delo od doma?

Intervjuvanec: »Naučili smo se, da je delo od doma povsem sprejemljivo za našo organizacijo. Ko je bila pandemija razglašena, smo nemudoma prešli na način dela od doma. Takrat smo bili prepričani, da bo to zgolj testno, kar je na koncu trajalo več mesecev. V tem obdobju so bili vsi zaposleni doma, nekateri na čakanju, z določenimi pa smo se tudi razšli.

Sam sem se po nekaj tednih vrnil v delovno okolje organizacije, ker, kot omenjeno, teŹko delo opravljam na daljavo. Sčasoma pa smo uvedli tedensko izmenično prihajanje zaposlenih v organizacijo, da smo ohranili zdravo razdaljo in preprečitev širjenja covid-19. Poslovno pa smo se osredotočili bolj na spletno prodajo. Uspelo nam je prodati nekaj celotnih kuhinj, kar se mi zdi še danes dober doseŹek.

Takoj pa se je pojavil tudi izziv glede montaŹe kuhinj. Imeli smo kar nekaj planiranih montaŹ, odlok vlade pa nam je prepovedoval opravljati to vrsto dela in hoditi po domovih, medtem ko so kupci ostali brez kuhinje in moŹnosti pripravljanja obrokov. DoŹivljali smo pritiske in na vsak naēin skušali zadeve razreševati, tudi preko drŹavnih institucij.«

Kakšen naēin ali obliko dela ste ubrali ob pojavu pandemije covid-19?

Intervjuvanec: »Sreēo smo imeli, da smo delo od doma Źe opravljali v doloēni testni obliki, zato nam ta oblika dela ni bila tuja. Ob pojavu pandemije nismo imeli veliko izbire glede naēina dela. Delovna mesta, ki so bila primerna za delo od doma, smo nemudoma temu primerno preoblikovali. Druga delovna mesta in zaposlene, kot so prodajalci in monterji, pa smo bili primorani dati na ēakanje.«

Kako so se odzvali zaposleni na spremembo oblike dela?

Intervjuvanec: »Zaposleni so se v veliki veēini na naēin dela od doma odzvali pozitivno. Veseli so bili, da smo omogoēili ta naēin dela in obdrŹali delovna mesta in pogodbe o zaposlitvi. Doloēen del zaposlenih smo dali na ēakanje, saj prodajalec v trgovini ni mogel opravljati svojega dela zaradi vladnega odloka po zaprtju neŹivilskih trgovin. Z nekaterimi pa smo tudi prekinili delovno razmerje, skratka iz dneva v dan je bilo turbulentno.«

Kako ste se lotili opolnomoēenja in usposabljanja zaposlenih za prehod na drugo obliko dela?

Intervjuvanec: »Spremembe so se zgodile relativno hitro, tako da nismo niti imeli priloŹnosti izvesti doloēenih usposabljanj zaposlenih. Vsekakor pa smo velik poudarek dali na komunikacijo. Vzpostavili smo dnevne operativne sestanke. Vsak vodja je s svojimi podrejenimi imel jutranji operativni sestanek glede delovnih nalog.

Kot direktor pa sem imel popoldanske sestanke z vsemi vodji. Tako smo zagotovili, da so procesi tekli, hkrati pa sem budno spremljal novice in vladne ukrepe, ki so se z dneva v dan spreminjali, mi pa smo se morali temu prilagajati. Vsi pa smo imeli izziv delati od doma, ker so imeli istočasno naši otroci šolo od doma, kar prinese dodatne preizkušnje pri delu.«

Katere investicije (npr. v prostor, v tehnologijo) ste izvedli za premostitev fizičnega in digitalnega sveta?

Intervjuvanec: »V organizaciji smo opravili digitalizacijo in prenovili obstoječi informacijski in administrativni sistem. Izboljšali smo servisne sobe in serverje, posodobili smo računalnike in računalniško opremo ter sistem. Zaposlenim smo dodatno omogočili tudi opremo za boljše delo od doma in zagotovili varnost pretoka podatkov preko sistema VPN za vsakega zaposlenega. Posodobili smo tudi CRM za boljšo preglednost, delovanje in dosegljivost samega sistema.«

Kako bi opisali organizacijsko klimo v času pred pandemijo, med pandemijo in zdaj?

Intervjuvanec: »Organizacijska klima je bila pred pandemijo zelo prijetna in ugodna. Delovali smo strokovno, a še vedno sproščeno. Ob pojavu pandemije je bilo vsekakor začititi vsesplošni strah pred negotovim. Težave so se pojavile tudi v računovodstvu in s prejemanjem plačil, kar je dodatno povzročilo nervozo, strah in tenzijo.

Po začetnem šoku smo se nemudoma osredotočili na spletno prodajo in delo od doma. Z zaposlenimi smo se po nekaj dneh kar hitro umirili in pozitivno odzvali na situacijo. Nekako nismo imeli izbire, morali smo obdržati službe in nenazadnje tudi podjetje. S tem zavedanjem smo se vsi zavzeli in delo vestno opravljali. Po nekaj tednih smo izmensko prihajali v podjetja, kar je pripomoglo k določeni klimi.

Ko smo bili ponovno del organizacijskega delovnega okolja in smo se srečavali na hodnikih, smo se hitro povezovali nazaj. Sčasoma so se vračale tudi stranke, nakar so stekla plačila, zaradi odlokov pa montaž še nismo mogli izvajati kljub temu, da smo si to nadvse želeli, da poravnamo račune z monterji in drugimi dobavitelji.

Več ali manj smo sprti videli, seveda pa smo se morali držati vladnih ukrepov. Med samim delom od doma smo izkoristili čas tudi za preoblikovanje sheme za nagrajevanje prodajalcev, kar je dvignilo organizacijsko klimo. Če povzamem, se je med pandemijo organizacijska klima dvignila in še danes ostaja na relativno visokem nivoju, vsekakor pa je vedno priložnost za izboljšavo.«

VODENJE

Katere takojšnje ukrepe ste sprejeli in kako pripravljena je bila vaša organizacija sprejeti te ukrepe glede na vladne ukrepe in druge izzive pandemije covida-19?

Intervjuvanec: »Nemudoma smo ustavili vsa plačila in strogo spremljali finančno stanje podjetja. Nismo smeli dovoliti, da v podjetju zmanjka financ in da podjetje postane nelikvidno. To izredno situacijo smo z ustrezno komunikacijo pojasnili našim dobaviteljem, kar so po večini sprejeli in bili razumevajoči. Pri tistih, ki pa niso sprejeli nastale situacije in naše pojasnitve oziroma prošnje za razumevanje ter so po možnosti tudi izsiljevali, pa smo imeli priložnost ponovno oceniti naše sodelovanje in partnerstvo. Temu primerno smo tudi prilagodili način poslovanja. Torej z nekaterimi smo poglobili partnerski odnos, z drugimi pa smo postali bolj transparentni.

Osredotočili smo se tudi na odlog plačila davka na dodano vrednost, s katerim smo nekoliko sprostili finančno breme podjetja, poskušali smo sodelovati tudi z banko, vendar smo prejeli bolj malo razumevanja. Zmanjšali smo tudi število zaposlenih. Kot omenjeno smo določen del zaposlenih dali na čakanje, z določenim deležem oseb s pogodbo za zaposlitev za določen čas pa smo sporazumno zaključili delovno razmerje.

Med zaposlenimi za določen čas smo imeli tudi primer, ko je zaposleni še pridobival slovensko državljanstvo in smo namenili priložnost, da ohranimo to delovno mesto. Danes je več kot jasno, da se je ta investicija v zaposlenega povsem izplačala, namreč gre za zelo vestnega in dobrega zaposlenega, ki motivira druge in napreduje iz dneva v dan.

Pri delu od doma smo izkoristili tudi odvečni čas. Vsak je hitro opravil svoje delo in zadolžitve, zato smo imeli priložnost preoblikovati in obnoviti pogodbe z zunanjimi sodelavci in monterji ter oblikovati novo in boljše shemo nagrajevanja za prodajalce, kar se je izkazalo za zelo pozitivno, tudi za dvig organizacijske klime.«

Kako je potekalo vodenje med pandemijo covida-19 in kako se je spremenila vaša vloga vodje glede na potrebo po delovanju skozi obdobje pandemije?

Intervjuvanec: »Na začetku sem imel nekaj težav, namreč sam sem navajen delo opravljati v organizacijskem delovnem okolju in ne od doma. Navajen sem osebnega stika in interakcij, tako vidim, kako ljudje reagirajo na dane situacije. Pri delu od doma so se nenehno pojavljale težave glede spletne povezave, ker je bil sistem preprosto preobremenjen, zato smo se velikokrat le slišali in ne videli.

Kljub temu je bila pripravljenost zaposlenih za delovanje zelo visoka. Kot vodja sem moral delovne naloge le jasno delegirati in pojasniti določene procese operativnim vodjem, ti pa nadalje zaposlenim. Vzpostavili smo sistem tabel, kamor so zaposleni beležili svoje doseganje ciljev in napredek delegiranih nalog.

Nadzor nad delom se je vsekakor spremenil. Nismo bili fizično prisotni v organizacijskem delovnem okolju, zato mi ni bil omogočen dejanski pogled na zaposlene in njihovo delo. Vsekakor pa so se vsi zaposleni dobro izkazali in je bilo opaziti zelo majhen delež tistih, ki so delo od doma zlorabili za lastne potrebe in interese.«

Kateri so po vašem mnenju glavni trije izzivi vodenja med pandemijo covida-19?

Intervjuvanec: »Vsekakor, če gledamo na naš primer, bi za večje izzive izpostavil primernost delovnega okolja. Torej, da ni prisotnih motenj, da je tehnologija ustrežna, zanesljiva delovna oprema za nemoteno komuniciranje ter varen prenos podatkov, nadzor nad opravljanjem dela, bodisi neposredni nadzor vodje nad zaposlenimi preko dnevnih videoklicev ali preko doslednega beleženja opravljenega dela in oblikovanje poročil.«

Kako ste skrbeli in spremljali zadovoljstvo zaposlenih v tem obdobju?

Intervjuvanec: »Formalno v obliki splošnih vprašalnikov, zadovoljstva zaposlenih nismo merili ali spremljali. Preko dnevnih sestankov pa smo namenili nekaj minut za preverjanje razpoloženja in zadovoljstva zaposlenih in nudili možnost, da podajo mnenja ali po možnosti tudi priporočila za izboljšavo in dvig morale.

Sam sem večkrat opravil klic z operativnimi vodji zgolj na temo zadovoljstva in motivacije. Ti pa so nadalje to izvajali z zaposlenimi in poročali meni. Sproti smo reševali različne težave in padce morale, tudi preko sproščenih pogovorov ena na ena, kar se je izkazalo za koristno. Komunikacija pa je bila vsekakor bistvena za ohranjanje morale.«

Kako bi opisali zaupanje do zaposlenih v obdobju dela od doma? Kako se je zaupanje spreminjalo v tem obdobju?

Intervjuvanec: »Na začetku nisem bil povsem prepričan, kako bo vse skupaj potekalo. Kljub temu sem se zavedal, da imam odlično ekipo zaposlenih in operativnih vodij in da bomo že našli način. Ko se je po začetnem paničnem stanju in negotovosti, ki je bila prisotna pri vseh, začela izkazovati delovna pripravljenost in zagnanost zaposlenih, sem se tudi sam nekoliko pomiril in pridobil večjo mero zaupanja, ki se je skozi obdobje vse bolj poglobljalo. Danes zaposlenim povsem zaupam, da opravijo delo kakovostno in vestno.«

Kako se trenutno pripravljate na prihodnost? Kakšen način dela izvajate trenutno?

Intervjuvanec: »Trenutno vzdržujemo način dela od doma. Pandemija nas je naučila, da smo tega kot organizacija zmožni. Tudi zaposleni so zelo naklonjeni tej obliki dela, saj v krajšem času storijo praktično enako, hkrati pa privarčujejo na času za prehod na in z dela.

Vsekakor bi to obliko dela obdržali v prihodnosti, seveda le za delovna mesta, čigar delo to omogoča. Delovno mesto prodajalcev bo ostalo nespremenjeno, ker njihovo delo temelji na prisotnosti v razstavnem salonu in interakciji s strankami. Sam kot vodja pa se prav tako vidim prisoten v organizaciji in v pisarni, ker sem spoznal, da

potrebujem osebni stik in interakcijo s sodelavci v živo. Če delo opravljam od doma, vsekakor opravi manj, ker sem pod vplivom več motenj pozornosti.«

VODSTVENE KOMPETENCE

Katere vodstvene kompetence bi opredelili kot najpomembnejše pri vašem vodenju?

Intervjuvanec: »Pri svojem vodenju opažam, da je kot glavna kompetenca vsekakor širok pogled in videnje širše slike ter razumevanje celotnega poslovanja. Na podlagi tega seveda tudi zmožnost umestitve problema v širšo sliko in jasno opredeliti rešitev in vpliv na ostale procese. Ne delujem parcialno, vedno gledam širše, kar se odraža v mojem vodenju.

Želim, da ljudje razumejo, zakaj je treba določene stvari narediti, kar je pogosto bolj zamudno. Vedno menim, da bo imel človek, če ve, zakaj nekaj dela, pri opravljanju dela večjo motivacijo in dela ne bo opravil le zato, ker je prejel tako navodilo s strani vodje.

Kot pomembnejše kompetence pri sebi vidim, da mi zelo koristijo znanja s področja financ, organizacije in marketinga. Na podlagi tega imam priložnost pomagati in svetovati vsem oddelkom v organizaciji, kar je zelo dobrodošlo, vendar občasno tudi preveč. Koristno bi bilo, da imajo oddelki določeno avtonomijo in da ne čakajo na rešitve drugih.«

So se vaše kompetence med pandemijo covid-19 spremenile?

Intervjuvanec: »Ne. Poleg jasnega pojasnjevanja in delegiranja nalog in zadolžitev sem povedano opredelil še v dodatnem e-poštnem sporočilu, da so se zaposleni lahko večkrat vrnili k napisanemu glede na to, da nismo imeli osebnih stikov in da si nismo mogli zadeve pojasnjevati "med vrati".«

Kje ste opazili možnost za nadgradnjo in izpopolnjevanje svojih kompetenc med pandemijo covid-19?

Intervjuvanec: »Kot omenjeno, sem pri sebi opazil, da je zelo koristno imeti dodatni zapis navodil, namreč hitro pride do motenj, že pri hoji med pisarnami se hitro kakšna misel izgubi in slišano pozabi. Zato sem pri sebi izboljšal to, da bolj jasno ustno opredelim pričakovanja in časovni okvir, kar pa tudi obvezno zapišem, k čemur se lahko večkrat vrnem.

Priložnosti za nadgradnjo kompetenc pa vsekakor vidim v mojem preverjanju tako razumevanja delegiranih nalog in pričakovanj kot tudi opravljenega dela. Dosledno preverjanje pri zaposlenih, da so razumeli zadane naloge, lahko prepreči in hkrati nudi možnost hitrega reševanja težav. Tudi časovni okvir se tako lažje doseže.

Kot omenjeno mi zelo koristijo znanja s področja financ in marketinga ter zmožnost, da svetujem tovrstnim oddelkom v organizaciji. Trenutno se trudim nekoliko odmakniti in jim prepustiti avtonomijo in samostojnost ter samostojno reševanje problemov. Le tako lahko vsak napreduje na svojem področju. Lahko bi izpopolnil tudi možnost ocenjevanja osebnosti zaposlenih. Težje ocenim, v kolikšni meri nekdo nekaj razume in ali bo nalogo korektno opravil.«

Katere vodstvene kompetence bi po vašem mnenju potreboval vodja pri načinu dela od doma?

Intervjuvanec: »Vsekakor potrpežljivost, ker se zadeve enostavno ne bodo odvijale tako hitro kot v živo, saj smo vsi odvisni od tehnologije in spletnih povezav. Ko delo opravljamo od doma, hkrati opravljamo različne stvari in nismo razpoložljivi v tej meri kot v pisarni in organizacijskem delovnem okolju.

Izpostavil bi tudi komunikacijo kot zelo pomemben del kompetenc vodje, ker se pri delu od doma informacije prenašajo le preko spletnega komuniciranja drug z drugim. Zadeve so bolj transparentne z dosledno komunikacijo, v našem primeru nam je prav s komunikacijo uspelo dvigniti moralo na višjo raven.

Kar pa opažam tudi pri sebi, je zelo koristno imeti sposobnost ocenjevanja osebnosti. Tako lahko ljudi "beremo", v kolikšni meri razumejo in ponotranjijo dane informacije in naloge. Pred samim delom od doma je treba ljudi osebno oceniti, kateri so primerni za to obliko dela in na katere se lahko kot vodje zanesemo in jim

zaupamo. Hitro se lahko pojavijo določeni zaposleni, ki bi ta način dela izkoristili sebi v prid.«

Katere kompetence so bile v ospredju pri zaposlenih pri spremembi načina dela med pandemijo covid-19?

Intervjuvanec: »Predvsem komunikacija, kar sem tudi največ spodbujal kot tudi praktical. Stikov v živo ni bilo, zato je delegacija nalog potekala izključno preko video klica ali le zvočnega klica. Hitrih pojasnjevanj med vrati pisarne in preverjanja dela ni bilo več.«

VPRAŠALNIK LMX-7

Kako pogosto se zavedate, kje stojite s svojimi zaposlenimi, in kako pogosto se zavedate, kako zadovoljni so zaposleni z vašim delom? (1 – nikoli; 5 – vedno)

»Zelo pogosto, 4.«

Kako dobro vaši zaposleni razumejo vaše službene težave in potrebe? (1 – povsem slabo; 5 – povsem dobro)

»Niti slabo niti dobro, 3.«

Kako dobro vaši zaposleni poznajo vaš potencial? (1 – povsem slabo; 5 – povsem dobro)

»Povsem dobro, 5.«

Ne glede na to, koliko formalne avtoritete ima vaš zaposleni glede na položaj, kakšna je verjetnost, da bi vaš zaposleni uporabil svojo moč, da vam pomaga pri reševanju težav pri vašem delu? (1 – nikakor ni verjetno; 5 – povsem je verjetno)

»Je verjetno, 4.«

Ponovno, ne glede na formalno avtoriteto, ki jo ima vaš zaposleni, kakšna je verjetnost, da bi vas na svoj račun razbremenil ali »rešil«? (1 – nikakor ni verjetno; 5 – povsem je verjetno)

»V povprečju težko ocenim, zato bi rekel, da niti ni verjetno, niti je verjetno, 3.«

V svoje zaposlene imam dovolj zaupanja, da bi jih branil in utemeljil svojo odločitev, če pri tem ne bi bili prisotni. (1 – nikakor se ne strinjam; 5 – povsem se strinjam)

»Povsem se strinjam, 5.«

Kako bi opisali svoj delovni odnos z zaposlenimi? (1 – povsem slab; 5 – povsem dober)

»Dober, 4.«

4 Predlogi za izboljšave/Analiza rešitve

Z opravljeno raziskavo v organizaciji Aparati, d. o. o., smo v obliki intervjuja z direktorjem mag. Primožem Penco pridobili globok vpogled v podjetje in tako analizirali stanje. V pogovoru smo izvedeli, kako se je podjetje in mag. Primož Penca kot vodja odzval na pandemijo covid-19, kako je potekalo opravljanje dela in delo od doma ter kako so ugotovili, kje so priložnosti za izboljšave.

Mag. Primož Penca je v intervjuju opredelil, da so se zaposleni relativno pozitivno odzvali na način dela od doma, vendar so se pojavljali izzivi glede primernosti delovne opreme in zanesljivosti internetnih povezav. V organizaciji so že investirali v boljšo delovno opremo, vendar kot predlog vsekakor izpostavljamo, da se pri načinu dela od doma zadosti usmeritvam tudi z vidika delovnega prava.

Ko zaposleni delo opravlja od doma, to delo opravlja v službenem času, tako veljajo vsa pravila in predpisi, kot da bi delo opravljal v organizacijskem delovnem okolju. Temu primerno mora biti delovno okolje tudi primerno oblikovano, brez motenj in z vso potrebno, delujočo in zanesljivo delovno opremo. V primerih, da zaposleni uporablja lastno delovno opremo za opravljanje delovnih nalog v službene namene,

je zaposleni upravičen do določenega nadomestila (Zakon o delovnih razmerjih, 2013).

Poskrbeti je treba tudi za varnost in zdravje pri delu, zaposleni je namreč pod vplivom lastnega delovnega okolja, vendar je za varnost in zdravje pri delu odgovoren vodja organizacije, saj delo opravlja v službenem času in v okviru sklenjenega delovnega razmerja (Zakon o delovnih razmerjih, 2013). Pri vodenju je vodja opredelil pomembnost dosledne komunikacije z zaposlenimi in operativnimi vodji. Za zanesljivo komunikacijo je potreben tudi ustrezen komunikacijski kanal, ki je hitro dostopen, zanesljiv in varen (Irwin, 2021).

V okviru nadzora opravljenih nalog je treba vzpostaviti varen in zanesljiv sistem deljenja dokumentov. Smiselno bi bilo opraviti raziskavo različnih ponudnikov storitev v oblaku, ki nudijo vzpostavitev internih skupin v organizaciji, znotraj katerih je možno ustvariti neposredne video klicne povezave in možnost deljenja dokumentov z rednim posodabljanjem in shranjevanjem ter veliko preglednostjo in hitrim dostopom, kjerkoli je prisotna internetna povezava (Kastner, 2021; Irwin, 2021).

Z zanesljivo delovno opremo, jasnim delegiranjem nalog in korektno komunikacijo imamo priložnost boljšega upravljanja s časom (Sabu, 2021). V organizaciji ni zaznati težav glede izrabe časa, ravno nasprotno, direktor je v intervjuju opredelil, da so bili zaposleni zmožni doseči zadane naloge v obdobju dela od doma, v določenih primerih pa so presegli zadane norme. Kljub temu bi bilo smiselno spremljati razpolaganje s časom pri zaposlenih, kajti nesmotrna izraba časa lahko oslabi medsebojne odnose tako v poslovnem kot v zasebnem svetu in po možnosti vodi tudi v digitalno izčrpanost.

Kot smo spoznali, poleg določenih delovnih mest tudi vsi zaposleni niso primerni za delo od doma, kar izhaja iz njihove osebnosti in potrebe po socialnih stikih. Vsekakor smo ljudje družabna bitja, temu primerno moramo imeti, vzpostaviti in ohranjati določene socialne interakcije z drugimi, kar velja tudi v organizacijskem delovnem okolju (Roy, 2021).

Mag. Primož Penca je opredelil, da so skozi pandemijo covid-19 kot organizacija spoznali, da so primerni za obliko dela od doma. Vsekakor so prisotni določeni izzivi in nihanja glede zadovoljstva in morale zaposlenih ter nejasnosti delegiranih nalog. Kot priporočilo lahko izpostavimo ohranjanje in nadgrajevanje rednih stikov in sestankov na daljavo preko ustreznega komunikacijskega kanala (Microsoft, 2021).

Koristno bi bilo tudi vzpostaviti redna prostovoljna in neformalna srečanja na daljavo z namenom izkazovanja podpornega okolja in spodbujevanja sproščene prilagoditvene družbe predvsem za tiste, ki delo v veliki večini opravljajo od doma. Na ta način se v določeni meri lahko poskrbi za reden stik s sodelavci in organizacijo ter ohranjanje organizacijske kulture in klime.

Mag. Primož Penca navaja, da med delom od doma v obdobju pandemije covid-19 niso izvajali meritev zadovoljstva zaposlenih, kljub temu pa so nudili možnost podpornih klicev vodij. Priporočamo, da se tako pri delu od doma kot na splošno pri opravljanju dela v organizaciji redno obdobjno izvajajo meritve zadovoljstva zaposlenih z možnostjo, da zaposleni anonimno opredelijo svoje mnenje, hkrati pa predloge za izboljšave (Yang et al., 2023). Na ta način prejmemo bolj zanesljive rezultate stopnje zadovoljstva, namreč med pogovorom z vodjo lahko zaposleni prilagodijo svoj odziv in ne prejmemo vpogleda v realno stanje.

Na podlagi intervjuja je v organizaciji Aparati, d. o. o., opaziti elemente vodenja po izmenjavi vodja–član (LMX). Direktor organizacije mag. Primož Penca je opisal svoj pristop k vodenju. Kot vodja znotraj organizacije se osredotoča na gradnjo in ohranitev medsebojnih odnosov ter zaupanja. Zaposlene obravnava kot sodelavce in je vsakemu na voljo v enakem časovnem razponu.

V intervjuju smo direktorju predložili tudi vprašalnik LMX-7 (Graen & Uhl-Bien, 1995), ki velja za zlati standard pri preverjanju prisotnosti in kakovosti izmenjave vodja–član v organizaciji. Rezultat vprašalnika je prikazal seštevek odgovorov v višini 28, kar po lestvici ocenjevanja kakovosti LMX prikazuje visoko prisotnost izmenjave vodja–član.

Glede na oblikovano delovno okolje, zaposlene in deljeno organizacijsko kulturo ter hkrati pristop vodje priporočamo poglobitev implementacije izmenjave vodja–član in izkoristek potenciala, ki ga prinaša tako za organizacijo kot tudi za vodjo in

zaposlene. Nenazadnje priporočamo nudenje možnosti dodatnega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih glede dela od doma, komunikacijskih veščin in kompetenc ter uporabe tehnologije (Arruda, 2021; Mortensen in Haas, 2021).

5 Diskusija

Pandemija covid-19 je prinesla veliko izzivov organizacijam. Pretresel se je ustaljen način dela, saj so bile organizacije primorane ubrati način dela od doma za večino delovnih mest. Prav tako so bili tudi vodje primorani sprejeti povsem nove in hitre spremembe, predvsem pa prilagoditi svoj način vodenja zaposlenih.

V okviru projekta "Vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času Covid-19" smo v tem prispevku obravnavali organizacijo Aparati, d. o. o., s sedežem v Ljubljani. Skozi intervju z direktorjem organizacije Aparati, d. o. o., mag. Primožem Penco, smo dobili vpogled v vodenje in poslovanje skozi obdobje pandemije. Spoznali smo, da so v organizaciji že uporabljali način dela od doma v določeni testni obliki. Skozi to so spoznali, da je organizacija vsekakor primerna za ta način dela, vendar niso vsa delovna mesta ustrezna za to obliko dela (P. Penca, intervju, 24. 5. 2023).

Podporne službe občasno delo opravljajo od doma, ugotovili so namreč, da zaposleni lahko v domačem delovnem okolju opravi približno 70 % dela in s tem privarčuje na času in vožnji z in na delo (P. Penca, intervju, 24. 5. 2023). Organizacija je opravila dodatne investicije v prenovo informacijskega sistema in delovno opremo, posodobili so CRM in uvedli sistem strežnika VPN za varno delo od doma (P. Penca, intervju, 24. 5. 2023).

Kljub temu, da se je organizacija posluževala določenega dela od doma v testni obliki, jim nemudni prehod v obdobju pandemije ni povzročal večjih težav, saj so se zaposleni po začetni negotovosti hitro in zelo pozitivno odzvali na spremembo. Zato je v interesu tako vodje kot zaposlenih ta način dela obdržati tudi v prihodnje, a le za delovna mesta v organizaciji, katerih delo to omogoča. Delo od doma vsekakor prinaša prednosti, vendar se ne priporoča izvajanje le-tega več kot nekaj dni na teden (Bloom et al., 2022).

Med obdobjem pandemije so imeli v organizaciji največje izzive z monterji in montažo, saj se le-ta ni smela in ni mogla izvajati zaradi vladnih odlokov, ter z delovnimi mesti prodajalcev v salonu, ker to delovno mesto temelji na opravljanju dela na lokaciji in v stiku z zunanjiimi strankami. Omenjeno je bilo v povezavi tudi s finančnimi izzivi in likvidnostjo podjetja med obdobjem pandemije, vendar so tudi to uspešno rešili z ustrezno komunikacijo in transparentnostjo (P. Penca, intervju, 24. 5. 2023).

Organizacijska klima v organizaciji je bila pred pandemijo covid-19 na dobrem in zmernem nivoju. Zaposleni so imeli med seboj sproščen, prijateljski, vendar še vedno strokoven odnos. Ob pojavu pandemije je bilo zaznati določene negotovosti pri zaposlenih glede delovnega razmerja in finančnega stanja organizacije. Kmalu po začetnem šoku so se zaposleni skupaj z vodji zavedali svojih odgovornosti in dvignili delovno zavzetost. Kljub temu je bilo opaziti pomanjkanje socialnih stikov, vendar se je kmalu ponudila možnost izmenskega vračanja v organizacijsko delovno okolje, kar je občutno pripomoglo k dvigu organizacijske klime. Danes lahko organizacijsko klimo v podjetju opišemo kot boljšo in na višjem nivoju kot pred in med obdobjem pandemije (P. Penca, intervju, 24. 5. 2023).

Kot vodja je mag. Primož Penca ob pojavu pandemije nemudoma pričel s kritičnim razmišljanjem in je ukrepal v dobro organizacije in zaposlenih. Strogo je spremljal in ustavil vsa plačila, s čimer je poskrbel za likvidnost podjetja. Večini zaposlenim je omogočil način dela od doma, določen del zaposlenih je dal na čakanje, z nekaterimi pa je bil primoran prekiniti delovno razmerje.

Direktor mag. Primož Penca je tudi sam poskusil delo opravljati od doma, vendar se je izkazalo, da mu ta način nikakor ne ustreza. Spoznal je, da potrebuje osebne interakcije in osebni stik z zaposlenimi, saj na ta način lažje vidi, kako se ljudje odzovejo na podana navodila in naloge, ali jih razumejo ali pa potrebujejo še dodatne usmeritve (P. Penca, intervju, 24. 5. 2023). Kljub temu mu je med delom od doma uspelo dobro delegirati naloge, usmerjati in voditi zaposlene, pri čemer se je dvignilo medsebojno zaupanje, hkrati pa je našel priložnosti za izboljšavo sistema nagrajevanja zaposlenih in obnovo pogodb o sodelovanju (P. Penca, intervju, 24. 5. 2023).

6 Zaključek

Delo od doma in delo na daljavo je vse bolj priljubljeno, vse več organizacij namreč pristopa k tovrstnemu načinu dela, saj prinaša veliko prednosti, kljub temu pa se še vedno pojavljajo določeni izzivi. S tem prispevkom smo proučili delo od doma in delo na daljavo tudi z vidika vodenja. V okviru projekta “Vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času Covid-19” smo pod drobnogled vzeli organizacijo Aparati, d. o. o.

Opredelili smo, katere prednosti in priložnosti prinaša delo od doma, navedli pa smo tudi, katere slabosti ali nevarnosti lahko prinese ta način dela. Če povzamemo, smo ugotovili, da je najboljša srednja možnost – hibridna oblika dela, torej način dela na daljavo, pri katerem zaposleni vsak teden opravljajo delo določene dni doma in določene dni v organizacijskem delovnem okolju.

Izvedli smo tudi raziskavo in na podlagi intervjuja z direktorjem organizacije mag. Primožem Penco pridobili posnetek stanja pred, predvsem pa med pandemijo covid-19. Pridobili smo vpogled v odziv na nastalo situacijo z vidika celotne organizacije, zaposlenih, vodenja in vodje. Prišli smo do zaključka, da je bila organizacija kljub začetnim negotovostim dobro pripravljena na prehod na delo od doma, pri čemer so se tudi zaposleni pozitivno odzvali na spremembo. Vsekakor so v organizaciji naklonjeni tovrstni obliki dela tudi v prihodnje, z implementacijo podanih predlogov za izboljšave in z dodatnimi izboljšavami pa bo organizacija na dobri poti.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta “Vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času Covid-19” z nazivom javnega razpisa “Projektno delo za pridobitev praktičnih izkušenj in znanj študentov v delovnem okolju 2022/2023”, ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije in Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

Alexander, A., De Smet, A. in Mysore, M. (2020). Reimagining the post pandemic workforce. Pridobljeno 23. 2. 2023 na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce>

- Anand, S., Vidyarthi, P. R., in Park, H. S. (2016). LMX differentiation: Understanding relational leadership at individual and group levels. V T. N. Bauer & B. Erdogan (Urednika), *The Oxford handbook of leader-member exchange* (str. 263–291). New York: Oxford University Press.
- Arruda, W. (2021). How Leaders Can Thrive In A Hybrid Work Environment. Forbes.com. Pridobljeno 8. 3. 2023 na: <https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2021/10/05/how-leaders-can-thrive-in-a-hybrid-work-environment/?sh=9a34a84266f7>
- Bloom, N., Han, R. in Liang, J. (2022). How Hybrid Working From Home Works Out. Pridobljeno 9. 3. 2023 na: <https://www.nber.org/papers/w30292>
- Broom, D. (2020). How do workers really feel about remote working? This survey had some surprising results. World Economic Forum. Pridobljeno 22. 2. 2023 na <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/remote-working-opinion-survey-leaders-employees/>
- Brownwell, J. (2006). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. *Human Resources Management*, 45(3), 309–336.
- Cardon, P. W., Huang, Y. in Power, G. (2019). Leadership Communication on Internal Digital Platforms, Emotional Capital, and Corporate Performance: The Case for Leader-Centric Listening. *Int. J. Bus. Commun.* 21, 1–27.
- Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C. in Schirrmann, K. (2022). Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 22–063
- Darics, E. (2020). E-leadership or “How to be boss in Instant Messaging?” The role of nonverbal communication. *Int. J. Bus. Commun.* 57, 3–29. doi: 10.1177/2329488416685068
- Dunaetz, D. (2020). Leader-Member Exchange (LMX) Theory. Researchgate.net. Pridobljeno 18. 4. 2023 na: https://www.researchgate.net/publication/342166031_Leader-Member_Echange_LMX_Theory
- Eichenseer, V., Schulte, E. V., Spurk, D. in Kauffeld, S. (2021) Brokers Compensate for Leader–Member Exchange Differentiation. *Journal of Personnel Psychology* 20:1, pages 39–49.
- Emea (2020). Top 7 Benefits of Working From Home. Retrieved 10. 5. 2023 na: <https://www.emea-recruitment.com/news/2020/03/top-7-benefits-of-working-from-home-169>
- Felstead, A. in Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work–life balance. *N. Technol. Work Employ.* 32, 195–212. doi: 10.1111/ntwe.12097
- Garonik, R., Nethersell, G. in Spreier, S. (2006). Navigating through the new leadership landscape. *Leader to Leader*, 30–39.
- Graen, G. B. in Uhl-Bien, M. (1995). The relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6(2): 219–247.
- Hart, M. (2019). What Does WFH Mean? A Quick Guide. Pridobljeno 14. 5. 2023 na: <https://resources.owllabs.com/blog/wfh-meaning>
- Hopkins, J. C. in Figaro, K. A. (2021). The great resignation: an argument for hybrid leadership. *International Journal of Business and Management Research*, 9(4), 393–400.
- Hopkins, J. (2019). The impact of leadership on member social interaction and embeddedness in virtual environments. (Doctoral dissertation). ProQuest Dissertations and Thesis Global. (UMI No. 27664758).
- IBM.com (2020). COVID-19 and the future of business. Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities. Pridobljeno 22. 2. 2023 na <https://www.ibm.com/downloads/cas/1APBEJWB>
- Irwin, L. (2021). The cyber security risks of working from home. Pridobljeno 23. 2. 2023 na: <https://www.itgovernance.co.uk/blog/the-cyber-security-risks-of-working-from-home>
- Janse, B. (2019). Leader Member Exchange Theory (LMX). Pridobljeno 18. 4. 2023 na: <https://www.toolshero.com/leadership/leader-member-exchange-theory/>

- Juneja, P. (2021). Importance of Leadership. Managementstudyguide.com. Pridobljeno 21.04.2023 na https://www.managementstudyguide.com/importance_of_leadership.htm
- Kastner, E. (2021). Top 5 Remote Work Cyber Security Risks (2021). Pridobljeno 23. 2. 2023 na: <https://www.soscanhelp.com/blog/remote-work-cyber-security-risks>
- Kohont, A., in Ignjatović, M. (2022). Organizational support of working from home: Aftermath of COVID-19 from the perspective of workers and leaders. *Sustainability*, 14(9), 5107.
- Marler, L. E. in Stanley, L. J. (2018). Commentary: who are your friends? The influence of identification and family in-group and out-group friendships on nonfamily employee OCB and deviance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 310–316.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. in Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69, 67–121. doi:10.1111/peps.12100
- McGregor, J. (2020). Remote work really does mean longer days – and more meetings. *Washingtonpost.com* Pridobljeno 22. 2. 2023 na <https://www.washingtonpost.com/business/2020/08/04/remote-work-longer-days/>
- Microsoft.com (2021). The Next Great Disruption Is Hybrid Work - Are We Ready? Pridobljeno 13. 3. 2023 na: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Mortensen, M. in Haas, M. (2021). Making the hybrid workplace fair. *Harvard Business Review*, 24.
- Mull, A. (2021). There's a Perfect Number of Days to Work From Home, and It's 2. Pridobljeno 23. 2. 2023 na: <https://www.theatlantic.com/health/archive/2021/05/work-from-home-2-days-a-week/618841/>
- Mumford, T., Campion, M. in Morgeson, F. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18, 154–166.
- Muromatsu, K. (2022). Coaching for Leaders in the Hybrid Work Environment. *Asian Journal of Research in Business and Management*, 4(1), 240–247.
- Parker, K. S., Knight, C. in Keller, A. (2020). Remote Managers Are Having Trust Issues. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 22. 2. 2023 na <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>
- Predotova, K. in Vargas Llave, O. (2021). Workers want to telework but long working hours, isolation and inadequate equipment must be tackled. *Eurofound.europa.eu*. Pridobljeno 23. 2. 2023 na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2021/workers-want-to-telework-but-long-working-hours-isolation-and-inadequate-equipment-must-be-tackled>
- Riddle, D. (2016). Executive Integration Equipping Transitioning Leaders for Success. Center for Creative Leadership. Pridobljeno 14. 5. 2023 na: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/ExecutiveIntegration.pdf>
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S. in McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment. *Public Admin. Rev.* 79, 853–866. doi: 10.1111/puar.12980
- Roy, D. B. (2020). How To Overcome the Communication Barriers for Remote Employees. Pridobljeno 23. 2. 2023 na: <https://blog.vantagecircle.com/communication-blocks-for-remote-working-employees/>
- Sabu, S. (2021). What leaders can learn from a year of remote work. Pridobljeno 22. 2. 2023 na https://www.researchgate.net/publication/352998565_What_leaders_can_learn_from_a_year_of_remote_work
- Scharf, S. in Weerda, K. (2023). How to lead in a hybrid environment. *McKinseyandCompany.com*. Pridobljeno 8. 3. 2023 na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/how-to-lead-in-a-hybrid-environment>
- Sull, D., Sull, C. in Bersin, J. (2020). Five ways leaders can support remote work. *MIT Sloan Management Review*.

- Varma, A., Pereira, V. J. A. in Kumar, Y. L. N. (2022). Leader-member exchange in the age of remote work. *Human Resource Development International* 25(5):1–12. ResearchGate.net. DOI: 10.1080/13678868.2022.2047873.
- Verlinden, N. (2023). 18 Key Leadership Competencies for 2023 Success. Pridobljeno 10.05.2023 na: <https://www.aihr.com/blog/leadership-competencies/>
- Wang, L., Cheng, MY. & Wang, S. Carrot or Stick? The Role of In-Group/Out-Group on the Multilevel Relationship Between Authoritarian and Differential Leadership and Employee Turnover Intention. *J Bus Ethics* 152, 1069–1084 (2018). <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3299-z>
- Whiting, K. (2022). Does Remote Work Impact Productivity? Here's What Leaders Think. *World Economic Forum*. Pridobljeno 22. 2. 2023 na <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/does-remote-work-hits-productivity/>
- Wigert, B. in White, J. (2022). The Advantages and Challenges of Hybrid Work. Pridobljeno 23.02.2023 na <https://www.gallup.com/workplace/398135/advantages-challenges-hybrid-work.aspx>
- Yang, E., Kim, Y. in Hong, S. (2023). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 25 No. 1, pp. 50–76. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>
- Yasar, K. in McLaughlin, E. (2023). Leadership Skills. What are Leadership skills? Pridobljeno 14.05.2023 na: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership-skills>
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). (2013). 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 – ZĀmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22 in 54/22 – ZUPŠ-1. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944>

KADROVSKI VIDIKI VZPOSTAVITVE PODPORNEGA E-OKOLJA

VANJA KOVAČEVIČ, MIHA MARIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
vanja.kovacevic@student.um.si, miha.maric@um.si

Poglavje vsebuje pregled literature, ki se navezuje na vsebino projekta »Vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času Covid-19« s poudarkom na kadrovskem področju. Podrobno smo se posvetili digitalni preobrazbi, ki je ključnega pomena za vzpostavitev podpornega e-okolja. Analizo obstoječega stanja smo izvedli na podlagi odgovorov, ki smo jih v intervjuju pridobili s strani podjetja Aparati, d. o. o., ki je naš partner pri realizaciji projekta. Vsebina vprašanj se nanaša na spremembe, ki so vplivale na področje kadrov v času pandemije covid-19. Sledi analiza rešitve, v kateri smo podrobneje predstavili rezultate raziskave. Sekundarni viri literature domačih in tujih avtorjev so bili odlično izhodišče za diskusijo. Na podlagi teoretičnih izhodišč smo skozi lastno raziskavo prišli do naših ugotovitev in podali predloge za prihodnje delo.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023.2)

ISBN
978-961-286-767-6

Ključne besede:
digitalna preobrazba,
covid-19,
kadrovski management,
vodenje,
sodelovanje

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023.2)

ISBN
978-961-286-767-6

Keywords:
digital transformation,
Covid-19,
HRM,
management,
cooperation

HUMAN RESOURCE ASPECTS OF ESTABLISHING A SUPPORT E-ENVIRONMENT

VANJA KOVAČEVIĆ, MIHA MARIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
vanja.kovacevic@student.um.si, miha.maric@um.si

The chapter contains an overview of the literature related to the content of the project "establishment of a supportive e-environment of stakeholders for the comprehensive regulation of the working and living environment in the time of Covid-19" with an emphasis on personnel. We devoted ourselves in detail to the digital transformation, which is crucial for establishing a supportive e-environment. We performed the analysis of the existing situation based on the answers we received in the interview from the company Aparati d.o.o., which is our partner in the realization of the project. The content of the questions refers to the changes that affected the field of human resources during the Covid-19 pandemic. The following is an analysis of the solution in which we presented the results of the research in more detail. Secondary sources of literature by domestic and foreign authors was an excellent starting point for discussion. Based on theoretical starting points, we came to our conclusions through our own research and made suggestions for future work.



University of Maribor Press

1 Uvod

Biti uspešen pomeni, da smo se pripravljene prilagajati vsem spremembam, ki bodo del naše poslovne poti. Obdobje pandemije covid-19 nam je jasno pokazalo, da so spremembe v poslovnem okolju stalnica, ki nam odpira mnoge priložnosti za razvoj in rast. Končni rezultat pa ne sme biti prepuščen naključju, zato je pomembno, da znamo priložnost identificirati in jo tudi izkoristiti za nadaljnji razvoj.

V sodelovanju s podjetjem Aparati, d. o. o., ki ima dolgoletne izkušnje na področju ureditve delovnega in bivalnega okolja, smo pripravili monografijo, v kateri je osrednja tema vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času pandemije covid-19. Literatura domačih in tujih avtorjev nam je postavila odlična izhodišča za raziskavo, ki smo jo izvedli v podjetju.

V tem poglavju smo se vzpostavitvi podpornega e-okolja posvetili z vidika kadrovanja in vloge kadrovske strokovnjakov v tem procesu. Poseben poudarek je na digitalni preobrazbi, ki predstavlja temelj za uspešno implementacijo digitalnih tehnologij v poslovni proces. Analiza obstoječega stanja je narejena na podlagi odgovorov, ki smo jih dobili s pomočjo intervjuja. Sinteza teoretičnih izhodišč in raziskave nam je omogočila, da predstavimo naše ugotovitve.

Zagotavljanje ustreznega delovnega okolja, hkrati pa upoštevanje smernic za zagotavljanje zdravja in varnosti zaposlenih, so organizacije postavile pred velik izziv v času pandemije covid-19. Podjetja so bila soočena z novonastalo situacijo, v kateri so se morala prilagoditi razmeram, ki so vladale v tistem trenutku. To obdobje je organizacijam odprlo nove možnosti in poudarilo pomen medsebojnega sodelovanja. Vzpostavitev podpornega e-okolja zahteva brežhibno združitev kadrovske dejavnosti, digitalne tehnologije in učinkovite strategije, s pomočjo katere bo organizacija dosegla želeno stopnjo digitalizacije.

Vzpostavitev podpornega e-okolja predstavlja pomemben korak tudi za kadrovske strokovnjake. V preteklosti so se kadrovske službe osredotočale predvsem na administrativne naloge, dobro počutje zaposlenih pa je bilo postavljeno v drugi plan. V današnjem času njihove naloge segajo izven meja administracije in se osredotočajo predvsem na pomen človeškega kapitala. Zavest o tem, da je potrebno usklajevanje

ciljev organizacije s kariernimi cilji posameznika, je ključen korak pri vzpostavitvi dobre organizacijske klime.

Vseživljenjsko učenje predstavlja pomemben element v digitalni preobrazbi. Tehnologija se neprestano razvija, zato izobraževanje in usposabljanje postajata ključnega pomena tako za zaposlene kot tudi za podjetja. Programi učenja morajo omogočati pridobivanje novih veščin in spremljanje trendov, ki so aktualni za posameznikovo področje dela. S tem, ko bodo organizacije vlagale v neprestano nadgrajevanja znanja, lahko ustvarijo delovno silo, ki ima vse attribute za uspešno prilagajanje spremembam.

V podjetju Aparati, d. o. o., so obdobje pandemije covida-19 doživeli kot izziv, ki jim je odprl možnosti za delo na daljavo. Priložnosti, ki so jih prepoznali v tem obdobju, so ohranili tudi v trenutnih razmerah in stremijo k temu, da bi le-te v prihodnosti nadgrajevali. Zavedanje o tem, kako pomembna je komunikacija med vodstvom in zaposlenimi, organizaciji omogoča, da svojim zaposlenim zagotavlja okolje, ki spodbuja rast in razvoj ter izkoristek lastnega potenciala.

2 Pregled literature

V pregledu literature smo opredelili vsebine, ki so se nam zdele bistvenega pomena za nadaljnjo raziskavo. Obravnavali smo vsebine, ki so plod tako domačih kot tudi tujih avtorjev, ter na podlagi njihovih raziskav postavili smernice za nadaljnje raziskovanje. Vsebina se navezuje na področje upravljanja s človeškimi viri in je razdeljena po poglavjih, ki se med seboj povezujejo. Poseben poudarek je na digitalni preobrazbi, brez katere je vzpostavitev podpornega e-okolja neizvedljiva.

2.1 Vodenje

Vodenje med pandemijo covida-19 bi lahko opredelili kot velik izziv, ki je predstavljal preizkušnjo za vodstvo na vseh ravneh, kar je le še poudarilo, kako pomembna je vloga učinkovitega vodje v času krize in negotovosti. Kljub nevarnostim, ki so pretile, so se pokazale tudi priložnosti za razvoj in izboljšave. S prilagajanjem razmeram in raziskovanjem novih trgov so se razvile inovativne rešitve, ki so pripomogle pri reševanju izzivov (McDonald, 2022).

Sposobnost uspešnega krmarjenja med nevarnostmi je zagotovo zavirljiva prednost v negotovih časih. Poleg uvedbe novih načinov dela je bila naloga vodstva motivirati in spodbujati svoje zaposlene. Podjetja so imela različne načine povezovanja s svojimi zaposlenimi, kot ključen faktor pa se je pokazala empatija vodij. Ustvarjanje organizacijske kulture, v kateri je vodstvo usmerjeno k razumevanju in rasti svojih zaposlenih, pomeni, da bomo lahko v celoti izkoristili intelektualni kapital, ki nam prinaša konkurenčno prednost (Bandelli, 2022).

V prihodnosti se ne bo mogoče izogniti spremembam na vseh področjih delovanja organizacije. Pričakovati je večje spremembe na kadrovskem področju, in sicer bo večjo pozornost treba nameniti počutju zaposlenih. Vzpostavitev dobre organizacijske klime bo v veliki meri odvisna od individualnega pristopa k vsakemu posamezniku, da se bo počutil sprejetega in da se bo zavedal, v kolikšni meri njegovo delo prispeva k uspešnosti organizacije (Hartzer, 2022).

Nahajamo se v obdobju, v katerem se obstoječi procesi prepletajo z novimi idejami, ki so posledica hitrega tehnološkega napredka. Kot vsa druga področja je tudi kadrovske oddelek soočen s tem, da je treba sprejeti nove pristope, ki se nanašajo na delo, dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih. Naloga kadrovskega je z uporabo tehnologije in na ustvarjalni način privabiti kadre, ki jih podjetje potrebuje. Uporaba tradicionalnih pristopov ima vedno manj učinka, zato se je treba fokusirati na inovativne pristope, ki bodo izstopali iz množice oglasov za delovna mesta (Monellon in Vargas, 2021).

Vloga kadrovskih strokovnjakov je v zadnjih letih postala pomembnejša kot kadarkoli prej. Razmere, ki so nastale kot posledica pandemije covid-19, so zahtevale prilagoditve na vseh področjih delovanja v podjetju. Hitro spreminjajoče se zdravstvene smernice in zakonodaja je od kadrovnikov zahtevala prilagodljivost in iznajdljivost. Zmotno je mnenje, da se delovne naloge kadrovskih strokovnjakov nanašajo le na zaposlovanje zaposlenih. Razmere v preteklih letih so jasno pokazale, da je vloga kadrovske še kako pomembna, saj med drugim skrbi za razvoj zaposlenih in njihovo dobro počutje (Harbert, 2021).

2.1.1 Demokratično vodenje

Demokratično vodenje podrejenim ponuja udeležbo v procesu odločanja in upravljanju organizacije. Vodje od svojih zaposlenih sprejemajo ideje, ki so v pomoč pri oblikovanju strategije in doseganju ciljev organizacije. Naloga nadrejenih je motiviranje zaposlenih in vključevanje v organizacijske dejavnosti (Kapur, 2022). Demokratično vodenje se zavzema za to, da je kolektivna odločitev boljša od individualne, ker med drugim krepi zaupanje med sodelujočimi in pripadnost organizaciji (Hsieh, Fific in Yang, 2020).

V času negotovih razmer je za učinkovito vodenje ključnega pomena, da vodje razvijejo zaupanje s strani zaposlenih. Pandemija covida-19 je s seboj prinesla veliko negotovosti in strahu tako na zasebnem kot tudi poslovnem področju. Vloga vodje je izrednega pomena za vzdrževanje dobre organizacijske klime v času nepredvidljivih razmer. Poudarek je na krepitvi stila vodenja, ki bo zaposlenim med drugim zagotavljal tudi psihološko podporo. Usklajevanje demokratičnega vodenja z negotovimi razmerami zahteva jasen fokus na dobro počutje zaposlenih (Singla in Kaushal, 2022).

2.2 Delo na daljavo

Podjetja so se soočila s tem, da so zaposleni v veliki meri delali od doma. Večina se je s takim načinom dela srečala prvič, zato je bilo vodstvo primorano slediti smernicam in hkrati upoštevati področja zakonodaje, ki se nanašajo na delo na daljavo. Z gotovostjo lahko rečemo, da je bil to velik izziv tako za vodje kot tudi zaposlene. Tak način dela se je v nekaterih panogah pokazal kot ustrezen, zato je v nekaterih podjetjih to postala stalna praksa (Kramer in Kramer, 2020).

Delo od doma je prineslo tako prednosti kot tudi slabosti, s katerimi so se podjetja srečevala. Največja prednost je zagotovo fleksibilen delovni čas, saj je na ta način usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja veliko učinkovitejše. Usklajevanje vseh aspektov našega življenja pa ni tako enostavno, sploh v situacijah, ki se zgodijo hitro in na katere nismo pripravljeni. Nekateri so se soočali s pomanjkanjem motivacije, na drugi strani pa nekateri enostavno niso opredelili meje, kdaj se konča delo. Posledica tega je bila izgorelost. Podjetja so se med drugim soočala tudi z vprašanjem, kako meriti produktivnost pri delu od doma. Odgovor na to vprašanje

ni enoten in je odvisen predvsem od delovnega mesta in nalog, ki jih zaposleni opravlja (Gibbs, Mengel in Siemroth, 2021).

Na tem področju se pojavlja tudi težava z nezaupanjem s strani vodij. Kar velik odstotek vodij meni, da zaposleni pri delu na daljavo ne vložijo toliko truda, kot bi ga sicer, če bi delo opravljali v podjetju. Največ nezaupanja se je pojavilo s strani starejših vodij, ki so prepričanja, da se produktivnost v večini meri s prisotnostjo v podjetju. Spremeniti tako prepričanje je dolgotrajen proces, ki pogosto nima učinka, zato je treba najti ustrezne pristope in metode, s katerimi bi lahko pridobili resnične podatke in na podlagi teh objektivno ocenili delovno uspešnost (Tsipursky, 2022).

Z objektivnim ocenjevanjem delovne uspešnosti in dobro prakso pri usklajevanju dela od doma z delom v podjetju bi lahko dosegli želene rezultate. Velik izziv predstavlja ukoreninjena miselnost, ki pa jo je možno skozi čas prilagoditi tako, da bo pristop vključeval tako tradicionalne kot tudi moderne metode ocenjevanja. Naloga vodstva je z osebnim pristopom graditi zaupanje z zaposlenim in mu pomagati pri iskanju ustreznih rešitev. Tudi če se zaposleni sooči s pomanjkanjem motivacije in posledično s slabšo produktivnostjo, je vodja tisti, ki mu lahko pomaga pri tem, da izboljša kritična področja (Tsipursky, 2022).

2.3 Ergonomija

Pri delu od doma pa se niso pojavljale le nevarnosti, ki so se nanašale na produktivnost in delovno učinkovitost. Mnogi zaposleni doma niso imeli ergonomsko prilagojenih delovnih pripomočkov. Čeprav je še prekmalu govoriti o dolgoročnih posledicah takega okolja, raziskave kažejo, da so se številni zaposleni pogosteje srečevali z bolečinami v hrbtnem delu, glavobolom in pojavom depresije (Snodgrass in drugi, 2022).

Težave se najpogosteje pojavljajo zaradi nepravilne drže, ki se kažejo kot bolečine v hrbtu, vratu, ramenih, kolenih idr. Kakršna koli drža, ki drži telo v prisilnem položaju, povečuje tveganje za nastanek bolečin. Prilagojenost višine zaslona, višina mize in postavitev stola so le nekatera področja, na katera so zaposleni morali biti pozorni, če so se želeli izogniti tveganju za nastanek mišično-skeletnih bolečin. Eden od predlogov za razbremenitev telesa je tudi kombinacija sedenja in stanja, in sicer po desetih minutah sedečega dela sledi pet minut stanja. Tak način dela je glede na

raziskave dokazano zvišal raven produktivnosti in povečal delovno uspešnost (Singh, 2020).

Pri ergonomski ureditvi domačega delovnega okolja je vpliv več faktorjev, in sicer finančnega, prostorskega in tehničnega. Nekateri delodajalci so svojim zaposlenim nudili pomoč in svetovanja, kako najprimerneje urediti domače okolje, da bo primerno za opravljanje delovnih obveznosti. Pri tem ne smemo pozabiti tudi na jasno definiranje delovnega časa in časa za počitek ter odmore (Singh, 2020).

Vedno več časa preživimo v sedečem položaju, saj je delo z računalnikom postalo vse bolj razširjeno. Raziskave so pokazale, da ima dolgotrajno sedenje škodljive posledice za zdravje zaposlenega, predvsem zaradi pojava kostno-mišičnih obolenj. V zadnjih letih je vedno več poudarka na zdravju in dobrem počutju, zato so v mnogih podjetjih uvedli aktivne odmore, s katerimi omilimo neugodja zaradi dolgotrajnega sedenja. Na delovnih mestih, kjer so zaposleni izpostavljeni dolgotrajnemu stoječemu položaju ali kontinuirani uporabi fizične moči, pa je bil ukrep ravno nasproten. Izbira aktivnosti za zdravje in dobro počutje zaposlenih mora biti prilagojena delovnemu mestu in posamezniku (Ding, Cao, Duffy in Zhang, 2020).

Zakonodaja, ki ureja področje dela na daljavo, opredeljuje, da imajo zaposleni, ki delajo od doma, enake pravice kot tisti, ki delo opravljajo v prostorih organizacije. Pri tem veljajo tudi splošna pravila o varnosti in zdravju pri delu, ki je odgovornost delodajalca. Na tem področju pa se pojavljajo težave, saj je preverjanje ustreznosti domačega delovnega okolja pravno omejeno zaradi pravice do zasebnosti, ki jo imajo zaposleni. V nekaterih državah, med drugim tudi v Sloveniji, je preverjanje potekalo s strani pristojnih organov, in sicer po predhodnem dogovoru z zaposlenim (Miguel, Caprile in Arasanz, 2021).

2.4 Delovna uspešnost

V nepredvidljivih okoliščinah, ki so nastale kot posledica pandemije covid-19, so nastale številne ovire, ki so zavirale doseganje organizacijskih ciljev. Podjetja so bila soočena z odpuščanjem, prestrukturiranjem in prilagajanjem v večini poslovnih procesov. Zaposleni, ki so svoje delo opravljali od doma, so res imeli možnost fleksibilnega urnika, po drugi strani pa so se pogosto srečevali s pomanjkanjem

motivacije, slabo produktivnostjo in neprimernimi delovnimi pogoji. Postavlja se vprašanje, kdo je zadolžen za varnost in zdravje pri delu na daljavo, in sicer ali je to naloga vodstva, kadrovske službe ali zaposlenega. Trdimo lahko, da je to odgovornost vseh deležnikov, ki so del organizacije (Rathnayake, 2021).

Ocenjevanje uspešnosti je zagotovo ena izmed nalog, ki vzbuja mešane občutke tako pri vodstvu, še posebno pa pri zaposlenih. Nekateri ob tem čutijo dodaten pritisk, pojavlja se občutek strahu in stres. Nižji odstotek pa je tistih zaposlenih, ki ob tem čutijo navdušenje in jim to predstavlja nek izziv, da bodo lahko izboljšali svoja kritična področja. Glavno vlogo pri ocenjevanju delovne uspešnosti pa imajo vodje, ki morajo pri posredovanju informacij uporabiti ustrezen pristop. Kritiziranje zaposlenega ne bo doseglo zelenih rezultatov, zato je pomembno, da vodja uporabi individualen pristop in se osredotoči na pozitivne dosežke. Zaposleni bo lahko izboljšal svoja kritična področja s pomočjo usmeritev, ki mu jih poda vodja (Laurinavicius, 2023).

Delovna uspešnost, ki je ocenjena na podlagi prednosti, se osredotoča predvsem na prepoznavo in razvoj lastnosti zaposlenih v povezavi s cilji organizacije, kar lahko prinese pozitivne rezultate. Posledica takega načina ocenjevanja bo večja motivacija in povečanje produktivnosti s ciljem izboljšanja svojih rezultatov. Če bo zaposleni čutil, da ima podporo s strani vodstva, bo v svoj razvoj vložil več truda, saj bo imel občutek pripadnosti in povezanosti s podjetjem (Woerkom i Kroon, 2020).

Človeški kapital je gonilna sila podjetja, ki stremi h konkurenčni prednosti in konstantnim izboljšavam. Komunikacija med vodstvom in kadrovske službo je ključen element, ki je podlaga za nadaljnje postopke v procesu kadrovanja. Tako kot vse poslovne funkcije tudi kadrovska služba meri svoj napredek in uspeh. Prvi korak je postavitve poslovnih ciljev in mejnikov, pri katerih bodo izvedene meritve. V pomoč so lahko ankete, s katerimi kadroviki pridobijo konstruktivne povratne informacije. Najpogosteje so te anonimne, saj se zaposleni pogosto ne želijo izpostavljati. Pri ocenjevanju uspešnosti pa ne smemo pozabiti na določitev kazalnikov uspešnosti (Council, 2021).

2.5 Kompetenčni modeli

Tehnološki napredek, kot sta avtomatizacija in digitalizacija, nedvomno vplivata na zahteve, ki jih imajo delodajalci na področju kadrov. Zaradi nepredvidljivega trga dela so mnoge panoge soočene s pomanjkanjem delovne sile. Pomanjkanje zaposlenih podjetja rešujejo z usposabljanjem ali najemom zunanjih izvajalcev, kar pa zahteva denarni vložek in načrtovanje. Zaradi visokih stroškov usposabljanj in izobraževanj podjetja pogosto zanemarijo človeški kapital (Böhm, Letmathe in Schinner, 2023).

Kompetenčni modeli se uporabljajo v vseh panogah in so priljubljeni zaradi vrednosti, ki jo dodajo pri upravljanju s človeškimi viri. Kompetenčni modeli omogočajo upravljanje znanja in so podlaga za doseganje zastavljenih organizacijskih ciljev. Izdelan kompetenčni model nam je v pomoč pri iskanju kadrov in v selekcijskem postopku, uporablja pa se tudi kot podlaga za opravljanje letnih razgovorov (Harper, 2021).

Kompetenčni model vsebuje jasno opredeljene opise kompetenc, ki so potrebne za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu. V dokumentu so opredeljene naloge, odgovornosti, merila za uspešnost in analizo trenutnega stanja. Na podlagi analize lahko opredelimo pričakovane spremembe in strategije za njihovo realizacijo. Pomembno pa je, da je vsebina modela jasno opredeljena in v skladu s potrebami podjetja (Batt, Williams, Rich in Tavares, 2021).

Globalizacija je povzročila pomemben premik na področju kadrov in zaposlovanja. Spremembe se kažejo v odnosu ljudi do zaposlitve in pridobivanju novih veščin. Če so v preteklosti zaposleni preživeli vso delovno dobo v istem podjetju, so danes stvari povsem drugačne. Menjava delovnega mesta postaja pogost pojav, ki bo v prihodnosti le še bolj izrazit. Tudi pojav novih delovnih mest, ki jih v preteklosti nismo poznali, je povzročil, da tako organizacije kot tudi zaposleni stremijo k izboljševanju in nadgrajevanju svojih kompetenc, da bi lahko v popolnosti izkoristili svoj potencial (Ahmad in Imam, 2022).

Med pandemijo covid-19 je bila naloga kadrovskega strokovnjakov upravljanje sprememb, ki so predstavljale velik organizacijski izziv. Da bi lahko podprli tako zaposlene kot tudi vodstvo, mora imeti kadrovik določene kompetence za razvoj in

upravljanje človeških virov. Z namenom vzpostavitve normalnega delovanja organizacije je bilo treba zagotoviti varnost zaposlenih, zato druge izbire, kot je prilagajanje, organizacije niso imele. Primarne naloge so bile delo na daljavo, skrb za zdravje in dobro počutje, podpora in komunikacija z zaposlenimi (Gunasekara, Barhate, Alizadeh in Capuchino, 2022).

Obdobje pandemije covid-19 je odprlo nove vidike in priložnosti na področju kadrov. Opaziti je, da se več pozornosti namenja razvoju in dobremu počutju zaposlenih. Za določitev strategije razvoja in realizacijo pa je ključnega pomena, da kadrovske strokovnjaki posedujejo širok nabor kompetenc, ki omogočajo učinkovito upravljanje in podporo zaposlenim (Gunasekara, et.al., 2022).

2.6 Vseživljenjsko učenje in usposabljanje zaposlenih

Prioriteta organizacije je stremeti k nenehnemu razvoju in izboljševanju sposobnosti zaposlenih ter oblikovanju stališč in vrednot zaposlenega do njihovega dela. Vodstvo ima nalogo dobiti več znanja o vedenju zaposlenih in delo, če je to možno, prilagoditi vrednotam, ki jih vodijo k uresničevanju kariernih ciljev. Zaposlenim je pomembno dati možnost izobraževanja in učenja ter tudi prenašanja znanja na druge. Učečo organizacijo lahko prepoznamo po tem, da nenehno nadgrajuje svoje znanje in ga prakticira v praksi (Blažič, 2022).

Poznavanje kariernih kompetenc zaposlenih omogoča organizaciji, da ponudi izobraževalne vsebine, ki bodo prilagojene potrebam posameznika. Ključna naloga organizacije je dobro načrtovan razvoj zaposlenih glede na potrebe delovnega mesta tako v sedanjosti kot tudi v prihodnosti. Proces učenja bo pokazal pozitivne rezultate le ob aktivnem sodelovanju med vsemi deležniki v organizaciji (Blažič, 2022).

Vsa podjetja imajo ne glede na to, s čim se ukvarjajo, skupno točko, in to so ljudje. Zaposleni, ki je ustrezno usposobljen, je veliko uspešnejši pri svojem delu kot pa tisti, ki nima ustreznega znanja. Usposabljanje se osredotoča na izvajanje dejavnosti, ki so ključna za njihova delovna mesta. Organizacije, ki vlagajo v usposabljanje svojih zaposlenih, so deležne tako kratkoročnih kot tudi dolgoročnih koristi v poslovnem procesu (Kasa-Jashari in Janeska-Iliev, 2022).

Pandemija covida-19 je vplivala na velik delež zaposlenih, ki so morali spremeniti svoje vsakdanje življenje in delovne navade. Mnogi so svoje delo opravljali s pomočjo spletnih in virtualnih sredstev. Tudi po koncu pandemije je delo na daljavo dobilo zagon in se v mnogih organizacijah izvaja kot stalna praksa. Velik izziv za organizacije je usposabljanje zaposlenih na daljavo, kjer pa ne smemo pozabiti na upoštevanje njihovih potreb in želja (Demerouti, 2023).

2.7 Motivacija

Na delovnem mestu smo soočeni z dejavnostmi, ki se nam ne zdijo zanimive in nas pogosto dolgočasijo. Neprijetne in težke delovne naloge nas pogosto postavijo v situacijo, kjer nismo pripravljeni iti iz svoje cone udobja in se lotiti zadanega. Rešitev bi lahko bila tudi v tem, da bi neprijetne naloge poskusili spremeniti v nekaj, kar nam predstavlja nek izziv, katerega reševanje nam bo prineslo neke vrste zadovoljstvo, ko bo delo opravljeno. Pri tem igra veliko vlogo notranja motivacija. Ta nam omogoča, da izkoristimo svoj potencial in delo opravimo po najboljših močeh (Falk, 2023).

Razvoj notranje motivacije je dolgotrajen proces, ki zahteva praktične izkušnje. S krepitvijo navad in tehnik, s katerimi bomo spoznavali sebe in se poglobili v naše notranje motivatorje, nam bo omogočeno, da bomo bolj učinkoviti in da bomo znali naloge izpeljati tako, da ob njih ne bomo čutili nelagodnosti, temveč bomo nanje gledali kot na nek izziv, ki bo krepil našo samozavest. Zunanji motivatorji so privlačni in nas lahko pripeljejo daleč, po drugi strani pa je notranja motivacija rezultat naše osebne rasti (Falk, 2023).

2.8 Sodelovanje

V poslovnem okolju, kjer so raznolikost in spremembe stalnica, se vodje organizacij soočajo z izzivi, kako pridobiti in ohraniti zaposlene. Ključnega pomena je komunikacija vodij z zaposlenimi, ki so ključni element pri doseganju organizacijskih ciljev. Vodje imajo nalogo s svojim znanjem in izkušnjami predvideti in spodbujati pozitivne spremembe. Komunikacijska vloga vodilnih je v zadnjem času postala pomembnejša kot kadarkoli prej, saj so razmere na trgu nestabilne (Men, Yue in Liu, 2020).

S povečanjem povpraševanja na trgu se povečuje tudi zaupanje zaposlenih v njihove vodje. V nasprotnem primeru, ko povpraševanje pada oziroma ga ni, se niža tudi zaupanje v vodje. Naloga vodstva je vzpostaviti zaupanje svojih zaposlenih, saj si posledično le-ti prizadevajo doseči boljše rezultate in biti konkurenčni na trgu. Za razliko od preteklosti, kjer so bili zaposleni pogosto izkoriščeni, organizacije danes stremijo k temu, da vzpostavijo dobro organizacijsko klimo, ki močno vpliva na zavzetost zaposlenih, da uspešno opravijo delovne naloge (Liu, Meagher in Wait, 2022).

Vedno več je poudarka na sodelovanju med vodstvom in zaposlenimi, kar pomeni odmik od dosedanjih načinov vodenja, ki so potencirali izrazito hierarhijo. Predlogi zaposlenih se v preteklosti pogosto niso upoštevali, saj je veljalo, da je vodja tisti, čigar ideje so sprejemljive. Organizacije se zavedajo, da je v času nepredvidljivih razmer na trgu dela izrazito pomembno obdržati ključne kadre, zato stremijo k temu, da z njimi aktivno sodelujejo in sprejemajo njihove predloge (Millner, 2020).

V času pandemije covid-19 je potreba po sodelovanju postala še bolj izrazita. Uspešna podjetja so se držala načela, da je uspeh mogoč s skupnim vedenjem in ne le z individualnim prizadevanjem. S takim načinom delovanja so bila podjetja bolj dovzetna za spremembe in so se znala prilagajati okoliščinam, ki so se nenehno spreminjale. Sodelovanje med deležniki ni vedno enostavno, saj zahteva spremembo miselnosti in vedenja celotne organizacije, ki mora biti usmerjena na kolektiv in ne le na posameznika (Millner, 2020).

Doseči sodelovanje na delovnem mestu ni vedno enostavno, ko pa ga ustvarimo, kot rezultat dobimo povečano produktivnost in učinkovito opravljene naloge. Naloga vodstva je spodbujanje sodelovanja med zaposlenimi, da bodo učinkovito reševali morebitne težave. Med drugim je pomembno tudi sodelovanje med vodstvom podjetja in zaposlenimi (Raewf, Mahmood in Awqati, 2021).

Pandemija covid-19 je vplivala na vse aspekte našega življenja in med drugim razkrila izzive na področju kadrov. Težave pri obvladovanju vsakodnevnega življenja se kažejo tudi na poklicnem področju, zato je pomembno prepoznavanje potreb zaposlenih in spodbujanje dobrega počutja na delovnem mestu. Razmere na trgu kadrov, s katerimi so soočeni delodajalci, zahtevajo celosten pristop k ohranjanju ključnih kadrov. Vsaka organizacija bi morala imeti izdelano strategijo, ki bo

spodbujala dobro organizacijsko klimo, v kateri imajo vodje in zaposleni bistveno vlogo (Molek-Winiarska in Mikołajczyk, 2022).

Hiter razvoj informacijskih tehnologij prinaša spremembe tudi na področju sodelovanja med zaposlenimi. Podjetja stremijo k avtomatizaciji dela, saj si na ta način želijo povečati učinkovitost in zmanjšati stroške. Nekatera delovna mesta bodo v prihodnosti avtomatizirana v celoti, nekatera pa le delno, zato se med zaposlenimi porajajo dvomi o prednostih le-te. Namen avtomatizacije je pomoč in podpora zaposlenim in ne njihova zamenjava, odpira pa se tudi možnost novih delovnih mest, ki jih v preteklosti nismo poznali. Naloga vodstva je zaposlene kontinuirano usposabljanje na tem področju, saj bodo potrebe na trgu dela zahtevale prilagajanje in sledenje trendom (Lukić, 2022).

Uporaba tehnologije nam je pri sodelovanju lahko v veliko pomoč, sploh v situacijah, kjer zaposleni svoje delo opravljajo od doma. V preteklih letih smo bili priča temu, da je bila tehnologija nujno potrebna za sodelovanje med zaposlenimi. Uporaba digitalnih orodij se je pokazala kot zelo pomembna tako pri uspehu posameznikov kot tudi celotne organizacije. Prenos znanja med zaposlenimi tako poteka hitreje in druga skupina ali posameznik prejme ažurne informacije, ki jih potrebuje za opravljanje svojega dela. Slabost, ki se kaže, je ta, da se je osebna komunikacija med zaposlenimi zmanjšala oziroma da ta poteka preko komunikacijskih medijev (Yang in drugi, 2022).

Zaradi spreminjajočega se okolja je neizogibno vlaganje v razvoj podjetja. Del razvoja pa niso le produkti in storitve, temveč tudi zaposleni, ki so pomemben element pri uspešnosti organizacije. Konkurenti so eden glavnih razlogov za to, da organizacije pričakujejo večjo uspešnost svojih zaposlenih. Ta pričakovanja zahtevajo uvedbo sprememb, ki bodo uspešno vplivale na razvoj zaposlenih. Načrtovanje usposabljanja je kompleksno, saj zahteva analizo trenutnega stanja, na podlagi katerega je treba določiti, katera področja bi še lahko izboljšali (Muthu, 2023).

2.9 Digitalna preobrazba

Uporaba digitalne tehnologije je postala neizbežen del poslovnih procesov. Zahteve po digitalni pismenosti naraščajo, zato podjetja vse več pozornosti namenjajo razvoju digitalnih kompetenc pri zaposlenih. Potreba po digitalnih kompetencah je

močno izražena tudi pri zaposlovanju, saj so le-te postale pomemben pogoj pri selekciji kadrov. Cilji usposabljanj so pogosto usmerjeni k temu, da zaposleni pridobijo nova ali izpopolnijo obstoječa znanja na področju digitalne tehnologije (Reddy, Chaudhary in Hussein, 2023).

Razvoj digitalizacije vpliva na vse ravni gospodarstva in vključuje tako velike kot male organizacije. Vpetost tehnologije v organizacijo spodbuja prehod s tradicionalnih metod usposabljanja na sodobne. Tradicionalne metode usposabljanja zaposlenih najpogosteje vključujejo predavanja, seminarje, delavnice, viharjenje možganov idr., medtem ko sodobne metode usposabljanja med drugim vključujejo e-izobraževanja in virtualno resničnost (Kulkarni, Appasaba, Gokhale in Tigadi, 2022).

Pandemija covid-19 je neposredno vplivala na pospešeno digitalno preobrazbo. Ena od prednostnih nalog kadrovskega strokovnjakov je zagotovo podpora zaposlenim na področju razvoja digitalnih kompetenc. Njihova naloga je postopno uvajanje sprememb in sodelovanje z zaposlenimi ter prilagoditev usposabljanj. Znanje na področju digitalne tehnologije se med posamezniki razlikuje, zato je smiselno analizirati obstoječe stanje in na podlagi rezultatov določiti strategijo, ki bo prilagojena potrebam organizacije (Grensing-Pophal, 2021).

Tehnologija, ki se uporablja v delovnem procesu, se nenehno posodablja z namenom izboljšanja učinkovitosti in lajšanja dela. Da bi lahko sledili napredkom, so se zaposleni primorani usposabljati na tem področju. Pri mlajših generacijah, ki vstopajo na trg dela, je ta izziv lažje premagljiv kot pri starejši generaciji. Mnogi so se šele v kasnejših letih srečali s tehnologijo, zato je usposabljanje v večini primerov bolj zahtevno. Pogosto imajo starejši zaposleni tudi odpor do sprememb, zato je še kako pomembna komunikacija in sodelovanje med deležniki v procesu usposabljanja (Oberländer in Bipp, 2020).

Implementacija digitalne tehnologije v procese, ki se izvajajo v podjetju, povzroča pojav strahu pred izgubo delovnih mest. Nekateri zaposleni imajo odpor do sprememb, saj menijo, da bodo tehnološke novitete prevzele njihovo delovno mesto. Ta strah izvira predvsem iz pomanjkanja znanja na tem področju. Že res, da bodo nekatera delovna mesta v celoti avtomatizirana, večina pa jih bo s tehnologijo podprta, a bo brez človeškega vodenja neuporabna (Howlett, 2020).

Da bi lahko izkoristili prednosti digitalne transformacije, je treba preoblikovati poslovanje z uporabo digitalne tehnologije. Podjetja stremijo k uspešnosti in zagotavljanju trajnostnih konkurenčnih prednosti, zato je ključnega pomena, da sledijo spremembam, ki se dogajajo na področju uporabe digitalnih tehnologij v poslovanju. Obstoječe študije kažejo, da obstaja povezava med digitalizacijo in uspešnostjo podjetij. Strategija implementacije je odvisna od panoge, s katero se podjetje ukvarja, ter tehničnih in finančnih zmožnosti (Zhang, Ma, Pang, Xing in Wang, 2023).

Bistveno vlogo pri usposabljanju in izobraževanju ima stopnja pripravljenosti posameznika na razvoj digitalnih veščin. Digitalna pismenost pa ne pomeni samo znanja uporabe programov in aplikacij, temveč tudi zavedanje o varnosti pri uporabi le-teh. Čeprav v uporabi vidimo predvsem pozitivne učinke, pa ne smemo pozabiti na tveganja, ki se ob tem pojavljajo. Nevarnost, ki se ob tem pojavlja, je kraja podatkov, kar bi lahko organizaciji povzročilo nepopravljivo škodo. To je eden od razlogov, zakaj je zaposlene treba poučiti o vseh aspektih, ki jih prinaša digitalna preobrazba (Öngel, Yavuz in Tatl, 2022).

Digitalna preobrazba iz različnih razlogov pogosto ni mogoča znotraj podjetja, zato se ta odločajo za sodelovanje z zunanjimi partnerji, ki so specializirani za to področje. Na ta način se razvija soodvisnost med podjetji, ki delujejo v različnih panogah in med seboj ne tekmujejo za iste stranke. Digitalizacija spodbuja podjetniško in poslovno mreženje s ciljem ustvarjanja konkurenčne prednosti (Palmié, Miché, Oghazi, Parida in Wincent, 2022).

V času pandemije covid-19 so bila podjetja prisiljena k uporabi digitalnih rešitev tudi, če na to niso bila predhodno pripravljena. Krepitev digitalne infrastrukture in osredotočenost na zeleno poslovanje se odražata v finančni uspešnosti podjetja. Digitalna preobrazba pripomore pri nadgradnji poslovanja z razumevanjem želja in potreb potrošnikov. Z analizo reakcij na določeno vsebino dobimo povratne informacije, kako uporabniki dojemajo podjetje. Na podlagi pridobljenih podatkov lahko podjetje izboljša svojo komunikacijo s strankami (Chen, Wang in Ortiz, 2023).

Močno oglaševalsko orodje je prilagajanje oglasov glede na zanimanje in vedenje potrošnika. Podjetja zbirajo podatke o svojih strankah z namenom prilagoditve ponudb, kar pa privede do vrzeli. Potrošniki si želijo zasebnosti, po drugi strani pa

si želijo izboljšave uporabniških izkušenj, ki pa ni mogoča brez pridobivanja podatkov o nakupovalnih navadah. Pomembno je, da ponudniki izberejo ustrezno strategijo oglaševanja, saj bi v nasprotnem primeru lahko prišlo do zasičenosti in bi dosegli ravno nasproten učinek od zelenega (Bartholomew in Williamson, 2022).

Organizacijam so na voljo številni digitalni mediji, ki jih lahko uporabijo za doseganje ciljnih kupcev in trženje blagovne znamke. V zadnjem času lahko zasledimo, da organizacije svoje storitve ali izdelke oglašujejo na družbenih omrežjih. Da bi zagotovili pozitiven učinek digitalnega trženja na zvestobo strank, je treba več pozornosti nameniti digitalni vsebini in zmogljivosti. Ključnega pomena je ustvarjanje kvalitetnih vsebin, ki bodo vzbudile zanimanje pri potencialnih strankah (Mohammad, 2022).

Priložnosti, ki se ponujajo v novih tehnoloških rešitvah, v veliki meri prinašajo pozitivne spremembe. Ne smemo pa zanemariti vseh nevarnosti, ki prežijo na uspešnost in poslovanje podjetja, in sicer se porajajo dvomi glede vprašanj, ki se nanašajo na varnost. Poleg digitalizacije bodo morala podjetja pozornost nameniti tudi ustreznemu sistemu zaščite svojih podatkov (Wet in Kock, 2021).

Digitalna transformacija celotne družbe spreminja vse aspekte našega vsakdana. Vse bolj se nagibamo k interakciji preko socialnih omrežij in aplikacij. Ustvarjanje vsebin v realnem času ponuja možnost ažurnih informacij in hitrejšo interakcijo s ciljno publiko. Ne smemo pa pozabiti na ljudi v fizičnem svetu in njihovo potrebo po socialni interakciji, zato je pomembno, da organizacija vzpostavi sistem, ki bo vključeval celostne rešitve, ki bodo ponujale uporabniško izkušnjo za raznolike potrebe kupcev (Craglia, Hradec in Troussard, 2020).

Negotove razmere med pandemijo covid-19 so pospešile digitalno preobrazbo v podjetjih. Nekatera manjša podjetja niso bila pripravljena na spremembe in so se soočila s slabo prodajo, kar je privedlo do tega, da je bil njihov obstoj na trgu onemogočen. Obstajajo različne strategije za implementacijo novih digitalnih tehnologij v delovno okolje. Pomembno je, da izberemo tisto, ki bo zadovoljevala potrebe strank, zaposlenih in celotnega podjetja (Priporas, Nagarajan in Kamenidou, 2023).

Spremembe, ki se dogajajo v prodaji, se nanašajo na prizadevanje za prodajo na daljavo, in sicer z uporabo tehnoloških orodij. Kupci se oddaljujejo od tradicionalne interakcije iz oči v oči in so usmerjeni k virtualnim stikom. Interakcija s strankami igra veliko vlogo pri prodaji, zato je pomemben ustrezen pristop, ki bo zagotavljal prodajno uspešnost. Z izkušnjami in dodatnim usposabljanjem lahko prodajalci opredelijo strategijo, ki jim bo pomagala pri uspešni interakciji tudi preko družbenih omrežij in ne le pri fizičnem stiku s kupcem (Chaker, Nowlin, Pivonka, Itani in Agnihotri, 2022).

Potrošniki se pri nakupu izdelka osredotočajo na estetiko, kakovost in funkcionalnost z neposrednim vplivom cene. V preteklosti so prodajalci uporabljali različne strategije za povečanje prodaje. Večinoma so bile strategije usmerjene na socialno interakcijo s kupcem, ki je temeljila na vzpostavitvi zaupanja. Uporabniške izkušnje se s časom preoblikujejo in trgovine stremijo k izboljševanju le-te. Z uporabo virtualne resničnosti v prodaji lahko potrošniki doživijo izkušnjo vizualizacije, ki vpliva na njihovo odločitev pri izbiri in nakupu izdelka (Eswaran in Bahubalendruni, 2022).

Virtualna resničnost bo imela v prihodnosti velik vpliv pri prodaji in obnovi nepremičnin, saj omogoča potrošnikom, da doživijo izgled prostora. Podjetja, ki delujejo v panogah, ki so povezane z nepremičninami, lahko z uporabo tehnologije VR ovrednotijo ponudbo z izboljšanjem dojemanja kakovosti o njihovih proizvodih s strani potrošnikov. Z napredkom tehnologije bodo podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo, primorana uporabljati inovativne pristope, saj bodo pričakovanja potrošnikov naraščala (Anderson in Laverie, 2022).

Vzpostavitev podpornega e-okolja temelji na digitalni platformi, ki povezuje ponudnike in uporabnike. Uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologij potrošniku omogoča stalen dostop do zanesljivih ponudnikov storitev, saj se z razvojem tehnologije ne kažejo le priložnosti, temveč tudi nevarnosti, ki so jim le-ti izpostavljeni. Ključno vlogo pri uspešnem delovanju podpornega sistema ima podjetje, saj si s korektnim poslovanjem pridobi zaupanje strank (Niehoff in drugi, 2022).

Digitalne platforme delujejo kot posredniki, ki med seboj povezujejo deležnike z namenom usklajevanja ponudbe in povpraševanja ter izmenjave informacij. Nedvomno lahko rečemo, da digitalna transformacija prinaša resne spremembe in preoblikovanje tradicionalnih modelov poslovanja. Relacija med podjetji se usmerja k mreženju z namenom soustvarjanja vrednosti (Veile, Schmidt in Voigt, 2022).

Sodelovanje med podjetji prinaša priložnosti za vse deležnike pri obvladovanju izzivov na trgu. Z izmenjavo informacij in znanja lahko podjetja razvijajo nove strategije in zvišujejo tržno vrednost. Ključni dejavnik medpodjetniškega sodelovanja je, da ta med seboj ne tekmujejo, temveč skupaj stremijo k izpolnitvi zastavljenih ciljev. Končni cilj je s skupnim sodelovanjem zadovoljiti potrebe še tako zahtevnega potrošnika (Ottersböck in Jeske, 2022).

Primarna naloga prodajalca je posredovanje znanja in soustvarjanje konkurenčne prednosti. Pri svojem delu imajo dozo svobode, ki jim omogoča, da učinkovito uporabljajo svoje znanje. Čeprav se trg dela sooča s pomanjkanjem kadrov v vseh panogah, morajo podjetja z inovativnimi pristopi zaposlovati ljudi, ki si prizadevajo nadgrajevati svoje znanje in s tem soustvarjati vrednost organizacije. Pri implementaciji tehnologije v prodajni proces je treba razviti ustrezen program usposabljanja, ki bo prilagojen zaposlenim, da bodo dosegli tako karijerne kot tudi organizacijske cilje (Itani, Kalra in Riley, 2022).

Digitalizacija kadrovske službe ima nedvomno velik vpliv na vsa področja, ki jih zavzema. V prihodnosti bo še bolj izrazita osredotočenost na razvoj digitalnih večšin, saj bo z uporabo pametne tehnologije omogočen celovit pristop k zaposlenim. Spremembe bodo imele neposreden vpliv tudi na kadrovske strokovnjake, ki bodo svojo miselnost in delovanje morali usmeriti v načrtovanje programov usposabljanj, ki bodo interaktivni in privlačni za zaposlene. Uporaba dosedanjih metod sedenja v učilnici bo vedno manj zanimiva, zato bodo podjetja, ki stremijo k razvoju svojih zaposlenih, morala veliko pozornosti nameniti digitalni preobrazbi (Selke in Soule, b.d.).

Cilji na področju digitalne preobrazbe morajo biti predvsem realni. Če bodo organizacije preveč optimistične glede rezultatov in časa, v katerem bodo ti doseženi, lahko na koncu pride do razočaranja, če le-ti ne bodo doseženi. Poleg ciljev pa je ključno ustrezno vodenje in časovna razporeditev implementacije. Spremembe se ne

dogajajo čez noč, zato je pomembno, da so koraki postopni, ampak učinkoviti. Krmarjenje med dosedanjim in prihodnjim sistemom je zagotovo zahtevna naloga. Brez ustreznega vodstva, sodelovanja med deležniki in prilagajanja zaposlenih ima proces digitalne preobrazbe slabe temelje za trajnostno implementacijo (Bonnet, 2022).

2.10 Vpliv digitalne preobrazbe na okolje

Pogosta strategija pri iskanju trajnostnih konkurenčnih prednosti so tako imenovane zelene inovacije, na razvoj katerih pozitivno vpliva digitalna transformacija podjetij. Pozitiven učinek je zaznati predvsem zato, ker digitalizacija optimizira uporabo virov, zmanjša onesnaževanje, spodbuja okolju prijazno poslovanje, posledično pa se s tem zmanjša tudi ogljični odtis (Wang, Yan in Ou, 2023).

Trajnostno poslovanje v zadnjem desetletju pridobiva vse večjo pozornost. Glede na potrebe organizacije postavimo okvir poslovnega modela, ki združuje obstoječe pristope v kombinaciji z ustreznimi tehnološkimi rešitvami. Sprejemanje novih modelov je izziv za organizacije, ki niso pripravljene na spremembe. Prihodnost v zagotavljanju konkurenčne prednosti je kombinacija okoljske in ekonomske vrednosti (Trapp & Kanbach, 2021).

Industrija 4.0 prinaša nove smeri razvoja, ki temeljijo na zelenem poslovanju in digitalizaciji. V vseh panogah se kažejo prednosti, ki izboljšujejo učinkovitost kroženja informacij in znižujejo stroške, kar neposredno vpliva na vse aspekte poslovanja podjetja. Ustrezna izbira komunikacijskih kanalov izboljšuje učinkovitost in zmanjšuje zakasnitev prenosa informacij, ki bi lahko povzročila negotovost pri izvedbi poslovnih procesov (Wen, Wen in Lee, 2022).

Strategije podjetij temeljijo na vzpostavitvi ravnovesja med gospodarskimi koristmi in družbeno odgovornostjo. Vse pogosteje lahko zasledimo poudarek organizacij, da njihov sistem vodenja in organizacijska kultura temeljita na trajnosti. Smernice za trajnostno delovanje so opredeljene v okoljski politiki posamezne države z namenom dviga okoljske zavesti vseh deležnikov v poslovnem procesu (Liu, Liu in Chen, 2022).

Razvoj industrije predstavlja velik izziv z okoljevarstvenega vidika, zato se podjetja zavzemajo za zeleno preobrazbo, s katero bi optimizirala dosedanje tehnološke rešitve. Gonilna sila za preoblikovanje v zeleno poslovanje je digitalizacija poslovnih dejavnosti. Raziskave so dokazale, da uvedba novih digitalnih tehnologij pozitivno vpliva na učinkovitost poslovanja in izboljšuje kakovost okolja (Li, Jin in Gao, 2023).

Cilji trajnostnega razvoja so usmerjeni k zmanjšanju ogljičnega odtisa, razvoju obnovljivih virov energije in krepitvi globalne zavesti o varstvu okolja. Razvoj digitalnih tehnologij omogoča podjetjem, da svoje poslovanje oblikujejo v skladu z zastavljenimi cilji na področju okoljevarstva. Zanesljivost informacijskih tokov omogoča učinkovito uporabo virov, kar pripomore k zmanjšanju odpadkov in zmanjšanju emisij ogljikovega dioksida (Xu, Yu, Zhang in Zhang, 2023).

3 Pregled stanja v podjetju Aparati, d. o. o./Raziskava

Za analizo obstoječega stanja smo uporabili vprašalnik, ki smo ga posredovali preko elektronske pošte. Na vprašanja je odgovarjala oseba, ki je zadolžena za področje kadrovanja v podjetju. Intervju je obsegal enajst vprašanj, ki se nanašajo na to, kako so se v podjetju Aparati, d. o. o., prilagajali spremembam na področju kadrov v času pandemije covid-19.

1. Kako se je vaša kadrovska služba prilagodila na delo na daljavo med pandemijo covid-19?

"Več komunikacije in redni dnevi online sestanki, koriščenje skrajšanega delovnega časa in čakanja na delo."

2. Kako ste skrbeli za dobro počutje zaposlenih?

"Redna komunikacija in dnevni sestanki s pregledom nalog in pohvalami za dobro opravljeno delo."

3. Kakšne prilagoditve delovnih razmer ste uvedli za zaposlene?

"Po koroni smo deloma ohranili delo na daljavo, če ima zaposleni željo in možnost za to."

4. Kako ste izvajali zdravstvene in varnostne ukrepe na delovnem mestu za zaposlene, ki niso mogli delati na daljavo?

"Manj zaposlenih na veĉ prostora (veĉ m² na zaposlenega v pisarni/trgovini – ker imamo dovolj prostora, to ni bila ovira in seveda razkuŹevanje ter deloma maske."

5. Kakšne spremembe ste uvedli glede komunikacije z zaposlenimi med pandemijo?

"Online sestanki in pisno poroĉanje."

6. Kako ste zagotavljali usposabljanje in podporo zaposlenim za uspešno delo na daljavo?

"Komunikacija Ź vodi in reŹevanje teŹav sprti."

7. Kako ste se spopadali z morebitnimi teŹavami z delovno uspešnostjo ali motivacijo zaposlenih?

"Preverjanje opravljenega dela – pisno poroĉanje in pogovori ena na ena po telefonu ali online."

8. Kako ste se prilagajali spreminjajoĉemu se okolju in zakonodaji glede covid-19 ter kako ste sledili smernicam zdravstvenih in vladnih organov?

"Vsak ĉetrtek smo imeli oŹje vodstvo veĉerni sestaneke, ko smo Źvedeli Źa najnovejše ukrepe, prepovedi in omejitve oz. sprostitve ukrepov, in se ustrezno prilagodili Źa petek Źjutraj in naslednji teden."

9. Kako ste ohranjali timsko povezanost in sodelovanje med zaposlenimi, ki so delali na daljavo?

"Preko komunikacije online in telefon ena na ena."

10. Ali ste obdobje med covidom-19 doŹiveli kot priloŹnost za razvoj kadrov ali kot nevarnost?

"IŹŹiv, ki nam je odprl moŹnost Źa delo na daljavo, ampak si ne Źelimo veĉ ponovitve."

11. Ali po vašem mnenju obstaja prostor za izboljšave in katere bi to lahko bile?

"Pozitivne efekte novosti smo uvedli tudi v vsakdanje delo."

4 Predlogi za izboljšave/Analiza rešitve

Kadrovska služba v podjetju Aparati, d. o. o., se je na delo na daljavo med pandemijo covid-19 prilagodila tako, da so spodbujali komunikacijo in izvajali redne sestanke na daljavo. Menimo, da je bila ta rešitev ustrezna, saj je ključnega pomena, da so v času negotovih razmer zaposleni med seboj še bolj povezani. Z rednimi dnevnimi sestanki na daljavo so imeli zaposleni možnost podpore s strani vodstva.

Zaposleni, ki jim izredna situacija ni dopuščala, da opravljajo svoje delovne naloge, so bili napoteni na čakanje na delo, nekateri pa so delo opravljali polovičen delovni čas. Tak ukrep je omilil posledice negotovih razmer, saj je organizacija na tak način poskušala ohraniti delovna mesta zaposlenih.

V podjetju so za dobro počutje skrbeli z redno komunikacijo, ki je najpogosteje potekala na daljavo. Sestanki, ki so potekali na dnevni bazi, so omogočali, da so s skupnim sodelovanjem pregledali delovne naloge. Dobro opravljeno delo je bilo nagrajeno s pohvalo, kar se nam zdi ključnega pomena, saj pri zaposlenem na ta način spodbudimo dodatno motivacijo.

Prilagoditev delovnih razmer je zagotovo predstavljala velik izziv za organizacijo. V času pandemije covid-19 je delo potekalo večinoma na daljavo. Ta način dela se je pokazal kot uspešen, zato so ga deloma ohranili tudi v sedanjem času. Vendar pa način dela ni odvisen le od želja, temveč tudi od tega, ali ima zaposleni možnost, da svoje delo še vedno opravlja na daljavo.

Zdravje in varnost zaposlenih sta primarna skrb organizacije, zato je bilo v času izrednih razmer še toliko bolj pomembno, da podjetja delujejo na podlagi smernic, ki jih je podala zdravniška stroka. V podjetju Aparati, d. o. o., so zaposlene razporedili tako, da je bilo v istem prostoru manj ljudi, kot je bila praksa v preteklosti. Tak način dela so uvedli tako v pisarniških prostorih kot tudi v trgovini. Poleg tega je bilo obvezno razkuževanje in nošenje mask.

Poleg vseh ostalih sprememb, ki jih je bilo podjetje deležno, je bila novost zagotovo implementacija online sestankov in pisno poročanje. Mnoga podjetja so bila primorana svoje dejavnosti izvajati preko različnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij, kar pa je lahko predstavljalo težavo zaposlenim, ki uporabe le-teh niso bili vešč. V takem primeru je naloga vodstva, da svoje zaposlene usposobi na področju, kjer je zaznati pomanjkanje kompetenc in znanja.

Spreminjajoče se okolje je od organizacij zahtevalo hitre prilagoditve. Le-te pa niso bile določene le na podlagi potreb in zmožnosti, temveč tudi na zakonodaji in smernicah zdravstvenih in vladnih organov. V podjetju so se prilagajali tako, da je ožje vodstvo na četrtkovih sestankih prilagodilo način dela takratnim prepovedim, omejitvam oz. sprostivki ukrepov. Tak način dela so izvajali v obdobju do naslednjih sprememb, ki so zahtevale nove prilagoditve.

Sodelovanje med zaposlenimi je ključnega pomena za ohranjanje dobre organizacijske klime. Sploh v času negotovosti in strahu je pomembno, da smo med seboj povezani, saj na ta način lažje prebrodimo krizo. V podjetju Aparati, d. o. o., so timsko povezanost in sodelovanje spodbujali preko informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Situacije, s katerimi smo soočeni, lahko razumemo kot priložnost za nadaljnji razvoj ali pa kot nevarnost. V podjetju so obdobje med pandemijo covid-19 doživeli kot izziv, ki jim je odprl možnost za delo na daljavo. Mnoga podjetja so se v tem obdobju prvič srečala z delom na daljavo. Presenetljivo je to, da mnoga od teh niso bila pripravljena na tak način dela in so morala zelo hitro prilagoditi svojo opremo kot tudi celoten način dela.

V poslovnem procesu vedno obstaja prostor za izboljšave, ki nedvomno predstavljajo konkurenčno prednost. V podjetju Aparati, d. o. o., so znali prepoznati priložnosti, ki so se razvile v tem obdobju. Z ustreznimi prilagoditvami in vodenjem, ki je usmerjeno v prihodnost, so v podjetju v svoje vsakdanje delo implementirali pozitivne aspekte in novosti, ki jih je prinesel čas med pandemijo.

5 Diskusija

Pandemija covid-19 je nedvomno zahtevala prilagoditve dela na vseh področjih. Potreba po prilagoditvi je bila v prvi vrsti posledica zagotavljanja varnosti in zdravja zaposlenih. Podjetja so bila soočena z velikim izzivom, ki bi ob neustreznem vodenju lahko imel negativne posledice. Iz negotovih razmer so mnoge organizacije izstopile kot zmagovalci, nekaterim pa enostavno ni uspelo loviti ravnotežja med blažitvijo vpliva pandemije in ohranitvijo učinkovitega poslovanja.

Potek pandemije je narekoval smernice, ki jih je bilo treba upoštevati pri izvajanju dela. V podjetju Aparati, d. o. o., so na podlagi zakonskih in zdravstvenih smernic tedensko prilagajali delovne pogoje. Tak način dela ne kaže le upoštevanja zakonodaje, temveč na prvo mesto postavlja zaposlene in njihovo varnost.

Posledice ukrepov in socialnega distanciranja so povzročile ureditev dela na daljavo. Ta korak je zahteval vzpostavitev pisarn v domačem okolju. Gibbs in drugi (2021) menijo, da je delo od doma prineslo tako prednosti kot tudi slabosti. Med prednosti lahko na prvo mesto zagotovo postavimo fleksibilen delovni čas, saj lahko na ta način lažje uskladimo zasebno in poklicno življenje.

Izbira orodij, s katerimi bodo izvedene aktivnosti na daljavo, je odvisna predvsem od kompetenc, ki jih imajo zaposleni na tem področju, in efekta, ki ga želimo doseči. Medsebojno sodelovanje in povezanost lahko spodbujamo z rednimi sestanki, teambuildingi, neformalnimi pogovori idr. Podpora zaposlenim, ki svoje delo opravljajo na daljavo, vključuje delovno okolje, kjer lahko po svojih najboljših močeh prispevajo pri doseganju ciljev. S podporo vodstva in sodelavcev pa bo občutek povezanosti prispeval h krepitvi občutka pripadnosti organizaciji.

Podpora in usposabljanje zaposlenih za uspešno delo na daljavo v podjetju Aparati, d. o. o., je potekala tako, da je vodstvo potenciralo medsebojno komunikacijo. Na ta način so imeli zaposleni možnost izraziti svoje pomisleke in težave, s katerimi so se soočali. S sodelovanjem so te težave uspešno reševali sproti in te se niso kopičile, kar bi lahko v končnem rezultiralo z negativnimi posledicami, ki bi se kazale pri medsebojnih odnosih.

Slabosti, ki jih je zaznati pri takem načinu dela, so povezane predvsem s pomanjkanjem motivacije za delo in določanjem meja, ki ločujejo zasebni čas in tisti čas, ki je namenjen za opravljanje delovnih nalog. Postavljanje jasnih meja je ključnega pomena, da si delo strukturiramo, si vzamemo premor in v čim večji meri ločimo službeno in zasebno sfero. Na ta način bomo pri delu dosegli željeno stopnjo delovne uspešnosti.

Laurinavicius (2023) meni, da ocenjevanje delovne uspešnosti vzbuja mešane občutke tako pri vodstvu kot tudi pri zaposlenih, saj se na obeh straneh pojavlja pritisk in včasih tudi občutek strahu. Tu igra ključno vlogo vodstvo, ki z individualnim pristopom in poudarkom na pozitivnih dosežkih poda usmeritve, ki bodo izboljšale delovno učinkovitost. V obravnavanem podjetju so v času pandemije covida-19 delovno uspešnost ocenjevali na podlagi opravljenega dela, in sicer v obliki pisnega poročanja ali pa s pogovorom preko informacijsko-komunikacijskih tehnologij.

Bandelli (2022) meni, da je sposobnost uspešnega krmarjenja med nevarnostmi zavidljiva prednost v negotovih časih. V podjetju Aparati, d. o. o., so s svojo vizijo in predanostjo stremeli k temu, da iz celotne situacije izčrpajo pozitivne priložnosti in jih implementirajo v svoje poslovanje. Spremembe, ki so pokazale pozitivne učinke, so ohranili tudi po koncu pandemije covida-19.

Učinkovito vodstvo se zaveda pomena odprte komunikacije, ki omogoča konstruktivne povratne informacije in zaposlenim omogoča, da izrazijo svoje mnenje. To predstavlja trdne temelje za ustvarjanje okolja, v katerem se zaposleni počutijo prijetno in se zavedajo podpore, ki jo imajo s strani vodstva. Millner (2020) pravi, da je v času negotovih razmer izjemno pomembno obdržati ključne kadre, zato mora vodstvo z zaposlenimi aktivno sodelovati in sprejemati njihove predloge.

Temelj uspešnega sodelovanja je zaupanje, ki pa se gradi skozi sodelovanje, ki je najpomembnejši vidik vsake organizacije. V preteklosti so bile izrazite hierarhične strukture, ki so jasno določale razlike med odgovornostmi vodij in zaposlenih. Skozi čas pa se je odnos med vodjo in zaposlenimi preoblikoval v interakcijo, ki temelji na sodelovanju. Dober vodja se zaveda, da so ljudje gonilna sila napredka v vseh vidikih človeške družbe in da se konkurenčna prednost podjetja skriva v ključnih kadrih.

Razvoj ključnih kadrov je proces, ki se osredotoča na izboljšanje znanja in veščin posameznikov, ki imajo ključno vlogo v organizaciji. Proces zahteva prepoznavo in določitev področij, ki jih je treba razviti, da bi lahko v celoti izkoristili posameznikov potencial. S prepoznavo le-teh lahko podjetje oblikuje strategije, ki bodo zaposlenim omogočile, da svoje znanje in veščine nadgrajujejo ter se uspešno prilagajajo hitremu tehnološkemu napredku.

Obdobje pandemije covid-19 je pospešilo implementacijo digitalnih tehnologij v poslovne procese. Tehnologija nam omogoča ne le, da si delo olajšamo, temveč tudi, da smo pri njem bolj uspešni. Digitalna pismenost poleg osnovnih računalniških spretnosti zahteva usposobljenost pri uporabi orodij in programov, ki so bistvenega pomena za učinkovito opravljanje dela.

Digitalna pismenost predstavlja konkurenčno prednost in je ključnega pomena za vseživljenjsko učenje in karierni razvoj. V času hitrih sprememb na področju digitalnih tehnologij se moramo nenehno prilagajati in pridobivati nova znanja, ki jih bomo lahko izkoristili za doseganje ciljev na karierni poti. Blažič (2022) meni, da bi morale biti izobraževalne vsebine prilagojene potrebam posameznika, pri tem pa je treba upoštevati potrebe delovnega mesta v prihodnosti.

Naloga organizacije je svojim zaposlenim zagotoviti ustrezno usposabljanje in priložnost za razvoj znanj in kompetenc. S tem, ko bodo sledili trendom in izpopolnjevali svoje znanje, lahko pričakujemo večjo produktivnost in pripadnost podjetju. Z vlaganjem v razvoj zaposlenih vodstvo dokazuje svojo zavezanost dobremu počutju in uspehu le-teh. Oberländer in Bipp (2020) sta izpostavila, da se težava lahko pojavlja pri usposabljanju starejših za delo z digitalnimi orodji, saj je pogosto zaznati odpor do novosti.

Spremembe, ki bodo neizogiben del v prihodnosti, bodo prinesle večje spremembe tudi na kadrovske področju. Dobro počutje zaposlenih bo v veliki meri odvisno od individualnega pristopa s strani vodstva (Hartzer, 2022). V podjetju Aparati, d. o. o., so v preteklosti pokazali, da skrb za zaposlene zahteva celovit pristop, ki ustreza organizacijski kulturi. V času pandemije covid-19 so zaposlenim nudili podporo preko informacijske tehnologije in so znali prepoznati njihovo zavzetost ter pohvaliti vložen trud.

Vzpostavitev podpornega e-okolja zahteva celosten pristop vseh deležnikov. Implementacija novih praks zahteva usklajevanje z organizacijskimi vrednotami, kar pa lahko podjetju predstavlja pozitivne priložnosti za dolgoročen uspeh. Tako delovno okolje zagotavlja priložnost za rast in razvoj zaposlenih in usklajevanje lastnih z organizacijskimi cilji.

6 Zaključek

Ohranjanje konkurenčne prednosti v hitro razvijajočem se poslovnem svetu predstavlja kar velik izziv za organizacije. Strateško prednost bodo imela tista podjetja, ki bodo na spremembe pripravljena in se bodo znala soočiti z izzivi. Dojemanje sprememb kot priložnosti in ne kot nevarnosti spodbuja inovacije, ki so v tesni povezavi s konkurenčno prednostjo.

Vzpostavitev mehanizmov za komunikacijo in povratne informacije omogoča odprt dialog in izmenjavo idej med deležniki v poslovnem procesu. Različna mnenja in perspektive omogočajo, da k problemu pristopimo celostno in rešitev določimo na podlagi različnih vidikov. Tak pristop pa je možen le v organizacijah, ki spodbujajo odprto komunikacijo in upoštevajo različna stališča.

Uspešna podjetja se zavedajo, da krepitev partnerstev pomeni neprecenljivo nadgrajevanje idej in znanja. Podjetje Aparati, d. o. o., deluje v panogi, kjer je sodelovanje z zunanjimi partnerji bistvenega pomena, kar so tudi sami znali prepoznati. S širokim naborom uspešnih sodelovanj in zavedanjem, da so zaposleni ključnega pomena za njihov uspeh, si podjetje tlakuje ciljno usmerjeno pot za ohranjanje dolgoročnega uspeha.

S pregledom literature smo postavili odlično izhodišče za nadaljnje raziskovanje, s katerim smo ugotovili, kakšne pristope so v podjetju Aparati, d. o. o., uporabili za obvladovanje razmer, ki so nastale kot posledica pandemije covid-19. Analiza obstoječega stanja omogoča organizacijam, da prepoznajo priložnosti za izboljšave. V podjetju so prepoznali pozitivne učinke uporabe digitalnih orodij, zato so tudi po koncu pandemije le-te obdržali.

Kadrovske strokovnjake igrajo pomembno vlogo pri digitalni preobrazbi, saj je njihova naloga, da učinkovito izkoriščajo tehnologijo, hkrati pa na prvo mesto postavljajo zaposlene. Z vzpostavitvijo podpornega e-okolja in spodbujanjem vseživljenjskega učenja organizacije spodbujajo organizacijsko kulturo, ki temelji na prilagodljivosti, inovativnosti in rasti.

Izziv, s katerim so soočeni kadrovske strokovnjake, je strah pred tehnologijo. Zaznati je pomisleke glede implementacije novih tehnologij v poslovni proces, saj zmožnosti, ki jih le-ta ima, pogosto presegajo človeško znanje. Howlett (2022) je poudaril, da ta strah izvira predvsem iz pomanjkanja znanja na področju tehnologije. Če želimo slediti trendom in biti inovativni, pa je neizbežno, da tehnologijo sprejmemo in smo se pripravljene usposabljanje na tem področju.

Strinjamo se z Blažič (2022), da je prioriteta organizacije stremeti k razvoju in nadgrajevanju sposobnosti zaposlenih. Kot smo že omenili, je vloga kadrovskega dobila bistveno večji pomen in posledično tudi odgovornost pri upravljanju s človeškim kapitalom. Vložek v razvoj kadrov v prihodnosti bo še bolj izrazit, kar pa je treba sprejeti z miselnostjo, da si s tem, ko vlagamo v zaposlene, povečamo možnosti za doseganje zelenih ciljev.

Vzpostavitev podpornega e-okolja zahteva digitalno preobrazbo, ki kaže pozitivne rezultate le s kompleksnim pristopom. Kot posledice se kažejo načini delovanja organizacije na vseh področjih poslovanja. Kakšen pristop pri uporabi digitalne tehnologije bo organizacija uporabila, je odvisno od same organizacijske kulture in dosedanjih načinov dela. Prednosti digitalne preobrazbe so nesporne, treba pa je poudariti, da pozitivnih učinkov in izboljšav ne moremo pričakovati čez noč. To je pot, ki zahteva premik od tradicionalnih načinov razmišljanja in prilagodljivost spremembam.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta "Vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času Covid-19" z nazivom javnega razpisa "Projektno delo za pridobitev praktičnih izkušenj in znanj študentov v delovnem okolju 2022/2023", ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije in Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

- Ahmad, R. & Imam, H. (2022). Roles of competencies, career shock, and satisfaction in career commitment: Evidence from project-based organizations. *Project Leadership and Society*, 3, 100052. Pridobljeno 30. 4. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666721522000126>
- Anderson, K. C. & Laverie, D. A. (2022). In the consumers' eye: A mixed-method approach to understanding how VR-Content influences unbranded product quality perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 102977. Pridobljeno 5. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698922000704>
- Bandelli, A. C. (2022). Leadership Priorities For 2022: Five Essential Skills That Make Up Relational Intelligence. *Leadership Excellence*. Pridobljeno 22. 4. 2023 iz https://www.hr.com/en/magazines/leadership_excellence_essentials
- Bartholomew, D. E. & Williamson, M. (11 2022). Retail media networks. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 69, 103119. Pridobljeno 5. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698922002120>
- Batt, A., Williams, B., Rich, J. & Tavares, W. (2021). A Six-Step Model for Developing Competency Frameworks in the Healthcare Professions. *Sec. Healthcare Professions Education*, 8, 789828. Pridobljeno 30. 4. 2023 iz <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fmed.2021.789828/full>
- Blažič, D. M. (10. 3. 2022). Vseživljenjsko učenje kot predpogoj za vzajemno uspešen karierni razvoj posameznika in organizacije. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 1, 27–48. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz <https://www.cb-nm.si/index.php/EB/article/view/112/111>
- Böhm, R., Letmathe, P. & Schinner, M. (2023). The monetary value of competencies: A novel method and case study in smart manufacturing. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122331. Pridobljeno 30. 4. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162523000161>
- Bonnet, D. (20. 9. 2022). 3 Stages of a Successful Digital Transformation. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 30. 4. 2023 iz <https://hbr.org/2022/09/3-stages-of-a-successful-digital-transformation>
- Chaker, N. N., Nowlin, E. L., Pivonka, M. T., Itani, O. S. & Agnihotri, R. (1 2022). Inside sales social media use and its strategic implications for salesperson-customer digital engagement and performance. *Industrial Marketing Management*, 100, 127–144. Pridobljeno 24. 2. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850121002091>
- Chen, Y., Wang, Z. & Ortiz, J. (2023). A Sustainable Digital Ecosystem: Digital Servitization Transformation and Digital Infrastructure Support. *Sustainability*, 15(2), 1530. Pridobljeno 5. 3. 2023 iz <https://www.proquest.com/docview/2767293273/3EE77431B9348C1PQ/12?accountid=28931>
- Council, F. H. (6. 5. 2021). 15 Smart Steps To Help Measure An HR Department's Success. *Forbes*. Pridobljeno 30. 4. 2023 iz <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/05/06/15-smart-steps-to-help-measure-the-hr-departments-success/?sh=5bf7564d4e17>
- Craglia, M., Hradec, J., & Troussard, X. (2020). *Science for Policy Handbook Chapter 9 - The Big Data and Artificial Intelligence: Opportunities and Challenges to Modernise the Policy Cycle*, 96-103. Pridobljeno 6. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128225967000097>
- Demerouti, E. (6. 2. 2023). Effective employee strategies for remote working: An online self-training intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103857. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879123000179>
- Ding, Y., Cao, Y., Duffy, V. G. & Zhang, X. (2020). It is Time to Have Rest: How do Break Types Affect Muscular Activity and Perceived Discomfort During Prolonged Sitting Work. *Safety and Health at Work*, 11 (2), 207–214. Pridobljeno 30. 4. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2093791119307875>

- Eswaran, M. & Bahubalendruni, M. V. (2022). Challenges and opportunities on AR/VR technologies for manufacturing systems in the context of industry 4.0: A state of the art review. *Journal of Manufacturing Systems*, 65, 260-278. Pridobljeno 6. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278612522001650>
- Falk, S. (3. 2023). Understanding the Power of Intrinsic Motivation. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 27. 4. 2023 iz <https://hbr.org/2023/03/understand-the-power-of-intrinsic-motivation>
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (7. 2021). Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. Pridobljeno 26. 4. 2023 iz https://bf.uchicago.edu/wp-content/uploads/2021/05/BFI_WP_2021-56.pdf
- Grensing-Pophal, L. (21. 6. 2021). Digital Transformation and HR: Playing a Role, Making an Impact. *SHRM*. Pridobljeno 29. 4. 2023 iz <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/digital-transformation-hr.aspx>
- Gunasekara, N., Barhate, B., Alizadeh, A., & Capuchino, R. G. (2022). A human resources development professional's framework for competencies during COVID-19 and unrest. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 34(2), 37–43. Pridobljeno 30. 4. 2023 iz <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9350327/>
- Harbert, T. (2021). The Pandemic Has Expanded the Role of HR. *HR Magazine*. Pridobljeno 23. 4. 2023 iz <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/fall2021/pages/pandemic-expands-role-of-hr.aspx>
- Harper, D. S. (2021). *Building Competencies for Organizational Success: Emerging Research and Opportunities Chapter: Chapter1: Popularity of Competency Models*. Pridobljeno 30. 4. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/358212273_Popularity_of_Competency_Models
- Hartzer, B. (2022). Leadership Priorities For Navigating The Next Normal. *Leadership Excellence*, 7–9. Pridobljeno 22. 4. 2023 iz <https://web.hr.com/dyqn>
- Howlett, E. (18. 11. 2020). Digital skills key to HR's future success, says CIPD research. *People Management*. Pridobljeno 29. 4. 2023 iz <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1745050/digital-skills-key-to-hrs-future-success>
- Hsieh, C.-J., Fifić, M. & Yang, C.-T. (2020). A new measure of group decision-making efficiency. *Cognitive Research: Principles and Implications*. Pridobljeno 24. 2. 2023 iz <https://cognitiveresearchjournal.springeropen.com/articles/10.1186/s41235-020-00244-3#:~:text=It%20has%20widely%20been%20accepted,advantage%20in%20their%20response%20accuracy.>
- Itani, O. S., Kalra, A., & Riley, J. (4 2022). Complementary effects of CRM and social media on customer co-creation and sales performance in B2B firms: The role of salesperson self-determination needs. *Information & Management*, 59(3), 103621. Pridobljeno 24. 2. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720622000337>
- Kapur, R. (7 2022). Understanding the Abilities to be honed by Leaders in Achieving Organizational Goals. Pridobljeno 24. 2. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/362034143_Understanding_the_Abilities_to_be_honed_by_Leaders_in_Achieving_Organizational_Goals#fullTextFileContent
- Kasa-Jashari, M., & Janeska-Iliev, A. (2 2022). THE IMPACT OF THE INVESTMENT IN EMPLOYEE TRAINING ON THE PROFIT OF SMALL COMPANIES. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/365834591_THE_IMPACT_OF_THE_INVESTMENT_IN_EMPLOYEE_TRAINING_ON_THE_PROFIT_OF_SMALL_COMPANIES
- Kramer, A. & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103442. Pridobljeno 26. 4. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879120300671?via%3Dihub>

- Kulkarni, P. M., Appasaba, L. V., Gokhale, P., & Tigadi, B. (61 2022). Role of digital simulation in employee training. *Global Transitions Proceedings*, 3(1), 149–156. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666285X22000504>
- Laurinavicius, T. (2023). Performance Review Template & Examples (2023). *Forbes ADVISOR*. Pridobljeno 27. 4. 2023 iz <https://www.forbes.com/advisor/business/performance-review/>
- Li, G., Jin, Y. & Gao, X. (2023). Digital transformation and pollution emission of enterprises: Evidence from China's micro-enterprises. *Energy Reports*, 9, 552–567. Pridobljeno 6. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352484722025562>
- Liu, D., Meagher, K. J. & Wait, A. (2022). Market conditions and firm morality: Employee trust in the honesty of their managers. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 204, 89–106. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167268122003602>
- Liu, H., Liu, W. & Chen, G. (2022). Environmental Information Disclosure, Digital Transformation, and Total Factor Productivity: Evidence from Chinese Heavy Polluting Listed Companies. *International Journal of Environmental Research and Public Health; Basel*, 19(15), 9657. Pridobljeno 6. 3. 2023 iz <https://www.proquest.com/docview/2700649212/2E6A214419D84948PQ/1?accountid=28931>
- Lukić, J. (9 2022). Industrija 5.0 i digitalno poslovanje: uticaj na ljudske resurse / INDUSTRY 5.0 AND DIGITAL BUSINESS OF ORGANIZATIONS: IMPACT ON HUMAN RESOURCES. *Conference: Mediji i ekonomija 2022*. Pridobljeno 24. 2. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/363821197_Industrija_5_0_i_digitalno_poslovanje_uticaj_na_ljudske_resurse_INDUSTRY_5_0_AND_DIGITAL_BUSINESS_OF_ORGANIZATIONS_IMPACT_ON_HUMAN_RESOURCES
- McDonald, K. (2022). Strong Leaders Discover Pandemic Possibilities. *Leadership Excellence*, 16-17. Pridobljeno 22. 4. 2023 iz <https://web.hr.com/dyqn>
- Men, L. R., Yue, C. A. & Liu, Y. (9 2020). “Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811120300540>
- Miguel, P. S., Caprile, M. & Arasanz, J. (2021). *Regulating telework in a post-COVID-19 Europe*. Pridobljeno 27. 4. 2023 iz <https://osha.europa.eu/en/publications/regulating-telework-post-covid-19-europe>
- Millner, D. (31. 3. 2020). Collaboration is the Future of Work. Pridobljeno 28. 4. 2023 iz <https://www.hrexchangenetwork.com/employee-engagement/columns/collaboration-is-the-future-of-work>
- Mohammad, A. (2022). The Impact of Digital Marketing Success on Customer Loyalty. *Marketing and Management of Innovations*. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/366637984_The_Impact_of_Digital_Marketing_Success_on_Customer_Loyalty
- Molek-Winiarska, D. & Mikołajczyk, K. (11 2022). CASE STUDIES OF WELL-BEING PRACTICES IN COMPANIES DURING THE PANDEMIC. *SCIENTIFIC PAPERS OF SILESIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, ORGANIZATION AND MANAGEMENT SERIES NO. 159*. Pridobljeno 24. 2. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/365653942_CASE_STUDIES_OF_WELL-BEING_PRACTICES_IN_COMPANIES_DURING_THE_PANDEMIC
- Monellon, A., & Vargas, D. (2021). New Perspectives of HRM in the context of COVID-19 Pandemic: The Challenges and Impact of COVID-19 Pandemic on HRM practices. Pridobljeno 22. 4. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/352983213_New_Perspectives_of_HRM_in_the_context_of_COVID-19_Pandemic_The_Challenges_and_Impact_of_COVID-19_Pandemic_on_HRM_practices

- Muthu, C. (1 2023). The Contributing Factors to Organizational Behavior on Firm's Productivity and Performance -A Review of the Literature. *International Conference on Recent Challenges In Business & Management (ICRCBM-22)*. Pridobljeno 28. 4. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/367463051_The_Contributing_Factors_to_Organizational_Behavior_on_Firm's_Productivity_and_Performance_-_A_Review_of_the_Literature
- Niehoff, S., Matthes, M., Zwar, C., Kunkel, S., Guan, T., Chen, L., Beier, G. (15. 12. 2022). Sustainability related impacts of digitalisation on cooperation in global value chains: An exploratory study comparing companies in China, Brazil and Germany. *Journal of Cleaner Production*, 379, 134606. Pridobljeno 6. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652622041786>
- Oberländer, M. & Bipp, A. B. (3 2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*, 146, 103752. Pridobljeno 29. 4. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360131519303057>
- Öngel, V., Yavuz, M. S. & Tath, H. S. (3 2022). Factors affecting digital literacy of human resources. *Upravenets 13(1)*, 68-83. Pridobljeno 29. 4. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/358947609_Factors_affecting_digital_literacy_of_human_resources
- Ottersböck, N. & Jeske, T. (2022). Potential of Cross-Operational Cooperation for Implementing Hybrid, Data-Driven Business Models, 200, 852-857. Pridobljeno 5. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922002915>
- Palmić, M., Miché, L., Oghazi, P., Parida, V. & Wincet, J. (4 2022). The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail: The emergence of meta-ecosystems and the value of physical interactions. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121496. Pridobljeno 6. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162522000282>
- Príporas, C. V., Nagarajan, D. V. & Kamenidou, I. (2023). A technology-people-integrated toolkit for retail care management during a crisis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103304. Pridobljeno 5. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698923000516>
- Raewf, M., Mahmood, Y. n. & Awqati, A. J. (1 2021). Influencing Factors on the Employees Cooperation of Private Sector. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/352682616_Influencing_Factors_on_the_Employees_Cooperation_of_Private_Sector#fullTextFileContent
- Rathnayake, G. U. (1 2021). The Role of Human Resources Management during the COVID-19 Pandemic. *People Power Volume 10, Issue 01*. Pridobljeno 27. 4. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/350447020_The_Role_of_Human_Resources_Management_during_the_COVID-19_Pandemic
- Reddy, P., Chaudhary, K. & Hussein, S. (4 2023). A digital literacy model to narrow the digital literacy skills gap. *Heliyon Volume 9, Issue 4*. Pridobljeno 29. 4. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023020856>
- Selke, G. & Soule, P. B. (b.d.). Translating the HR Digital Revolution to Everyday Work. *SHRM*, 9(4), e14878. Pridobljeno 29. 4. 2023 iz https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/pages/translating_the_hr_digital_revolution_to_everyday_work.aspx
- Singh, L. P. (2020). Ergonomics for Working from Home during COVID-19 Pandemic. *Ergonomics International Journal*, 4(4), 000246. Pridobljeno 27. 4. 2023 iz <https://medwinpublishers.com/EOIJ/EOIJ16000246.pdf>
- Singla, M. & Kaushal, R. (12 2022). Organization leadership and culture during crisis: lessons and applications learned from COVID-19 pandemic. *LBS Journal of Management & Research*. Pridobljeno 24. 2. 2023 iz

- https://www.researchgate.net/publication/366093600_Organization_leadership_and_culture_during_crisis_lessons_and_applications_learned_from_COVID-19_pandemic
- Snodgrass, S. J., Weerasekara, I., Edwards, S., Heneghan, N. R., Puentedura, E. J. & James, C. (11 2022). Relationships Between the Physical Work Environment, Postures and Musculoskeletal Pain During COVID-19. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 64(11), e782-e791. Pridobljeno 27. 4. 2023 iz <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9640254/>
- Trapp, C. T. & Kanbach, D. K. (5 2021). Green entrepreneurship and business models: Deriving green technology business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 297, 126694. Pridobljeno 24. 2. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621009148>
- Tsipursky, D. G. (2022). Workers Are Less Productive Working Remotely (At Least That's What Their Bosses Think). *Forbes*. Pridobljeno 26. 4. 2023 iz <https://www.forbes.com/sites/glebtsipursky/2022/11/03/workers-are-less-productive-working-remotely-at-least-thats-what-their-bosses-think/?sh=437d34ba286a>
- Veile, J. W., Schmidt, M.-C. & Voigt, K.-I. (2022). Toward a new era of cooperation: How industrial digital platforms transform business models in Industry 4.0. *Journal of Business Research*, 143, 387–405. Pridobljeno 6. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321008699>
- Wang, C., Yan, G. & Ou, J. (2 2023). Does Digitization Promote Green Innovation? Evidence from China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/368730015_Does_Digitization_Promote_Green_Innovation_Evidence_from_China
- Wen, H., Wen, C. & Lee, C.-C. (12 2022). Impact of digitalization and environmental regulation on total factor productivity. *Information Economics and Policy*, 61, 101007. Pridobljeno 6. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167624522000464>
- Wet, I. d. & Kock, I. H. (2021). SUSTAINABILITY AND THE CONCEPT OF SHARED VALUE AND THE 4TH INDUSTRIAL REVOLUTION: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF TWO SCIENTIFIC NETWORKS. *South African Journal of Industrial Engineering*, 32(3), 19–32. Pridobljeno 5. 3. 2023 iz <https://www.proquest.com/docview/2617209288/70065A01794F40E1PQ/25?accountid=28931>
- Woerkom, M. v. & Kroon, B. (2020). The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance. *Front. Psychol.*, 11, 1883. Pridobljeno 27. 4. 2023 iz <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.01883/full>
- Xu, J., Yu, Y., Zhang, M. & Zhang, J. Z. (3 2023). Impacts of digital transformation on eco-innovation and sustainable performance: Evidence from Chinese manufacturing companies. *Journal of Cleaner Production*, 393, 136278. Pridobljeno 6. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652623004365>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43-54. Pridobljeno 28. 4. 2023 iz <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4>
- Zhang, Y., Ma, X., Pang, J., Xing, H. & Wang, J. (1 2023). The impact of digital transformation of manufacturing on corporate performance — The mediating effect of business model innovation and the moderating effect of innovation capability. *Research in International Business and Finance*, 64, 101890. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0275531923000168>

SKRB ZA ZAPOSLENE V ČASU DELA OD DOMA V PODJETJU APARATI, D. O. O.

KATJA PINTARIČ, MIHA MARIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
katja.pintaric@student.um.si, miha.maric@um.si

V vsebinskem delu smo se osredotočali na delo od doma, komunikacijo v času pandemije med zaposlenimi in vodji, ergonomijo na delovnem mestu, skrb za zdravje zaposlenih in posledice, ki jih je pustila pandemija covida-19. Na podlagi pregleda literature smo sestavili anketni vprašalnik. V raziskavi je sodelovalo 44 zaposlenih, od tega jih je 19 popolnoma izpolnilo anketo. Zaposleni so bili stari med 32 in 53 let. Ugotovili smo, da je podjetje dobro skrbelo za svoje zaposlene v času dela od doma in jim omogočilo delovno opremo za nemoteno opravljanje dela. Zaposleni so dobro skrbeli za svoje zdravje z različnimi aktivnostmi, bodisi joga, sprehodi, pogovori in drugimi aktivnostmi, ki so pozitivno vplivale nanje. Zaposleni so lahko več časa namenili svojim svojcem, saj so delo opravljali od doma in tako niso porabili časa za pot na delo. Zaposlenim je delo od doma prineslo novega znanja in kompetenc, ki so jih lahko razvijali in s tem svoje delo opravljali še bolje. Tehnologija jim ni več predstavljala strahu in nižje ravni kompetentnosti, ampak jim je omogočila hitro in učinkovito delo, ki je vplivalo na njihovo motivacijo in angažiranost za delo.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023.3](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023.3)

ISBN
978-961-286-767-6

Ključne besede:
kadrovski management,
organizacija,
vodenje,
e-okolje,
digitalna transformacija



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023.3](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023.3)

ISBN
978-961-286-767-6

Keywords:
HRM,
organization,
leadership,
e-environment,
digital transformation

CARE FOR EMPLOYEES WHILE WORKING FROM HOME AT THE COMPANY APARATI D.O.O.

KATJA PINTARIČ, MIHA MARIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
katja.pintaric@student.um.si, miha.maric@um.si

In the substantive part, we focused on working from home, communication during the pandemic between employees and managers, ergonomics in the workplace, care for the health of employees and the consequences of the COVID-19 pandemic. Based on the literature review, we compiled a survey questionnaire. 44 employees participated in the survey, of which 19 completely filled out the survey. The employees were between 32 and 53 years old. We found that the company took good care of its employees during work from home and provided them with work equipment for smooth work. The employees took good care of their health with various activities, be it yoga, walks, conversations and other activities that had a positive effect on them. Employees were able to devote more time to their relatives, as they worked from home and thus did not need to spend time traveling to work. Working from home brought new knowledge and competences to the employees, which they could develop and thus perform their work even better. For them, technology no longer represented fear and a lower level of competence, but enabled them to work quickly and efficiently, which affected their motivation and engagement at work.



University of Maribor Press

1 Uvod

Covid-19 je prisilil cel svet, da je deloval glede na ukaze, ki jih je prejemal v karanteni. Vlada je določila smernice za izogibanje fizičnim stikom med ljudmi, kar je povzročilo veliko težav. V tem času so organizacije potrebovale podporo s strani zaposlenih. Zelo pomembno vlogo so predstavljali zaposleni, saj so njihove vodje potrebovale predane, zavzete in motivirane delavce. Ti so lahko v krizi zagotavljali kakovostno, nemoteno in uspešno poslovanje (Sulaiman, Ahmed in Shabbir, 2020).

Z veliko izzivi se je soočala kadrovska služba, saj je upravljanje človeških virov potekalo na daljavo. Kadrovska služba je morala skrbeti za varnost, zdravje, motivacijo, usposabljanja in zagotavljanje ergonomskega delovnega mesta. Pomembna naloga je bil nadzor njihovega opravljanja dela, prisotnost morebitnih stisk, uspešnost pri delu, v primeru neuspešnosti pa so morali delavca tudi odpustiti.

Organizacije so morale nuditi psihično pomoč zaposlenim, saj so nekateri skozi noč prekinili socialne stike, ki so jih sicer motivirali, spravili v dobro voljo in vplivali na produktivnost pri delu. Delo od doma je zaposlenim predstavljalo težjo ločitev zasebnega in delovnega življenja, saj so delo opravljali od doma, kjer so imeli osebne obveznosti. Zaradi omejitev stikov so se pri zaposlenih pojavili anksioznost, depresija, osamljenost, izguba motivacije in poslabšanje fizičnega zdravja zaradi omejevanja gibanja.

Podjetja so v tem času morala najti rešitve za svoje zaposlene, saj jim je bilo pomembno obdržati zaposlene, ki so delali v organizaciji pred pandemijo. V času pandemije se je pokazala tudi uspešnost, inovativnost, zagnanost in zavzetost organizacij pri vodenju svojih zaposlenih, saj so jim morale zaupati, da bo delo opravljeno kot v poslovnih prostorih. Organizacije so se zavedale, kako pomemben je vsak posameznik, zato so v času krize svoje delovanje izboljševale in nadgrajevale.

2 Pregled literature

2.1 Kadrovski in izobraževalni procesi

Kriza, ki jo je povzročila pandemija covid-19, je pustila mnoge posledice na mnogih področjih: v zdravstvu, ekonomiji, trgu dela, izobraževanju, percepciji do tehnološkega napredka ali pristopu k novim sorodnim pravnim predpisom. Od

zaposlenih se je zahtevalo, da prevzemajo več odgovornosti za izboljšanje trenutnih veščin in da dodajo nove za doseganje zahtev trenutnega delovnega mesta, se pripravijo na prevzem vodilnih funkcij in da so prilagodljivi znotraj in med organizacijami.

V določeni meri nas je kriza prisilila v številna odprta vprašanja tehnoloških obsegov tako v strokovnem kot tudi zasebnem življenju. Mikolajczyk (2021) izpostavi, da je razvoj zaposlenih z nenehnim ustvarjanjem in izmenjevanjem znanja ključen za rast vrednosti v vseh vrstah organizacij.

Na podlagi raziskave je avtorica ugotovila, da je covid-19 vplival na izobraževalne procese organizacij na področju izobraževanj, kjer so zaposleni izrazili željo za pomoč pri njihovem razvoju. Opaziti je bilo mogoče padec zavzetosti zaposlenih na področju treningov, ki so zaradi spletne oblike povzročili večjo utrujenost zaposlenih. Zaradi pandemije izobraževanje na področju tehnologije ni bilo več izbira, ampak nujen del treningov. Vodje so morale zaradi tega ugotoviti potrebe zaposlenih na področju izobraževanj, pri čemer so morali skrbeti za njihovo motivacijo in delovno učinkovitost po izobraževanju (Mikolajczyk, 2021).

2.2 Kompetence

Zaposljivost lahko definiramo kot individualno sposobnost pridobivanja in ohranjanja zaposlitve. Je niz dosežkov, spretnosti, razumevanja in osebnih lastnosti. Vse te spremenljivke kompetenc nadzirajo odnosi, ki bi jih bilo treba upoštevati zaradi miselnosti zaposlenega. Stališča so bistveni del kompetence, zlasti v nenadnih razmerah, kot je bila pandemija covid-19, kjer sta bili nenehna sprememba delovnega okolja in negotovost normalnost.

Tako pozitivna stališča in inovativnost tekmece na trgu dela prikažeta kot pripravljene na novo normalnost (Buheji in Buheji, 2020). Avtorja sta izpostavila, da se na podlagi novega ritma od zaposlenih pričakuje, da so proaktivni, pripravljene in sposobni sodelovati z ljudmi, ki niso samo sodelavci. Treba je bilo ustvariti glavne predpogoje za novo normalno delovno okolje, kjer so zaposleni lahko uresničili, se odzvali, razreševali, se preoblikovali in postali bolj vzdržljivi.

2.3 Organizacijska kultura

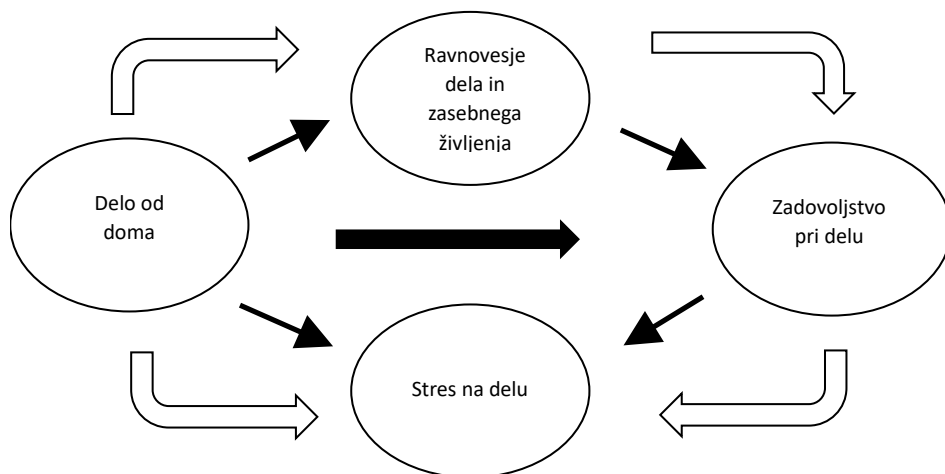
Spicer (2020) je dejal, da je covid-19 povzročil socialni in gospodarski šok za že spremenjene organizacijske kulture. Pogovori s sodelavci v času službe so prešli na komuniciranje preko telefonov, računalnikov z video klici, zaradi česar je prišlo do poudarka na vrednotah varnosti in odpornosti. Vodje organizacij so se spraševale, kako lahko zgradijo organizacijsko kulturo v času dela od doma.

Pandemija je zaradi nenadne spremembe delovnih okolij in načina dela organizacijam omogočila ponovno vzpostavitev in sestavo organizacijske kulture, ki je lahko naredila veliko pozitivnih sprememb v organizacijah. Poleg izzivov, ki jih je pandemija povzročila, je povzročila tudi priložnost za raziskovalce, ki so si postavili vprašanja, kakšna je sedanja organizacijska kultura, ali organizacije spreminjajo organizacijsko kulture, katere komponente odstranijo in katere obdržijo. Spicer (2020) meni, da bi lahko organizacijsko kulturo raziskovali pred in po pandemiji z različnimi metodami.

2.4 Delo od doma

Wirawan Irawanto, Rofida Novianti in Roz (2021) so naredili raziskavo, kjer je sodelovalo 472 delavcev. Namen njihove raziskave je bil zapolniti vrzel pri raziskavah na temo zadovoljstva pri delu od doma zaradi pandemije covid-19. Poudarek je bil na ravnotežju med poklicnim in zasebnim življenjem. Na podlagi tega so zajeli delavce, ki so delali od doma. Rezultati raziskave so pokazali, da ravnotežje zasebnega in poklicnega življenja vpliva na zadovoljstvo pri delu. Delo od doma in tempo dela lahko vzdržujeta zadovoljstvo pri delu, vendar je bilo na podlagi rezultatov ugotovljeno ravno nasprotno. Zaradi prisiljenega dela od doma je stres negativno vplival na njihovo zadovoljstvo.

Wirawan Irawanto, Rofida Novianti in Roz (2021) menijo, da bi lahko delo od doma pozitivno vplivalo na njihovo produktivnost in pustilo odprte možnosti za vpeljavo načina dela z nadzorom (Slika 1). Pomembno je nameniti pozornost obremenitvi zaposlenih pri delu od doma, saj prihaja do pomanjkanja podpore IT, ki vpliva na njihovo zadovoljstvo.



Slika 1: Stres in delo na domu

Vir: (Wirawan Irawanto, Rofida Novianti in Roz, 2021)

V zvezi z zadovoljstvom pri delu sta naredili raziskavo tudi Bulinska-Stangrecka in Bagienska (2021), ta je temeljila na duševnem zdravju v času pandemije. Delo na daljavo je lahko vplivalo na poslabšanje zdravja zaposlenih zaradi spremembe delovnega okolja. Źeleli sta ugotoviti, kateri dejavniki so tisti, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Poudarek je na medosebnem zaupanju in odnosih, ki vplivajo na to. Delo od doma so pred izbruhom pandemije opravljali le visokokvalificirani delavci, ki so delo opravljali preko računalnika. Pandemija je zaposlenim, ki niso opravljali dela od doma, pred izbruhom povzročila tesnoba, anksioznost, močno se je povečala diskriminacija na delu, izoliranost ipd.

Stres pa so povzročili dejavniki, kot so omejitve zaradi stanja epidemije, izolacije, pomanjkanje socialne podpore s strani sodelavcev ter porušeno ravnesje med zasebnim in poklicnim življenjem. Zaradi omejitev so bili zaposleni tudi omejeni pri fizičnih aktivnostih zaradi zaprtja ustanov in ostalih omejitev gibanja. Avtorja sta ugotovila, da je po pandemiji še toliko bolj izrednega pomena ozaveščanje o mentalnem zdravju. Izpostavita, da obstaja povezava med medsebojnimi odnosi in duševnim zdravjem. Zato je pomembno ohranjanje medosebnih odnosov in zaupanja na daljavo, saj to vpliva na ohranjanje zdravja (Bulinska-Stangrecka in Bagienska, 2021).

Zaradi pandemije pa se je zmanjšala tudi angažiranost zaposlenih pri delu na domu. Pomembno vlogo pri tem so imele vodje, ki so morale skrbeti za produktivnost in vključenost zaposlenih, zaposleni pa so morali še vedno ostajati v ospredju s svojo uspešnostjo. Za vodenje človeških virov so morale vodje skrbeti za zdravje in angažiranost zaposlenih in izkazati višjo raven razumevanja. Implementirati so morali najbolj učinkovito in dosledno komunikacijo za predajanje informacij, znanja in izvajanje praks. Zavzetost zaposlenih je pomembna za osebni in organizacijski uspeh. Med pandemijo so vodje in zaposleni videli, da so zaposleni največje bogastvo, saj predstavljajo konkurenco znotraj in zunaj organizacij na svojem področju. Ključna komponenta v času pandemije je bila dajanje prednosti dobremu počutju zaposlenih, ko so ustvarili nov način dela – delo od doma (Tanveer, Muhammad Shahid, Duangkamol, Yanada in Tawat, 2020).

Velike izzive je pandemija predstavljala kadrovskim strokovnjakom, zlasti pri zaposlovanju, selekciji in usposabljanju. Težave je povzročalo delo od doma pri odpuščanju zaradi nizke produktivnosti zaposlenih. Kadroviki so se soočali z vprašanji, kako naj zaposlene angažirajo. Tanveer, Muhammad Shahid, Duangkamol, Yanada in Tawat (2020) so na podlagi narejene raziskave predlagali naslednje: če bi kadroviki angažirali zaposlene, bi bilo delo od doma prihodnost učinkovitega delovnega sistema, saj bi bili tako zaposleni lahko bolj povezani z družinami in tako bi bil manjši psihični pritisk, kar bi vodilo do visoke produktivnosti.

Kadrovska služba bi morala igrati pomembno vlogo v organizaciji, saj bi bilo treba spremeniti organizacijsko kulturo in se zavedati, da odpuščanje zaposlenih ne pomeni velike izgube za organizacijo. Kadroviki bi se morali v času pandemije osredotočati na zaposlovalni proces preko spleta, skrbeti za razvoj in usposabljanje že zaposlenih, skrbeti za zdravje in varnost zaposlenih pri delu na daljavo. To so videli kot ključne dejavnike za vzdrževanje uspešnosti med pandemijo. Če bi zaposleni svoje znanje delili, bi ga organizacije shranile v podatkovno bazo, ki bi organizacijam omogočila inovacije pri storitvah in izdelkih. Ohranitev visoke uspešnosti, zavzetost in izmenjava znanja bi bili zato najboljši pri soočanju z izzivi na področju vodenja človeških virov (Tanveer, Muhammad Shahid, Duangkamol, Yanada in Tawat, 2020).

Velika podjetja, ki so se soočala z zaprtjem v času pandemije, so bila pripravljena na delo od doma, niso pa imela dovolj pripravljenih izdelkov za prodajo. Podjetja so imela zaradi zaprtja težave z logistiko in dobavo, kar je povzročilo zmanjšanje zalog v trgovinah za prodajo. Neuspeh pri povpraševanjih glede zalog, prekinitve pogodb med dobavitelji, odpovedi službenih poti in povišanje vrednosti izdelkov so vplivali na manjši prihodek podjetjem. Velik dobiček pa je bil zaznan pri spletnih nakupih hrane ali pa drugih izdelkov, ki so bili dostopni preko spleta (Gigauri, 2021).

Veliko podjetij se je moralo čez noč digitalizirati. Nekatera podjetja so to naredila brez težav, druga pa so bila prisiljeni to narediti v zelo kratkem času. Podjetja, ki tega niso mogla narediti dovolj hitro, so delo zaustavila. Tako delodajalci kot zaposleni so se morali prilagoditi novemu načinu življenja in dela, ki ga je povzročila pandemija. Veliko organizacij pa je okrepilo ohranjanje uspešnosti, komunikacijo in spodbujanje med delom na daljavo (Gigauri, 2021).

Na začetku pandemije se je veliko zaposlenih soočalo s težavami pri prilagajanju na uporabo spletnih orodij in usklajevanju delovnega časa z dnevnimi rutinami in družinskimi obveznostmi. Rezultati so pokazali, da so zaposleni uspeli v kratkem času razviti sposobnosti in znanje za delo s tehnologijo. Naučili so se uporabljati spletne platforme za videokonference. Veliko zaposlenih je tudi izrazilo pozitivno stran dela od doma, in sicer pot do službe, ki je pri delu od doma ni bilo. Opaziti pa je bilo mogoče pomanjkanje interakcij in poslovnih sestankov v živo (Al-Habaibeh, Watkins, Waried in Bathaei Javareshk, 2021).

Nov način dela s pomočjo tehnologije je organizacijam omogočil prilagajanje na nov način dela, vendar so zaposleni izpostavili, da bi ob uvedbi nove normalne oblike dela – dela od doma organizacija morala nuditi več podpore in opreme za opravljanje dela. Pandemija covid-19 je ponudila edinstveno priložnost za razumevanje potenciala za izboljšano delo na daljavo in poučevanje na daljavo z večjim potencialom za prihodnji razvoj, ki bo omogočil mednarodno sodelovanje in čezmejno zaposlovanje v prihodnosti (Al-Habaibeh, Watkins, Waried in Bathaei Javareshk, 2021).

2.5 Komunikacija

Shockley, Allen, Dodd in Waiwood (2021) navajajo učinkovito komunikacijo kot ključ do uspeha delavcev pri delu na daljavo. Avtorji so preučili razmerje med pogostostjo komunikacije, kakovostjo komunikacije in komunikacijskimi pričakovanji, ki jih je postavila vodja, z vsakodnevno delovno uspešnostjo in izgorelostjo med različnimi vzorci poklicev zaposlenih. Rezultati so pokazali, da je kakovost dnevne komunikacije povezana z dnevno uspešnostjo in izgorelostjo. Na začetku pandemije so bila pričakovanja vodij glede komunikacijskih praks pri delu tista, ki so vplivala pozitivno na uspešnost. Medosebno sodelovanje med sodelavci je vplivalo na višjo delovno uspešnost v primerjavi z delom, ki so ga zaposleni opravljali individualno.

Avtorji so tudi ugotovili, da bi komuniciranje in delo na daljavo olajšale smernice, ki bi vključevale smernice za komunikacijska orodja. Tako bi zaposleni vedeli, katero orodje potrebujejo za svoje delo in bi bili posledično bolj uspešni zaradi lažje prilagoditve na nov način dela. Tako njihovo delo ne bi bilo toliko stresno, trajalo bi manj časa in ne bi prišlo do izgorelosti pri zaposlenih (Shockley, Allen, Dodd in Waiwood, 2021).

Pandemija v letu 2020 je povzročila ogromne in nepričakovane motnje za milijarde zaposlenih po svetu. Zaposleni in podjetja so bila čez noč prisiljena spremeniti svojo delovno rutino. Vodje organizacij so morale sprejeti odločitve v negotovih razmerah. Zaposleni so se tako za razne informacije obračali nanje, kar je zahtevalo učinkovito sporočanje informacij in odločitev z njihove strani. To je vodjam predstavljalo komunikacijske izzive, saj so morali informacije in ostale pomembne stvari sporočiti preko informacijskih kanalov (Sanders, Nguyen, Bouckenooghe, Rafferty in Schwarz, 2020).

Ko zaposleni zaznajo sporočilo, ki je dosledno, aktivirajo zaznavanje in vedo, katere informacije so zanje pomembne pri njihovem delu. Ob rednem prejemanju elektronskih sporočil s strani vodij zaposleni to informacijo sprejmejo in se zavedajo njene pomembnosti. V primeru prejemanja več elektronskih sporočil pa zaposleni postanejo zmedeni, saj ne znajo zadeve razporediti po pomembnosti in to vpliva na njihovo učinkovitost (Sanders, Nguyen, Bouckenooghe, Rafferty in Schwarz, 2020).

2.6 Ergonomija

Zaposleni, ki opravljajo pisarniška dela, preživijo večji del časa za pisalno mizo, saj tam opravljajo svoje delovne naloge, kot so klici, pisanje elektronski sporočil, branje, udeležba na raznih sestankih. Delovno mesto, bodisi v pisarni ali doma, pa mora zagotavljati udobje, delavec se mora tam dobro počutiti in skrbeti za zdravje na delovnem mestu (Ortiz in Bluysen, 2021). Avtorja sta ob pregledu prejšnjih raziskav o zdravem in udobnem notranjem pisarniškem okolju ugotovila, kako zapletena so razmerja med pogoji delovne ustanove z zdravjem in dobrim počutjem. V zaprtih prostorih obstaja veliko dejavnikov, kot so toplotni dejavniki, svetlobni dejavniki, vonjave, vlaga, plese, hrup in vibracije, sevanje, kemične snovi, ki lahko vplivajo na zaposlenega. Poleg naštetih imamo tudi dejavnike oziroma stresorje, ki so psihološkega, fiziološkega, okoljskega ali družbenega izvora.

Pandemija covid-19 je povzročila spremembe pri mnogih dejavnostih doma na splošno in v delovnih dejavnostih. Ob začetku pandemije je svet padel v krizo zaradi preprečevanja širjenja virusa. Posledično so bile vse ustanove zaprte in so spremenile pogled na delo, kar je vplivalo na koncept pisarne in delovnih mest. Strokovnjaki kot tudi Svetovna zdravstvena organizacija so v času pandemije uporabljali pri delu od doma izraz nova normalnost (Shuaib, Faisal in Suhaib Ahmed, 2022).

Novi pogoji in načini dela so organizacijam spremenile podobo delovnih mest, kjer je pisarno nadomestil dom zaposlenega. Konference so nadomestile spletne konference, osebna srečanja so postala srečanja na daljavo, dostopnost do gradiv je bila omogočena le preko spleta. Zaradi nove normalnosti pa se je nekako izbrisala meja med ločevanjem službenega in zasebnega prostora. Delovni prostor so si zaposleni morali deliti še z ostalimi člani gospodinjstva, različne obveznosti in hrup pa so vplivali na produktivnost zaposlenih, zato delavci niso imeli pogojev za opravljanje dela od doma (Shuaib, Faisal in Suhaib Ahmed, 2022).

Delovni prostor, ki nima ergonomskih pogojev, je lahko povzročil nelagodje in hujše težave v prihodnosti. Ergonomsko delovno mesto predstavlja delo po določenih smernicah, ki vključujejo dostopnost, kondicijo in ustrezno uporabo pisarniških virov. Te imajo določene standarde za opremo, kot so stol, računalnik, miška in tipkovnica. Nepravilna, nespremenjena in prisilna drža je vodila v hujše težave zaradi slabe podpore za roke, vrat in hrbet, kar je vplivalo na poslabšanje zdravja. V naši

raziskavi so ugotovili, da med delom na domu ponavljanje iste vrste delovnih aktivnosti in s tem povezani ponavljajoči se gibi vodijo do zdravstvenih težav (Shuaib, Faisal in Suhaib Ahmed, 2022).

Kaushik in Guleria (2020) sta naredila raziskavo, ki je temeljila na vplivu pandemije na delovno dobo zaposlenih. Raziskava govori tudi o pomembnosti prilagajanja delodajalcev in kadrovikov in razmišljanja izven cone udobja, kar prinaša organizaciji nove prakse za definiranje vlog HR. Ugotovila sta, da delo od doma ni enostavno, saj zahteva popolno zavzetost zaposlenih. Pomembno je ločiti poklicno in zasebno življenje z delovnim urnikom. Zaposlenim delo omogoča opravljanje osebnih in družinskih opravil.

Sposobnosti, usposabljanje in nadgrajevanje sposobnosti je kadrovske službe prisililo k ponovnemu razmisleku glede motiviranja, usposabljanja in razvoja zaposlenih za kompetentnost v današnjih časih. To bi namreč zaposlenim omogočalo upravljanje in razumevanje tehnologije ter lažje prilagajanje v času pandemije. Tako zaposleni postanejo kompetentni in visoko kvalificirani ter s tem povečajo nabor spretnosti (Kaushik in Guleria, 2020). Zaposleni se morajo zavedati, da so jim organizacije omogočile delo od doma in s tem pokazale zaupanje do njih, da bodo tudi na daljavo opravljali svoje delo (Turin Rahman in Uddin Arif, 2020).

3 Pregled stanja v podjetju Aparati, d. o. o./Raziskava

3.1 Namen raziskave

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kakšen vpliv je imel covid-19 na delo zaposlenih v podjetju Aparati, d. o. o. Zanimalo nas je tudi, ali so se v času dela od doma zaradi pandemije spopadali s težavami in katere so te bile. Na podlagi pridobljenih rezultatov smo napisali predloge izboljšav, ki se navezujejo na delo na daljavo v podjetju za lažje spopadanje ob morebitnem pojavu pandemije ali druge krize.

3.2 Postopek raziskave

Raziskavo smo izvedli s pomočjo anketnega vprašalnika na spletni strani 1KA. Anketa je bila namenjena vsem zaposlenim v podjetju Aparati, d. o. o., in jim je bila dostopna med 22. 5. 2023 in 4. 6. 2023. Anketo smo zaposlenim poslali preko elektronske pošte.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 15 vprašanj, za katera so zaposleni porabili pet minut. Izpolnilo ga je 44 anketirancev, od tega jih je 25 kliknilo na anketo ali na nagovor, 18 pa jih je odgovorilo na vsa zastavljena vprašanja.

3.2 Rezultati raziskave

V tabeli 1 je prikazano število anketirancev po spolu. Skupno je sodelovalo 19 anketirancev, od tega je bilo 53 % moških in 47 % žensk.

Tabela 1: Spol anketirancev

Spol	Frekvenca	%
Moški	10	53
Ženska	19	47

V tabeli 2 je prikazana starost anketirancev. Najmlajši je bil star 32 let, najstarejši pa 53 let. Povprečje je znašalo 40,27 leta.

Tabela 2: Starost anketirancev

Starost	Frekvenca	%
50	2	11
33	2	11
40	1	5
35	2	11
45	1	5
43	1	5
34	1	5
44	1	5
27	1	5
36	1	5
53	1	5
41	1	5
32	1	5
49	1	5
42	2	11

V tabeli 3 so zajeta delovna mesta anketirancev, od tega je največ anketirancev svetovalcev, ki so štirje, nato sledita dva prodajalca in dva klicna referenta.

Tabela 3: Delovna mesta anketirancev

Naziv delovnega mesta	Frekvenca	Odstotek
direktor	1	5
referent	1	5
klicni referent	2	11
vodja marketinga	1	5
vodja prodajnih salonov	1	5
prodajalec	2	11
grafični oblikovalec	1	5
vodja	1	5
svetovalec	4	21
blagovni manipulant	1	5
svetovalec-prodajalec	1	5
prodaja	1	5
referent ena v računovodstvu	1	5
komercialist	1	5

Sledila so vprašanja, vezana na delo na domu. Anketirancem smo postavili vprašanje, ali se je njihov način dela spremenil v času covida-19. Od vseh anketirancev jih je 11 odgovorilo, da se je njihovo delo spremenilo, ostalih osem pa je odgovorilo, da se njihovo delo ni spremenilo.

V nadaljevanju so v tabeli 4 zajeti odgovori na vprašanje, ali je delodajalec anketirancem omogočil primerno opremo za delo na domu. Na vprašanje je odgovorilo 18 anketirancev, od teh je le en anketiranec odgovoril, da delodajalec ni poskrbel za primerno opremo.

Tabela 4: Primernost delovne opreme anketirancev

	Frekvenca	%
Da	17	89
Ne	1	5

Anketirance smo vprašali, ali jim je delodajalec omogočil usposabljanja ali izobraževanja v času dela na domu. Odgovori v tabeli 5 kažejo, da je delodajalec 14 anketirancem omogočil usposabljanja ali izobraževanja, petim pa ne.

Tabela 5: Omogočanje usposabljanj in izobraževanj zaposlenim

	Frekvenca	%
Da	14	74
Ne	5	26

Pri naslednjem vprašanju nas je zanimalo, ali so anketiranci lahko svoje skrbi in težave zaupali vodji. Od 19 anketirancev so le štiri odgovorili, da svojih skrbi in težav niso mogli zaupati vodji, kot je tudi razvidno iz tabele 6.

Tabela 6: Zaupanje skrbi in težav vodjam

	Frekvenca	%
Da	15	79
Ne	4	21

Naslednje trditve v anketi so se nanašale na izzive zaposlenih pri opravljanju dela na domu. Anketiranci so označili, v kolikšni meri se strinjajo z navedenimi trditvami: 1 – se ne strinjam, 2 – se delno ne strinjam, 3 – se niti strinjam niti ne strinjam, 4 – se delno strinjam, 5 – zelo se strinjam.

V tabeli 7 so prikazani podatki celotnega vzorca.

Tabela 7: Izzivi pri delu na domu

						Povprečje	Standardni odklon
	1	2	3	4	5		
Imel/a sem slabšo motivacijo za delo.	6	7	4	1	1	2,16	1,12
Imel/a sem slabšo koncentracijo zaradi motilcev (člani skupnega gospodinjstva).	7	1	6	2	3	2,63	1,5
Pri delu od doma sem se počutil/a osamljeno.	7	4	8	0	0	2,05	0,91
Delovne naloge sem težje opravljal/a.	6	4	6	3	0	2,32	1,11
Vidna je bila slabša odzivnost sodelavcev in vodij.	10	2	4	3	0	2	1,2
Zaradi dela od doma sem težje ločeval/a zasebno in delovno življenje.	5	3	5	2	4	2,84	1,5

Tabela 8 prikazuje, v kolikšni meri se anketiranci strinjajo s trditvami, ki se navezujejo na izzive, s katerimi so se srečevali. Tudi pri tem vprašanju so anketiranci s pomočjo petstopenjske lestvice svoje strinjanje s trditvami označili. Na trditve je odgovorilo 19 anketirancev, le pri drugi in zadnji trditvi je svoje strinjanje označilo 18 anketirancev.

Tabela 8: Reševanje izzivov pri delu na domu

						Povprečje	Standardni odklon
	1	2	3	4	5		
S pogovorom s sodelavcem.	2	4	5	3	2	3,26	1,37
Z aktivno pavzo (šport, sprehod, meditacija, poslušanje glasbe).	1	1	4	4	8	3,94	1,21
S postavljanjem dnevnih nalog.	0	2	6	3	8	3,89	1,10
Delovni prostor je bil oddaljen od ostalih članov gospodinjstva.	3	1	7	3	5	3,32	1,38
S pogovorom z vodjo.	2	2	8	3	4	3,26	1,24
Izzive sem reševal/a ob samem pojavu.	1	1	3	2	11	4,17	1,25

Tabela 3.9: Skrb za zdravje zaposlenih

						Povprečje	Standardni odklon
	1	2	3	4	5		
Pri delu od doma sem občutil/a večji stres kot pri delu na lokaciji podjetja.	5	4	3	3	3	2,72	1,49
V času pandemije sem skrbel/a za svoje psihično in fizično zdravje s športom.	1	4	3	6	4	3,44	1,2
V času pandemije sem skrbel/a za svoje psihično in fizično zdravje z jogo/meditacijo.	9	2	4	2	1	2,11	1,32
V času pandemije sem skrbel/a za svoje psihično in fizično zdravje s sprehodom.	0	1	3	7	6	4,06	0,9
V času pandemije sem skrbel/a za svoje psihično in fizično zdravje s pogovorom.	2	2	8	3	4	3,33	1,24

Pri naslednjem vprašanju nas je zanimalo strinjanje s trditvami, ki so se navezovale na zdravje anketirancev v času pandemije. Strinjanje s trditvami je označilo 18 anketirancev, pri predzadnji pa 17 anketirancev. Odgovori so vidni v tabeli 9.

V tabeli 10 so prikazani odgovori anketirancev, ali so v času pandemije opazili kakršnekoli simptome. Pri tem vprašanju je odgovorilo 18 anketirancev, od teh sta le dva anketiranca opazila simptome.

Tabela 10: Pojavnost simptomov pri delu na domu

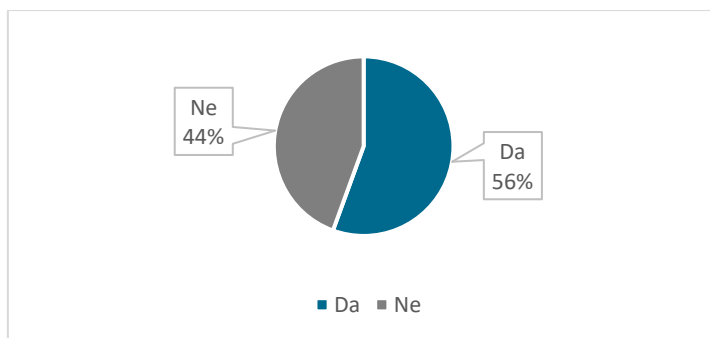
	Frekvenca	%
Da	2	1
Ne	16	84

Naslednje vprašanje je bilo namenjeno le tistim anketirancem, ki so pri sebi zaznali kakšne simptome. V našem primeru je šlo za dva anketiranca, ostalih 16 simptomov ni zaznalo, eden pa na vprašanje ni odgovoril. Glede na odgovore v tabeli 11 bi izpostavili, da sta se oba anketiranca soočala z nihanjem razpoloženja, nobeden od njiju pa se ni soočal s tesnobo.

Tabela 11: Simptomi zaposlenih pri delu na domu

			Povprečje	Standardni odklon
	DA	NE		
Glavobol	0	1	2	0
Utrujenost	1	0	1	0
Motnje spanja	1	1	1,5	0,71
Nihanja razpoloženja	2	0	1	0
Upad energije za delo	1	1	1,5	0,71
Depresija	1	1	1,5	0,71
Tesnoba	0	2	2	0
Pozabljivost	1	1	1,5	0,71
Bolečine v vratu ali hrbtu	1	0	1	0
Prebavne motnje	0	1	2	0
Raztresenost	0	1	2	0

Anketirance smo vprašali, ali so v času dela na domu usvojili kakšno novo znanje in razvili kompetence. Rezultati v grafu 1 so pokazali, da je 10 od 18 anketirancev pridobilo novo znanje in kompetence, osem pa se jih ni naučilo ali ni pridobilo nič novega.



Graf 1: Pridobivanje novega znanja in kompetenc

Vir: lasten.

Pri predzadnjem vprašanju smo anketirance vprašali, katero novo znanje in kompetence so pri delu na domu usvojili. Izpostavili bi, da so zaposleni izgubili strah pred tehnologijo in se naučili novega načina dela s strankami, ki je bil v času pandemije potekal na daljavo, kar je bilo za zaposlene nekaj drugačnega.

Pri zadnjem vprašanju pa nas je zanimalo, kaj pozitivnega je delo od doma anketirancem prineslo. Če povzamemo njihove odgovore, bi izpostavili, da so zaposleni ugotovili, da so njihovi sestanki bolj učinkoviti, hitrejši in prisotnih je manj motilcev. Zaposlenim je situacija na trgu dela prinesla ogromno novega znanja. Zaradi dela od doma so imeli več časa za svoje bližnje, saj se jim ni bilo treba voziti v podjetje, svoj prosti čas in pomoč pri šoli pa so lahko namenili tudi svojim otrokom. Zaposleni so v sebi našli notranji mir in izboljšali svojo koncentracijo pri delu.

4 Predlogi za izboljšave/Analiza rešitve

Zaposleni v podjetju Aparati, d. o. o., so morali svoj delovni prostor zamenjati z novim delovnim prostorom, ki ga je v času pandemije predstavljal prav njihov dom. Večini se je način dela spremenil, nekaterim pa seveda ne, saj so že pred začetkom pandemije opravljali delo na dislociranih lokacijah. Podjetju bi predlagali pregled spremembe načina dela zaposlenih pri delu na domu v času pandemije in evalvacijo s strani zaposlenih. Tako bi njihove vodje vedele, kako prilagoditi njihovo delo v primeru pojava pandemije v prihodnosti.

Zaposlenim so delodajalci omogočili primerno opremo za opravljanje dela v domačem okolju, kar je ključnega pomena za zaposlenega, saj le tako lahko nemoteno opravlja svoje delo. Podjetju predlagamo, da zaposlenim odredi nalogo, naj svoje delovno okolje, kjer delo opravljajo v času pandemije, slikajo s telefonom in tako pregledajo, ali so imeli res vso opremo vsi zaposleni in tako vidijo, ali bi katero delovno opremo še dodali, da bi zaposleni lahko svoje delo opravljali še bolje. Delovno okolje je namreč tudi pogoj za ohranjanje zdravja zaposlenih.

Večini zaposlenim so vodje omogočila razna usposabljanja in izobraževanje v času pandemije. Zaposlenim predlagamo, da povedo vodjam, na katera izobraževanja jih niso prijaviili, in da jim glede na njihove delovne naloge pojasnijo, zakaj bi se jih želeli in zakaj bi se jih morali udeležiti. S tem bi zaposleni usvojili novo znanje, nadgradili ali pa osvežili znanje. S tem bi zaposlene tudi bolj motivirali, da bi bili pri svojem delu še bolj uspešni.

Zaposleni so v večini svoje skrbi v času pandemije zaupali svojim vodjam, še vedno pa je bilo nekaj odstotkov zaposlenih, ki tega niso mogli storiti. Tukaj se je treba vprašati, kaj je ozadje nezaupanja. Menimo, da je bila v času pandemije še toliko bolj pomembna skrb za sodelavce oziroma zaposlene, saj nismo imeli fizičnega stika, kjer bi lažje stekli pogovori med vsemi vključenimi v delovno okolje. Zaupanje je temelj za delovanje zaposlenih, saj tako lahko preprečimo veliko težav, ki lahko vplivajo na uspešnost znotraj organizacije in na trgu dela.

Zaposleni so se v času pandemije soočali z različnimi izzivi, ki so lahko vplivali na njihovo delo negativno. Zaposleni v podjetju niso opazili veliko izzivov, nekateri so imeli slabšo motivacijo in pa slabšo koncentracijo zaradi motilcev v gospodinjstvu. Predlagali bi pogovor z zaposlenimi, ki so imeli zmanjšano motivacijo, kje so jo občutili in kako je to vplivalo na njihovo delo. Pomemben je tudi pogovor na štiri oči, saj tako nekateri zaposleni morda lažje zaupajo svoje težave, ki se navezujejo na njihovo delo. Tako zaposlenemu damo občutek pripadnosti, kar je lahko eden izmed korakov do dviga motivacije. Čas in pozornost sta ljudem pomembna, zato ostajajo v določenih organizacijah, saj se počutijo del organizacije in z njo dihajajo.

Zaposlenim so zelo pomembni njihovi svojci, zlasti tistim, ki imajo otroke. Pandemija jim je omogočila več časa za njihove otroke, saj so bili tako otroci kot zaposleni doma. Nekateri zaposleni so izpostavili, da so težje ločevali zasebno in

delovno življenje. To se je pokazalo tako, da se jim ni bilo treba peljati do službe in so tako lahko več časa zjutraj namenili otrokom. Težava je nastala, ker so na ta način težje zaključili delo. Tako so manj časa namenili svojim otrokom ali ostalim članom družine kljub temu, da so bili v istem prostoru.

Zaposlenim bi predlagali, da si določijo časovnico, kjer imajo točno določene delovne naloge, in prosti čas, ki ga porabijo za svoje bližnje. Tako bodo zaposleni bolj zadovoljni, saj ne bodo v dnevu opravili samo svojih službenih dolžnosti, ampak se bodo lahko posvetili svojim domačim oziroma ne bodo zanemarili ne delovnega ne zasebnega življenja, temveč bodo lahko postavili meje.

Zaposleni so svoje izzive, ki so nastali pri delu na domu, reševali v največji meri za aktivnimi pavzami, postavili so si dnevne naloge in ne tedenske, saj so tako imeli koncentracijo in prioritete skozi dan in so jih tudi uspešno opravili. Večina zaposlenih pa je svoje izzive reševala takoj, ko so se pojavili. Predlagali bi, da zaposleni pri postavljanju delovnih nalog že vnaprej predvidevajo izzive, ki lahko nastanejo v njihovem delu, si jih zapišejo in tako lažje zaznajo in jih pravočasno odstranijo. Tako ne pride do slabše motivacije, samozavesti ali poslabšanja zdravja, kar je ključno za delovanje zaposlenega.

Zdravje zaposlenih je zelo pomembno, saj le tako lahko opravljajo svoje naloge in delujejo brez težav. Vsak zaposleni je pomemben člen organizacije, zato je pomembna skrb za lastno zdravje in zdravje drugih. Zaposlenim bi predlagali, da ugotovijo, na kakšen način so skrbeli za svoje fizično in psihično zdravje, predvsem kaj jim je najbolj ustrezalo, da se njihovo zdravje zaradi dela na domu ni poslabšalo. Le tako lahko preprečijo pojav morebitnih zdravstvenih težav na delu.

Samo majhen odstotek zaposlenih je pri delu na domu opazil simptome poslabšanja zdravja, večina pa simptomov ni opazila. Tistim, ki so opazili simptome, bi predlagali, da ugotovijo, kdaj so se pojavili in to nemudoma povedo vodjam, da lahko najdejo izvor. V primeru pojava simptoma zaradi bodisi prenapornega dela ali pa zaradi oddaljenosti od svojih sodelavcev naj najdejo rešitev, kot je nudenje strokovne pomoči psihologa ob poslabšanju psihičnega zdravja, pri pojavu upada fizičnega zdravja pa predvsem izvajanje aktivnosti, ki so jih izvajali v času dela na domu, ki so jim najbolj ustrezale in omogočale ohranjanje zdravja.

Izpostavili bi pojav nihanja razpoloženja, ki je bil poleg drugih psihičnih težav velik problem v času pandemije, saj se je v velikem odstotku pojavljal med ljudmi. Ti so morali omejiti stike in s tem so bili omejeni s komunikacijo s sodelavci, ki so jih pred časom pandemije imeli konstantno v svojem delovnem okolju. Tako so za svoje počutje lažje skrbeli, se zaupali sodelavcem in ostalim ter bili bolj razpoloženi.

Zaposleni se morajo zavedati, kako pomembno je njihovo zdravje za njihovo življenje in seveda tudi delo. Brez zdravja človek ne mora opravljati svojih vsakodnevnih obveznosti in uživati v življenju. Pri tem je pomembno ozaveščanje o zdravju poleg opravljanja varstva pri delu, ozaveščanje zaposlenih s strani vodij in ostalih strokovnjakov na tem področju.

Zaposleni pa so v času dela na domu usvojili tudi nekatera nova znanja in kompetence, saj so se morali navaditi na novo normalnost. Njihova komunikacija je potekala preko raznih socialnih omrežij, stikov s strankami niso imeli v fizični obliki, ampak preko telefonskih ali video klicev, kjer je bilo pomembno, kako komunicirajo, saj je bila od tega odvisna njihova prodaja in uspešnost na trgu. Naučili so se prodaje na daljavo, postali so spretnejši s sodobno tehnologijo in tako izgubili strah pred njo. S tem so postali bolj kompetentni in so delo hitreje in učinkoviteje opravili. Prav tako so imeli sestanke na daljavo bolj učinkovite in jasne, saj so bili bolj skoncentrirani na tematiko le-teh. Zaposleni naj to še naprej ohranjajo, saj s tem postajajo bolj kompetentni in konkurenčni znotraj organizacije in s tem ostajajo pomemben član v delovnem okolju.

Delo na domu je kljub izzivom prineslo tudi nekaj pozitivnega. Zaposleni so kot pozitivno izpostavili vožnjo na lokacijo podjetja, kar v času pandemije ni bilo potrebno. To je zanje pomenilo prihranek časa za vožnjo in več časa za njihove svojce. Tako so tudi začeli ceniti čas z njimi in s tem so bili bolj motivirani za delo. Zaposleni se morajo zavedati, da ni pomembno samo delo, ampak tudi njihovo zasebno življenje, ki jim vliva dober občutek, voljo in energijo za delo. Tako so zaposleni bolj uspešni na svojem področju.

5 Diskusija

Na podlagi rezultatov spletnega anketnega vprašalnika smo ugotovili, kako so zaposleni opravljali svoje delo, ali so ga opravljali uspešno in s katerimi izzivi pri svojem delu so se soočali zaradi spremembe delovnega okolja, ki je bilo dom vsakega zaposlenega. Vsakega izziva so se zaposleni različno lotili, saj je na vsakega pustil drugačne posledice.

Menimo, da je bil za zaposlene podjetja Aparati, d. o. o., šok sprememba okolja, saj so bili navajeni fizičnega stika s strankami, dobavitelji in ostalimi, vključenimi v njihov proces dela. Vsaka sprememba je za zaposlenega nekaj novega, nanjo se mora prilagoditi in gledati na to pozitivno. Tako svoje delo opravlja lažje in bolj pozitivno. Prilagajanje pokaže tudi kompetentnost zaposlenih.

Izjemno pomembno je delovno okolje, ki je bilo v času pandemije zaposlenemu dom. Oprema, ki jo imajo zaposleni, je zelo pomembna, saj zagotavlja nemoteno delo in preprečuje nastanek poškodb ali poslabšanje zdravja na delu. Pomembnost ergonomije na delovnem mestu izpostavijo tudi Shuaib, Faisal in Suhaib Ahmed (2022). Menimo, da bi morali zaposleni narediti točen pregled delovnega mesta, saj le tako vidijo, ali imajo primerno opremo, kot so računalnik, tipkovnica, miška, pisarniški stol po ergonomskih pravilih. Sklepamo, da nekateri niso imeli vseh pogojev in da je to morda vplivalo na njihovo delo.

Z izpostavljanjem skrbi in težav zaposlenih vodje vedo, da morajo izboljšati pogoje in nuditi vso pomoč, ki jo lahko. Menimo, da z zaupanjem in odkritim pogovorom zaposlenim, ki na sestanku izpostavijo skrbi, dajo tudi vodjam občutek, da svoje delo dobro opravljajo ne samo kot vodje, ampak tudi kot zaupniki svojim podrejenim. S strani zaposlenih to pomeni, da svoje vodje spoštujejo in ne opravljajo svojega dela samo zaradi zaslužka, ampak se zavedajo svojega vložka k doseganju ciljev organizacije.

Delo od doma je za zaposlene pomenilo interakcije oseb, s katerimi si delijo gospodinjstvo. Bili so prisiljeni deliti si prostore z njimi, kar je zanje pomenilo več hrupa, saj so imeli otroci šolo na daljavo, ostali pa so bili morda tudi zaposleni in so imeli razne sestanke ali pa je njihovo delo zajemalo klice ali video klice, kar je pomenilo hrup v istem prostoru. Zaposleni so morda zaradi prisotnosti ostalih v istem prostoru imeli slabšo koncentracijo in jim je s tem upadla motivacija, ki je vplivala na njihovo uspešnost in produktivnost. Pomembno vlogo je imela

komunikacija, ki je prešla iz osebne komunikacije na komuniciranje preko raznih socialnih omrežij, tako so bili zaposleni še bolj oddaljeni in so težje dobili pomoč. Vse to je vplivalo na njihovo angažiranje in motivacijo za delo.

Delo od doma je vplivalo na zdravje zaposlenih. Kot so izpostavili Bulinska-Stangrecka in Bagienska (2021), je delo od doma najbolj negativno vplivalo na tiste zaposlene, ki niso opravljali dela na daljavo pred pandemijo. Ti zaposleni so se soočali z različnimi duševnimi težavami, ki so vplivale na njihovo delo, ali pa so morali zaradi tako močnega vpliva zaposleni na bolniško odsotnost. V naši raziskavi so se nekateri zaposleni soočali z nihanjem razpoloženja, za katerega vemo, da ne vpliva samo na zaposlenega, ampak tudi na vse njihove zaposlene. Tako je lahko prišlo do sporov, ki so vplivali na počutje in razpoloženje vseh zaposlenih. Menimo, da je to posledično vplivalo na produktivnost in zanimanje zaposlenih za delo.

Zdravje je ključen dejavnik, da oseba lahko tako v delovnem kot zasebnem življenju funkcionira. Če v katerem od teh zaznamo zastopanja, to zelo vpliva na delovanje zaposlenega. Pandemija je zaposlenim omogočila več časa za zaposlene, imeli so več časa za športne aktivnosti, ki pa so bile še vseeno omejene zaradi zaprtja občin. Tako so lahko zaposleni opravljali aktivnosti v njihovih občinah. Menimo, da je pravilno izkoriščen čas zelo pomemben za motivacijo in zanimanje zaposlenega za delo. Tako lahko ne glede na prisotnost stresa zaradi obremenjenosti to sproščajo preko aktivnosti, bodisi s športnimi ali drugimi, ki zaposlenim ustrezajo. Tako se tudi zavedajo, kaj vse vpliva na njihovo zdravje in uspešnost pri delu.

Pandemija pa zaposlenim ni prinesla samo negativnih stvari, ampak tudi pozitivne. Zaposleni so se naučili uporabljati sodobno tehnologijo, ki jim je pred pandemijo predstavljala strah in šibkost na njihovem področju dela. S tem so zaposleni pridobili novo znanje in razvijali svoje kompetence. S pomočjo digitalizacije so svoje delo lahko opravili hitreje, saj niso imeli toliko motilcev, klicev, lahko so se bolj osredotočali na svoje delovne naloge. S tem so pri svojem delu postali bolj samozavestni, saj so se naučili nekaj novega in so svojim vodjam tudi pokazali, da so zmožni za delo na daljavo.

Izredno pomembna je bila komunikacija, ki je bila locirana na mobilne naprave in računalnike. Tako so imeli zaposleni občutek slabše odzivnosti in so se zaradi tega počutili osamljene. Naučili pa so se novega načina komuniciranja s strankami, kako

jim predati informacije in jim predlagati razne predloge ali pa jim nekaj prodati na daljavo. S tem so se naučili novega načina komuniciranja, pri katerem osebe ne vidimo v živo in moramo vedeti, kako do nje pristopiti. S pandemijo so se zaposleni naučili novega pristopa dela. Videli so, kako kompetentni so na svojem področju.

6 Zaključek

Pandemija je podjetja prisilila v novo normalnost. Zaposlenim so morala omogočiti nov način dela, oddaljenost od zaposlenih in druge izzive. Zaposleni so se morali predvsem naučiti novega ritma dela in okolja, ki je bil v času pandemije dom. Ostati so morali motivirani za delo, kazati zanimanje zanj in se izobraževati na področju tehnologije.

Zaposleni so morali spremeniti način dela in delovne naloge skozi noč. Zanje je to bila novost, morali so si prilagoditi delovno okolje, da so delo lahko opravljali nemoteno. Za delo so se morali sami angažirati, saj v njihovem okolju niso bili prisotni sodelavci. Tako so na informacije ali pomoč morda morali čakati dlje časa, saj so imeli zaradi oddaljenosti zaposleni druge prioritete v sklopu njihovega dela.

Pandemija je imela velik vpliv na vse ljudi, povzročila je strah pred okužbo, zato so bili omejeni stiki. Zaposleni so zaradi tega občutili nihanje razpoloženja, nekateri zmanjšanje motivacije, utrujenost zaradi dela na računalniku, ki je pomenilo stalno gledanje v ekrane. Zaposleni so za svoje zdravje skrbeli s pogovori, svoje skrbi so zaupali vodjam, sodelavcem in svojem ter tako skrbeli za duševno zdravje.

Zaradi načina dela je bilo pomembno, da so zaposleni ločili delovno in zasebno življenje, ki je nekaterim predstavljalo izziv. So pa zaposleni lahko pomagali svojim otrokom pri delu za šolo, saj so delo opravljali doma in ne v podjetju. Tako so bili tudi bolj vključeni v njihove obveznosti in so jim namenili več časa kot pred pandemijo. Svoje delovne obveznosti pa so morali tudi časovno omejevati zaradi zahtevnosti dela, kar je lahko vodilo v večjo obremenjenost. Tako so ljudje zgubljali motivacijo in so s tem slabše opravljali naloge.

Pomembno vlogo je imela kadrovska družba, ki je morala ugotoviti, kako svoje delo opravljajo zaposleni, kje so pomanjkljivosti in kakšna izobraževanja na daljavo jim lahko nudijo. Težje so nadzorovali njihovo produktivnost in uspešnost ter to, kako

obremenjeni so s svojim delom. Tukaj se je pokazala zavzetost zaposlenih in zavedanje vodij, da so zaposleni ključen dejavnik za uspešnost organizacij. Zaposlenim je to dvignilo motivacijo, pridobili so novo znanje ali ga nadgradili in s tem postali kompetentni. Tako so posamezniki postali pomemben člen za doseganje ciljev podjetja in so s tem zvišali konkurenčnost na trgu dela.

Podjetje Aparati, d. o. o., se je v času pandemije zelo dobro zavedalo pomembnosti vseh zaposlenih, jih razvijalo in skrbelo za njihovo zdravje, kar je bilo pomembno za zmanjšanje bolniške odsotnosti. Tako so lahko spremljali svojo uspešnost na trgu dela.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta "Vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času Covid-19" z nazivom javnega razpisa "Projektno delo za pridobitev praktičnih izkušenj in znanj študentov v delovnem okolju 2022/2023", ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije in Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

- Al-Habaibeh, A., Watkins, M., Wariad, K., Bathaei Javareshk, M. (2021). Challenges and opportunities of remotely working from home during Covid-19 pandemic. *Global Transitions*, 3, 99–108.
- Buheji, M., Buheji, A. (2020). Planning Competency in the New normal-Employability Competency in Post-COVID-19 Pandemic. *International Journal of Human Resource Studies*, 10 (2), 237–251.
- Bui, S. (13. 2. 2022). Workplace Training During COVID-19. *eLearning Industry*. Retrieved from <https://elearningindustry.com/workplace-training-during-covid-19>
- Bulinska-Stangrecka, H., Bagienska, A. (2021). The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18 (4), 1903.
- Gigauri, I. (2020). Challenges HR Managers Facing due to COVID-19 and Overcoming. *Archives of Business Research*, 8 (11), 1–18.
- Kaushik, M., Guleria, N. (31. 5. 2020). The Impact of Pandemic COVID-19 in Workplace. *researchgate.net. European Journal of Business and Management*, 12 (15), 9–18.
- Mikolajczyk, K. (2021). Changes in the approach to employee development in organizations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*, 46 (5/6), 544–562.
- Ortiz, M. A., Bluysen, P. M. (2022). Profiling office workers based on their self-reported preferences of indoor environmental quality and psychosocial comfort at their workplace during COVID-19. *sciencedirect.com. Building and Environment*, 211, 108742.
- Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckenoghe, D., Rafferty, A., Schwarz, G. (2020). Unraveling the What and How of Organizational Communication to Employees During COVID-19

- Pandemic: Adopting an Attributional Lens. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56 (3), 289–293.
- Shockley, K. M., Allen, T. D., Dodd, H., Waiwood, A. M. (2021). Remote Worker Communication During COVID-19: The Role of Quantity, Quality, and Supervisor Expectation-Setting. *Journal of Applied Psychology*, 106 (10), 1446–1482.
- Shuaib, A., Faisal, Q. in Suhaib Ahmed, S. (2022). Ergonomic work from home and occupational health problems amid COVID-19. *Human Systems Management*, 41 (5), 535–551.
- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal Of Management Studies*, 57 (8), 1737–1740.
- Sulaiman, M. A., Ahmed, M. N., Shabbir, M. S. (2020). COVID-19 Challenges and Human Resource Management in Organized Retail Operations. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(12), 81-92.
- Tanveer, A., Muhammad Shahid, K., Duangkamol, T., Yanada, S., Tawat, P. (2020). Impact of employees engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic. *Human Systems Management*, 39 (4), 589–601.
- Turin Rahman, K. in Uddin Arif, Z. (2020). Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Satisfaction, Challenges, and Productivity of Employees. *International Journal of Trade and Commerce-IIARTC*, 9 (2), 282–294
- Wirawan Irawanto, D., Rofida Novianti, K., Roz, K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economics*, 9(3), 96.

ANKETNI VPRAŠALNIK

Prosimo, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

1. Spol:

- moški
 ženska

2. Starost (vpišite vašo starost v dopolnjenih letih):

3. Naziv delovnega mesta:

4. Ali se je vaš način dela spremenil v času covida-19?

- Da
 Ne

5. Ali je vaš delodajalec poskrbel za primerno opremo na delovnem mestu (v vašem domu)?

- Da
 Ne

6. Ali vam je delodajalec omogočil usposabljanje ali izobraževanje na daljavo?

- Da
 Ne

7. Ali ste lahko svoje skrbi in težave zaupali vodji?

- Da
 Ne

8. Označite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami, ki se navezujejo na izzive, s katerimi ste se soočali pri opravljanju dela od doma? (1 – se ne strinjam, 2 – se delno ne strinjam, 3 – se niti strinjam niti ne strinjam, 4 – se delno strinjam, 5 – zelo se strinjam)

	1	2	3	4	5
Imel/a sem slabšo motivacijo za delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imel/a sem slabšo koncentracijo zaradi motilcev (člani skupnega gospodinjstva).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri delu od doma sem se počutil/a osamljeno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovne naloge sem težje opravljal/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidna je bila slabša odzivnost sodelavcev in vodij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi dela od doma sem težje ločeval/a zasebno in delovno življenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Na kakšen način ste izzive reševali? (1 – se ne strinjam, 2 – se delno ne strinjam, 3 – se niti strinjam niti ne strinjam, 4 – se delno strinjam, 5 – zelo se strinjam)

	1	2	3	4	5
S pogovorom s sodelavcem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z aktivno pavzo (šport, sprehod, meditacija, poslušanje glasbe).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S postavljanjem dnevnih nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Delovni prostor je bil oddaljen od ostalih članov gospodinjstva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S pogovorom z vodjo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izzive sem reševal/a ob samem pojavu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Označite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami, ki se navezujejo na vaše zdravje v času pandemije in pri opravljanju dela od doma? (1 – se ne strinjam, 2 – se delno ne strinjam, 3 – se niti strinjam niti ne strinjam, 4 – se delno strinjam, 5 – zelo se strinjam)

	1	2	3	4	5
Pri delu od doma sem občutil/a večji stres kot pri delu na lokaciji podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V času pandemije sem skrbel/a za svoje psihično in fizično zdravje s športom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V času pandemije sem skrbel/a za svoje psihično in fizično zdravje z jogo/meditacijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V času pandemije sem skrbel/a za svoje psihično in fizično zdravje s sprehodom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V času pandemije sem skrbel/a za svoje psihično in fizično zdravje s pogovorom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ali ste v času pandemije opazili kakšne simptome zaradi dela od doma?

Da

Ne

12. Ali so se vam v času pandemije pojavili kateri od spodnjih simptomov?

Označite z DA ali NE.

	DA	NE
Glavobol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utrujenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motnje spanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nihanja razpoloženja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upad energije za delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depresija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tesnoba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozabljivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bolečine v vratu ali hrbtu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prebavne motnje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raztresenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Ali ste usvojili kakšno novo znanje in razvili nove kompetence?

Da

Ne

14. Navedite, katero novo znanje in ali kompetence ste usvojili v času dela od doma.

15. Kaj vam je pozitivnega prineslo delo od doma?

IZZIVI IN MOŽNOSTI UREDITVE DELOVNEGA IN BIVALNEGA OKOLJA V E-OKOLJU NA PRIMERU PODJETJA APARATI, D.O.O.

MAJA MIHEVC,¹ PRIMOŽ PENCA²

¹ Fakulteta za dizajn, Ljubljana, Slovenija
mihevc.majaop@gmail.com

² Aparati d.o.o., Ljubljana, Slovenija
primoz.penca@ga.si

Notranja oprema predstavlja velik delež naših življenj, saj smo v stiku z njo vsak dan, vse od trenutka, ko vstanemo, do takrat, ko gremo nazaj spat. Namen tega poglavja je izraziti njeno pomembnost, odvisnost in vpliv na naše okolje ter mentalno zdravje in njeno splošno uporabo, izdelavo ter načrtovanje. Skozi primer podjetja Aparati, d. o. o., njihovo delo in splošne standarde generalne notranje opreme ter dodatne točke psihične analize poskušamo dobiti boljši vpogled v njeno vrednost.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023.4](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023.4)

ISBN
978-961-286-767-6

Ključne besede:

notranji dizajn,
pohištvo,
arhitektura,
Ga+ kuhinje,
zadovoljstvo uporabnikov



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023.4](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023.4)

ISBN
978-961-286-767-6

CHALLENGES AND POSSIBILITIES OF ARRANGEMENT OF THE WORKING AND LIVING ENVIRONMENT IN THE E-ENVIRONMENT ON THE EXAMPLE OF THE COMPANY APARATI D.O.O.

MAJA MIHEVC,¹ PRIMOŽ PENCA²

¹ Faculty of Design, Ljubljana, Slovenia
mihevc.majaop@gmail.com

² Aparati d.o.o., Ljubljana, Slovenia
primoz.penca@ga.si

Keywords:
interior design,
furniture,
architecture,
Ga+ kuhinje,
user satisfaction

Interior design and furnishing represents a large portion of our lives, as we are in contact with it every day, from the moment we wake to the moment we go back to sleep. The purpose of this chapter is to express its importance, dependence and impact on our environment and psyche as well as its general use, production and planning. Through the example of the company Aparati d.o.o., their work and general standards of interior design, as well as additional points of psychological analysis, we will try to get a better insight into its value.



1 Uvod

Pri obravnavanju notranje opreme, njene uporabe, izdelave in postavitve v prostor je treba upoštevati več dejavnikov. Vedeti moramo, v kakšnem okolju se bo uporabljala (npr. zasebna ali javna raba), kdo jo bo uporabljal (npr. podjetje, posamezniki, izobraževalne ustanove), zakaj se bo uporabljala (npr. šolske klopi, pisarne, kavarna) in kakšen vpliv na posameznika bo imela – tako fizičen (telesne poškodbe pri dolgoročni uporabi slabo zasnovanega pohištva – npr. naslonjalo stola, ki ne nudi primerne opore) kot tudi psihičen (npr. izbira barve sten v bolnici, spalnici).

To poglavje vsebuje analizo različnih dejavnikov, ki vplivajo na prostor skozi povezavo z notranjo opremo (pohištvom). Podaja primere slabe in dobre uporabe notranje opreme ter splošno predstavitev njene izdelave oziroma zasnove uporabe prostora.

2 Pregled literature

2.1 Koronavirus, delo in delovni prostori

V različnih zgodovinskih obdobjih je človeštvo preživelo že mnogo pandemičnih obdobj. Če pobrskamo po človeškem spominu, sta najbolj očitni dve, in sicer črna smrt v srednjem veku in španska gripa. Vendar pa je pandemija koronavirusa za razliko od drugih prvič umeščena v časovno obdobje, ki je prepojeno s spletno novo realnostjo.

Prvi primer koronavirusne bolezni (covid-19; Coronavirus Disease of 2019) je bil prijavljen na Kitajskem v Wuhanu v provinci Hubei 31. decembra 2019. Virus se je izjemno hitro širil po svetu in marca 2020, torej po samo treh mesecih, je njegova izjemna nalezljivost privedla do stanja pandemije svetovnih razsežnosti (Mohd Aman et al., 2021).

Na eni strani to pomeni, da se je prvič v zgodovini človeštva v nekaterih poklicih pojavila možnost, da ljudje svojo dejavnost opravljamo na daljavo. Na drugi strani pa to kljub internetnim e-kontaktom pomeni še večjo izoliranost človeka od delovnega okolja. Predvsem mlajše generacije (v vrtcih, osnovnih šolah, srednjih

šolah) so izgubile socialni stik pristnega medsebojnega fizičnega srečevanja. Zanimivo je, da tudi po koncu pandemije ta socialna izoliranost pri marsikom ostaja podobna tisti, ki je veljala med pandemičnim obdobjem.

Opažamo, da se niso zgodili samo negativni premiki, ki so žal za mnoge ljudi po vsem svetu pomenili hude zdravstvene težave in celo smrt. V tem obdobju smo se naučili, da lahko veliko dela opravljamo na daljavo. Zamislimo si lahko, koliko časa so ljudje pred tem po navadi izgubili s sestankovanji v delovnih okoljih, kamor je bilo treba prišteti še časovno obdobje prihoda in odhoda na pogosto terminsko slabo zasnovane seje in druge sestanke kot tudi vožnjo do delovnega mesta. Skupni prostori, tako doma kot v delovnem okolju, so bili v času letnih prehladov, gripe in drugih bolezni zlahka problematični že pred pandemijo covid-19.

Zaradi zmanjšane sposobnosti učinkovitosti pri delu od doma v takšnih razmerah (še posebej v primeru, da je bila posameznikova oprema za delo primarno na delovnem mestu) ali zaradi razlogov, povezanih z denarjem, je možno, da bi se zaposleni na delovno mesto vrnili prej, kot bi njihovo zdravje to dovoljevalo. S tem bi lahko okužili tudi druge zaposlene. Karantena med koronavirusom je bila eden izmed dejavnikov, ki je takšne incidente v precejšnji meri preprečeval.

Za pridobitev optimalnega, produktivnega in zdravega delovnega okolja moramo upoštevati kar nekaj stvari. Predvsem moramo pokriti dve bazi: fizične prostore in mrežno okolje (internet). Poskrbeti moramo, da tudi v primeru dela od doma, torej v izolaciji, ko na delovnem mestu nismo fizično prisotni, pretok podatkov o našem delu, nalogah in pričakovanjih poteka nemoteno in organizirano. Če pa smo za določene izzive še vedno fizično prisotni na delovnem mestu, se moramo v primeru nove pandemije primerno zaščititi (maske, varnostna razdalja, ločeni delovni prostori ali pregrade ipd.).

Seveda je pomemben del neoviranega dela tudi psihično stanje posameznika. Izgorelost (predvsem mentalna, lahko pa tudi fizična), preobremenjenost s splošnim stresom, ki nastaja v pandemičnih okoljih, in čuječnost novih pravil, ki jih mora posameznik dosledno upoštevati, lahko hitro zmanjšajo učinkovitost pri delu, saj mu za to zmanjka energije.

Primer tega je študija »Impact of the COVID-19 pandemic on burnout and perceived workplace quality among addiction treatment providers«, ki analizira vpliv pandemije koronavirusa na svetovalce, ki delujejo z odvisniki. Tako pri zdravniškem osebju kot pri drugih članih kolektiva je obstajala večja možnost za pojav duševne stiske, predvsem zaradi veliko novih pravil in ukrepov, ki so jih morali dodati prejšnji praksi, in zaradi velikih pričakovanj, da naj njihovo delo poteka z enako mero kakovosti kot poprej. Poročali so tudi, da se je njihova splošna produktivnost zaradi teh razlogov zmanjšala, padla pa je tudi kakovost njihovega splošnega dela. Izjema je bila skupina delavcev, ki je poročala, da je njihov način oziroma kakovost dela ostala sorazmerno enaka prejšnjim letom (Fentem et al., 2022).

Iz navedenega lahko sklepamo, da razmerje stresnih in drugih motilnih dejavnikov na delovnem mestu močno vpliva na našo produktivnost. Velik del tega se z delom od doma lahko zmanjša, saj smo kljub morebitnim novim pravilom ali življenjskemu stilu (npr. karantena) v bolj znanem in osebno naravnanim okolju, kjer se izognemo dodatnim stresnim dejavnikom. Z izolacijo zunanjega sveta, ki nas s številnimi pravili pogosto omejuje, se tako lažje osredotočamo na službeno delo od doma.

Zaradi podaljšanja in ohranjanja nekaterih oblik dela od doma so se v našem e-okolju razvile vsakovrstne aplikacije za »srečevanje« na skupnih razpravljanjih. Kmalu so se pokazale tudi pomanjkljivosti takšnih aplikacij.

V realnem socialnem okolju je človek navajen opazovati mimiko sogovornika, ki mu večkrat pove več kot izrečene besede, preko klica po spletu (še posebej v primerih, ko govorec nima kamere) pa je težko samo iz glasu razbrati čustveni odziv sogovornikov.

Pri tem so na udaru najpogosteje mlajše skupine. Njihova pedagoška disciplina je toliko bolj pod vprašajem, še posebej, če so bili udeleženci mlajši - komunikacija med karanteno je bila omejena na aplikacije, e-pošto in druge digitalne metode. Ravno to je povzročilo znatno pomanjkanje socialnih izkušenj tudi v delovnem okolju.

Novo prispeli delavci v podjetjih, študenti z malo izkušnjami in zagotovo invalidni so s takšnim okoljem in zmanjšanjem števila izkušenj, ki bi jih drugače lahko pridobili v živo (socialne kompetence o etiki in bontonu dela, osebnosti sodelavcev in nadrejenih), nazadovali v svojih sposobnostih popolne integracije v svoje delovno

okolje, s tem pa tudi v svojih splošnih zmožnostih, kompetencah in znanju o delu samem.

Smotrno bi bilo, da bi se med temi analizami osredotočili tudi na že prej omenjeno možnost dela na daljavo. Mnogo člankov je bilo napisanih na to temo, med njimi je eden od zanimivejših »A study on the motivational factors that affect work from home productivity during the covid-19 pandemic« (Bhardawaj in Bhardwaj, 2022). Če citiramo ugotovitev, ki je napisana v omenjenem članku – karantena je vodila k pojavu dela od doma, t. i. kulturi »work from home«, ki je vodila k raznovrstnim odzivom tako s strani delodajalcev kot tudi zaposlenih.

Avtorja pravilno ugotavljata, da si ljudje nismo enaki. To je mišljeno v smislu prilagajanja novi realnosti – tako kot so se nekateri takoj navadili na delo od doma oziroma preko spleta, pa je drugim to predstavljalo nepremostljive težave v smislu strahu pred neznanim in predvsem pred nepoznavanjem ter uporabo (novih) orodij.

Ugotovimo lahko, da že od začetka številni posamezniki niso imeli enakih pogojev za delo od doma, torej možnosti, kakršnih bi jih sicer imeli v dejanskem, fizičnem službenem okolju (pod to lahko štejemo zmogljivost računalnikov, mirnost domačega okolja ipd.). Tu bi se poznala razlika v kakovosti in kvantiteti dela, opravljenega doma, ter v znanju opravljanja le-tega in obvladovanju nove tehnologije (aplikacije za spletne sestanke) na daljavo. Prav tako ni nujno, da imajo vsi doma ustrezno opremo za delo, kot jo imajo v službi.

Na trgu so ostajale priljubljene največkrat tiste aplikacije, ki so bile enostavnejše in bolj dojemljive za uporabo. Kljub temu so imele predvsem starejše generacije pred upokojitvijo težave, saj se niso dobro znašle s spletnimi aplikacijami (MS Teams, Skype, Zoom, Discord), ki so postale del nujnih orodij za delo na daljavo. Hkrati so korekture morebitnih skupnih projektov preko spleta težje za popravke – zaradi delitve ekrana namreč ne moremo primerjati več stvari hkrati. Tako komentarji in popravki ostanejo osredotočeni na trenutno predstavitev, celotna slika in ideja cilja pa se nam lahko izmuznita.

Bhardawaj in Bhardwaj (2022) v svojem članku »A study on the motivational factors that affect work from home productivity during the covid-19 pandemic« v poglavju metodologija ponovno izpostavita vprašanje o izpolnjevanju vprašalnikov, saj mora

biti posameznik seznanjen z delovanjem portalov, kot so Facebook, e-pošta ali različni drugi vprašalniki, da lahko to udejanji.

Včasih je zaposlovalcu bolj pri srcu neka druga aplikacija kot pa tista, s katero je seznanjena večina zaposlenih. Ker mu je všeč in se sam v njej dobro znajde, samodejno pomisli, da je tudi drugim ljudem enako ljuba. Tako vztraja samo pri eni aplikaciji in se ne zna prilagoditi zaposlenim, ki bi morda raje izbrali alternativo (Bhardawaj in Bhardwaj, 2022). V takšnem primeru so zaposleni manj produktivni, tudi če imajo za delo veliko samoiniciative in motiviranosti – omejuje jih le znanje. Tu se pokaže močnejša potreba po enakovrednih pogojih za delo od doma.

Motiviranosti zaposlenih pa ne smemo spregledati. Zaposlovalec mora znati ugotoviti, kje je vzrok za motiviranost ali nemotiviranost zaposlenih in iskati pravilne rešitve. Motivacija zaposlenih je eden ključnih problemov za vodje in managerje povsod po svetu, še posebej v času pandemije koronavirusa (Bhardawaj in Bhardwaj, 2022).

Manjka pa nam podatek, ali je ta motiviranost ali nemotiviranost odvisna samo od želje zaposlenega, da ohranja vztrajnost, ustvarjalnost in produktivnost v svojem okolju, ali pa so izvori teh težav globlje, predvsem v smislu, da se zaposleni ne znajde v “domačem” delovnem okolju in spletnem, torej internetnem, delovnem okolju (Bhardawaj in Bhardwaj, 2022).

Zaposleni, ki so motivirani in svoje delo opravljajo z veseljem, so nedvomno bolj produktivni. Ne glede na razvoj tehnologije in njeno porast so tisto, kar nas žene k ustvarjanju in delu, naše vrednote – te se bodo bolj obdržale tudi v nadaljnjih letih. Karantena, ki jo je povzročil koronavirus, je te vrednote, našo varnost in zadovoljstvo, močno prizadela, kar je vodilo k vsem različnim odzivom na delo od doma in novemu načinu razvoja delovne kulture.

Motiviranost (ali nemotiviranost) zaposlenih mora ostati (in tudi ostaja) najbolj pomemben dejavnik. Še posebej sedaj, ko se svet počasi postavlja nazaj na noge in skuša prevzeti v delovanju prihodnosti novonastala pravila, poglede na svet in idejne zasnove.

Na temo vpliva koronavirusa na delo bi bilo treba izvesti še mnogo raziskav in anket, da bi lahko popolnoma razumeli njegov vpliv na današnji svet in delovno kulturo ter da bi se ob morebitni ponovitvi karantene naslednjič bolje in hitreje prilagodili.

Ne smemo pozabiti na svetovanja, prilagoditve, psihična in fizična stanja, ki jih povzročajo bolezen, stres in celotno svetovno dogajanje. Pametno bi bilo, da se delo v prihodnosti olajša z vsemi novimi izumi in ugotovitvami ter da se s tem zagotovi izboljšano okolje tako v službi kot doma (Bhardawaj in Bhardwaj, 2022). Vseskozi je kljub morebitnim oviram zelo dobrodošla fleksibilnost, ki jo prinaša delo iz domačega okolja. Mogoče je ta fleksibilnost ena najbolj pozitivnih stvari dela na daljavo (Bhardawaj in Bhardwaj, 2022).

2.2 Dizajn in notranja oprema – definicija prostora

Prostor je definiran kot nekaj nesnovnega in neomejenega, nekaj, v čemer se prisotna telesa lahko premikajo (Galvez-Pol, Nadal in Kilner, 2021). To so lahko mestne ulice, po katerih hodimo vsak dan, ko gremo po opravkih ali v službe, vrtce in šole; parki in prostrani gozdovi; hiše, stanovanja ali kavarne in nakupovalni centri – vsi ti spadajo pod različne tipe prostorov, ki nas obdajajo.

Vsak prostor ima tako svoje značilnosti kot funkcijo. Izobraževalne ustanove nam podajajo znanje, kavarne, kulturne ustanove in nakupovalni centri ponujajo druženje ter socializacijo, hiše in stanovanja pa so zavetja, kjer se odpočijemo po dolgem dnevu in pobegnemo pred preostankom sveta.

Da ustrezajo vsem tem funkcijam, morajo prostori pravilno opravljati svoje dane naloge. Kino ne more biti zgrajen in opremljen s pohištvom, kakršnega bi imeli v domači spalnici, lahko pa si deli kotiček za pitje napitkov s kavarno ali slaščičarno s sosednjega vogala. Da bi te naloge in funkcije posameznih prostorov pravilno izpolnili, se moramo zanesti na dolgoletno preizkušeno in skupaj združeno znanje raziskav, celotne zgodovinske gradnje ter kulturne in svetovne evolucije. Tu vstopijo v enačbo arhitektura, notranji dizajn, notranja oprema in psihologija (Galvez-Pol, Nadal in Kilner, 2021).

Tako v arhitekturi kot notranjem dizajnu bi prostor lahko definirali kot okolico, ki nastane iz združevanja ljudi in arhitekturnih elementov (oziroma struktur), ki ga zapolnjujejo. Elementi prostora so lahko odvisni od ljudi, ki se v njih nahajajo (hiše, šole), ali pa so zasnovani tako, da se ljudje prilagajajo prostoru (galerije – razstavni prostori z inštalacijami).

Prostor je jedro arhitekture, ki je potreben za razmišljanje in ustvarjanje znotraj arhitekture in arhitekturnega prostora, preko katerega razberemo značaj in sporočila v njegovih formah. Zavedanje le-tega pripomore k ozaveščenosti arhitektov, da se odločijo za idejne zasnove in principe svojih prostorov, ter razširi njihovo znanje in razumevanje le-teh (Dursun, 2009).

Pogosti pristop v arhitekturi je dojetje in evalvacija prostora skozi pristop njegovih fizičnih in uradnih karakteristik znotraj specifičnega arhitekturnega stila. Takšen pristop ne upošteva razmerja med prostorom in človekom niti socialnih implikacij tega razmerja – ti so ključni elementi snovanja arhitekturnega prostora in njegove identitete.

Prostor ni le volumen, ki nas obdaja, ampak tudi fizična oblika, ki jo lahko izluščimo in opišemo iz njenih značilnosti: velikost, geometrija, dolžina, širina, teksture, svetloba itd. Hkrati vsebuje tudi značilnosti, ki so po naravi abstraktne – pravila in zakoniki, ki določujejo in oblikujejo pomen prostora. Znotraj razumevanja in odkrivanja takšnih značilnosti se pojavi ključni element prostora – njegovo razmerje s človekom samim (Dursun, 2009).

Preden preidemo v prostorsko razpravo o čustveni navezanosti, ne smemo pozabiti poudariti prostora kot okolja, v katerem živimo, kot nekaj, kar se z življenjem razvija (Galvez-Pol, Nadal in Kilner, 2021). Kot pravi Henri Lefebvre (Brenner in Elden, 2009), bi prostor lahko definirali kot 'socialno okolje'. Socialni prostor – torej okolje, v katerem se družimo (sem spada tudi internetni prostor) – ki je po naravi antropološki in biomorfični, lahko svojo okolico preraste. V njem vedno nekaj ostane: spomini in sledi – v prostoru torej vse, kar je bilo, podkrepi tisto, kar še pride. Takšen prostor lahko definiramo tudi kot organski.

Paziti moramo, da ne pademo v past in tako ne jemljemo prostora samo kot 'osnovo za preučevanje življenja'. S tem namreč zmanjšamo izkušnjo doživetij v prostoru.

Prostori, ki nekaj predstavljajo skupaj s predstavo prostora, to je tisto, kar prostoru da spoznanje – ta subjekt implicira in hkrati razlaga naš subjekt – prostor, v katerem živimo, tako zaznamo kot pojmovano in združujemo znotraj prostorske prakse.

Socialno okolje ostaja kvalificirano pod ostanki, ki jih na njem pustila zgodovina. Ti ostanki se akumulirajo. Kakovosti prostora se navezujejo na njegove lastnosti, ne pa (kot namiguje sodobna predstava) na stvari, ki so vanj vgrajene oziroma vnesene (Brenner in Elden, 2009).

2.3 Čustvenost in prostor

Že v času pred epidemijo koronavirusa je pomanjkanje prostora lahko predstavljalo velik problem v času bolezni doma. V želji, da boleznj ne prenesemo še na preostale člane družine, je (tako kot je bilo to pri koroni) potrebna izolacija, ki pa ni možna, če naš dom nima dovolj prostorov ali pa ni primerno razdeljen, da se po potrebi začasno spremeni v ločeno bivališče. Pri tem so največkrat na udaru spalnice (ločeno spanje na kavču in glavni spalnici), pisarne (če vsi vpleteni delajo od doma) in kopalnice (npr. samo ena kopalnica, ki sili v skupno uporabo).

V časovnem obdobju obolenosti ostanemo tudi brez tretjega prostora (pa naj bo ta na področju hiše ali izven nje), kar lahko drastično zniža naše psihično počutje in s tem nadaljnje vpliva na posameznikovo zdravje. Seveda je pri posameznikih, ki živijo v večjih prostorih, ta vpliv manjši. Zaradi izolacije še vedno ostanejo brez zadostne socializacije in tretjega prostora, lahko pa se gibljejo po večji površini in se posledično počutijo manj utesnjeno.

2.4 Dimenzije prostora: standardi dizajna in notranje opreme – življenjski stil 21. stoletja

Dandanašnji standardi opreme – njene mere – večinsko temeljijo na delu Ernsta Neuferta, nemškega arhitekta, ki je znan kot asistent Walterju Gropiusu, še eno izmed velikih imen arhitekturnega sveta. Neufert je znan tudi po svoji knjigi *Projektiranje v stavbarstvu* (nemško »*Baueutwurfslchre*«), priročniku za prostorske reference pri načrtovanju stavb in lokacij. Knjiga *Projektiranje v stavbarstvu* (znana tudi samo kot Neufert) je bila prvič objavljena leta 1936.

Neufertova (2002) knjiga je zasnovana in namenjena kot pomoč pri začetnem načrtovanju stavb z zagotavljanjem obsežnih informacij o prostorskih zahtevah. Pretežno zadeva ukvarjanje z ergonomijo in funkcionalnimi tlorisi stavb ter je organizirana glede na tipologije zgradb. Knjiga se še danes nenehno posodablja.

Standardizacija pohištva pripomore k temu, da lažje ugotovimo, ali določen kos pohištva lahko spravimo v sobo, saj nam z znanimi merami ni treba računati posameznih, različnih kosov od več kot enega izvajalca. (Kljub temu nekateri izvajalci še vedno uporabljajo svoje mere, zato jih je vseeno najbolje preveriti).

Primer, na katerem lahko prikažemo standardne mere prostorske opreme, je kuhinja. Kuhinjski pult je običajno visok pribl. 85 cm (90 cm pri visokih posameznikih, 75 cm pri nižjih posameznikih), razdalja med njim in omarico je 50 cm, omarice pa so visoke 60 cm in globoke 35 cm. Paziti moramo na razdaljo med eno in drugo stranjo kuhinje (vsaj 1.20 m, če ima kuhinja na obeh straneh delovni prostor). Police ali omarice morajo biti umeščene primerno visoko, da lahko še vedno vidimo, kaj počnemo na delovni površini pod njimi in tako po nesreči ne zažgemo kosila ali si porežemo prstov. Nad štedilnikom mora biti napa.

Kuhinjska razsvetljava ne sme biti samo stropna, saj v tem primeru s svojim telesom preprečimo svetlobi, da mimo nas doseže kuhinjski pult – potrebujemo dodaten vir svetlobe neposredno nad pultom, po navadi luč, vgrajeno v omarico nad njim. Upoštevati moramo tudi, da se lahko odprejo vsi predali, pečice in pomivalni stroji. Če je uporabnik invalid, kuhinja potrebuje dodatni prostor, da lahko krožno obrača voziček in pride skozi vrata (90 cm). Omarice in delovne površine morajo biti tudi višinsko prilagojene.

2.5 Stili pohištva in minimalizem

Pohištvo, s katerim opremljamo svoje domove, službene prostore in druge lokacije, ni enotno. Morda se zdi ta poudarek nekako odveč, saj najbrž vsakdo lahko ugotovi, da kričče rdeč kavč v frizerskem salonu in gladka, neopazna bela miza v kotu čakalnice nimata skupaj ne barve ne načina, kako vplivata na svojo okolico. Če bi kavč – ali katerikoli drug element notranje opreme – v krvavo rdeči barvi uporabili v bolnišnici, zanj zagotovo ne bi dobili pretiranih pohval.

Ko opremljamo prostore, moramo vedno paziti, kaj je zanje primerno tako z družbenega stališča kot s strani njihove funkcionalnosti. Kljub temu da različne stile obravnavamo kot samosvoje, je pomembno, da ohranimo v mislih, da se med njimi vedno lahko prepletajo podobnosti in da so nekateri stili med sabo hierarhični, torej v nekem smislu 'podvrsta' neke bolj razširjene ideje.

S tem v mislih bi našli nekaj bolj priljubljenih, splošno uporabljenih stilov, ki jih opisujemo v nadaljevanju.

Mediterranski stil (Mediterranean Style Decor Guide, 2023) je po duhu rustikalen in umirjen. V njem prevladujejo belo ometane stene s poudarki kamna ali lesa, naravno, leseno ali svetlo pobarvano pohištvo. Prostori niso preveč natrpani in so v mislih zasnovani z naravno svetlobo ter povezavo med notranjim in zunanjim prostorom – kot je npr. prehod iz dnevne sobe neposredno na vrt, zasajen z oljkami in drugimi obalnimi rastlinami.

Prevladujoče barve mediteranskega stila so: oranžna, azurno modra, oker, terakota, bež, bela in gozdno zelena. Materiali, ki prevladujejo, pa so: rafija, glina, platno, les. Stene in tla so pogosto posejani z mozaiki ali glinenimi ploščicami, kot okrasni dodatki pa se pojavijo tudi razne keramične skodelice ali sušeka zelišča.

Podoben mediteranskemu je tudi *morski stil*, v katerem pa je poleg zgoraj navedenega še več modre barve in dodatkov z morskotematiko (školjke, reševalni obroči, pesek, ladijske vrvi itd.).

Boho stil – t. i. boemski stil (Grustat, 2022) – je nastal v Franciji na začetku 19. stoletja. Razširil se je preko umetniškega sveta, kjer so ga raznovrstni avtorji prevzeli za svojega in preko stila predstavljali svoj, za tiste čase nekonvencionalen način življenja.

Estetika boho stila se je od tam naprej širila tudi v šestdesetih in sedemdesetih letih, ko so hipiji prevzeli veliko njegovih izraznih elementov. Dandanašnji boho stil temelji na mešanici raznovrstnega pohištva in staromodnem dizajnu, ki se skupaj pomešata v nekakšno urejeno zmes. Veliko je okraševanja sten s preprogami, rutami in drugimi elementi iz blaga. Uporabljajo se ročni izdelki in naravni materiali (predvsem les).

Barve sežejo od bež, rjave in olivne do rumene in modre. Pri materialih stopajo v ospredje vezenine, platno, ratan, bombaž – vzorci so opazni in drzni, blazine pa velikokrat obrobljene z resicami. Boho stil odraža interese posameznika, zato je poln samostojnih, doma izdelanih projektov: viseče mreže, košare, skodelice in okraski.

Pri boho stilu je torej dovoljeno skoraj vse, dokler je urejeno v neko tematsko celoto, četudi končni izris prostora to doseže z elementi, ki so vsak zase čisto posebni.

V *podeželskem (kmečkem) stilu* med materiali prevladujeta les in opeka. Zasnovan je v vzdušju starih podeželskih hiš, kjer v ospredje stopa predvsem domačnost (Grustat, 2022). Pogosto jo dosežejo z uporabo starih tramov na sicer belo pobarvanih stropih in stenah. Med kosí pohištva vsekakor najdemo veliko elementov iz preteklih zgodovinskih obdobj (meščanski stil), ki s svojimi zanimivimi zgodbami ožarjajo pretekle (družinske) čase in so tako pomemben del družinske zapuščine.

Blago (zavese, prtički ipd.) pogosto spominja na ročno izvezena dela naših babic. V dnevnem prostoru lahko osrednji del bivalnega prostora zavzema krušna peč, v kuhinji pa star štedilnik na drva. Pohištvo je večinoma leseno – stare kredence, omare, predalniki, jedilni stoli. Barve so predvsem zemeljske – temno zelena, rjava, bež, oker in bela.

Industrijski stil je nastal v šestdesetih letih prejšnjega stoletja (Grustat, 2022). S svojo zasnovno se zgleduje po takratnih tovarnah. Značilni materiali, ki jih v tem stilu uporabljamo, so tako neposreden odraz te inspiracije: cevi za pipe, znošeno usnje in opeke, grobi beton, steklo in krom ter splošno bolj 'možata' estetika.

Večinsko so za takšen stil primerna stanovanja z visokimi stropi in širokimi sobami, ki pripomorejo k ohranjanju odprtega, pospravljenega in udobnega videza. Barvno prevladujejo v industrijskem stilu rdeča (opeka), modra, siva ali zelena.

V dandanašnjem času svet notranje opreme in pa arhitekture nasploh vse bolj prevzema ideja *minimalizma*. Minimalizem sestavljajo preproste, geometrijske oblike in ravne površine brez dodatnih tekstur (Grustat, 2022). Nastal je kot kontrast gibanju abstraktnega ekspresionizma, ki je njegov predhodnik. Čeprav drugi stili zajemajo podobne elemente z bolj neopaznim in preprostim pohištvom, je

minimalizem, morda celo v ekstremih, proti njim veliko bolj »oskubljen«, lahko bi rekli celo sterilen.

Minimalizem je kot gibanje nastal v zgodnjih petdesetih in šestdesetih letih v Ameriki. Z minimalizmom so tesno povezani naslednji umetniki: Frank Stella, Donald Judd, Agnes Martin, (v glasbi pa) Philip Glass (Tate, 2023).

Eden izmed 'razvojev' v svetu arhitekture, še posebej pa notranje opreme, ki jih lahko pripišemo pod ime minimalizma, je tudi t. i. *skandinavski stil* (Grustat, 2022). Četudi se tega ne zavedamo, ga poznamo vsi. Preprosto, pastelno pohištvo, les kot material in elegantne, a minimalne oblike – veliko nas ob takšnem opisu pomisli na Ikea. Četudi ni nujno, da bi vse, kar ima Ikea naprodaj, pripisali specifično skandinavskemu stilu, je neizpodbitno, da je to podjetje eden izmed glavnih razlogov, zakaj je ta stil postal tako razvpit.

Priljubljenosti Ikeinega pohištva so se prilagodili tudi splošni trendi in zahteve kupcev, temu pa so morala slediti vsa podjetja, ki so želela obdržati svojo vrednost na trgu. Poudariti je treba, da kljub prevladovanju skandinavskega stila v vsesplošni opremi ta vseeno ni edini stil, ki se še uporablja ali z njim deluje.

Minimalizem (natančneje je t. i. 'minimalizem' v vseh teh primerih mešanica minimalizma in moderne stila) večinsko prevladuje pri domači uporabi pohištva, za stanovanja ali velike moderne posesti. Drugod, kot na primer v barih, kavarnah in raznih hotelih ter zgodovinskih stavbah, se uporabljajo umetniška gibanja preteklosti – tako zaradi nostalgičnih razlogov kot potrebe z ujemanjem stavbne strukture.

Vsekakor je v splošnem smislu izvor vpliva minimalizma in pa tudi njegova splošna raba odsev ne le masovne industrije, ampak tudi dejstva, da večina ljudi zaupa v trende in priljubljene elemente za urejanje svojih domov, saj jih po svojem lastnem zgledu in znanju ne bi znali vnesti v prostor.

To nas pripelje k osnovam opremljanja.

2.6 Proces opremljanja prostora – od tlorisa do hiše

Nemalokrat se zgodi, da se prikaže potreba po prenavljanju, novogradnji ali požitvi nekega doma, stavbe, poslovnega prostora. Večina ljudi v takšnih situacijah nima najboljšega občutka, kaj ta 'prostor' je, kako ga obravnavati, analizirati in – še manj – opremiti. V ta namen so se skozi zgodovino razvili številni poklici, izobraženi prav v smeri reševanja takšnih zagat: gradbeniki, geodeti, statiki, notranji oblikovalci, arhitekti.

V našem primeru se bomo osredotočili predvsem na arhitekto in notranje oblikovalce. Pred nekaj leti, torej pred širšim razvojem poklica notranjega oblikovalca kot posamezne entitete (predvsem pred razvojem Fakultete za dizajn), so nalogo obeh poklicev – notranjega dizajnerja in arhitekta – prevzemali arhitekti sami. Risali so tako stavbe kot njihovo notranjost in jih po teh idejnih zasnovah opremljali. Takratni arhitekti so zato bližje neki skupni, združeni obliki teh dveh poklicev.

Tudi dandanašnji arhitekti še vedno vedo, kako v prostoru delujejo miza in stol, omara in postelja. Kljub 'ločitvi' teh dveh znanosti v birojih in na Fakulteti za arhitekturo še zdaj nabirajo znanje o notranjem oblikovanju in ga tudi uporabljajo. Vseeno pa je nastala neka ločena platforma, kjer (največkrat v primerih obnavljanja obstoječih gradenj) samo pohištveni del prenove prevzamejo strokovnjaki za notranjo opremo. Tako kot imajo arhitekti vpogled v obe strani dela s prostori, ga imamo tudi mi, notranji oblikovalci. Tudi nas učijo nekaj malega o statiki, nosilnih stenah in gradbi.

Pred razvojem računalnikov (in predvsem novodobne programske industrije) je bilo vso notranjo opremo in načrte treba risati na roke. To je bilo – v primerjavi s sedanjimi zmožnostmi – dokaj zamudno delo, ki pa je vodilo k večji ročni spretnosti in pozornosti. Lahko bi se reklo, da imajo ti, ki so bolj izurjeni v uporabi računalniških programov namesto svinčnika in radirke, v določenem delu primanjkljaj.

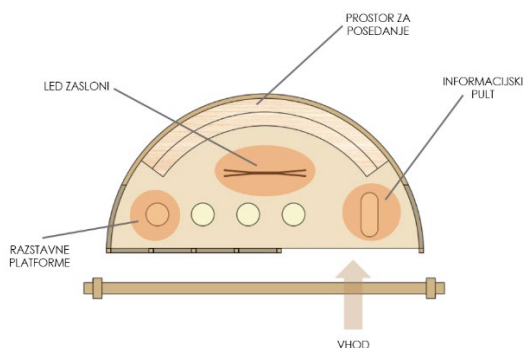
Za razvoj načrta o opremi (ali gradnji prostora) primarno potrebujemo tloris, v nadaljnjem razvoju pa (vsaj) še poglede in prereze. V zdajšnjem času k temu dodajamo tudi vizualizacije za lažjo predstavo strankam, ki iz tlorisa ne morejo

razbrati pomena naše razlage. Nekaj izrazov in njihove definicije za nadaljnjo boljšo predstavo podajamo v nadaljevanju:

- tloris – prikaz objekta ali predmeta od zgoraj, torej s ptičje perspektive. V tloris vrisujemo lahko posamezne sobe ali celoten objekt (stavbo),
- pogled – stranski izris pohištva in stavbe,
- prerez – podobno kot pogled, le da tu rišemo stransko predstavo predmeta, kot bi ga vertikalno prerezali in risali njegovo notranjost, zgradbo in delovanje,
- vizualizacija (render) – to je 3D render prostora, fotorealistična slika, ki jo ustvari program na podlagi kosov pohištva, ki jih zmodeliramo v njem. V končni obliki izgleda tako kot fotografija neke sobe, prostora. Pred dobro razvitimi programi za renderiranje je bilo opremljene prostore, ki bi jih želeli predstaviti ali razstaviti (npr. v reviji o notranji opremi in arhitekturi), treba dejansko narediti in jih na licu mesta fotografirati, sedaj pa jih je velika večina računalniško generiranih.

Tlorisi, prerezi in pogledi (v primeru, da niso mišljeni v 3D vizualizaciji) se danes rišejo v programe za osnutke (angl. drafting software), renderji pa v programe za modeliranje. Med programe za osnutke spadajo na primer AutoCAD, FreeCAD in Autodesk Revit. Programi za modeliranje pa so Autodesk, Blender, ArchiCad, Houdini, Enscape, Twinmotion. Obstajajo tudi manj profesionalni, prosto dostopni spletni programi (angl. browser based software) za 3D renderiranje, kot so Cohoom, Esri CityEngine ali SketchUp (brezplačna verzija).

Primeri preprostejših tlorisov in renderjev so podani v nadaljevanju.



Slika 1: Tloris

Vir: Maja Mihevc, 2022



Slika 2: Tloris 2

Vir: Maja Mihevc, 2022



Slika 3: Render dneвне sobe

Vir: Maja Mihevc, 2021



Slika 4: Render kopalnice

Vir: Maja Mihevc, 2021

Vsak naĉrt, pa naj bo to novogradnja ali prenova obstojeĉega objekta, se zaĉne s tlorisom. Ustvarimo lahko tudi samo neko idejno zasnovo in 'moodboard' – skupek slik in barvnih palet, ki bi jih Źeleli v konĉnem izdelku.

Pri grobem, idejnem naĉrtu lahko pohištvo prosto rišemo v tloris, pri konĉni verziji pa moramo paziti, da ga postavimo nekaj centimetrov od roba, saj moramo upoštevaty dodatno debelino (moŹnost njihove krivine) sten z barvo in izolacijo vred.

Standardni potek dela gre pribliŹno takole: izriše se tloris, nato pogledi po tlorisu, ti se nato preverijo in popravijo, zraven se po potrebi spremeni še tloris, da ustreza popravkom. To se ponovi, dokler se ne dobi ustrezna, konĉna verzija tlorisa, ki ji sledijo novi pogledi in prerezi. Na podlagi pogledov in prerezov se potem naredi tudi 3D vizualizacija. Po potrebi (npr. ĉe pri 3D vizualizaciji ugotovimo, da smo se pri naĉrtovanju zmotili in tega prej nismo opazili) se celoten postopek ponovi.

3 Pregled stanja v podjetju Aparati, d. o. o.

3.1 Sodelovanje s strankami v podjetju Aparati, d. o. o.

Kot pri standardnem poteku dela se tudi tu proces začne s tlorisom. Stranke, ki pridejo v salon, s seboj prinesejo načrte in meritve prostora, ki ga želijo urediti. Včasih lahko sem spadajo tudi že idejne zasnove prostora, kot sta postavitve ali barva pohištva. Svetovalci se nato z njimi pogovorijo o posameznih elementih, postavitvi in barvah (Slika 5). Cilj je ustvariti kar se da ergonomično postavitve za maksimalno uporabnost in izkoristek prostora.



Slika 5: Svetovanje
Vir: Aparati d.o.o., 2022

V podjetju na podlagi dogovorjenega izrišeja (Slika 6) pohištvo, stranka pa s plačilom avansa potrdi naročilo. Po prejemu naročila se izvede izmera prostora, kjer se še enkrat popišejo vse mere, opombe in morebitne vodovodne ali električne inštalacije. Izmero opravi monter iz podjetja, ki montira tudi pohištvo in zato ve, na kaj mora biti pri merjenju pozoren (po navadi so to največkrat odstopanja od predvidenih mer, ki jih povzročijo krive stene, debelejši omet ali povešena tla).



Slika 6: Načrtovanje in izris

Vir: Aparati d.o.o., 2022

V primeru, da je to potrebno, se po meritvi tlorisi in načrti še enkrat popravijo, da ustrezajo dejanskemu stanju. Stranka nato potrdi dokončno postavitev pohištva in izbere elemente oziroma dekoracijo, naročilo pa se pošlje proizvajalcu pohištva. Istočasno se svetovalec s stranko domeni o želenem terminu montaže (glede na predvideni prihod pohištva v skladišče), monter pa termin nato s stranko potrdi.

Svetovalec po zaključeni montaži kontaktira stranko in preveri, kako je stranka zadovoljna s celotnim procesom. Če pride med montažo do poškodb pohištva ali nezadovoljstva, se s stranko ponovno pomenijo, da to uredijo.

3.2 Primerjava dela in programov, uporabljenih v podjetju, in način dela glede na industrijske standarde notranje opreme

Za izris pohištva se v podjetju uporablja program Carat, ki je namenjen izključno načrtovanju specialno naročenih kuhinjskih prostorov, za podjetja, ki se ukvarjajo z izdelavo kuhinjskih elementov po meri. V programu ima podjetje naložene elemente aktualnega kataloga pohištva, ki ga lahko neposredno vstavljujejo v načrte. Svetovalec, ki je za to odgovoren, tako najprej izriše 3D pregled prostora – stene prostora, mansardne zidove, poševnine, okna in vrata ter obstoječe električne in vodovodne inštalacije. Torej v program vriše vse podatke, ki bi lahko vplivali na

postavitve pohištva. Nato v katalogu označi vse karakteristike lesenega pohištva (model, barve, višina podnožja, ročaji, barva dodatkov itd.). Ko so izbrane, svetovalec prične risati postavitev iz nabora pohištvenih elementov, ki so na voljo pri proizvajalcu. Po končni postavitvi naredi render – 3D vizualizacijo prostora.

Vizualizacija stremi k čim bolj realni predstavitvi, k čemur pripomore možnost, da v Caratu spremenimo tudi videz sten, stropa in tal ter dodajamo osvetlitev in dekoracijo. Tako naš izris postane bolj podoben dejanskemu stanju, stranke pa si lažje predstavljajo, kako bo pohištvo izgledalo v njihovem domu.

3.3 Morebitna prilagajanja marketinškim trendom notranje opreme in njena standardizacija (splošne mere pohištva)

Marketinškim trendom se prilagajajo proizvajalci pohištva. Ti letno posodablajo nabor dobavljivega dekorja, ročajev in pultov glede na zbrane podatke, na podlagi povpraševanj pa prilagajajo tudi nabor kuhinjskih elementov.

Mere pohištva so v večini standardizirane, v določeni meri pa lahko proizvajalec prilagodi pohištvo željam stranke oziroma načrtom pohištva (odvisno od modela pohištva in tehnične značilnosti pohištva), če je to potrebno. V primeru, da bi stranka želela imeti izven serijsko pohištvo, je treba proizvajalcu poslati povpraševanje o njem, njihova tehnična služba pa preveri, ali je izdelava možna.

4 Predlogi za izboljšave

Carat ima več programskih različic, vsako z malce drugačno funkcijo. Carat One bi bil za podjetje v prihodnosti primeren, saj ima možnost nalaganja v oblak (angl. cloud based upload). To bi omogočilo širše in lažje deljenje projektov v delu med sodelavci.

5 Diskusija

Podjetje Aparati, d. o. o., zaradi narave svojega dela brez težav v določenem segmentu lahko posluje tudi na daljavo (Slika 7). Tu mislimo predvsem na izdelavo tlorisov in renderjev, ki jih s strankami lahko delijo preko interneta. Takšen način

poslovanja se izkaže kot zelo učinkovit še posebej v razmerah, kakršne so vladale v času pandemije koronavirusa.



Slika 7: Svetovanje na daljavo

Vir: Aparati d.o.o., 2022

Mislimo, da bi bilo za podjetje koristno, če bi obstoječe zmožnosti komuniciranja preko spleta nadgradilo, predvsem s storitvijo nalaganja v oblak (angl. cloud based service), ki bi vključevala širši krog zunanjih izvajalcev, strank in podjetij, ki izdelujejo oziroma dobavljajo pohištvo.

6 Zaključek

Podjetje Aparati, d. o. o., deluje primerno in relativno podobno, kot je standardni postopek pri načrtovanju in izvajanju oblikovanja notranje opreme. Njihov trud, način dela in prilagajanje posameznim situacijam nedvomno pritegne veliko število zadovoljnih uporabnikov njihovih storitev. Verjamemo, da bodo prav zaradi odnosa, profesionalnega pristopa in zavzetosti tudi v bodoče vztrajali na poti uspešnih slovenskih podjetij, ki združujejo tako elemente neposrednega pristopa kot tudi tehnologijo, ki omogoča stike na daljavo.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta "Vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času Covid-19" z nazivom javnega razpisa "Projektno delo za pridobitev praktičnih izkušenj in znanj študentov v delovnem okolju 2022/2023", ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije in Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

- Bhardawaj, A. in Bhardwaj, R. (2022). A study on the motivational factors that affect work from home productivity during the covid-19 pandemic. *Management Innovator*, 15(2), 88–92. Pridobljeno 26. 3. 2023 na spletni strani https://www.researchgate.net/publication/363432261_A_STUDY_ON_THE_MOTIVATIONAL_FACTORS_THAT_AFFECT_WORK_FROM_HOME_PRODUCTIVITY_DURING_THE_COVID-19_PANDEMIC
- Brenner, N. in Elden, S. (2009). Henri Lefebvre on State, Space, Territory. *International Political Sociology*, 3, 353–377. Pridobljeno 12. 6. 2023 na spletni strani https://www.researchgate.net/publication/227626385_Henri_Lefebvre_on_State_Space_Territory
- Dursun, P. (2009). Architects are Talking about Space. Proceedings of the 7th International Space Syntax Symposium. Pridobljeno 22. 5. 2023 na https://www.researchgate.net/publication/241212834_Architects_are_Talking_about_Space
- Fentem, A., Riordan, R., Doroshenko, C., Li, X., Kasson, E., Banks, D., Cavazos-Rehg, P., Winograd, R. P. in Cavazos-Rehg, P. (2023). Impact of the COVID-19 pandemic on burnout and perceived workplace quality among addiction treatment providers. *Addiction Science & Clinical Practice*, 18(5), 1–10. Pridobljeno 26. 3. 2023 na spletni strani https://www.researchgate.net/publication/367326015_Impact_of_the_COVID-19_pandemic_on_burnout_and_perceived_workplace_quality_among_addiction_treatment_providers
- GA+ Kuhinje. (2023). Pridobljeno 7. 6. 2023 na <https://ga-kuhinje.si/>
- Galvez-Pol, A., Nadal, M. in Kilner, J. M. (2021). Emotional representations of space vary as a function of peoples' affect and interoceptive sensibility. *Scientific Reports*, 11, 16150. Pridobljeno 22.5.2023 na <https://www.nature.com/articles/s41598-021-95081-9>
- Grustat, M. (2022). *10 Most Popular Interior Design Styles to Know Now*. *Architectural Digest*. www.architecturaldigest.com. Pridobljeno 7. 6. 2023 na <https://www.architecturaldigest.com/story/most-poular-interior-design-styles#minimal>
- Lekić Glavan, O. L., Nikolić, N., Folić, B., Vitošević, B., Mitrović, A. in Kosanović, S. (7. 2. 2020). COVID-19 and City Space: Impact and Perspectives. *Sustainability*, 14(3), 1885. Pridobljeno 22. 5. 2023 na <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1885>
- Mediterranean Style Decor Guide. (5. 6. 2023). Curated Interior. *curatedinterior.com* Pridobljeno 7. 6. 2023 na <https://curatedinterior.com/mediterranean-decor/>
- Mohd Aman, A. H., Hassan, W. H., Sameen, S., Attarbashi, Z. S., Alizadeh, M. in Latiff, L. A. (2021). IoMT amid COVID-19 pandemic: Application, architecture, technology, and security. *Journal of Network and Computer Applications*, 174, 102886. Pridobljeno 26. 3. 2023 na spletni strani <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1084804520303490>
- Navaratnam S., Nguyen K., Selvaranjan K., Zhang, G. Mendis P. in Aye L. (2022). Designing Post COVID-19 Buildings: Approaches for Achieving Healthy Buildings. *Buildings*, 12(1), 74. Pridobljeno 22. 5. 2023 na <https://www.mdpi.com/2075-5309/12/1/74>

- Neufert, E. (2002). Projektiranje v stavbarstvu. Ljubljana, Tehniška zaloŹba Slovenije.
- Scannell, L. in Gifford, R. (2016). Place Attachment Enhances Psychological Need Satisfaction. *Environment and Behavior*, 49(4), 1–31. Pridobljeno 5. 6. 2023 na https://www.researchgate.net/publication/299345824_Place_Attachment_Enhances_Psychological_Need_Satisfaction#fullTextFileContent
- Stamatina, R. Th. (2020). How Architecture Fails in Conditions of Crisis: a Discussion on the Value of Interior Design over the COVID-19 Outbreak. *JN Operations Research Forum*, 1(13), 1–3. Pridobljeno 22. 5. 2023 na <https://link.springer.com/article/10.1007/s43069-020-0014-9>
- Teo, T., Barnes, M., Gao, Z., Kaiser, M., Sheivari, R. in Zabinski, B. (2014) Environmental Psychology. V *International Encyclopedia of Critical Psychology*, Thomas Teo (Ur.). New York: Springer, 587–593.

PRAVNI VIDIKI

VZPOSTAVITVE PODPORNEGA

E-OKOLJA DELEŽNIKOV

PIKA PRINČIČ,¹ NENAD MRDAKOVIĆ²

¹ Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta, Ljubljana, Slovenija
pika.princic@gmail.com

² Coface, podružnica v Sloveniji, Ljubljana, Slovenija
nenad.mrdakovic@coface.com

Vsebina poglavja se osredotoča predvsem na pravni vidik sodelovanja podjetja z različnimi akterji v celotnem procesu prodaje in faz, ki pridejo za tem. Namen dela je preučitev posameznih pogodbenih razmerij in kaj bi bilo treba vkomponirati v vsako, da bi lahko delovalo še naprej po vseh pravilih v e-okolju. V nadaljevanju se delo osredotoči na slovensko pravno ureditev razmerij med podjetjem, kupcem in podizvajalcem in kaj so posamezne pravice in dolžnosti vsakega izmed njih. V nadaljevanju je opisana Uredba o varstvu osebnih podatkov, ki je najpomembnejši pravni akt na tem področju. Pri vzpostavitvi e-okolja je predvsem pomembno, da je podjetje pazljivo z uporabo osebnih podatkov kupcev in da to natančno uredi vnaprej. Na koncu je tudi primer pogodb, ki jih podjetje uporablja za poslovanje z dobavitelji in podizvajalci ter sedanja ureditev varstva osebnih podatkov kupca. Pomembno je, da podjetje natančno uredi način posredovanja podatkov kupca podizvajalcu in način, kako bodo ti podatki nato uporabljeni.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023.5](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023.5)

ISBN
978-961-286-767-6

Ključne besede:
e-okolje,
digitalna transformacija,
podizvajalec,
naročnik,
pogodbena razmerja



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023.5](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023.5)

ISBN
978-961-286-767-6

Keywords:
e-environment,
digital transformation,
subcontractor,
the subscriber,
contractual relations

LEGAL ASPECTS OF SETTING UP A SUPPORTIVE E-ENVIRONMENT OF STAKEHOLDERS

PIKA PRINČIČ,¹ NENAD MRDAKOVIĆ²

¹ University of Ljubljana, Law Faculty, Ljubljana, Slovenia
pika.princic@gmail.com

² Coface, subsidiary in Slovenia, Ljubljana, Slovenia
nenad.mrdakovic@coface.com

The content of the chapter focuses mainly on the legal aspects of the company's cooperation with the various actors throughout the sales process and the stages that follow. The purpose of the work is to examine the individual contractual relationships and what would need to be incorporated into each in order to continue to operate under all the rules in the e-environment. The work then focuses on the Slovenian legal regulation of the relationship between the company, the buyer and the subcontractor and what are the rights and obligations of each of them. The following is a description of the Regulation on the protection of personal data, which is the most important piece of legislation in this area. When setting up an e-environment, it is particularly important that the company is careful with the use of customers' personal data and that this is carefully regulated in advance. Finally, there is an example of the contracts used by a company to deal with suppliers and subcontractors and the current regime for the protection of the buyer's personal data. It is important that the company ...



1 Uvod

V današnjem času je pomembno, da podjetja sledijo razvoju, ki ga prinaša tehnologija. Zato smo se v tem delu osredotočili na to, kaj vse taka tehnologija lahko prinese podjetju in na kakšen način je treba pristopiti k celotnemu projektu digitalne transformacije. Obstaja veliko literature na temo, kaj vse digitalizacija podjetja lahko prinese in kaj so njene prednosti, vendar pa se zdi, da je primanjkuje na področju, ki bi govorilo, kako se takega projekta lotiti.

Zelo pomemben vidik celotnega projekta je skladnost inovacij s pravnim redom, tako nacionalnim kot pravnim redom Evropske unije (EU). Slednje je še posebej pomembno v dobi hiperregulacije, zaradi katere naslovniki predpisov pravni red vse bolj dojemajo kot vir tveganj. Temu pritrjujejo nekatere mednarodne ankete, iz katerih izhaja, da so spremembe v zakonodaji po mnenju gospodarskih subjektov med najbolj pomembnimi tveganji (Allianz, 2023). Zato smo se v nadaljevanju osredotočili tudi na to in na kakšen način bi bilo določene spremembe treba urediti.

2 Pregled literature

Čeprav tehnologija povzroča degradacijo okolja, je pomembno, da jo uporabimo za doseg trajnostnega razvoja, kot so uporaba tehnologije za vključevanje zainteresiranih strani v inovacijski proces, uvajanje trajnostnih izdelkov in storitev, vključevanje uporabnikov v inovacije za trajnost in prevzemanje novih trajnostnih dejavnosti, ki so posledica sprejetja novih alternativnih tehnologij, razvitih zaradi odprtja inovacijskega procesa za zunanje udeležence. To dosežemo z vzpostavitvijo e-okolja, ki se osredotoča na vključevanje akterjev organizacij v procese delovanja podjetja (Onwuka 2020).

2.1 Manjšanje medsebojnih stikov s pomočjo tehnologije

Pandemija covid-19 nam je razkrila nujno potrebo po prilagodljivih konceptih delovanja podjetij in odpornih življenjskih skupnostih, ki so zmožne spremeniti svoj način vsakdanjega življenja. Za večino od nas se je vzpostavil hibridno delujoč model tako delovnega kot domačega življenja s pomočjo dela na daljavo. Delo na daljavo nam je razkrilo mnoge pozitivne vidike tega koncepta. Lahko služi kot dopolnilni blažilni in prilagoditveni ukrep proti onesnaževanju okolja, še posebej, če ga

spremljajo izboljšave in širitve urbanih zelenih površin v mestnem okolju (Maipas et al., 2021).

Pandemija covid-19 je delo na daljavo uveljavila kot protistrup za upadajočo gospodarsko dejavnost. Poleg tega je bila v mnogih gospodinjstvih uvedena nekakšna tehnološka izboljšava, kar je pripomoglo k dvigu standarda življenja (Maipas et al., 2021). Pomemben vidik dela na daljavo je zmanjšanje stikov med ljudmi in s tem preprečevanje širjenja virusa. Da se lahko stiki zmanjšajo, delo pa poteka neprekinjeno naprej, je treba uvesti določene informacijske tehnologije, ki omogočajo virtualne stike med zaposlenimi ter med zaposlenimi in njihovimi delodajalci.

Veliko podjetij je bilo postavljenih pred problem vzpostavitve podpornega e-okolja, ki bi omogočalo vse te funkcije za normalno delovanje podjetja še naprej. V tem času smo lahko opazovali razmah digitalnih platform, ki so povečevale mobilnost in prožnost poslovanja, kot so Microsoft Teams, Zoom, Goole Meet, Webex in Moodle (Battisti et al., 2022). Predvidevamo lahko, da bo eden od prihodnjih izzivov za večje družbe ravno učinkovito upravljanje z različnimi digitalnimi platformami in aplikacijami. Delo na daljavo se prav tako povezuje s trajnostjo, odpornostjo in družbenimi koristmi, vključno z zagotavljanjem delovnih priložnosti za tiste, ki zaradi oddaljenosti, dostopa do prevoza, invalidnosti, družinskih obveznosti ali drugih razlogov ne morejo delati na centralizirani lokaciji (Mayer et al., 2021).

2.2 Manjšanje ogljičnega odtisa

Zmanjšala se je potreba po cestnem in javnem prevozu, s tem pa tudi ogljični odtis posameznikov. V večjih mestih smo spremljali eksponentno izboljšanje kakovosti zraka kot posledico dela od doma. Boljša kot je digitalna transformacija podjetja, več možnosti imajo delavci, da učinkovito delajo na daljavo. Zato je ključnega pomena pri trajnostnem razvoju podjetja, da ima velik poudarek na vzpostavitvi e-okolja za vse vključene v podjetju.

Treba je pomisliti na privarčevane stroške in energijo, ki nastopijo pri delu od doma, vendar pa lahko za posameznike nastanejo tudi dodatni stroški, kot so na primer stroški za nakup ustrezne opreme in prehrano, zato je treba vzpostaviti sistem pravične finančne podpore za kritje ali subvencioniranje teh stroškov (Mayer et al.,

2021). Če želimo vzpostaviti resnično podporno okolje, moramo misliti tudi na vzpostavitev takega e-okolja, ki bo vključevalo skrb za mentalno zdravje in dobro počutje zaposlenih.

2.3 Proces digitalne preobrazbe

Digitalna preobrazba se povezuje s trajnostjo in skupaj predstavljata vodilna trenda v današnji družbi. K digitalni preobrazbi je treba pristopiti celostno, saj zahteva spremembe v organizacijski in družbeni strukturi. Proces digitalne preobrazbe še vedno ni dovolj dobro razumljen, zlasti nastane problem pri koordinaciji različnih ciljev deležnikov, ki želijo digitalno preobrazbo uporabiti za različne namene in lahko pride do nesporazumov pri preobrazbi, ki poteka v smeri trajnostnega razvoja (Zada et al., 2022).

2.3.1 Implementacija e-okolja

Z napačno implementacijo različnih e-okolij deležniki ne dosežejo svojega cilja in tako ne pridejo do pričakovanih koristi. Pomembno je, da e-okolje različne akterje, ki delujejo v okviru organizacij, med seboj povezuje, saj se njihovi interesi ne ujemajo vedno, zato je treba vzpostaviti sistem, ki omogoča sodelovanje in komunikacijo med deležniki. To je še bolj pomembno v izrednih situacijah, ko je komunikacija mogoča zgolj virtualno. Nov vzpostavljeni sistem pa mora vsebovati tudi mehanizme za raziskovanje interesov in ciljev deležnikov, da lahko dosežemo učinkovito digitalno transformacijo.

To poudarja, da organizacije, ki že veljajo za kompleksne sisteme zaradi številnih skupin v njih, postanejo še bolj kompleksne z dodajanjem zunanjih skupin (Zada et al., 2022). Te skupine se nanašajo na deležnike v organizaciji in zunaj nje. Vzpostavitev uspešnega sistema, ki bo vseboval vse posamezne skupine, ki med seboj niso nujno povezane, je lahko zelo kompleksna, zato se je takega problema treba lotiti premišljeno, celostno in z dobrim načrtom.

2.3.2 Cilji trajnostnega razvoja

Leta 2015 so bili oblikovani cilji trajnostnega razvoja (SDG), to je sklop univerzalnih ciljev za trajnost, ki pomenijo paradigmatški premik v načinu obravnave razvoja v vseh vidikih družbe (Zada et al., 2022). Vsako e-okolje mora te cilje upoštevati in jim

poskusiti slediti za doseg najboljših rezultatov. Zelo pomembno je vprašanje, kako strateško vključiti trajnost med digitalno preobrazbo. V času pandemije smo resnično šele začeli odkrivati, kakšen trajnostni razvoj nam omogoča informacijska tehnologija in kako jo moramo vkomponirati v naše vsakdanje življenje za doseg zelenega cilja.

Tehnološka preobrazba podjetja je bila v tistem času nuja za obvladovanje potreb in delovanja podjetja, s tem pa nam je bil omogočen vpogled v razsežnost možnosti, ki nam jih omogoča digitalno poslovanje. V obstoječi literaturi je poudarjeno, da morajo imeti deležniki skupno razumevanje ciljev, vendar je zelo malo raziskav o doseganju skupnega določanja ciljev pri digitalnih preobrazbah. Predlagamo, da cilje digitalizacije upravljamo tako, da upoštevamo, komu so namenjeni, na kakšnih izkušnjah temeljijo in za katere ključne dejavnosti (Zada et al., 2022).

Pri vzpostavljanju različnih e-okolij se moramo predvsem osredotočiti na medsebojni vpliv digitalizacije podjetja in njegovih ciljev trajnostnega razvoja, ki morajo vključevati tudi cilje deležnikov. Vendar pa je odnos med pametnimi tehnologijami in trajnostjo podjetja na področju okoljske in družbene trajnosti delno odvisen od strategije trajnosti podjetja (Bai et al., 2021).

Digitalizacija podjetja v času, kakršen je bil zaradi pandemije, je predvsem pomembna, saj omogoča malim in srednjim podjetjem, da pridobijo konkurenčne prednosti ali pa se vsaj izenačijo z ostalimi. Pri vzpostavljanju e-okolja je pomembno sodelovanje z vlado oziroma državo, ki mora podjetjem omogočati, da pridobijo najučinkovitejše digitalne tehnologije. Pri digitalizaciji malih in srednjih podjetij je pomembno, da nastopi za vse organizacije v določeni dobavni verigi, saj lahko le tako omogočimo krepitev trajnostnega razvoja tako proizvodnje kot potrošnje. Ob vzpostavitvi e-okolja je tako treba misliti tudi na različno usposabljanje za njegovo učinkovito uporabo, prav tako pa je treba omogočiti podporo, ki je uporabnikom na voljo.

2.4 Spremenjeni načini dela

Digitalna preobrazba podjetij lahko pomaga ljudem in organizacijam, da ostanejo povezani, olajša pametne delovne razmere in povezuje morebitne kršitve zasebnosti zainteresiranih strani. Vendar pa morajo strokovnjaki skrbno preučiti, kako

digitalizacija spreminja načine dela podjetja in vseh vključenih v njem (Bai et al., 2021).

2.4.1 Pravica delavcev do soodločanja

Pravica delavcev do soodločanja je ustavno zagotovljena pravica. Učinkuje tako v javnem kot v zasebnem sektorju, poznamo pa tudi pravico delavcev do sodelovanja pri upravljanju, ki pa predstavlja pravico z malo manjšo intenziteto, kakor jo ima prva. Zato je še toliko bolj pomembno, da na ta vprašanja mislimo tudi pri vzpostavljanju e-okolja za podjetja. Treba je omogočiti mehanizme, s katerimi bo zaposlenim omogočeno sodelovanje in prispevanje k sistemu upravljanja znanja v organizaciji.

Verjetno nam je znana t. i. »škatla s predlogi« v fizični obliki – ta koncept lahko nadomestimo z digitalnimi sistemi za predloge, ki so lahko na voljo v okviru intraneta določenega podjetja. Intranetni sistem predlogov je v resnici zaposlenim bolj dostopen, saj je integriran v e-okolje podjetja in je tako dostopen vsem, in ne samo tistim, ki so v določeni pisarni, če imamo sistem predlogov v fizični obliki. V ta sistem je treba vključiti tudi deležnike, ki lahko skozi tak sistem predstavijo svoje želje in cilje za nadaljnje poslovanje. Če se v tak sistem vključijo vsi akterji določene organizacije, lahko pridemo do zelo dobrih rezultatov, saj omogoča medsebojno povezovanje in nadgrajevanje znanja. Digitalni sistemi za predloge se lahko povezujejo tudi z merjenjem klime v gospodarskih družbah, ki prek spletnih vprašalnikov merijo zadovoljstvo zaposlenih na izbranih področjih.

2.4.2 Korporativno socialno omrežje

V vzpostavljeno e-okolje je prav tako treba integrirati korporativno socialno omrežje, ki združuje veliko ciljev in funkcij. Omogoča prej omenjeno medsebojno sodelovanje in komunikacijo posameznikov iz različnih področij ter podaja vpogled v družbeno delovanje podjetja. Implementacija korporativnega socialnega omrežja v informacijski sistem podjetja omogoča deležnikom sodelovanje in povezovanje s posamezniki v podjetju, prav tako pa vpogled v notranjo koherenco podjetja. Teoretični okvir e-okolja nam omogoča tudi digitalne inovacije, ki jih poganjajo zaposleni. Ta okvir vključuje razvoj in uporabo digitalnih orodij, ki so vključena v

informatijski sistem, za spodbujanje, podpiranje, razlago in vpogled v rezultate teh razliĉnih inovacij (Opland et al., 2022).

Lahko ustvarimo razliĉne modele, ki omogoĉajo digitalne inovacije ali njihovo spodbujanje, digitalna orodja so lahko takemu procesu v podporo. Velikokrat organizacijam predstavlja teŹavo prav zbiranje in prepoznavanje dobrih inovativnih idej, zato je vkljuĉitev sistema, ki bi to omogoĉal na ravni celotnega podjetja, toliko bolj pomembna. Prav v ĉasu pandemije je to predstavljalo problem, saj so bili zaposleni razdrobljeni na mnoŹico loĉenih geografskih enot in je bil potreben tak sistem. S pomoĉjo ustrezne digitalne transformacije lahko ustvarimo sistem, ki organizacijam omogoĉa usklajevanje novih idej s cilji in strategijami organizacije (Opland et al., 2022). Glede na nabor moŹnih tehnoloŹkih reŹitev je zlasti pomembno, da veĉje gospodarske druŹbe izberejo orodja za komuniciranje in doloĉijo sploŹne usmeritve glede vrste poslovne komunikacije kot tudi naslovnike, za katere je doloĉeno orodje namenjeno (npr. MS Teams za projektno delo, Yammer za obveŹanje ŹirŹega kroga zaposlenih o sploŹnih temah).

2.4.3 Nadzor delavcev

V tem ĉasu so se prviĉ zaĉeli pojavljati problemi glede zaupanja zaradi virtualnega poslovanja in digitalnega nadzora delavcev, ki mora ostati v zakonskih okvirih s podroĉja delovnih razmerij in varstva osebnih podatkov. Moramo se osredotoĉiti na vpraŹanja, ki se postavljajo pri notranji organizacijski strukturi podjetij ob vzpostavljanju e-okolja, in na to, kako lahko digitalizacija podjetja izpostavi novim oblikam poslovnega tveganja. Zato ob implementaciji takega okolja ne smemo pozabiti na varnost, predvsem pa na kibernetŹsko varnost, ki v danaŹnjem ĉasu Źe sama po sebi predstavlja velik problem.

2.5 Cilji digitalizacije

Digitalizacija vkljuĉuje veĉjo uporabo digitalne tehnologije pri naĉinih, s katerimi podjetja izvajajo dejavnosti ustvarjanja dodane vrednosti, in lahko tudi olajŹa poslovanje pri zunanjih dejavnostih podjetij ter omogoĉi organizacijam, da izboljšajo in poveĉajo sploŹno konkurenĉnost (Amankwah-Amoah et al., 2021). Cilj veĉine podjetij pri digitalni transformaciji je poveĉanje optimizacije procesov ter s tem

povezane učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, predvsem pa zmanjšanje gospodarskih učinkov pandemije.

2.5.1 Prednosti digitalizacije

Digitalno poslovanje ne omogoča le boljšega dostopa do informacij tako vsem zaposlenim kot deležnikom določenega podjetja, ampak omogoča tudi zmanjšanje stroškov in pospešuje trajnostni razvoj podjetja, saj se dostopa do informacij brez tiskanja ali upravljanja fizičnih papirnih tokov, s tem pa odpadejo tudi stroški vzdrževanja in popravil pisarniške opreme, kot so kopirni stroji in tiskalniki, nabava papirja in drugih potrebščin, ki spadajo zraven.

Papirno poslovanje večina povezuje s tradicionalnimi pisarnami, vendar pa smo bili v času pandemije primorani povečati svojo odvisnost od digitalnih metod poslovanja. Digitalizacija je izboljšala procese, zmanjšala stroške, povezane z upravljanjem in obdelavo, ter odpravila ozka grla v rutini in procesih, ki pogosto omejujejo inovacije (Amankwah-Amoah et al., 2021).

2.5.2 Koristi za deležnike

Digitalizacija prinaša dodatne koristi za deležnike, saj s pomočjo digitalnih tehnologij zmanjšamo stroške, ki nastanejo na podlagi človeških napak. Deležnikom se s tem olajšata poslovanje in upravljanje, saj se do vseh potrebnih informacij dostopa veliko hitreje. Treba je ustvariti načrt, kako se bomo spopadli s težavami, ki nastopijo ob uvedbi digitalne transformacije podjetja v različnih oblikah (npr. omejeni viri, birokratske težave ali pa omejenost višjega vodstva pri sprejemanju novih tehnoloških rešitev).

Zaradi opustitve fizičnih dokumentov pri digitalizaciji podjetja je zato pomembno, da novo e-okolje vsebuje tudi oblak, kamor se bo vsa dokumentacija shranjevala in do katere bodo zaposleni lahko dostopali nemoteno. Z vzpostavitvijo oblaka se optimizira delovanje podjetja, saj tako zaposlenim kot vodstvu prihrani čas pri iskanju dokumentov. S pospešenim uveljavljanjem oblačnih rešitev se je pričelo krepiti tudi zavedanje različnih regulatorjev, da nove tehnološke rešitve terjajo močnejši nadzor in usmeritve, saj so bile v določenih sektorjih, kot je finančni,

zaznana skupna tveganja. Slednja so povezana zlasti s povečano kontrolo, ki jo ima ponudnik oblačne storitve oz. platforme nad informacijami v oblaku.

2.6 Družbena odgovornost podjetij

Družbena odgovornost podjetij je koncept upravljanja, ki ga organizacije trenutno vse bolj cenijo. Za vzpostavitev trajnih odnosov z deležniki morajo organizacije ustrezno komunicirati o družbeni odgovornosti podjetij, pri čemer morajo zagotoviti izbiro primerne oblike, vsebine in pogostosti zagotavljanja informacij ter ustreznih orodij in kanalov za vsakega deležnika (Wierzbicka 2021).

2.6.1 Vplivi na razvoj družbene odgovornosti

Na družbeno odgovornost močno vplivajo informacijske in komunikacijske tehnologije, ki so z razvojem informacijskih tehnologij spremenile profil deležnika v podjetju. Poudarek pri današnjem razvoju digitalnih transformacij je predvsem na trajnostnem in odgovornem poslovanju. Vzpostavitev e-okolja, ki omogoča odgovorno poslovanje, je predvsem pomembno, saj zagotavlja deležnikom vpogled v resnične in pregledne informacije o delovanju podjetja.

Pomembno je, da omenjeno okolje omogoča dvosmerno komunikacijo med deležniki in delovanjem podjetja in njihovim upravljanjem s tem. Ta strategija poudarja vlogo deležnikov in jim omogoča, da določena ravnanja organizacije in nove informacijske tehnologije omogočajo hiter, enakopraven in enostaven dostop do informacij o delovanju podjetij. Zainteresiranim stranem omogočajo, da izstopijo iz vloge pasivnih naslovnikov, ter omogočajo večjo učinkovitost poslovnih in transakcijskih procesov (Wierzbicka 2021).

2.7 Dejavniki na strani prejemnika e-okolja

Moramo se zavedati, da sta vzpostavljanje e-okolja in digitalna transformacija podjetja zapletena, dolgotrajna in predstavljata velike investicijske stroške. Zato moramo vzpostaviti standarde, ki jih mora izpolnjevati pridobitelj informacijskega sistema, kot sta na primer organizacija in upravljanje s podatki. Ob implementaciji e-okolja moramo misliti tudi na različne dejavnike, kot so število uporabnikov ali

posebnosti podjetja upravičenca, na primer področje delovanja, uporabljeni operacijski sistemi, programska podpora itd.

Podjetja se morajo osredotočiti tudi na trajnostne ukrepe, ki delujejo na dolgi rok, saj si s tem omogočajo nenehno izboljševanje poslovanja, inovacije in konkuriranje na današnjem zelo konkurenčnem trgu (Shouraki 2022). Organizacije pa lahko v tem času preživijo in dolgoročno delujejo zgolj, če izpolnjujejo svoje družbene in okoljske odgovornosti.

Razvoj kadrov je eden od najpomembnejših elementov za povečanje produktivnosti dela in doseganje učinkovitih rezultatov dejavnosti podjetja. V sodobnih zapletenih družbenoekonomskih razmerah je potrebno stalno usposabljanje osebja (Varis et al., 2022). Predvsem v času, kakršen je bil med pandemijo, ne smemo pozabiti na ustrezen razvoj znanja zaposlenih, saj so se srečevali z novimi tehnologijami in novimi oblikami poslovanja. Uporaba spletnega učenja v podjetjih je nujen element e-okolja, v katerem bo podjetje delovalo, saj omogoča nešteto možnosti, ki jih drugače nimamo.

Korporativno usposabljanje osebja na daljavo zagotavlja prožnost in priročnost pri organizaciji procesa usposabljanja ter delodajalcem omogoča, da podpirajo razvoj zaposlenih v nepredvidljivih razmerah (Varis et al., 2022). Omogoča pa tudi, da se vključeni v to e-okolje medsebojno dopolnjujejo in izpopolnjujejo s pomočjo delitve znanja in izkušenj, ki so jim lahko zelo preprosto dostopni v skupnem informacijskem sistemu.

2.8 Teorija interesnih skupin

Če želimo resnično doseči trajnostni razvoj, je ključnega pomena zagotoviti široko udeležbo zainteresiranih strani iz industrije in regulativnih organov, ki imajo potrebno znanje in izkušnje za konstruktivno sodelovanje pri oblikovanju politike, ki temelji na trajnostnih inovacijah (Onwuka 2020).

To pomeni, da je treba v proces delovanja podjetja nujno vključevati tudi deležnike poleg ostalih akterjev. Teorija interesnih skupin trdi, da bodo podjetja dolgoročno uspešnejša, če bodo upoštevala pomisleke vseh interesnih skupin, in da je sodelovanje interesnih skupin ključnega pomena pri določanju strateških poti k

trajnostni inovacijski politiki (Onwuka 2020). Da lahko tako vključevanje in sodelovanje dosežemo, je v času omejenih fizičnih stikov ključnega pomena, da se sistem za vključevanje integrira v e-okolje organizacije.

Podjetje moramo razumeti kot mrežo odnosov, v katero so vključeni vsi, ki sodelujejo pri poslovanju (zaposleni, stranke, dobavitelji, deležniki itd.). Tega se moramo zavedati pri implementaciji e-okolja – če želimo, da bo čim bolj učinkovito, je treba vanj vključiti čim več interesnih skupin. Vključevanje deležnikov v prilagajanje organizacijske strukture in strateške usmeritve ustvarja skupno vrednost za podjetje in družbo (Onwuka 2020).

Z vključevanjem deležnikov v delovanje lahko v istem e-okolju skupaj s tem dosežemo, da z vključevanjem deležniki pridobijo tudi vpogled v delovanje družbe in lahko sodelujejo pri preoblikovanju notranje in zunanje strukture organizacije predvsem v zdajšnjih hitro spreminjajočih se okoljih poslovanja.

2.9 Pogodbena razmerja

Ko se podjetje odloči za zunanje izvajanje (angl. »outsourcing«) oziroma za izvajanje svojih storitev za stranke preko zunanjih izvajalcev, kar pomeni tudi prenos nekaterih poslovnih funkcij ali procesov na zunanje podjetje ali posameznega izvajalca, morajo biti pogodbena razmerja ustrezno urejena. Pri reguliranih subjektih, tj. družbah, katerih dejavnosti so podrobneje urejene s področno zakonodajo, slednja posega tudi v (bodoča) pogodbena razmerja, in sicer z določanjem minimalnega nabora pogodbenih vsebin (npr. pri zavarovalnicah). Na splošno velja, da so storitve v oblaku kombinacija poslovnega in modela zagotavljanja storitev, ki omogoča dostop na zahtevo do skupnih virov, kot so aplikacije in strežniki. Storitve se običajno zagotavljajo v obliki programske opreme kot storitve (SaaS), platforme kot storitve (PaaS) in infrastrukture kot storitve (IaaS), odvisno od obsega storitev, ki jih ponudnik zagotavlja (EIOPA, 2023).

V obravnavanem primeru se urejajo pogodbena razmerja med tremi pogodbenimi partnerji – kupcem, prodajalcem in podizvajalcem. Vendar pa med temi subjekti nastaneta le dve obligacijski razmerji, prvo je med kupcem, ki določeno stvar kupi, in prodajalcem, ki se obveže to stvar kupcu prepustiti.

Njuno razmerje se v našem primeru ureja s prodajno pogodbo, ki jo določa v primeru prodaje fizične stvari prvi odstavek 435. člena Obligacijskega zakonika: »S prodajno pogodbo se prodajalec zavezuje, da bo stvar, ki jo prodaja, izročil kupcu tako, da bo ta pridobil lastninsko pravico, kupec pa se zavezuje, da bo prodajalcu plačal kupnino.« (Obligacijski zakonik, 2001). Med kupcem in podizvajalcem načeloma obligacijsko razmerje ne nastane, saj ne skleneta pogodbe. Podizvajalec sklence pogodbo s prodajalcem – lahko govorimo o podizvajalski pogodbi, ki ureja njuno medsebojno razmerje in obveznosti vsakega subjekta pogodbe.

Specifika razmerja v tem primeru je, da nastopa kupec hkrati kot naročnik, prodajalec pa kot izvajalec, saj ne gre zgolj za klasično prodajo stvari, vendar ta vključuje tudi montažo oziroma neko vrsto zaključnih gradbenih del, ki se jih prodajalec obveže izvesti. Zaradi dispozitivne narave obligacijskih razmerij in določb o prodajni pogodbi je lahko sestavina prodajne pogodbe tudi obligacija prodajalca prodan produkt namestiti pri kupcu doma.

Taka pogodbeno razmerja v Sloveniji ureja predvsem Obligacijski zakonik, za del izvajanja gradbenih del so pomembne tudi Posebne gradbene uzance. Izraz uzance označuje trgovinske ali poslovne običaje, ki jih pristojna organizacija zbere, napiše in objavi, posebnost je, da jih ne sprejme zakonodajalec, kljub temu pa predstavljajo pravila obnašanja in po volji strank dopolnitve zakona, ki ureja to določeno področje.

Posebne gradbene uzance so uzakonjeni poslovni običaji in so večji pomen dobili z uveljavitvijo Obligacijskega zakonika. V našem Obligacijskem zakoniku je to urejeno z generalno klavzulo v 12. členu, Poslovni običaji, uzance, praksa, ki pravi: »V obligacijskih razmerjih gospodarskih subjektov se za presojo potrebnih ravnanj in njihovih učinkov upoštevajo poslovni običaji, uzance in praksa, vzpostavljena med strankama.« (Plavšak in Juhart, 2004). Uporaba uzanc pride v poštev v primeru, ko je treba razjasniti vprašanja, ki v Obligacijskem zakoniku niso urejena, in stranki tega vprašanja nista uredili v medsebojni pogodbi, stranki se pa vseeno lahko izrecno dogovorita in izključita uporabo uzanc (Posebne gradbene uzance, 2020). Načeloma je prednost le-teh, da bolj konkretno urejajo posamezne obveznosti pogodbenih strank kot Obligacijski zakonik in hkrati natančno določajo sestavine gradbene pogodbe.

2.10 Subjekti pogodbenih razmerij

2.6.1 Kupec

Če se osredotočimo na posamezne subjekte pogodbenih razmerij, je najprej treba omeniti kupca. Kot kupec ima tako pravice kot obveznosti, ki nastanejo s sklenitvijo prodajne pogodbe. Njegova pravica je zahtevati od prodajalca prepustitev stvari, obveznost pa je za stvar plačati ustrezno kupnino.

2.10.1 Prodajalec

Osrednji subjekt medsebojnih razmerij med vsemi tremi je prodajalec, saj se zaveže z obema, tako kupcem kot podizvajalcem. Do obeh ima tudi on pravice in obveznosti, do kupca ga zavezuje obligacija rezultata, to pomeni, da bo moral izvesti neko izpolnitveno dejanje za razliko od klasične prodajne pogodbe, kjer bi ga zavezovala zgolj prepustitev stvari. Posebnost obligacije rezultata je, da s tem tveganje, da bo rezultat izpolnjen, pade na prodajalca. Do podizvajalca je v podobnem razmerju kakor kupec do prodajalca, saj je zavezan podizvajalcu za določeno delo ustrezno plačati. Do vsakega ima tudi pravice – od kupca zahtevati plačilo in od podizvajalca zahtevati določeno delo oziroma izpolnitev.

2.10.2 Podizvajalec

Podizvajalec je oseba, ki z naročnikom (prodajalcem) sklene podjemno pogodbo, katere predmet je posel, ki se ga je podjemnik zavezal opraviti v razmerju do naročnika (kupca) (Plavšak in Juhart, 2004). 11. poglavje Obligacijskega zakonika ureja podjemno pogodbo ali pogodbo o delu. Zakonik izraza podizvajalec ne pozna. Govorimo lahko o »sodelavcu«, zakonik pa omenja tudi v 629. členu »zaupanje izvršitve posla tretjemu« (Obligacijski zakonik, 2001), podoben izraz se uporablja prav tako v Posebnih gradbenih uzancih. Za sodelavca je tako označena oseba, ki dela pri prevzetem poslu po izvajalčevih (v našem primeru prodajalčevih) naročilih.

Sodelavca oziroma podizvajalca tako ponovno zavezujejo pravice in obveznosti do drugih dveh subjektov. Kljub temu da imamo tri subjekte, pa nastaneta le dve obligacijski razmerji, ki imata enako izpolnitveno dejanje, torej dostavo oziroma

montiranje stvari pri kupcu doma. Prodajalca pa zavezuje še dodatna obligacija do kupca, ki je podizvajalec nima – prepustitev stvari.

Glede na to, kako pride do izbire posameznega podizvajalca in njegovega razmerja, pravic in obveznosti do kupca, lahko razlikujemo med dvema vrstama le-teh. V naši pravni ureditvi sta se vzpostavila klasični in normirani podizvajalec. Klasični podizvajalec je bolj standarden pri razmerjih, kakršni so značilni tudi za naš primer. Zanj je značilno to, da ga izbere izključno prodajalec sam, njegov status pa ureja Obligacijski zakonik, prav tako pa Posebne gradbene uzance izrecno v 8. poglavju »Odstop del drugemu«, ki je sestavljeno iz treh členov (Posebne gradbene uzance, 2020):

- 47. člen: »Izvajalec lahko izvajanje posameznih pogodbenih del odstopi drugemu izvajalcu.«;
- 48. člen: »Izvajalec izbere tistega, ki mu odstopi izvajanje del.«;
- 49. člen: »Odstop del drugemu ne vpliva na pravna razmerja med naročnikom in izvajalcem in njune medsebojne pravice in obveznosti.«

Tukaj prideta v poštev predvsem 48. in 49. člen, ki opredelujeta individualnost razmerja med izvajalcem (prodajalcem) in podizvajalcem, ki ne vpliva neposredno na naročnika. Ker naročnik ali kupec in podizvajalec nista v poslovnem (pogodbenem) obligacijskem razmerju, kupec od podizvajalca nima pravice zahtevati, da opravi posel, ki se ga je zavezal opraviti s pogodbo, sklenjeno s prodajalcem. Prav tako kupec v razmerju do podizvajalca ne more uveljavljati zahtevkov (civilnopravnih sankcij) za kršitev podizvajalčeve obveznosti (pravilno) opraviti posel (Plavšak in Juhart, 2004).

Vendarle pa podizvajalca varuje 631. člen Obligacijskega zakonika: »Sodelavci se za svoje terjatve do podjemnika lahko obrnejo neposredno na naročnika in zahtevajo od njega, da jim te terjatve izplača iz vsote, ki jo v tistem trenutku dolguje podjemniku, če so pripoznane.« (Obligacijski zakonik, 2001). Ta člen uveljavlja subsidiarno obveznost kupca plačati podizvajalcu za opravljeno delo pod določenimi pogoji, čeprav ju ne zavezuje pogodbeno razmerje. To pomeni, da v primeru klasičnega podizvajalca ostajamo pri zgolj dveh obligacijskih razmerjih.

Poznamo pa tudi normiranega podizvajalca. Ta se od klasičnega razlikuje predvsem v tem, da ga izbere neposredno kupec, še vedno pa z njim sklene pogodbo prodajalec. Pri pogajanjih pa je aktiven tudi kupec, ki lahko sam postavi pogoje izvedbe gradbenih del, ki so nato vključeni v podizvajalsko pogodbo med prodajalcem in podizvajalcem.

2.11 Posamezna razmerja med subjekti

Kupec in prodajalec torej skleneta prodajno pogodbo, njeni bistveni sestavini sta predmet in kupnina, zato tudi velja, da je ta pogodba sklenjena, ko se kupec in prodajalec dogovorita o predmetu in višini kupnine. Prodajalec mora kupcu izročiti stvar na način, da slednji na njej pridobi lastninsko pravico, to je osnovna obveznost prodajalca, lahko pa se dogovorita, na kakšen način bo ta prepustitev potekala in kaj bo vključevala.

Če se osredotočimo na razmerje med podizvajalcem in prodajalcem oziroma izvajalcem, ga lahko opredelimo s pomočjo podizvajalske pogodbe, kjer izvajalec prepusti izvedbo nekega dela podizvajalcu, če se izvajalec ni izrecno zavezal naročniku sam opraviti posla. V podizvajalski pogodbi se določijo pravice in obveznosti vsake od strank, pogodba pa ni izrecno urejena v Obligacijskem zakoniku, zato se smiselno uporabljajo pravila za podjemno in gradbeno pogodbo.

Bistvo podizvajalske pogodbe je opredelitev razmerja in obveznosti. Podizvajalec se torej zaveže izvajalcu opraviti določen posel ali morda določen del posla, ki pa se ga je izvajalec zavezal izpolniti naročniku (v našem primeru kupcu). Tukaj nastane tudi obveznost izvajalca zagotoviti ustrezno plačilo za določeno delo.

Podizvajalska pogodba se lahko uresničuje skozi podjemno ali gradbeno pogodbo. Da vemo, katera pride v poštev v določenem primeru, se orientiramo po določenih kriterijih. Podjemno pogodbo opredeljuje 619. člen Obligacijskega zakonika: »S podjemno pogodbo se podjemnik zavezuje opraviti določen posel, kot je izdelava ali popravilo kakšne stvari, kakšno telesno ali umsko delo ipd., naročnik pa se zavezuje, da mu bo za to plačal.« (Obligacijski zakonik, 2001).

Opis gradbene pogodbe je opredeljen v prvem odstavku 649. člena: »Gradbena pogodba je podjemna pogodba, s katero se izvajalec zavezuje, da bo po določenem načrtu v dogovorjenem roku zgradil določeno gradbo na določenem zemljišču ali da bo na takem zemljišču oziroma na že obstoječem objektu izvedel kakšna druga gradbena dela, naročnik pa se zavezuje, da mu bo za to plačal določeno ceno.« (Obligacijski zakonik, 2001). Gradbena pogodba torej pride v poštev pri delih, ki so po svoji naravi zahtevnejša in pomenijo bistven ali večji prispevek k dokončanju oziroma k obnovi objekta (Kranjc 2006).

2.12 Odgovornost prodajalca/izvajalca

Pogodbene obveznosti prodajalca do kupca vključujejo tudi odgovornost prodajalca za delo oziroma napake podizvajalca. Zaradi narave obligacijskih razmerij pravice in dolžnosti učinkujejo le inter partes oziroma med pogodbenima strankama. Posledično lahko zahtevke, ki nastanejo v podjemni pogodbi, uveljavlja le izvajalec (prodajalec) do podizvajalca in ne kupec do podizvajalca neposredno. Izvajalčeva odgovornost je utemeljena v drugem odstavku 629. člena: »Tudi če posla ne opravi osebno, je podjemnik zanj še naprej odgovoren naročniku.« (Obligacijski zakonik, 2001).

Poleg odgovornosti za ustrezno opravljen posel izvajalec odgovarja tudi za osebe, ki so na tem poslu delale, se pravi za podizvajalca. To je opredeljeno izrecno v 630. členu Obligacijskega zakonika: »Podjemnik odgovarja za osebe, ki so po njegovem naročilu delale pri prevzetem poslu, kot da bi ga bil sam opravil.« (Obligacijski zakonik, 2001). V 49. uzanci Posebnih gradbenih uzanc pa je še izrecno določeno: »Odstop del drugemu ne vpliva na pravna razmerja med naročnikom in izvajalcem in njune medsebojne pravice in obveznosti.« (Posebne gradbene uzance, 2020).

Ko izvajalec sklene podizvajalsko pogodbo, se zaveže, da je prenesel izvedbo posla na tretjo osebo na svoj lastni riziko. Za vse možne kršitve podizvajalca odgovarja objektivno, to pomeni, da na koncu še vedno odgovarja izvajalec, četudi mu uspe dokazati, da je storil vse, kar je v njegovi moči, da prepreči napako podizvajalca. Predvsem to pomeni, da odgovarja v primerih, ko je podizvajalca skrbno izbral, mu dal ustrezna navodila in ga nadzoroval pri izvajanju del (Reflak, Kerin, Pšunder, Pavčič, 2008).

Vseeno se lahko odgovornost izvajalca zaradi napak podizvajalca v nekaterih primerih omeji, v podjemni pogodbi se je podizvajalec zavezal določen posel na določen naēin v doloēnem času izpolniti. Znaēilnost obligacijskih razmerij na splošno je, da so naēeloma stvar dogovora med strankami in je veēina pravil zato dispozitivne narave, torej veljajo, ēe se stranki ne dogovorita drugaēe. To ureja 2. ēlen Obligacijskega zakonika o dispozitivni naravi zakonskih doloēb: »Udeleēenci oziroma udeleēenke (v nadaljnjem besedilu: udeleēenci) lahko uredijo svoje obligacijsko razmerje drugaēe, kot je doloēeno v tem zakoniku, ēe iz posamezne doloēbe tega zakonika ali iz njenega smisla ne izhaja kaj drugega.« (Obligacijski zakonik, 2001).

V primeru podjemne pogodbe to pomeni, da se uporabljajo pravila za odgovornost, kakor so urejena v poglavju o podjemni pogodbi, ēe ni drugaēe dogovorjeno. V Obligacijskem zakoniku imamo prav tako splošno doloēbo, ki ureja stvarne in pravne napake izpolnitve pri dvostranskih pogodbah, najdemo jo v 100. ēlenu. To predstavlja splošno doloēbo za vse dvostranske pogodbe, torej je to splošnejša doloēba, ki v tretjem odstavku doloēa, da se uporablja, ēe ni za doloēeno pogodbo urejeno drugaēe. Peti oddelek poglavja o podjemni pogodbi ureja odgovornost za napake, zato bi bila bolj smiselna uporaba teh, še vedno pa lahko uporabimo doloēbe za prodajno pogodbo, ēe toēno doloēeno vprašanje ni urejeno.

Po drugem odstavku 466. ēlena Obligacijskega zakonika, ki pravi: »Pogodbeno doloēilo o omejitvi ali izkljuēitvi odgovornosti za napake stvari je niēno, ēe je bila napaka prodajalcu znana, pa o njej ni obvestil kupca, kot tudi tedaj, ko mu je prodajalec to doloēilo vsilil, ker je izkoristil svoj prevladujoē poloēaj.« (Obligacijski zakonik, 2001), je doloēilo o izkljuēitvi oziroma omejitvi prodajalēeve odgovornosti za stvarne napake niēno v dveh primerih (Plavšak in Juhart, 2004):

1. Prodajalec je za napako vedel in o njej ni obvestil kupca.
2. Prodajalec je doloēilo vsilil, ker je izkoristil svoj prevladujoēi poloēaj.

Podobno je urejena prodajalēeva odgovornost do kupca za stvarne napake v 493. ēlenu. Odgovornost za napake je pomembna predvsem zaradi moēnosti oškodovane stranke uveljavljati jamēevalne zahteve oziroma zahtevati povraēilo škode. Omejitev in izkljuēitev odgovornosti je na splošno urejena v 242. ēlenu Obligacijskega zakonika, kjer je pomembno doloēilo, da se odgovornost za naklep

ali hudo malomarnost ne more izključiti. V primeru, da gre za razmerje B2C, tj. da je kupec fizična oseba (potrošnik), je pogodbeno razmerje podvrženo dodatnih zahtevam zakona, ki ureja varstvo potrošnikov. Slednji med drugim natančneje ureja odgovornosti prodajalca za skladnost blaga (jamčevalne zahtevke), med katere se uvršča tudi nepravilna namestitvev (montaža) blaga.

2.13 GDPR (General Data Protection Regulation) in varovanje osebnih podatkov

Splošna uredba Evropske unije 2016/679 o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov in o prostem pretoku takih podatkov varuje interese posameznika napram podjetjem v javnem in zasebnem sektorju (Uredba (EU) 2016/679, 2016). Ključni namen te uredbe je prispevati k dokončnemu oblikovanju območja svobode, varnosti in pravice ter ekonomske unije, gospodarskemu in socialnemu napredku, krepitvi in uskladitvi gospodarstev na notranjem trgu EU ter blaginji posameznikov z zagotavljanjem enotnih pravil glede varstva osebnih podatkov.

Posamezniku daje prav tako pravico do izbrisa oziroma pozabe, ko posameznik ne želi več, da bi bili njegovi podatki obdelani in ni upravičenega razloga za ohranitev podatkov. Ta uredba je zasnovana na način, da zavezuje vsa podjetja in zanje ustvarja enake pogoje, ki delujejo na notranjem trgu EU. Uredba uvaja tudi evropskega nadzornika za varstvo podatkov, ki nastopa kot neodvisni organ EU in spremlja uporabo pravil o varstvu podatkov v evropskih institucijah.

Na tej točki je treba definirati, kaj osebni podatek sploh je. Osebni podatek pomeni katerikoli informacijo v zvezi z določenim ali določljivim posameznikom, na katerega se nanašajo osebni podatki, ki so praktično vsi podatki, ki jih pridobimo, hranimo in obdelujemo od posameznika. Treba je vedeti tudi, katere podatke zbiramo, tukaj nam lahko pomaga predvsem to, da jih razdelimo v določene evidence, kot sta evidenca kupcev, evidenca e-pošte itd.

Pri vsakem od teh podatkov je treba utemeljiti namen, s katerim ga hranimo in posledično obdelujemo, saj podatkov ne smemo hraniti brez razloga, ampak moramo imeti ustrezno pravno podlago. Na voljo imamo več podlag za obdelavo podatkov, nekatere izmed njih so:

- če smo od posameznika pridobili privolitev (soglasje);
- če je obdelava potrebna za izvajanje pogodbe, katere pogodbená stranka je posameznik, ali za izvajanje ukrepov na zahtevo takega posameznika pred sklenitvijo pogodbe;
- če nas k temu obvezuje zakon;
- če se s tem zaščitijo življenjski interesi posameznika;
- če gre za opravljanje naloge v javnem interesu ali pri izvajanju javne oblasti;
- če gre za zakonite interese, razen kadar nad takimi interesi prevladajo interesi ali temeljne pravice in svoboščine posameznika, zlasti kadar je posameznik otrok.

Predvsem je treba definirati tudi, kje se taki podatki hranijo, ali je to v fizični obliki, na lokalnih računalnikih, »v oblaku« ipd. Treba je določiti tudi kriterij, na podlagi katerega se bo določil čas hranjenja osebnih podatkov. Moramo vedeti, da hranjenje osebnih podatkov zadeva vse v podjetju. Predvsem je pomembno, da so s pravili seznanjeni kadrovski, marketing in IT-oddelek.

V večini primerov bomo podatke spremljali na podlagi privolitve in tudi način pridobitve mora biti skladen s pravili GDPR. Bistveno je, da je privolitev dana z jasnim pritrdilnim dejanjem. Soglasje stranke mora biti izraženo prostovoljno, specifično, informirano in nedvoumno. Tukaj ne pridejo v poštev molk ali vnaprej označena okenca na formularjih. Za različna dejanja obdelave se prav tako zahteva ločena privolitev.

Pomembno je, da v obrazcu navedemo vse pravice, ki posamezniku v skladu z uredbo pripadajo. Takšne privolitve se morajo hraniti in beležiti v primeru, da bo potrebno kasnejše dokazovanje. Pomembno je torej, da posamezniku zagotovimo seznanitev, pisno ali v e-obliki, in informacije o vseh njegovih pravicah. Seznanitev mora biti posamezniku obvezno podana na preprost in razumljiv način v pregledni obliki, v ta namen se lahko uporabijo tudi določeni grafični elementi.

Treba je preveriti tudi, ali določeno podjetje potrebuje pooblaščno osebo za varstvo osebnih podatkov. Njena naloga je predvsem zagotavljanje skladnosti na področju obdelave podatkov z zakonodajo. Po svoji funkciji gre torej za podvrsto

pooblaščenca za skladnost poslovanja (angl. Compliance Officer). Po izpolnitvi zgoraj opisanih osnovnih pogojev morajo gospodarski subjekti pri različnih poslovnih odnosih paziti na morebitne prenose osebnih podatkov in ustrezno urediti pogodbene odnose. Npr. če drugo podjetje (obdelovalec) obdeluje osebne podatke v imenu in za račun drugega podjetja (upravljavca), morata skleniti pogodbo o obdelavi, ki bo natančneje urejala pogloblitve vidike varstva osebnih podatkov.

3 Pregled stanja v podjetju Aparati, d. o. o./Raziskava

3.1 Pogodba o poslovnem sodelovanju med podjetjem in dobaviteljem

PREDMET POGODBE

1. člen

Predmet te pogodbe je nakup oz. prodaja izdelkov in storitev iz prodajnega programa **prodajalca**.

2. člen

Sestavna dela te pogodbe sta:

- Priloga I, ki vsebuje način dela podjetja Aparati d.o.o.
- Priloga II, ki vsebuje ovrednotene specifične pogoje nabave
- Priloga III, ki opredeljuje listo izdelkov, ki so predmet poslovanja na dan sklenitve te pogodbe (veljavni cenik)

Pogoji te pogodbe so veljavni za čas trajanja pogodbe in se lahko spremenijo samo s pismenimi aneksi k tej pogodbi.

3. člen

Vsa naročila so pisna, preko telefaksa ali po e-pošti in vsebujejo ime in opis izdelka, mersko enoto, količino, veljavno ceno in zahtevani datum dobave. Pisno naročilo sestavi **kupec** oz. od njega pooblaščenca oseba.

4. člen

Prodajalec potrdi prejem povpraševanja in naročila in podatke na povpraševanju / naročilu: količine in cene naročenih izdelkov ter zahtevani datum in uro dobave pisno, preko telefaksa ali po e-pošti. **Prodajalec** opremi blago z dokumenti, ki jih pred odpremo po elektronski pošti pošlje **kupec**. **Prodajalec** odpremi blago iz skladišča. Navodila za delo so v Prilogi I, ki je sestavni del pogodbe.

Če določenega blaga iz **kupčevega** naročila **prodajalec** nima na zalogi ali ga ni v stanju pravočasno priskrbeti in dobaviti **kupcu** oziroma **kupčevemu** odjemalcu, mora o tem nemudoma obvestiti **kupca** ter mu hkrati ponuditi enak ali boljši produkt po enakih ceni.

V primeru, da **prodajalec** nima na zalogi blaga, ki se oglašuje v GA katalogu (t.i. rezervirano blago) in je **prodajalec** potrdil rezervacijo, mu **kupec** za vsak dan zamude, ko blaga ni na zalogi, lahko zaračuna 100,00 € na kos kot pogodbeno kazen.

Prevoz do končnih strank organizira **kupec**, razen če je dogovor pri posameznem poslu drugačen. **Prodajalec** brezplačno organizira prevoz za razstavne eksponate in naročila na prodajna mesta, najkasneje v roku 3 dni od naročila, na zeleno prodajno lokacijo GA trgovine.

Delež oziroma vrednost nedobavljenih izdelkov pri posameznem naročilu ne sme presežati 10% nabavne vrednosti posameznega naročila in posameznega izdelka. V primeru, da delež nedobavljenih dobav presega to vrednost, se prodajalcu zaračuna kazen v višini 30% vrednosti nedobavljenega blaga.

Prodajalec mora obvestiti kupca o ustavitvi dobav pred uveljavitvijo le teh ne glede na razlog vsaj 5 delovnih dni prej.

5. člen

Cene blaga so določene s prodajnim cenikom prodajalca. Cenik mora biti opremljen z datumom in rokom veljavnosti in je sestavni del te pogodbe. Morebitne spremembe cen je prodajalec dolžan sporočiti kupcu vsaj 30 dni pred uveljavitvijo spremembe v obliki novega cenika.

Prodajalec se obvezuje, da bo do vseh kupcev nastopal z enotnim režimom cen ter zagotovil enakopraven položaj vseh kupcev pri prodaji njegovih izdelkov.

6. člen

Kupec plača prodajalcu znesek računa za dobavljeno blago. Znesek računa je prodajna vrednost blaga, zmanjšana za dogovorjeni znesek deleža kupca v prodajni vrednosti blaga in/ali morebitne druge popuste in prištet davek na dodano vrednost. (DDV).

V kolikor se ugotovi, da znesek na računu odstopa od dogovorjenih pogojev, ima kupec pravico za vsako napako prodajalca zaračunati strošek reševanja nastale situacije v znesku 50,00€ na račun z napako.

Valuta ali neto plačilni rok začne veljati z datumom odpreme blaga s pripadajočo ustrezno dokumentacijo. Rok i so določeni v Prilogi II te pogodbe.

7. člen

Prodajalec se obvezuje, da bo kupcu brezplačno dostavljal prospekte in ostali strokovni ali propagandni material na sedež družbe, sodeloval pri tržnih akcijah ter v dogovoru s kupcem skrbel za strokovno izpopolnjevanje prodajnega in nabavnega osebja kupca.

Predstavniki prodajalcev brez vednosti in soglasja kupca ne morejo v maloprodajnih enotah kupca samovoljno nameščati kakršnekoli opreme, obešank, letakov, opozorilnih listkov itd. V primeru kršitve ima kupec pravico zaračunati prodajalcu kazen v višini 500,00 € po maloprodajni enoti, oziroma vsakič skupaj najmanj 5.000,00 €.

8. člen

Prodajalec jamči za kakovost prodanega blaga. Kakovost blaga, ki je predmet te pogodbe je določena z :

- originalno ovojnino,
- standardi,
- specifikacijami, za katere jamči proizvajalec oziroma prodajalec.

Izdelki morajo biti opremljeni v skladu z veljavno zakonodajo (navodila za uporabo, ovojnina, deklaracije, analizni izvidi, certifikati, garancijski listi, atesti).

9. člen

Kupec opravi količinski pregled blaga ob prevzemu pri prodajalcu (če je blago namenjeno, dostavljeno kupčevemu odjemalcu) oziroma ob dostavi (če je blago dostavljeno kupcu v njegovo skladišče, trgovino, prodajno mesto). V primeru, da **kupec** ugotovi odstopanja glede količin, ima pravico reklamirati količino blaga ob prevzemu na običajen način, oziroma takoj ko je to mogoče in o očitnih napakah obvestiti **prodajalca** nemudoma, oz. najkasneje v 8. dneh. Napake, ki jih pri prevzemu ni mogoče opaziti (skrite napake), mora **kupec** javiti **prodajalcu** takoj, ko jih odkrije.

Prodajalcu je znano, da praviloma vse blago, ki ga **kupec** pri njem kupi, odpremi naprej svojim odjemalcem. Zaradi nadaljnje odprave blaga se kvalitativni pregled blaga odložiti, dokler blago, posamezna stvar ne prispe v novi namembni kraj. **Kupec** mora **prodajalca** obvestiti o napakah, brž ko je po normalnem teku stvari lahko zvedel zanje od svojih odjemalcev.

Vse reklamacije, tudi iz naslova garancije, sporoči **kupec prodajalcu** v obliki reklamacijskega zapisnika. **Prodajalec** se zaveže, da bo rešil reklamacije iz medsebojnega poslovanja najkasneje v roku 7 dni od prejema reklamacijskega zapisnika. V primeru, da se **prodajalec** ne odzove v 7 dneh, se smatra, da je reklamacija priznana in potrjena s strani **prodajalca**. V tem primeru nosi **prodajalec** vse odškodninske in druge obveznosti po Obligacijskem zakoniku.

10. člen

Glede medsebojnih razmerij, ki jih ta pogodba ne določa, veljajo določila obligacijskega zakonika (OZ, Uradni list RS, št.83/01), Zakon o trgovini in drugi veljavni predpisi s tem, da pogodbeni stranki upoštevata tudi Incoterms klavzule 2000. Za vprašanja, ki niso urejena s to pogodbo ali veljavnimi aneksi k tej pogodbi se **prodajalec** in **kupec** dogovorita, da bosta morebitne spore iz te pogodbe reševali sporazumno. Če sporazumna rešitev nastalega spora ni mogoča, je za reševanje spora pristojno Okrožno sodišče v Ljubljani

11. člen

Ta pogodba stopi v veljavo z dnem podpisa pooblaščenice osebe kupca in prodajalca in velja dokler je ena od pogodbenih strank pisno ne odpove. V primeru spremembe pogojev se podpisne aneks k pogodbi. Odpovedni rok po tej pogodbi znaša 3 mesece.

Vse v tej pogodbi navedene pogodbenne kazni zapadejo v plačilo tretji dan, šteto od dneva, ko je **kupec** obvestil **prodajalca** o ugotovljeni kršitvi in ga pozval k plačilu pogodbene kazni. V primeru zamude pri plačilu pogodbene kazni je **prodajalec** dolžan plačati tudi zakonite zamudne obresti.

12. člen

Pogodbeni stranki sta se dolžni vzajemno nemudoma pisno obveščati o vseh okoliščinah in dejstvih, ki vplivajo oziroma, ki bi lahko kakorkoli vplivale na obstoj in izvajanje tega razmerja.

Obveščanje poteka pisno in sicer po elektronski pošti ali faksu, pri čemer mora prejemnik prejema takega elektronskega sporočila ali faksa potrditi. Če prejemnik tega ne stori, mora pošiljatelj isto pisanje poslati s priporočeno pošiljko s povratnico.

Pošiljatelj pisanja, mora pisanje podpisati ter navesti datum.

Vsaka stranka je dolžna spremembe v zvezi z imenom in naslovom sporočiti drugi stranki. V nasprotnem primeru stranka trpi škodljive posledice opustitve te dolžnosti. Spremembe imena in naslova učinkujejo z dnem, ki je določen v sporočilu. Če datum ni določen, začne sprememba učinkovati peti delovni dan, potem ko je stranka takšno sporočilo prejela.

Ta pogodba je sestavljena v 2 (dveh) izvodih, od katerih prejme vsaka pogodbeni stran po 1 (en) izvod.

Slika 1: Pogodba o poslovnem sodelovanje

Vir: Aparati d.o.o.

Na primeru te pogodbe lahko vidimo, kako so urejena pogodbeni razmerja med podjetjem in dobaviteljem. V tem primeru podjetje oziroma kupec nastopi kot prej omenjeni podizvajalec na nek način. S tem nastane veriga posameznih subjektov, ki jih povezuje skupen predmet ali obligacija rezultata, med seboj pa niso vsi v pogodbenem razmerju. Tukaj imamo prvi člen verige, naslednji bo razmerje med podjetjem, ki bo nastopilo v obliki prodajalca, in fizičnim kupcem kot posameznikom.

3.2 Urejenost varovanja podatkov med kupcem in podjetjem

Splošni pogoji poslovanja Aparati d.o.o. (GA+kuhinje) 01-2023

1. člen

Veljavnost splošnih pogojev

Splošni pogoji poslovanja določajo pogoje nakupa in prodaje izdelkov, ki jo izvaja družba Aparati d.o.o., Grška ulica 13, 1000 Ljubljana ali njeni pooblašteni prodajalci in posredniki (v nadaljevanju tudi: »GA+kuhinje« ali »prodajalec«).

Ti splošni pogoji poslovanja se nanašajo na vse kupce GA+kuhinje, pri čemer se deli splošnih pogojev, ki določajo posebne ugodnosti za kupce potrošnike, uporabljajo zgolj za potrošnike - fizične osebe, kot jim daje status Zakon o varstvu potrošnikov (Uradni list RS, št. 130/22) in se jih v nadaljnjem tekstu poimenuje: kupci-potrošniki (kupec-potrošnik).

Zakon o varstvu potrošnikov kot kupca-potrošnika določa: fizično osebo, ki pridobiva ali uporablja blago, storitve in digitalno vsebino za namene zunaj njegove poklicne ali pridobitne dejavnosti.

Za ostale kupce, ki nimajo lastnosti potrošnikov po Zakonu o varstvu potrošnikov (primeroma: pravne osebe, osebe, ki se ukvarjajo z gospodarsko dejavnostjo, itd.) in pri katerih torej ne gre za kupce-potrošnike, se deli teh splošnih pogojev, ki določajo posebne ugodnosti za kupce-potrošnike, ne uporabljajo in se za urejanje medsebojnih razmerij uporabljajo določbe Obligacijskega zakonika, razen v kolikor bolj specifični zakon ali ti splošni pogoji ne določajo izrecno drugače.

Slika 2: Osebna veljavnost splošnih pogojev poslovanja

Vir: Aparati d.o.o.

14. člen

Varovanje osebnih podatkov

Aparati d.o.o. bo kot upravljavec vse pridobljene osebne podatke obdeloval in varoval v skladu z vsakokrat veljavno evropsko in nacionalno zakonodajo ter v skladu z morebitnimi notranjimi akti, sprejetimi na podlagi relevantne zakonodaje.

Vse podrobne informacije o obdelavi osebnih podatkov si lahko preberete v Politiki varovanja osebnih podatkov www.ga.si/politika-varovanja-os-podatkov

Slika 3: Člen o varovanju osebnih podatkov

Vir: Aparati d.o.o.

Kako zbiramo osebne podatke

Osebne podatke zbiramo na naslednje načine:

1. Prijava na e-novice - s prijavo na e-novice uporabnik prejema novosti in trende informativne narave, aktualno ponudbo, reklamna in promocijska gradiva in vse ostale novice, ki jih Aparati, d.o.o. kot upravljavec želi deliti z vami;
2. Naročilo (preko spleta ali telefona) – osebni podatki, ki so nujni za obdelavo in zaključevanje naročila;
3. Nakup v salonu – osebni podatki, ki so nujni za obdelavo in zaključevanje prodajne pogodbe;
4. Nagradna igra – osebne podatke lahko zbiramo tudi preko nagradnih iger, ki lahko vsebujejo dodatne pogoje, zato vas prosimo, da skrbno preverite le te.
5. Soglasje za neposredno, osebno komunikacijo – fizično v trgovini ob pogovori prejmete soglasje, s podpisom katerega lahko podatke izrecno privolitev za prejemanje informacij o naši ponudbi in reklamne vsebine preko različnih trženskih kanalov.
6. Soglasje za neposredno, osebno komunikacijo – v digitalni obliki ob spletnem naročilu lahko odključate soglasje, s katerim podatke izrecno privolitev za prejemanje informacij o naši ponudbi in reklamnih vsebin preko različnih trženskih kanalov.

Uporaba osebnih podatkov (namen obdelave)*Pogodbena obdelava - Procesiranje vašega naročila*

Če ste naročili blago ali storitve podjetja Aparati, d.o.o., bodo vaše osebne podatki uporabljeni za namenom izpolnitve pogodbe o prodaji. Vaše osebne podatke bomo namreč uporabili za namenom pošiljanja in dostave naročenih izdelkov in za namenom vzpostavitve kontakta z vami preko elektronske pošte, telefona in drugih komunikacijskih sredstev v zvezi z statusom naročila. Vaši osebni podatki bodo posredovani tudi dostavni službi in skladišču, kar je nujno za nemoteno dostavo na vaš dom. V tem primeru obdelujemo osebne podatke, ki so navedeni v pogodbi o nakupu, ki ste jo sklenili z nami.

Zagotavljanje kakovostne storitve

V primeru, da imate kakršnokoli težavo ali dodatna vprašanja v zvezi z naročilom, prodajno pogodbo, dodatnimi storitvami, zahtevkom za reklamacijo ali čemerkoli kar se navezuje na izvedbo pogodbe ali naročila, nas lahko kontaktirate preko elektronske pošte, telefona, spletnega klepeta (družbena omrežja ali naša spletna stran) ali kateregakoli drugega komunikacijskega orodja. V tem primeru bomo vaše osebne podatke v zvezi z zadnjim naročilom ali na podlagi vaše zgodovine naročil obdelali za namenom učinkovitega reševanja vaše zahteve in za namenom zagotovitve ustrezne obravnave. Podatki bodo obdelani za namenom in na način, ki je potreben za realizacijo pogodbe s podjetjem Aparati, d.o.o., ali pa je obdelava nujno potrebna glede na zakonsko obveznost.

Neposredna, osebna komunikacija z vami

Če ste se preko naših spletnih strani prijavili na e-novice, ste s tem jasno izrazili željo po prejemanju informacij o aktualni ponudbi, promocijskem gradivu, aktualnih trendov, akcijah in vseh drugih vsebin, za katere podjetje Aparati, d.o.o. menijo, da bi lahko bili aktualni za neposredno trženje njihovih izdelkov. S tem ste se strinjali z našo politiko varnosti in zasebnosti, zato vam bomo na podlagi vaše privolitve oziroma soglasja, pošiljali neposredno, osebno komunikacijo preko elektronske pošte.

- Podjetje Aparati d.o.o. upošteva načela 226. člena ZEKom-2 in po 21. členu Splošne uredbe zagotavlja, da ima posameznik, kadar se osebni podatki obdelujejo za namene neposrednega trženja in na podlagi zakonitih interesov upravljalca pravico, da kadarkoli ugovarja obdelavi osebnih podatkov v zvezi z njim za namene trženja.

- Če ste na spletu ali v naših salonih (maloprodajne enote) podali privolitve oziroma soglasje za neposredno osebno komunikacijo, vas lahko kontaktiramo preko naslednjih komunikacijskih kanalov: mobilni telefon, stacionarni telefon, SMS/MMS sporočila, elektronska pošta, navadna pošta, druge tiskovine.

- Pri nakupu izdelkov ali storitev na spletu ali v fizičnih maloprodajnih enotah nam lahko posredujete vaš elektronski naslov, ki ga lahko uporabimo za neposredno trženje svojih podobnih izdelkov ali storitev. Kupcu je seveda že ob prvi elektronski pošti ponujena jasna in izrecna možnost, da se od tovrstnega prejemanja odjavi.

- Na temeljih zakonitega interesa vam lahko pošiljamo tiskovine in tiskane kataloge ter kontaktiramo osebe na podlagi podatkov iz splošnega imenika.

- Da bi vam omogočili čim boljše nakupovalno izkušnjo, vam lahko na podlagi zakonitega interesa posredujemo tudi ponudbe blaga in storitev, ki so personalizirane in prilagojene vašim potrebam in željam. Ta način personaliziranja ponudbe se oblikuje na temeljih vaših dejanj na spletni strani in preteklih nakupov.

- Osebni podatki so lahko uporabljeni tudi za ciljno, neposredno trženje in prikaz oglasov.

- Ciljno trženjsko komuniciranje in personalizirano ciljanje, ki jih omogočajo tehnologije, kot so recimo piškotki, ki omogočajo oblikovanje vsebine in oglasov, prilagojene uporabniku, omogočajo funkcije socialnih omrežij, ki omogočajo sledenje in analiziranje prometa iz socialnih omrežij na spletno stran, pošiljanju podatkov o uporabi spletne strani zaupanja vrednim socialnim omrežjem in analitičnim ter oglaševalskim partnerjem.

Analitika v zvezi z uporabniki

Vse raziskave in analitika se nanaša na obdelovanje anonimiziranih podatkov, kjer je ta opcija možna. Aparati, d.o.o. bodo te podatke uporabljali za raziskave, analize in statistične namene po 72. členu ZVDP-2, ki so nujne potrebne za naš zakoniti interes, razumevanje potreb, želj in preferenc kupcev oziroma uporabnikov, izboljšanje uporabniške izkušnje, zagotavljanje personaliziranih informacij, statistične in raziskovalne namene, analizo uspešnosti prodaje ter posameznega blaga ali storitev, izboljšanju storitev in tehnoloških procesov, za neposredno, osebno komunikacijo uporabniku prilagojenih vsebin in prikazovanje oglasov na spletu. Utm link oz. povezavo si stran zaporni do 90dni.

SOCIALNA IN DRUGA SPLETNA OMREŽJA

Aparati d.o.o. na svojih spletnih straneh ponujajo možnost uporabe vtičnikov različnih socialnih omrežij. V kolikor uporabljate določena socialna omrežja, lahko na podlagi pravilnikov zasebnosti teh socialnih omrežij, le ta pridobijo informacije o uporabi spletnih mest Aparati d.o.o.. Če ne želite deliti teh informacij, se prosimo odjavite iz teh družbenih medijev.

Slika 4: Način zbiranja in uporabe osebnih podatkov

Vir: Aparati d.o.o.

Posredovanje osebnih podatkov*Pogodbeni obdelovalci*

Varovanje in nadzor nad osebnimi podatki je urejeno z najvišjimi standardi varovanja osebnih podatkov. Cenimo in spoštujemo vašo zasebnost in posredno zaupanje, ki ste ga izkazali s posredovanjem vaših osebnih podatkov. Osebni podatki se lahko posredujejo le tretjim osebam, ki so naši pogodbeni obdelovalci za logistične potrebe oziroma dostavo vaših izdelkov (lastni logistični center, dostavna služba), za plačilo (banke), za neposredno trženje (izdelovalci katalogov, logistična služba), za izvajanje trženjskih storitev (SMS/MMS, elektronska sporočila, digitalno oglaševanje), idr. Z vsemi pogodbenimi obdelovalci imamo sklenjeno pisno pogodbo ali drugi ustrezen akt o ustreznem varovanju, hranjenju ter uporabi omenjenih osebnih podatkov.

Slika 5: Posredovanje osebnih podatkov

Vir: Aparati d.o.o.

Predvsem pomemben za vzpostavitev e-okolja, ki vključuje vse deležnike, je zadnji odstavek »Posredovanje osebnih podatkov«, ki ureja, komu vse in čemu se posredujejo osebni podatki kupca. V tem delu bi bilo treba ob vzpostavitvi e-okolja dodati del, ki pove, kako in kateri podatki kupca se bodo uporabljali v tem sistemu. Pomembno je tudi, da se navede razlog uporabe in obdelave posameznih podatkov. V tem primeru bi bilo treba dodati aneks k pisnim pogodbam, ki so sklenjene s pogodbenimi obdelovalci, v katerem bi bila urejena obdelava omenjenih podatkov.

5 Diskusija

Najprej smo preučili dosedanja literaturo na področju digitalne transformacije podjetja. Osredotočili smo se na prednosti, ki jih digitalizacija lahko prinese, in kako je to prišlo do izraza v času pandemije covid-19. V tem času smo bili priča eksponentnemu razvoju in digitalizaciji podjetij po celem svetu, saj so bila podjetja zaradi razmer v to primorana. Posledično je ta potreba po razvoju prinesla mnogo novih tehnologij in načinov za uvajanje le-teh. Šele ko se je pojavila resnična potreba po vseh teh spremembah, so se pokazali pozitivni vidiki transformacij in kaj vse je z njimi mogoče doseči.

Glede na okoljske spremembe, ki smo jim priča, se je pokazala možnost pozitivnega vpliva na naš planet in uničevanje narave, ki se dogaja vsakodnevno. S pomočjo digitalnega poslovanja lahko podjetje doseže brezpapirno poslovanje in tako prispeva zelo veliko za ohranitev gozdov. Prav tako lahko zmanjša ogljični odtis svojih zaposlenih z možnostmi dela od doma. To so le nekateri pozitivni vplivi digitalizacije, na katere smo se osredotočili pri preučevanju literature.

Digitalna transformacija pa ne vpliva zgolj na zunanji svet izven podjetja, ampak lahko pripomore k boljšemu poslovanju in sodelovanju tudi v notranji sferi podjetja. Omogoča različne načine nadgradnje in razširitve možnosti sodelovanja delavcev pri upravljanju ter različne mehanizme za sodelovanje delavcev iz različnih oddelkov med seboj, kar prispeva k boljši povezanosti v podjetju. Ugotovili smo, da se s takimi projekti resnično da narediti pozitivno spremembo v svetu in da jih je treba množično spodbujati in širiti zavest o vseh možnostih, ki jih prinesejo.

V nadaljevanju smo se osredotočili na predmet celotne transformacije in to so pogodbeni razmerja, ki bodo v prihodnosti urejena digitalno. Če jih želimo spremeniti oziroma digitalizirati, je najprej treba razumeti osnovno obliko razmerij,

ki nastanejo pri poslovanju, in kako so pravno urejena. Spoznali smo, da imamo v našem primeru tri glavne subjekte pri poslovanju in da je za vsakega od njih potrebna pravna podlaga v novem e-okolju, ki bo nastalo. Najpomembnejši vidik za ta projekt so razmerja med podjetjem in njegovimi podizvajalci, ki so urejena najpogosteje z dispozitivnimi pravnimi normami in so predmet dogovora.

Z vzpostavitvijo e-okolja, v katero bodo vključeni podizvajalci, bodo slednji nosilci več pravic in predvsem obveznosti zaradi varstva osebnih podatkov kupca. V sedanjosti, ko je velik poudarek na zasebnosti posameznika in na tem, kako je le-ta pomembna, ne moremo mimo teh področij tudi pri poslovanju posameznega podjetja. Čeprav v odnosu med podjetjem in podizvajalcem kupec ne nastopa, mora podjetje vseeno posredovati njegove osebne podatke, da bo podizvajalec dokončal delo in da bo s tem podjetje izpolnilo svojo oblikacijo, s katero je zavezano do kupca.

Pri taki vzpostavitvi e-okolja bi bilo mogoče urediti vprašanje varstva osebnih podatkov kupca tako, da bi se k pogodbi med podizvajalcem in podjetjem dodal aneks, v katerem bi bilo natančno urejeno, kateri podatki bodo posredovani podizvajalcu skozi ta sistem, kako bo nato podizvajalec poskrbel za njihovo varstvo in na kakšen način se bodo shranjevali.

V razmerju med podjetjem in kupcem je nujno, da podjetje kupca obvesti, da bodo njegovi podatki posredovani skozi e-okolje oziroma sistem, komu bodo posredovani in na kakšen način. Podjetje bo moralo tako v svoje splošne pogoje poslovanja pri poglavju o varstvu osebnih podatkov kupca dodati člen o e-okolju in kupca o tem obvestiti ob nakupu, da bo lahko sam izrazil, ali se s tem strinja ali ne. Pri spletnih nakupih bo to verjetno najlažje, saj se bo lahko na primer dodal zgolj en okvir, ki ga bo kupec odključal in s tem izrazil svoje strinjanje z obdelavo njegovih podatkov na ta način.

6 Zaključek

Nujno je, da čim bolj izkoristimo vso tehnologijo, ki jo imamo danes na voljo. Veliko podjetij, ki poslujejo že mnogo let, se srečuje s problemom digitalne transformacije in modernizacije, saj so vajeni ustaljenih in tradicionalnih načinov dela. Zato se je treba takih projektov lotevati celostno in zaobjeti vse vidike skupaj, drugače lahko hitro pride do problemov in se celoten namen digitalizacije, ki je predvsem

izboljšanje procesa in povečanje produktivnosti dela, izgubi. Najprej je treba raziskati vidike in področja, na katera bo sprememba vplivala, da se lahko pripravimo vnaprej.

Zelo pomemben je poudarek na pravni podlagi, na kateri bo to e-okolje nastalo, saj brez tega celoten projekt izgubi svoj smisel. Tudi če uspe in se vzpostavi celotno e-okolje, brez potrebne predhodne pravne podlage in ureditve ne bo mogel delovati. Pri tipu e-okolja, ki se vzpostavlja za podjetje Aparati, d. o. o., je zelo pomembno, da se ne pozabi na pravice kupca. V zdajšnjem času je pomembno, da je poslovanje podjetja usklajeno z nacionalnim pravnim redom, katerega del predstavlja tudi pravo EU. Varstvo kupca in njegovih pravic je eden izmed najbolj pravno reguliranih področij z direktivami in uredbami EU, zato mora biti podjetje resnično pazljivo pri skladnosti poslovanja s temi pravnimi akti.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta "Vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času Covid-19" z nazivom javnega razpisa "Projektno delo za pridobitev praktičnih izkušenj in znanj študentov v delovnem okolju 2022/2023", ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije in Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

- Allianz (2023), The Mayor Risks Globally. Pridobljeno 19. 6. 2023 na: <https://www.agcs.allianz.com/news-and-insights/reports/allianz-risk-barometer.html>
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G. in Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602-611. Pridobljeno 21. 2. 2023 na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321005725>.
- Bai, C., Quayson, M. in Sarkis, J. (2021). COVID-19 pandemic digitization lessons for sustainable development of micro-and small- enterprises. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1989–2001. Pridobljeno 21. 2. 2023 na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550921001482>
- Battisti, E., Alfiero, S. in Leonidou, E. (2022). Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic–financial impacts and psychological drivers for employees. *Journal of Business Research*, 150, 38-50. Pridobljeno 23. 2. 2023 na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322005434>
- Dobnik, C. (2009). Pogodbe v gradbeništvu. Ljubljana: Verlag Daschöfer založba
- EIOPA, Smernice o oddajanju v zunanje izvajanje ponudnikom storitev v oblaku (2023), Pridobljeno 19. 6. 2023 na: https://www.eiopa.europa.eu/publications/guidelines-outsourcing-cloud-service-providers_en
- KloECKner, M., Schmidt, G. C., Waner, M. S. in Swink, M. (2023). Firms' responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 158, 113664. Pridobljeno 22. 2. 2023 na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632300022X>
- Kranjc, V. (2006). Gospodarsko pogodbeno pravo. Maribor: GV založba

- Maipas, S., Panayiotides, G. I. in Kavantzias, N. (2021). Remote-Working Carbon-Saving Footprint: Could COVID-19 Pandemic Establish a New Working Model with Positive Environmental Health Implications? *Environmental Health Insights*, 15, 1–2. Pridobljeno: 22. 2. 2023 na: https://www.researchgate.net/publication/351174492_Remote-Working_Carbon-Saving_Footprint_Could_COVID-19_Pandemic_Establish_a_New_Working_Model_with_Positive_Environmental_Health_Implications
- Mayer, B. in Boston, M. (2022). Residential built environment and working from home: A New Zealand perspective during COVID-19. *Cities*, 129, 103844. Pridobljeno: 21. 2. 2023 na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264275122002839>
- Mazur-Wierzbicka, E. (2021). E-communication and CSR – a new look at organizations' relations with stakeholders in the time of digitalization. *Procedia Computer Science*, 192, 4619–4628. Pridobljeno 21. 2. 2023 na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921019797>
- Možina, D. (2012). Pravice kupca na podlagi stvarne napake pri prodajni pogodbi. Pridobljeno 11. 4. 2023: <https://www.pf.uni-lj.si/media/pravice.kupca.na.podlagi.stvarne.napake.pri.prodajni.pogodbi.pravni.letopis.2012.pdf>
- Obligacijski zakonik. (2001). Uradni list RS, (97/07)
- Onwuka, E. (2020). Sustainable innovation in For-Profit organizations: the role of stakeholders involvement. Doktorska naloga. Pridobljeno 22. 2. 2023 na: https://www.researchgate.net/publication/355394765_Sustainable_Innovation_in_For-Profit_Organisations_The_Role_of_Stakeholder_Involvement
- Opland, E. L., Pappas, O. I., Engesmo, J. in Jaccheri L. (2022). Employee-driven digital innovation: A systematic review and a research agenda. *Journal of Business Research*, 143, 255-271. Pridobljeno 21. 2. 2023 na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322000509>
- Plavšak, N. in Juhart, M. (2004). Obligacijski zakonik s komentarjem. Ljubljana: GV založba
- Posebne gradbene uzanice. (1. 12. 2020). Pridobljeno 11. 4. 2023 na: <https://www.ozs.si/sekcija-gradbincev/posebne-gradbene-uzance-2020>
- Posebne gradbene uzanice 2020. (2020). Ljubljana: Zbornica gradbeništva in industrije gradbenega materiala, Gospodarska zbornica Slovenije: Združenje za inženiring, Gospodarska zbornica Slovenije: Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije
- Reflak, J., Kerin, A., Pšunder, I. in Pavčič, M. (2008). Od projekta do objekta: strokovni priročnik za pripravo, vodenje in organizacijo gradnje. Maribor: Verlag Daschöfer založba.
- Shouraki, K. M. (2022). Sustainable business model in the age of digital transformation. The 13th conference of modern tricks of management, accounting, economics, and banking with the approach of business growth. Pridobljeno 21. 2. 2023 na: https://www.researchgate.net/publication/366436437_Sustainable_Business_Model_in_the_age_of_Digital_Transformation
- Splošni pogoji poslovanja Aparati d.o.o. (GA+ kuhinje). (26. 1. 2023.). Pridobljeno 23. 5. 2023 na: <https://ga.si/splosni-pogoji-poslovanja>
- Zada, M. A., Persson, S. J. in Nielsen, A. P. (2022). Setting goals in a digital transformation of environmental assessment: A case study. Pridobljeno 21. 2. 2023 na: https://www.researchgate.net/publication/365732433_Setting_Goals_in_a_Digital_Transformation_of_Environmental_Assessment_A_Case_Study
- Uredba (EU) 2016/679 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 27. aprila 2016 o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov in o prostem pretoku takih podatkov ter o razveljavitvi Direktive 95/46/ES (Splošna uredba o varstvu podatkov). (4. 5. 2016) Uradni list Evropske unije, (L 119/1)
- Varis, I., Kravchuk, O. in Burda, A. (2022). Digital tools for distance learning in the system of corporate training and personnel development. *Social and labour relations: theory and practice*,

12(1), 14–25. Pridobljeno 22. 2. 2023 na:

<https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/social-and-labour-relations-theory-and-practice/issue-419/digital-tools-for-distance-learning-in-the-system-of-corporate-training-and-personnel-development>

VZPOSTAVITEV PODPORNEGA E-OKOLJA ZA ZMANJŠANJE OGLJIČNEGA ODTISA V PROCESU PRODAJE

ANA REPAS,¹ PRIMOŽ PENCA²

¹ Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenije
ana.repas@student.um.si

² Aparati d.o.o., Ljubljana, Slovenija
primoz.penca@ga.si

Organizacije si vse bolj prizadevajo zmanjšati ogljični odtis. Izzivi digitalne transformacije spreminjajo procese organizacij. Poseben vpliv je imela tudi pandemija covida-19, ki je spremenila način dela organizacij in ljudi ter dostope do podatkov. Z digitalno transformacijo bodo podjetja doživela spremembo v obliki oblikovanja organizacije. Namen projekta je vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času covida-19 za podjetje Aparati, d. o. o., ki je vodilno podjetje v Sloveniji za prodajo bele tehnike in kuhinj po meri. Z vzpostavitvijo e-okolja lahko zmanjšamo fizične stike ali ukinemo potrebo po njih glede na želje deležnikov in zmanjšamo ogljični odtis organizacije. Predstavljena bodo orodja za izgradnjo e-okolja in prototip izdelave okolja z orodjem OpenProject.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023.6](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023.6)

ISBN
978-961-286-767-6

Ključne besede:
organizacije,
ogljčni odtis,
pandemija,
e-okolje,
deležniki



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023.6](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023.6)

ISBN
978-961-286-767-6

Keywords:
organizations,
carbon footprint,
pandemic,
e-environment,
stakeholders

ESTABLISHING A SUPPORTIVE E-ENVIRONMENT TO REDUCE THE CARBON FOOTPRINT IN THE SALES PROCESS

ANA REPAS,¹ PRIMOŽ PENCA²

¹ University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
ana.repas@student.um.si

² Aparati d.o.o., Ljubljana, Slovenia
primoz.penca@ga.si

Organizations are increasingly striving to lower their carbon footprint. The challenges of digital transformation are changing the processes of organizations. A special influence had the pandemic of COVID 19, which changed the way organizations and people work and access data. With digital transformation, companies will experience changes in the form of designing an organization. The purpose of the project is to establish a supporting e-environment of stakeholders for the comprehensive arrangement of the working and living environment during Covid-19, for the company Aparati d.o.o., which is a leading company in Slovenia for the sale of white goods and custom-made kitchens. By establishing an e-environment, we can reduce physical contact or eliminate the need for them, depending on the wishes of the stakeholders, and reduce the organization's carbon footprint. In the project, tools for building an e-environment and a prototype of creating an environment using the OpenProject tool will be presented.



1 Uvod

Sodobno poslovanje se sooča z izzivi digitalne transformacije, ki so povezani tudi s pandemijo covid-19. Načini poslovanja so se spremenili, da bi organizacije prebrodile to krizo in ohranile konkurenčno prednost. Z osredotočanjem na digitalno poslovno transformacijo in v želji, da se zmanjša papirno poslovanje, bo predstavljena vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času covid-19 za podjetje Aparati, d. o. o. Podjetje je največji specialist za kuhinje in belo tehniko v Sloveniji, postavljeno je na trdnih temeljih dobrega, družbeno odgovornega poslovanja. Cilj podpornega okolja je zagotoviti podporo podjetju pri izvajanju procesa prodaje kuhinj. S podpornim okoljem bo nadzorovanje projektov postalo lažje, saj bodo vse informacije, delovne naloge in dokumentacija zbrane na enem mestu. Cilj je v okolje povezati tudi stranke, da si bodo lahko ogledale izrise kuhinj. Z vzpostavitvijo e-okolja lahko bodisi zmanjšamo fizične stike bodisi ukinemo potrebo po njih glede na želje deležnikov in zmanjšamo ogljični odtis organizacije, predvsem papirnate dokumentacije. Programska rešitev bo namenjena podjetju Aparati, d. o. o, ki trenutno deluje v Sloveniji. Povezovala bo tako stranke podjetja kot zunanje izvajalce, ki izvajajo montaže in druga dela za podjetje. Za izvedbo razvoja prototipa smo uporabili orodje OpenProject, ki je odprtokodna programska oprema za klasično in agilno vodenje projektov, ki nudi podporo projektom v vseh fazah življenjskega cikla. Programska oprema je na voljo v več kot 30 jezikih in je licencirana pod GNU GPL V3. Uporabniki si lahko prikaz dogodkov projekta prilagodijo z moduli.

2 PREGLED LITERATURE

Emisije toplogrednih plinov, ki iz dneva v dan naraščajo, so posledica ogljičnega odtisa, ki se nanaša na količino toplogrednih plinov, ki jih organizacija sprosti v ozračje. Organizacije si z digitalno transformacijo poslovanja prizadevajo le-tega zmanjšati, kar bo pripomoglo h globalnemu segrevanju in drugim okoljskim problemom. Dandanes se od organizacij zahtevata neprestano izboljševanje in boj za konkurenčno prednost, dodaten izziv pa je bila tudi pandemija covid-19. Organizacije so se morale prilagoditi razmeram, da so ostale konkurenčne na trgu.

2.1 Ogljični odtis v organizacijah

Dandanes si organizacije vedno bolj prizadevajo upoštevati svoj ogljični odtis in ga zmanjšati. Podnebna kriza, ki nam grozi, zahteva takojšen odziv, pri katerem bi morali biti glavni akterji ravno organizacije. Podnebne spremembe predstavljajo vprašanje časa. Emisije toplogrednih plinov konstantno naraščajo in bodo imele vpliv na svet, tako lokalno kot globalno. Izpuste t. i. toplogrednih plinov lahko najdemo v proizvodnjah in pri ponudnikih raznih storitev, težje pa jih zasledimo znotraj organizacije. Ko govorimo o določitvi emisij toplogrednih plinov organizacije, je to izračun ogljičnega odtisa, ki lahko zajema vse od uporabe vozil, energije, porabo blaga, storitve ... Ogljični odtis pa se ne izračunava zgolj in samo za organizacije, temveč se lahko izračuna za osebo, izdelek, dejavnost, dogodek ali pa za organizacijo. S pandemijo covid-19 se je igra »ogljčnega« odtisa nekoliko spremenila, saj se je mobilnost, prej poznana kot ključni dejavnik, malce ustavila. Zmanjšala so se poslovna potovanja, ki so jih nadomestila virtualna srečanja. Zaposleni, ki so se navadili na t. i. delo od doma, naj bi se manj verjetno vrnili na delovno mesto, še posebej če je to nekoliko bolj oddaljeno od njihovega prebivališča (Geneidy, Baumeister, Govigli, Orfanidou in Wallius, 2021).

2.2 Digitalna transformacija

Digitalna transformacija zadnja desetletja vzbuja veliko zanimanja. Prilagajanje izzivom se kaže v mestih, podjetjih in tudi pri posameznikih – ljudeh, saj se družba vedno bolj digitalizira. Industrijski svet, industrija, se je začela razvijati v digitalni svet, kar je privedlo do mnogih sprememb. Tehnologija so mobilni telefoni, procesorji, računalništvo, shranjevanje, mobilna omrežja ... Digitalizacija prinaša nove načine komunikacije, vendar se pri tej obširni digitalizaciji sveta še vedno porajajo vprašanja varnosti (Kraus, Durst, Ferreira, Veiga, Kailer in Weinmann, 2022).

Nedavni napredek digitalnih tehnologij omogoča podjetjem, da oblikujejo in izvajajo ekološko inovativne izdelke in postopke za spopadanje s pritiskom varstva okolja. Posledično je digitalna transformacija postala pomemben način za proizvajalce, da povečajo trajnost (Xu, Yu, Zhang in Zuopeng Zhang, 2023).

Pri preobrazbi z digitalizacijo se organizacija sooča s spremembami digitalne dobe. Digitalna poslovna transformacija izhaja iz angleškega izraza "business transformation", za katerega je značilno razvijanje novih poslovnih priložnosti in implementacija novih poslovnih modelov v podjetju. Napredujoča digitalna doba vodi v spremembo obstoječega razumevanja potrošnikov, podjetij in vrednostne verige (Yuleva-Chuchulayna, 2021).

Digitalna transformacija poslovanja je proces sprememb, ki ga povzroča nenehen napredek digitalnih tehnologij, ki sili podjetja, da prilagodijo svoje strategije, poslovne modele in naložbe digitalnemu gospodarstvu ter jih uskladijo s prihodnjimi trgi. Z digitalizacijo se podjetja soočajo s številnimi novostmi. Te novosti ne vplivajo samo na spremenjene potrošniške odnose, ampak tudi na notranje procese, ki jih je treba prilagoditi. Digitalna transformacija poslovanja je organizacijska sprememba, ki jo izvajajo digitalne tehnologije z namenom izboljšanja uspešnosti podjetja. To ni trend, ki bi se zgodil v okviru enega samega dejavnika, niti ni disciplina, ki bi pripadala le enemu oddelku. To je pomembna poteza, ki se je danes lotevajo pogumni podjetniki na prihodnjih trgih. Proces digitalne transformacije poslovanja naj se začne in konča pri uporabnikih organizacije (Yuleva-Chuchulayna, 2021).

Podatki za leto 2021, na katerih temelji indeks Evropske komisije, »povezan z digitalno poslovno preobrazbo«, kažejo, da ga je uspelo doseči več kot 58 % podjetij v Evropi. Glavni izzivi so prava digitalna strategija, učinkovita konceptualna integracija, upravljanje strokovnega znanja, fleksibilna korporativna kultura in hitra integracija v IT strukturo. Za izvedbo strukturirane digitalne transformacije lahko podjetja uporabljajo strategije digitalne transformacije skupaj s procesom sistematične digitalne transformacije. Digitalna transformacija ne pomeni le digitalizacije obstoječega stanja. Digitalna transformacija poslovanja je proces, ki vključuje elemente načrtovanja, nadzora, optimizacije in implementacije vrednostne verige podjetja v digitalni dobi. Spremembe, ki jih povzroča digitalizacija v podjetjih, so obsežne. Prenavljajo se procesi, dopolnjuje se delo in enako se spreminjajo zahteve za kadre. Proces digitalne transformacije organizacije je izziv za vsa podjetja, najtežji in nujen pa je za mala in srednje velika podjetja (Yuleva-Chuchulayna, 2021).

Od začetka 21. stoletja uporaba digitalnih tehnologij povzroča četrto industrijsko revolucijo. Ta poudarja uporabo konvergence informacijske tehnologije in proizvodne tehnologije za spremembo trenutnih modelov industrijske proizvodnje

in storitev. Vse organizacije imajo meje, tako zunanje kot notranje. Z razvojem tehnologije postajajo te organizacijske meje zabrisane. Čedalje več je podatkov, uporaba tehnologije je široka, kar je privedlo tudi do tega, da se je povečal pretok informacij. Digitalne tehnologije lahko pomagajo odpraviti pomanjkljivosti lastnih virov in zmogljivosti ter izkoristiti zunanje vire. Izboljšale so zmožnosti obdelave informacij, kar lahko podjetjem omogoča pravočasno sledenje potrebnim informacijam, s čemer podjetje lažje ohrani svojo konkurenčno prednost. Digitalna tehnologija pomaga podjetjem razumeti situacijo povpraševanja in lahko svoje cilje usmeri v pravo smer, hkrati pa pospešuje pretok dejavnikov med podjetji, saj premaguje komunikacijske ovire.

Podjetja sprejemajo digitalno transformacijo z eksponentno hitrostjo, da bi spodbudila razvoj s sprejetjem novih poslovnih modelov in digitalne tehnologije. Široka uporaba interneta lahko hitro spodbudi širjenje znanja in informacij, hkrati pa zniža stroške podjetja v procesu iskanja, kopiranja, transporta, sledenja in preverjanja informacij, kar vodi k spodbujanju inovacij podjetij. Digitalne komunikacijske tehnologije, kot so družbeni mediji in poslovni mobilni dostop do interneta, pozitivno vplivajo na inovativnost, inovativnost, ki je pogojena z uporabo teh tehnologij, pa pozitivno vpliva na produktivnost dela. To pomeni, da obstaja pomembna in pozitivna povezava med zmogljivostjo digitalnih platform in uspešnostjo inovacij (Li, Don, Hanm Gupta, Alhalabi in Almakdi, 2023).

2.3 Delovno okolje

Delovno okolje je prostor, ki ga ustvarimo in znotraj katerega se ljudje združujejo, da bi opravljali svoje delo in dosegali rezultate. Delovno okolje, znano tudi kot psihološka klima, povzroča psihološki vpliv na posameznikovo dobro počutje. Interakcija med človekom in okoljem določa psihološke in socialne razsežnosti tega okolja, ki nato vpliva na to, kako se človek v tem okolju obnaša. Okolje, ki ga ustvarjajo interakcije osebja in vodstva, vpliva na to, kako se ljudje kot družbena bitja obnašajo in kako se počutijo glede svojega dela. Izkušnje, ki jih imajo ljudje pri delu, vplivajo na njihovo osebno dobro počutje in tudi na zadovoljstvo pri delu (Donley, 2021).

2.4 Vpliv covida-19 na poslovanje organizacij

Zaradi nedavne pandemije covida-19 je bilo na milijone ljudi po vsem svetu nenadoma prisiljenih delati od doma, podjetja pa so bila prisiljena dovoliti svojim zaposlenim delati od doma, kjer je to mogoče, da bi ohranila svoja podjetja (Cucolas in Russo, 2023).

Izbruh covida-19 v začetku leta 2020 je spremenil način življenja, dela in dostopa do informacij ljudi. To je privedlo do rasti brezstičnih digitalnih tehnologij v korist strank in organizacij. Med prevladujočimi brezstičnimi digitalnimi tehnologijami med pandemijo in po njej (novo normalno) so sistemi za delo na daljavo (RWS), novo področje, ki zanima uporabnike in organizacije. Delo na daljavo do izbruha pandemije ni bila široko uporabljena praksa (Ofosu-Ampong in Achemping, 2022).

Pandemija nam je tudi pokazala, da je spletno komuniciranje prav tako učinkovito delovno okolje, hkrati pa je še veliko cenejše. S pandemijo se je povečalo delo od doma – ki ga delodajalci spodbujajo še danes, nekajkrat mesečno. Posledično to privede do zmanjšanja potreb po pisarniških prostorih, ogrevanju, elektriki in zmanjševanju stroškov prevozov zaposlenih (Geneidy et al., 2021).

S hitrim širjenjem virusa po vsem svetu so države uvedle posebne smernice in omejitve glede na število ljudi, ki so dovoljeni v zaprtih prostorih, in njihovega kanala, politik, zaradi katerih je v tem primeru delo od doma postalo edina izvedljiva rešitev za mnoga podjetja. Vendar kljub navideznim prednostim, kot sta krajši čas vožnje na delo in možnost preživeti več časa z družino, delo od doma ni lahek podvig. Zahteva osebne veščine, ki strokovnjakom omogočajo organizacijo in opravljanje dela brez kakršnega koli neposrednega nadzora (Cucolas in Russo, 2023).

Z izzivi sodobnega poslovanja, povezanimi s pandemijo covida-19, so številna podjetja spremenila način proizvodnje in prodaje. Večini organizacij je z digitalno transformacijo uspelo preživeti in ohraniti konkurenčne tržne položaje ter stalen varen denarni tok. Trgovina je v kratkem času postala spletna, proizvodnja pa avtomatizirana in digitalizirana. Tehnologija je vstopila v vse dele podjetij. Inovacije, ki se izvajajo v podjetjih, so usmerjene samo v avtomatizirane in tehnološke izdelke, inovacije, ki jih ustvarjajo podjetja, pa v množično potrošnjo z možnostjo nakupa in distribucije po vsem svetu. V vsakem poslu začne strategijo in delovanje voditi

predvsem tehnologija. Ne glede na to, ali gre za upravljanje, trženje, človeške vire, proizvodnjo ali finance, vsaka glavna funkcija začne delovati s programskimi procesi. Zato poslovna transformacija postaja sinonim za digitalno transformacijo (Yuleva-Chuchulayna, 2021).

Z izkoriščanjem prednosti, ki jih ponuja e-okolje, lahko podjetniki s promocijo izdelkov na svetovnem trgu zagotovijo hitro in učinkovito komunikacijo s ciljno publiko. Spretna in dobra uporaba sodobne tehnologije lahko pripomore k pomembnemu razvoju podjetja (Satrevis in Sceulovs, 2014).

2.5. Agilno vodenje projektov

Agilno projektno vodenje je slog projektnega vodenja, ki je zasnovan za stalne, povezane dejavnosti v okoljih z visoko stopnjo negotovosti in sprememb. Agilno vodenje projektov se osredotoča na nenehno zagotavljanje inkrementalne vrednosti prek namenskih ekip, ki zajema meritve uspeha, zagotovljene prek povratnih informacij strank. Omogoča prilagodljivost spreminjajočim se razmeram brez omejitev zaradi neprilagodljivih odstopanj »pravočasno« in »v proračunu«, ki zahtevajo utemeljitev. Organizacije, ki niso sposobne te stopnje prilagodljivosti, hitro izgubijo stik s spremembami v povpraševanju potrošnikov (Handler, 2022).

3 Pregled stanja v podjetju Aparati, d.o.o./raziskava

3.1 Opis poslovnega sistema

Podjetje Aparati, d. o. o., je največji specialist za kuhinje in belo tehniko v Sloveniji. Postavljeno je na trdnih temeljih dobrega, družbeno odgovornega poslovanja, ki je v mnogih pogledih korak pred časom in konkurenco. Dinamika, ki vlada v podjetju, daje ostrino in zmožnost, da se hitro prilagajajo in odzivajo na pomembna tržišča. Izstopajo z visokokakovostno storitvijo, končni cilj pa jim predstavljajo zadovoljne stranke, ki se rade vračajo k njim. Delujejo na šestih lokacijah po celotni Sloveniji kot Saloni GA+kuhinje. Poleg salonov po Sloveniji nudijo izris kuhinj na domu.

Zaposleni so ključnega pomena za njihove uspehe, saj se njihovo zadovoljstvo odraža v doseganju skupnih in individualnih ciljev.

Vizija podjetja je zagotavljanje celovitih storitev, vrhunsko svetovanje in brezskrben nakup za vsakogar. Skrb za zadovoljstvo strank je v podjetju ključnega pomena. Na ta način zagotavljajo storitve, ki jih stranke pričakujejo in se zaradi tega rade vračajo v njihove salone.

Ponujajo najboljšo storitev po željah strank in se fokusirajo na njihovo zadovoljstvo, saj predstavljajo pomemben člen pri oblikovanju novih uspešnih poslovnih zgodb podjetja. V podjetju prisluhnejo potrebam strank, jim ponudijo brezskrbno in po njihovih željah prilagojeno rešitev nakupa kuhinje z belo tehniko, vse to hitro in brez skrbi – to je njihovo poslanstvo (Ga+Kuhinje, *O nas*, b. d.).



Slika 1: Logotip podjetja Aparati, d.o.o.

Vir: https://cdn11.bigcommerce.com/s-3pphfrcdas/product_images/uploaded_images/about-us-logo.png

3.2 Cilj podpornega e-okolja

Cilj podpornega e-okolja je podpora glavnemu procesu podjetja – prodaji kuhinj. Okolje bo podpiralo proces tako, da bodo zaposleni odlagali dokumente, kot so izris kuhinje, delovni nalog za montažo, reklamacijo itd., v posamezen projekt. V enem projektu bo lahko več podprojektov. Tako bo vodji projekta omogočen enostaven pregled nad dogajanjem projekta, dokumentacijo in roki izvedbe.

V e-okolje bi dostopale tudi stranke, ki so pri podjetju GA+ kuhinje opravile izris kuhinje. Ogleдали bi si lahko fotografije izrisane kuhinje. Dostop bi jim podelili na podlagi njihove elektronske pošte.

Podjetje je že specialist za prodajo kuhinj in bele tehnike v Sloveniji, podporno e-okolje pa bi jim omogočilo lažji pregled nad projekti in s tem hitrejšo obdelavo tako projektov kot vseh papirnih dokumentov. Z uporabo e-okolja bi se zmanjšala papirna dokumentacija in posledično ogljični odtis organizacije. Zmanjšali bi se tudi morebitni fizični stiki s strankami.

3.3 Omejitve e-okolja

Programska rešitev bo namenjena podjetju Aparati, d. o. o., ki trenutno deluje v Sloveniji. Povezovala bo tako stranke podjetja kot zunanje izvajalce, ki izvajajo montaže in druga dela za podjetje. Vzpostavljena bo na platformi OpenProject.

3.4 Načini razvoja aplikacij

Obstaja več različnih načinov razvoja aplikacij, ki so sestavljeni iz več ciklov ali faz. Pri razvoju bodisi aplikacije bodisi kakršnekoli programske rešitve je pomembno, da poznamo zahteve naročnika. Tako med načrtovanjem kot med razvojem aplikacije je pomembna komunikacija med razvijalci in naročnikom, da uskladijo želje in izvedbo le-teh.

3.4.1 Razvoj po metodi življenjskega cikla

V literaturi imenovan tudi »življenjski cikel« ali SDLC (System Development Life Cycle) je model, ki se uporablja za vodenje projektov. Opredeljuje faze, ki so vključene v izvedbo projekta od začetka do konca. Faze razvoja vključujejo: načrtovanje, analizo zahtev, oblikovanje, izgradnjo, implementacijo in vzdrževanje. Posamezna faza razvoja mora biti zaključena, preden pričnemo naslednjo. Z vidika vodenja je tak pristop preprost. Pri kompleksnih projektih pa je tovrsten način razvoja tvegan, saj odpravljanje napak lahko predstavlja vračanje na predhodno fazo (Leskovar, 2023).

3.4.2 Razvoj po metodi prototipa

Razvoj po metodi prototipa se začne z načrtovanjem (kratko), sledi izdelava prototipa in nato uporaba prototipa. Po potrebi se prototip predela, dokler ni dosežen sprejemljiv rezultat. Model razvoja je najbolj priljubljen v projektih, kjer zahteve niso podane vnaprej. Metoda predstavlja ponavljajoči se proces poizkusov in napak, ki poteka med tistimi, ki prototip razvijajo, in tistimi, ki ga uporabljajo oz. ga bodo (Leskovar, 2023).

3.4.3 Razvoj po metodi spirale (spiralni model)

Spiralni model je sestavljen iz kratkih življenjskih ciklov, ki se končajo z delujočo rešitvijo programske opreme. Projekti, ki temeljijo na razvojni metodi spirale, so s stališča vodenja zelo zahtevni, saj člani, ki delujejo v projektu, hkrati delajo na več fazah. Pri razvoju uporabniki pogosto uporabljajo orodja RAD (Rapid Application Development) (Leskovar, 2023).

3.4.4 Razvoj po iterativni, inkrementalni metodi

Predstavlja nekoliko bolj razširjen pristop kot predhodno omenjen razvoj po metodi spirale. Zahteva formalen pristop, bolj religiozen. Faze v razvoju so: začetek, izdelava, sestavljanje strukture in prehod na novo rešitev. Začetna faza opredeli projekt. Definira njegov namen in vizijo. Faza izpopolnjevanja analizira problem in hkrati razvija projektni načrt. Običajno je rezultat te faze viden kot diagram. Izdelek nastane v fazi sestavljanja strukture. Omenjena faza naj bi bila najbolj podobna modelu slapa. Zadnja faza – prehod na novo rešitev pomeni tudi prenos vseh podatkov (Leskovar, 2023).

3.5 Orodja za izdelavo aplikacije

3.5.1 Orodje Oracle Apex

Oracle APEX predstavlja malo kodno razvojno platformo, ki jo je razvila korporacija Oracle. Uporabnikom omogoča ustvarjanje aplikacij z uporabo vmesnika. Nabor orodij omogoča izdelavo različnih vrst aplikacij, npr. delo s podatki v bazi, vnos, shranjevanje, prikazovanje podatkov, logično računanje s podatki ipd. Platforma omogoča razvoj aplikacij za različne namene (Beapex Team Editors, 2023).

Razvijalci lahko na hiter način razvijejo in uvedejo aplikacije, ki rešujejo resnične težave in zagotavljajo takojšno vrednost. Ponuja prepričljive rešitve za različne primere uporabe ne glede na to, ali gre za poslovni sistem ali zamenjavo preglednice. Z orodjem je možno razviti tako mobilne kot spletne aplikacije, vizualiziramo in vzdržujemo lahko baze podatkov ter izkoristimo prednosti SQL in baz podatkov. APEX zagotavlja rešitve v mnogih panogah in območjih. Skupina strank, ki

uporabljajo Oracle APEX za reševanje poslovnih problemov, je izjemno raznolika. Uporablja se tudi za razvoj prototipa programa. Prototip odpira razpravo o tem, kaj naj program naredi, in programerjem prikaže želje uporabnika oz. bistvene značilnosti sistema (Apex *What is oracle APEX*, b.d.).

Aplikacija je niz računalniških programov, ki ima določen namen in deluje na podlagi niza podatkov v bazi. Razvoj aplikacije, tudi preproste, je kompleksen miselni in ustvarjalni proces, ki zahteva določeno znanje in veščine. Pri razvoju računalniških programov se ne moremo izogniti algoritemskemu načinu razmišljanja (algoritemska pismenost). Uporaba platform za malo kodno programiranje, kot je Oracle APEX, omogoča enostavno programiranje, ne da bi morali poznati podrobnosti programskega jezika. Tako se lahko uporabniki osredotočijo na problem in algoritem namesto na programski jezik in tehnologijo (Beeapex Team Editors, 2023).

Razvojni cikel aplikacije poteka skozi več obdobj ne glede na zahtevnost aplikacije, ki jo razvijamo. Razvojni cikel aplikacije vsebuje naslednje faze oz. procese:

1. Načrtovanje:
 - opredelimo problem in projekt,
 - opredelimo in analiziramo poslovni model,
 - določimo specifikacije zahteve,
 - določimo osnove procese in podatke,
 - tehnološke in arhitekturne odločitve,
 - razvojno načrtovanje.
2. Oblikovanje aplikacije, projektiranje:
 - analiza in specifikacija zahtev,
 - logična zasnova aplikacije (primer uporabe, logični podatkovni model).
3. Konstrukcija aplikacije, gradnja:
 - oblikovanje baze podatkov,
 - razvoj (prototipa) aplikacije,
 - testiranje.
4. Implementacija rešitve, izvedba.

Posamezni procesi razvojnega cikla si lahko sledijo zaporedno, lahko pa si sledijo tudi iterativno, kar pomeni, da celoten razvojni cikel večkrat ponovimo in v vsaki ponovitvi dodamo del funkcionalnosti. Proces načrtovanja lahko pri preprostih aplikacijah zapišemo v nekaj stavkih, pri kompleksnejših aplikacijah oz. sistemih pa lahko predstavlja specifikacije (cilj razvoja aplikacije, načrt projekta, poslovni model itd.).

Za ustvarjanje specifikacij aplikacije obstaja veliko metod. Ena izmed njih je Business Model Canvas, ki jo je razvil Alexander Osterwalder. Uporablja se za razvoj, izboljšanje ter dokumentiranje novih in obstoječih poslovnih modelov. Specifikacija zahtevanih lastnosti (SRS) je dokument, ki opisuje, kaj bo programska oprema oz. aplikacija počela in kakšna bo njena pričakovana izvedba. Opisuje funkcionalnost, zmogljivost in druge lastnosti, ki jih aplikacija mora imeti, da podpira tako poslovni model kot potrebe vseh uporabnikov.

Oblikovanje aplikacije je možno z različnimi metodološkimi pristopi. Kljub razvoju aplikacije z malo kodnim programiranjem ta zahteva nekaj načrtovanja pred generiranjem aplikacije oz. programa. Oblikovati je treba tako program kot bazo podatkov. V kolikor pa baza že obstaja, jo moramo znati uporabljati. Aplikacijo lahko oblikujemo z modelom primera uporabe (UC), ki definira odnos med aplikacijo in okoljem, ali z entitetno-relacijskim (ER) diagramom, ki opisuje strukturo podatkov. Model primera uporabe predstavlja preprosto metodo, kjer je opisan odnos med sistemom (aplikacijo) in okoljem (uporabniki in drugi sistemi).

Izgradnja oz. izvedba pomeni izdelavo programa in realizacijo fizične podatkovne baze. Prva različica aplikacije, ki nastane in jo je možno preizkusiti, se imenuje prototip. Če nameravamo prototip aplikacije uporabiti, ga moramo implementirati v produkcijsko okolje, v katerem je treba tudi namestiti bazo, izobraziti uporabnike itd. Po implementaciji sledita uporaba in vzdrževanje, odpravljanje napak, izboljšanje delovanja in manjše razširitve funkcionalnosti (Beapex Team Editors, 2023).

3.5.2 Orodje OpenProject

OpenProject je odprtokodna programska oprema za klasično in agilno vodenje projektov, ki nudi podporo projektom v vseh fazah življenjskega cikla. Programska oprema je na voljo v več kot 30 jezikih in je licencirana pod GNU GPL V3.

Uporablja se lahko v treh razliĉnih izdajah: na mestu uporabe kot programska oprema ali kot storitev.

Ponuja celoten nabor funkcij za podporo projektnim skupinam v celotnem procesu vodenja projekta od zasnove projekta, opredelitve, zagona oz. izvedbe, nadzora in zaprtja. Omogoĉa projektno sodelovanje in komunikacijo brez prekinitve sistema od zaĉetne projektne ideje do zakljuĉka projektne dokumentacije – faze projekta.

V prvi fazi – koncept in zaĉetek projekta – zbiramo ideje in doloĉimo obseg ter rezultat projekta. Projekt nastavimo in ga dokumentiramo, opišemo, povabimo ĉlane k sodelovanju. V nadaljnji fazi opredelimo in naĉrtujemo projekt. Ustvarimo predogled projekta s podrobnimi informacijami, nastavimo projektni naĉrt. Tretja projektna faza je zagon ali izvedba projekta – upravljamo vse projektne naloge, kot so rezultati, tveganja, funkcije ... Nadzor projekta zajema ĉetrta faza, kjer upravljamo proraĉune, sledimo in ocenjujemo ĉas ter stroške. Poroĉila v tej fazi nam nudijo vpogled v uspešnost projekta in dodeljene vire. Zadnja, peta faza je dokumentiranje projektnih doseĉkov in izkušenj prakse, ki smo jih potrebovali. Projekt je smiselno arhivirati za kasnejšo uporabo in pridobljene izkušnje (Open Project, *About Open Project*, b.d.).

4 Analiza rešitve in predlogi za izboljšave

OpenProject omogoĉa organiziranje veĉ projektov, od katerih ima vsak svoj nabor ĉlanov, ki imajo razliĉne vloge v projektu. Projekt je individualno konfiguriran glede na funkcije, imenovane moduli, ki jih omogoĉa OpenProject. Moduli omogoĉajo razlikovanje med projekti in prilagodljivost ter predstavljajo neodvisno enoto funkcionalnosti, ki jo je mogoĉe uporabiti za razširitev in izboljšavo obstojeĉih funkcij.

Najprej opravimo zaĉetno nastavitve in konfiguriramo strukturo projekta (prva faza). O projektu izberemo ideje, doloĉimo obseg in rezultate projekta. Projekt opišemo in ustvarimo, nato pa k sodelovanju povabimo ĉlane.

Projekt ustvarimo s klikom na zeleni gumb + (levo zgoraj, v meniju glave) in nato izberemo '+ Projekt'.



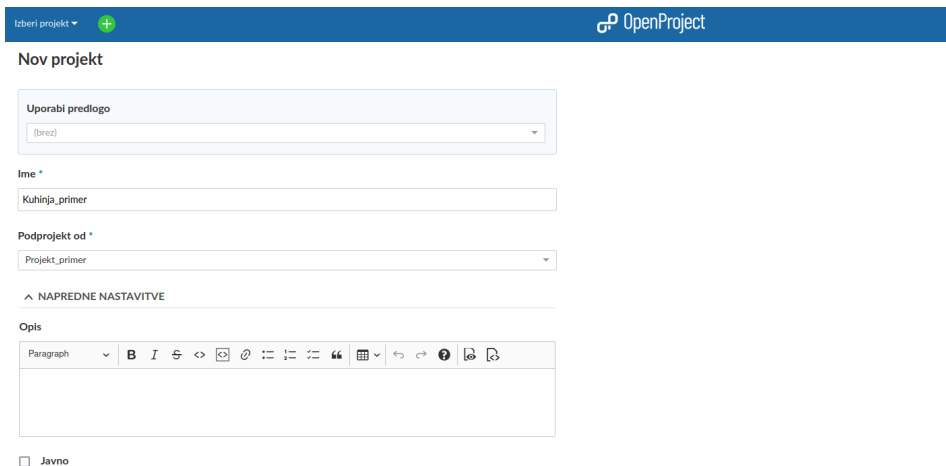
Slika 2: Ustvarjanje projekta

Vir: zajem zaslona, lasten.

Ustvarimo lahko nov (samostojen) projekt ali ustvarimo podprojekt kateremu od naših obstoječih projektov. Projektu določimo ime, ostale napredne nastavitve niso obvezujoče, saj omogočajo dodatne konfiguracije, kot so opis, stanje projekta in opis stanja. Projekt ustvarimo s klikom na gumb 'shrani'. Ko ustvarimo projekt, smo privzeto nastavljeni za skrbnika projekta.

Orodje omogoča tudi izdelavo predloge, ki projekt konfigurira glede na naše potrebe. V predlogi že vnaprej izberemo člane, module, nastavimo privzete strukture v gantogramu in ustvarimo predlog delovnega paketa.

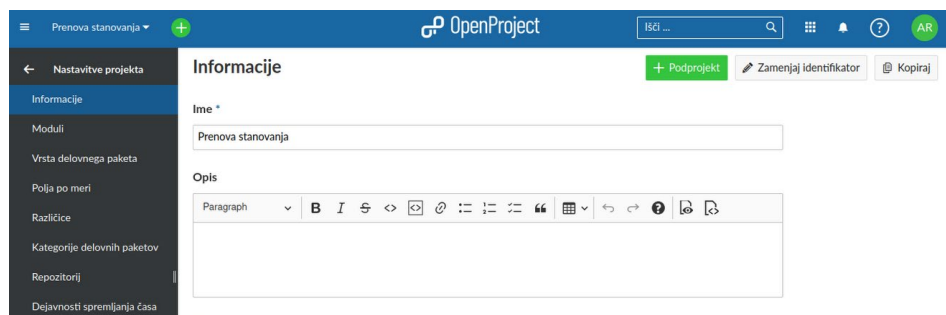
Ganttov diagram v OpenProject prikazuje delovne pakete na časovnici. Tako lahko načrt projekta ustvarimo in upravljamo hkrati. Do časovne razporeditve lahko dostopajo vsi člani projekta.



Slika 3: Atributi projekta

Vir: zajem zaslona, lasten.

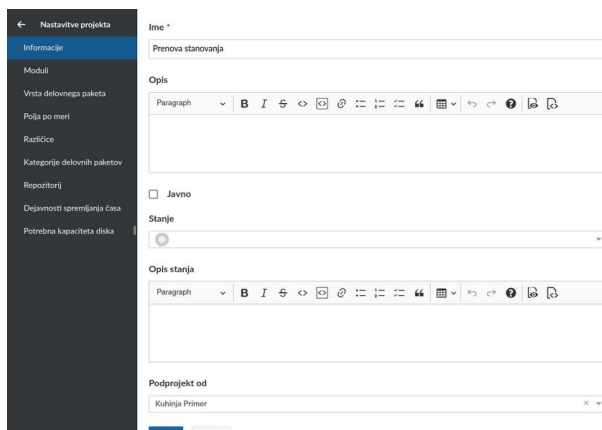
Podprojekt ustvarimo tako, da odpremo glavni projekt (Prenova stanovanja), na levi strani izberemo nastavitve projekta in zgoraj gumb '+ Podprojekt'. Tako ustvarimo strukturo nadrejenih in podrejenih projektov.



Slika 4: Informacija o projektu in ustvarjanje podprojekta

Vir: zajem zaslona, lasten.

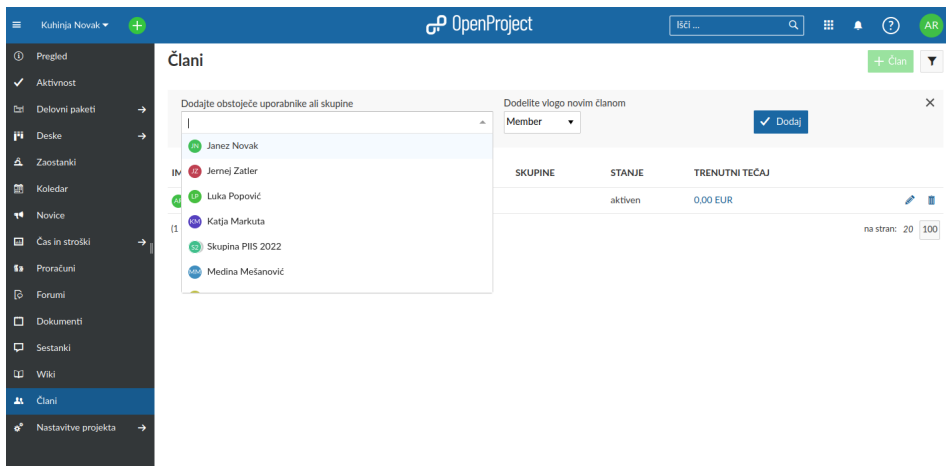
Iz slike je razvidno ustvarjanje strukture projektov. Projekt 'Prenova stanovanja' je nadrejeni projekt projektu 'Kuhinja Prenova'.



Slika 5: Ustvarjanje strukture projekta

Vir: zajem zaslona, lasten.

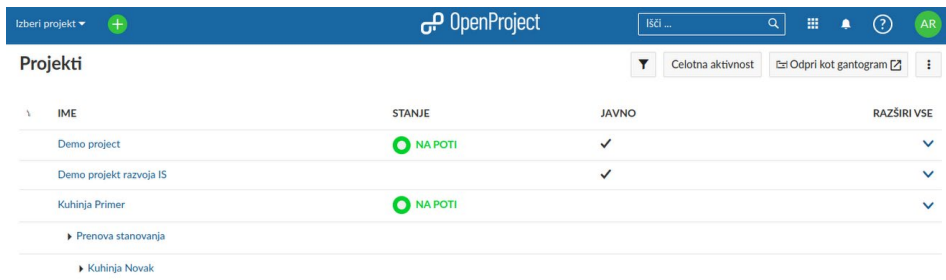
Če odpremo projekt, imamo na levi strani v meniju izbiro 'Člani' – tako lahko pogledamo člane v našem projektu, jih dodajamo ali odstranjujemo. Članu dodelimo vlogo – član, bralec ali administrator. Članom v projektu lahko dodeljujemo naloge, spremljamo njihovo delo itd.



Slika 6: Dodajanje članov

Vir: zajem zaslona, lasten.

S klikom na gumb 'Izberi projekt' levo zgoraj v glavi in nato 'Prikaži vse projekte' si lahko ogledamo vse projekte, v katere smo včlanjeni. Iz slike je razvidno, da imamo ustvarjen projekt 'Kuhinja Primer'. Projekt 'Prenova stanovanja' pa vsebuje podprojekt 'Kuhinja Novak'.



Slika 7: Pregled nad vsemi projekti

Vir: zajem zaslona, lasten.

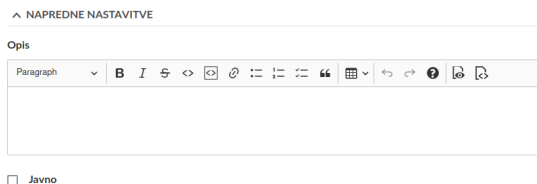
S klikom na gumb celotna aktivnost si ogledamo vse aktivnosti v vseh projektih. Na levi strani imamo možnost filtriranja dejavnosti po področjih (novice, dokumentacija itd.).



Slika 8: Pregled aktivnosti v projektih

Vir: zajem zaslona, lasten.

V nastavitvah projekta lahko nastavljamo tudi že prej omenjene napredne nastavitve projekta. Projekt lahko nastavimo kot javen, tako da izberemo potrditveno polje pod opisom projekta. To pomeni, da bo naš projekt viden tudi ostalim neregistriranim uporabnikom.



Slika 9: Napredne nastavitve projekta

Vir: zajem zaslona, lasten.

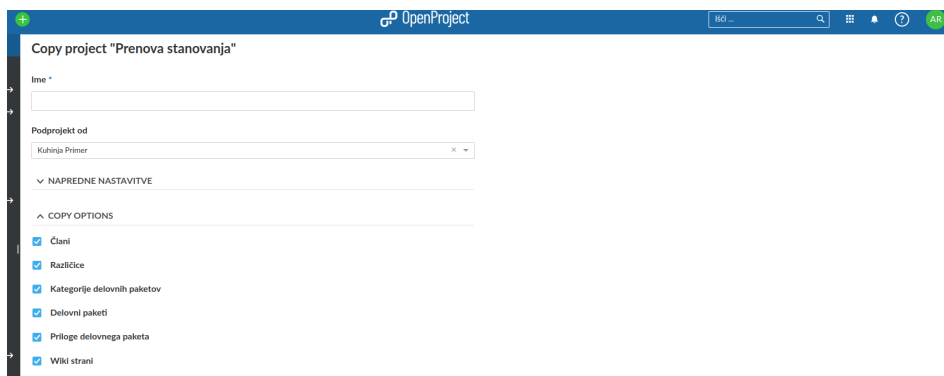
Projekt lahko kopiramo s klikom na gumb kopiraj.



Slika 10: Kopiranje projekta

Vir: zajem zaslona, lasten.

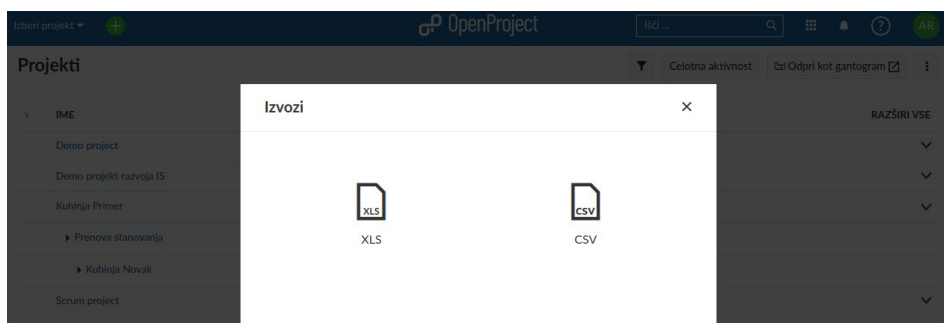
Novemu projektu izberemo ime, določimo hierarhijo in določimo, katere module želimo kopirati.



Slika 11: Kopiranje projekta

Vir: zajem zaslona, lasten.

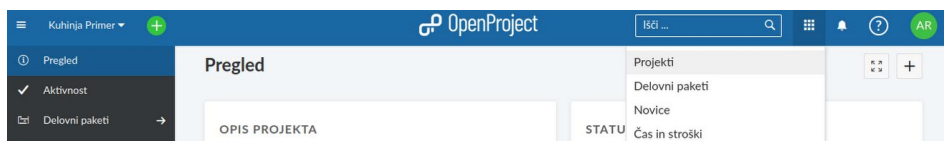
Seznam projektov lahko izvozimo s klikom na gumb 'Izvozi' in izberemo izvoz v obliki datoteke cvs ali xml.



Slika 12: Izvažanje seznama projektov

Vir: zajem zaslona, lasten.

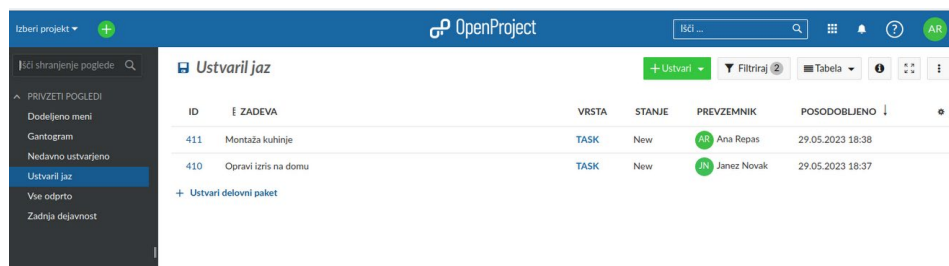
Od vodje projekta so pogosto zahtevane informacije o več kot enem projektu hkrati. Krovne module projekta si ogledamo tako, da kliknemo na ikono z devetimi kvadrati.



Slika 13: Krovni moduli

Vir: zajem zaslona, lasten.

Če v spustnem meniju izberemo 'Delovni paketi', si lahko ogledamo vse delovne pakete, za katere imamo zahtevana dovoljenja. Po seznamu lahko iščemo, filtriramo, združujemo, razvrščamo in shranjujemo preglede. Na sliki so prikazani krovni moduli, ki jih je ustvaril prijavljen administrator.

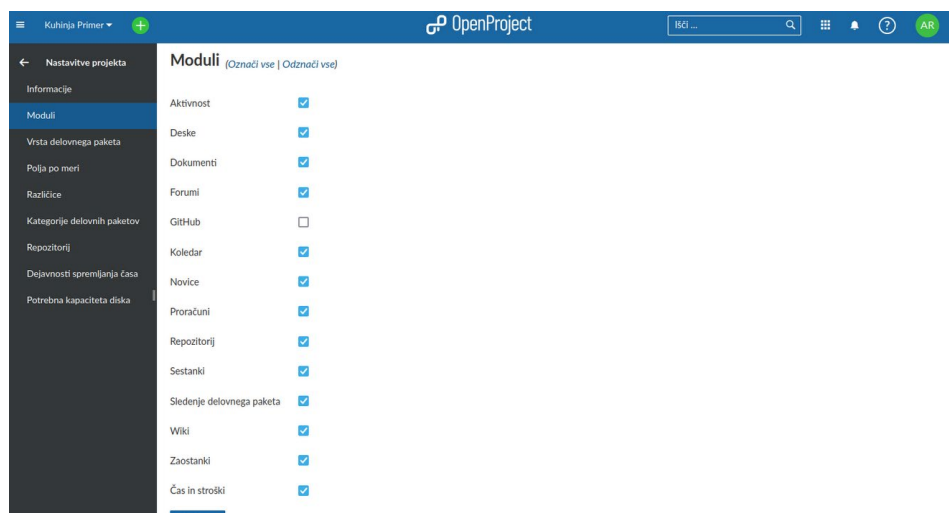


Slika 14: Filtriranje krovnih modulov

Vir: zajem zaslona, lasten.

V drugi fazi projekt načrtujemo. Ustvarimo predogled projekta s podrobnejšimi informacijami, nastavimo načrt itd.

4.1 Moduli

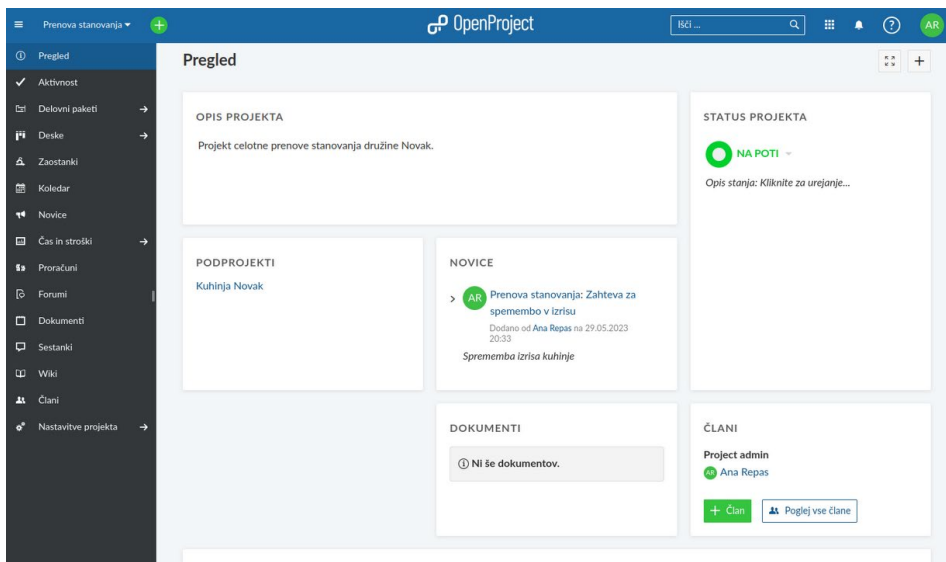


Slika 15: Nastavitve modulov projekta

Vir: zajem zaslona, lasten.

Moduli so neodvisna enota funkcionalnosti v OpenProject, ki se uporablja za izboljšavo obstoječih osnovnih funkcij. Z njimi lahko individualno konfiguriramo projekt in ga prilagodimo našim potrebam. V nadaljevanju bodo predstavljeni moduli, ki jih ponuja okolje OpenProject. Posamezne module, za katere želimo, da so v projektu prikazani, moramo v nastavitvah projekta vključiti tako, da odpremo 'Nastavitve projekta', 'Moduli' in izberemo module, ki jih želimo.

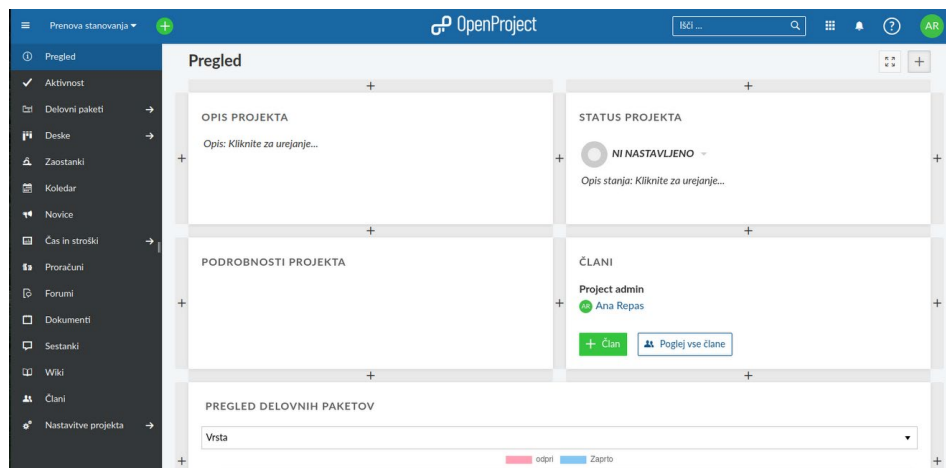
Modul Pregled projekta je nadzorna plošča s pomembnimi informacijami o posameznih projektih. Predstavlja stran z vsemi pomembnimi informacijami za ekipo.



Slika 16: Nadzorna plošča

Vir: zajem zaslona, lasten.

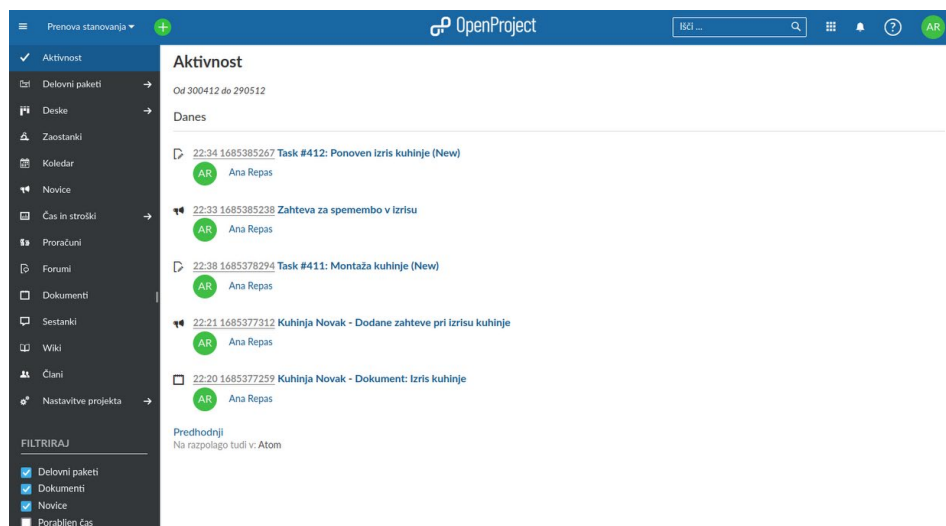
Nadzorno ploščo lahko prilagodimo. Zgoraj v desnem kotu kliknemo na gumb '+'. Izberemo vrsto gradnika, ki ga želimo dodati. Modul Pregled projekta tako omogoča, da smo seznanjeni z vsemi pomembnimi informacijami.



Slika 17: Nastavitve nadzorne plošče

Vir: zajem zaslona, lasten.

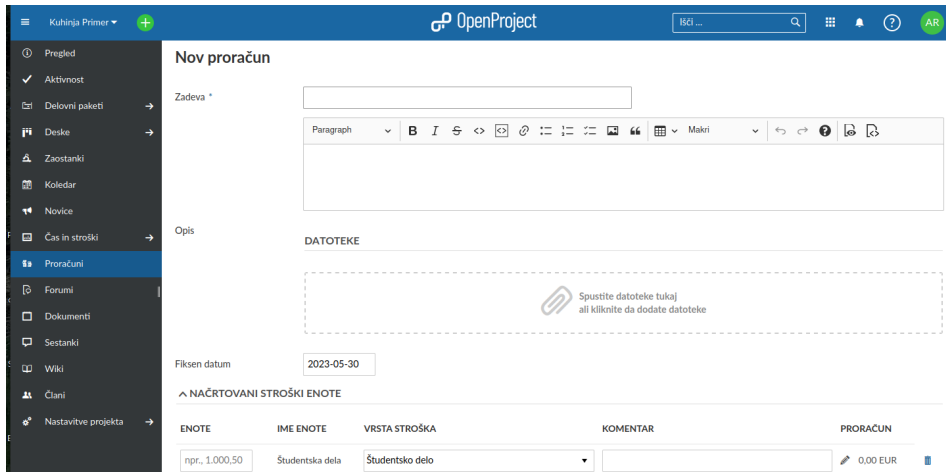
Pregled nad zadnjimi spremembami oz. aktivnostmi v projektih omogoča modul Aktivnosti. Projektne dejavnosti lahko filtriramo s filtri, ki se pojavijo levo spodaj. S filtri označimo zadnje dejavnosti, ki jih želimo videti.



Slika 18: Pregled aktivnosti

Vir: zajem zaslona, lasten.

Proračun projekta lahko ustvarimo z modulom Proračuni.



Slika 19: Ustvarjanje proračunov

Vir: zajem zaslona, lasten.

Vodja projekta lahko spremlja razpoložljive in porabljene stroške v projektu. Dodamo lahko načrtovane stroške na enoto kot tudi stroške dela za projekt. Proračun ustvarimo s klikom na gumb '+ Proračuni'. Vnesemo predmet, proračun, opis, lahko naložimo datoteke in datum za izračun stroškov. Vnesemo lahko stroške na enoto: vpišemo število enot, izberemo vrsto stroškov, dodamo komentar. Načrtovane stroške dela nastavimo v spodnjem razdelku: nastavimo ure, dodamo uporabnika, komentar, skupni znesek pa se izračuna na podlagi vnesenih ur in urne postavke.

Modul Koledar prikazuje delovne sklope projekta v obliki koledarja. Prikazani so vsi delovni sklopi projekta, barve pa predstavljajo različne vrste delovnih paketov. Prikaz lahko prilagodimo z uporabo filtrov desno zgoraj.

Nalaganje dokumentov neposredno v projekt omogoča modul Dokumenti. Dokument dodamo s klikom na gumb '+ Dokument'. Izberemo kategorijo dokumenta, naslov, dodamo opis in naložimo datoteko – s klikom na gumb 'Ustvari' je dokument naložen.

The screenshot shows the 'Proračun #12' (Budget #12) overview in OpenProject. The interface includes a sidebar with navigation options like 'Pregled', 'Aktivnost', 'Delovni paketi', 'Deske', 'Zaostanki', 'Koledar', 'Novice', 'Čas in stroški', 'Proračuni', 'Forumi', 'Dokumenti', 'Sestanki', 'Wiki', 'Člani', and 'Nastavitve projekta'. The main content area displays the budget details for 'Študentka Petra na projektu'.

Proračun #12

Študentka Petra na projektu

Dodal Ana Repas 2 minut nazaj.

Vrsta stroška: Proračun
 Fiksen datum: 300512
 Poraba (razmerje): 0% Skupni napredek
 Opis: Za pomoč pri administrativnih delih

ENOTE

Načrtovani stroški enote				Dejanski stroški enote			
ENOTE	VRSTA STROŠKA	KOMENTAR	PRORAČUN	ZAHTEVEK	ENOTE	VRSTA STROŠKA	STROŠKI
50.00	Študentsko delo		450,00 EUR				0,00 EUR
3.00	Vodenje projekta		30,00 EUR				
			480,00 EUR				

DELO

Slika 20: Pregled proračuna

Vir: zajem zaslona, lasten.

The screenshot shows the 'Koledar' (Calendar) view in OpenProject for May 2023. The interface includes the same sidebar as the previous screenshot. The main content area displays a calendar grid with tasks scheduled for the month.

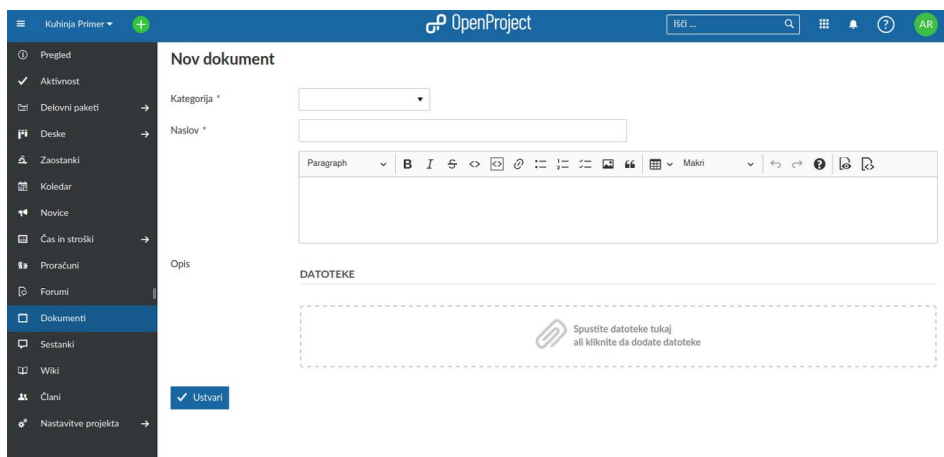
Koledar

may 2023

pon.	tor.	sre.	čet.	pet.	sob.	ned.
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Priprava promocijskega materiala						
8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.
Montaža na domu						
22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.
Montaža na domu						
29.	30.	31.	1.	2.	3.	4.
Montaža na domu izro. kuhinja						

Slika 21: Koledar

Vir: zajem zaslona, lasten.



Slika 22: Dodajanje dokumentov v projekt

Vir: zajem zaslona, lasten.

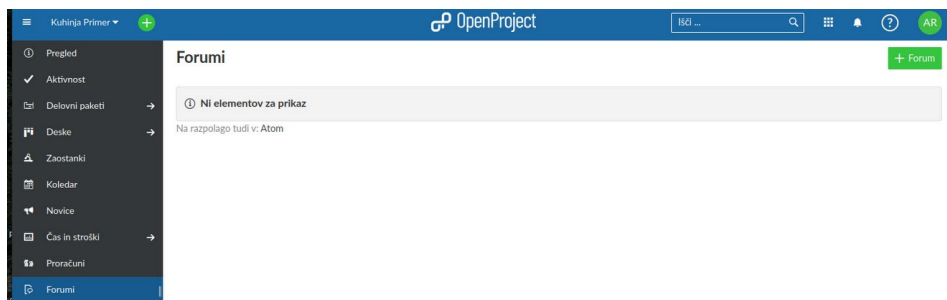
Imamo pregled nad vsemi naloženimi dokumenti v projekt.



Slika 23: Pregled dodane dokumentacije v projekt

Vir: zajem zaslona, lasten.

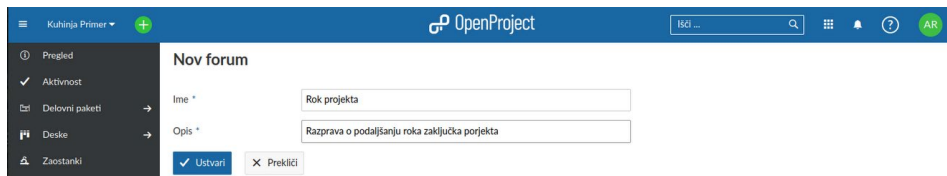
V modulu Forumi lahko ekipa razpravlja o najrazličnejših temah. Objavimo lahko vprašanja, dokumentiramo odgovore, komentiramo itd. Forum odpremo s klikom na gumb '+ Forum'.



Slika 24: Ustvarjanje foruma

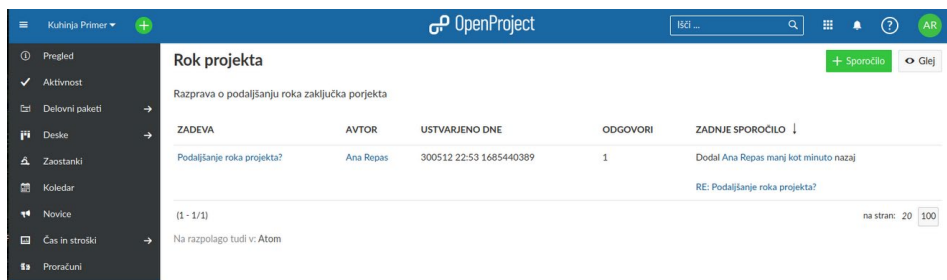
Vir: zajem zaslona, lasten.

Forum poimenujemo in ga opišemo.



Slika 25: Dodajanje foruma

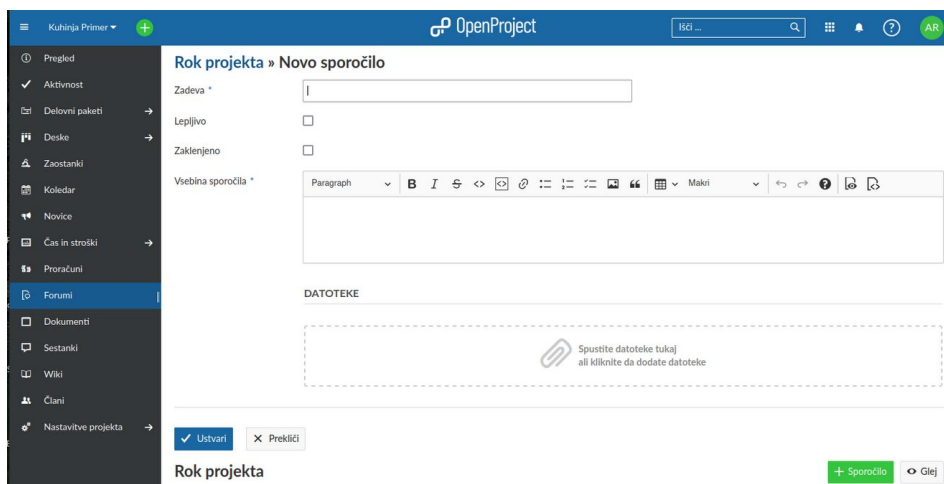
Vir: zajem zaslona, lasten.



Slika 26: Pregled foruma

Vir: zajem zaslona, lasten.

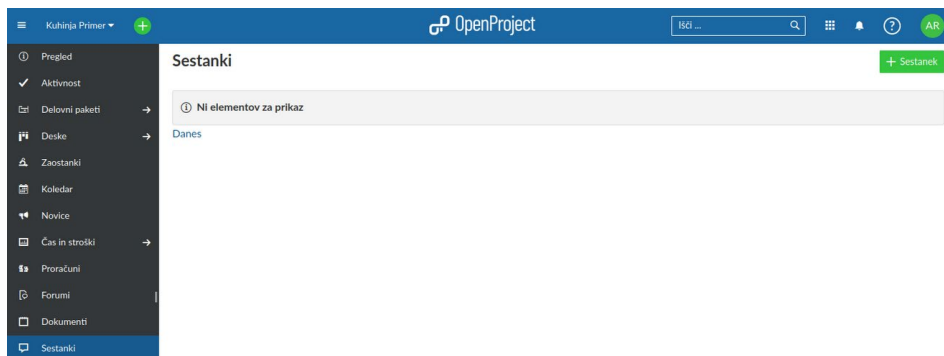
V posamezen forum lahko dodamo sporočilo s klikom na gumb '+ Sporočilo'. Vnesemo zadevo sporočila in opis ter kliknemo gumb 'Ustvari'. Če želimo, da je sporočilo prikazano na vrhu foruma, izberemo okence 'Lepljivo'. Če želimo, da projektna skupina ne more več urejati sporočila ali ga komentirati, izberemo 'Zaklenjeno'.



Slika 27: Dodajanje sporočila v forum

Vir: zajem zaslona, lasten.

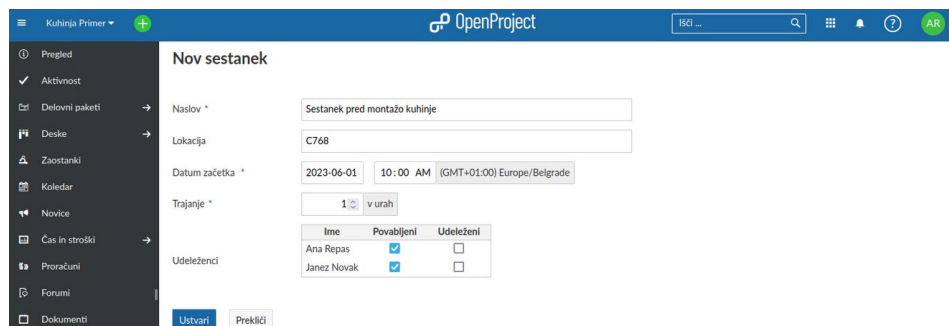
Dokumentiranje in upravljanje projektnih sestankov na enem in osrednjem mestu omogoča modul Vodenje sestankov. Na enem mestu lahko pripravimo dnevni red, dokumentacijo in zapisnik. Sestanek ustvarimo s klikom na gumb '+ Sestanek'.



Slika 28: Sestanki

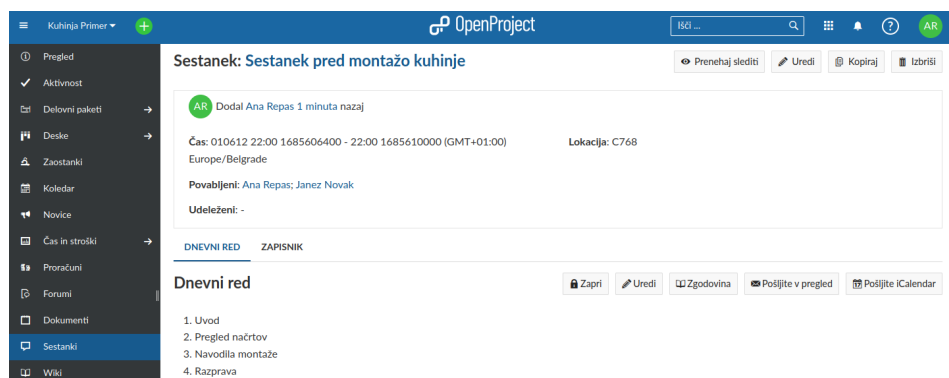
Vir: zajem zaslona, lasten.

Vnesemo naslov sestanka, lokacijo, datum začetka, trajanje in udeležence.



Slika 29: Dodajanje sestanka

Vir: zajem zaslona, lasten.

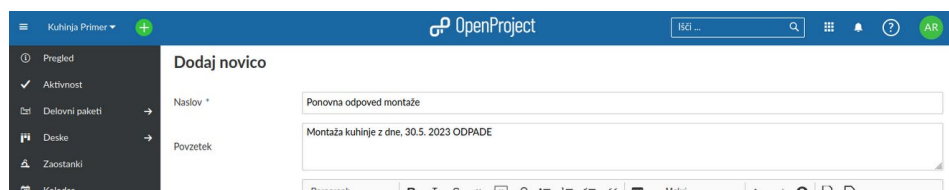


Slika 30: Pregled napovedanega sestanka

Vir: zajem zaslona, lasten.

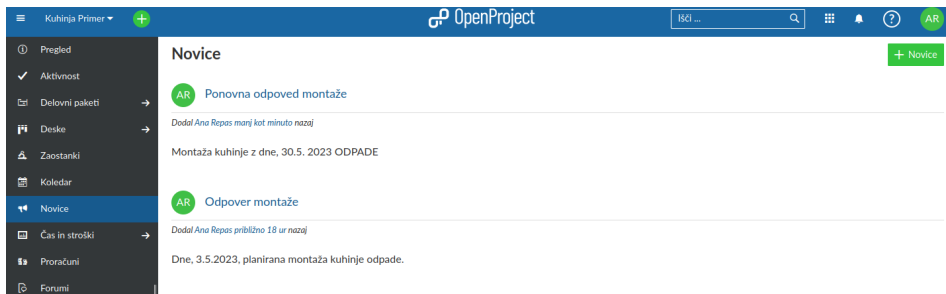
S klikom na gumb 'Pregled projekta' udeležene obvestimo o srečanju in jim pošljemo povezavo do srečanja.

Novice projekta lahko objavljamo v modulu Novice. Tako lahko pomembne novice delimo s člani projekta, ki lahko novice tudi pokomentirajo.



Slika 31: Dodajanje novic

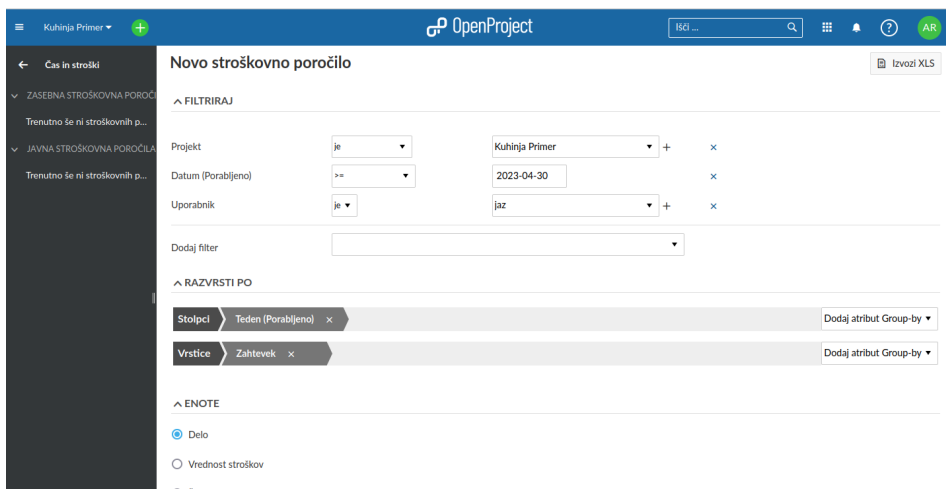
Vir: zajem zaslona, lasten.



Slika 32: Pregled novic v projektu

Vir: zajem zaslona, lasten.

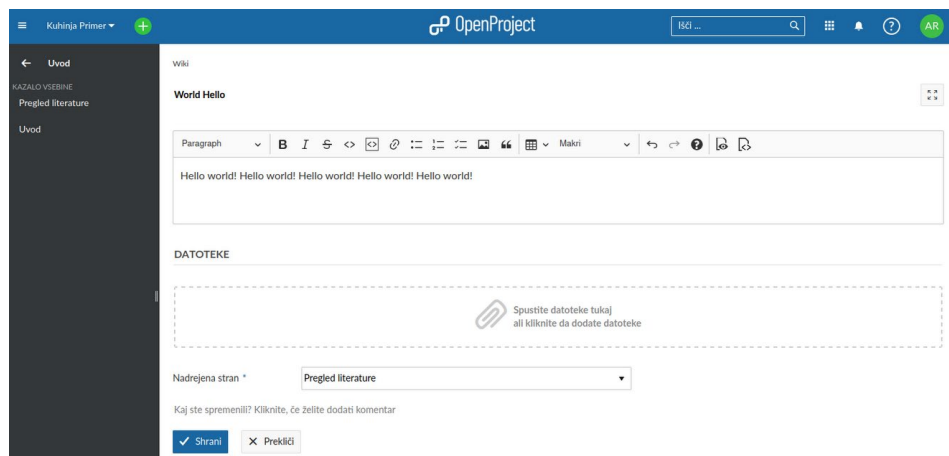
Modul Čas in stroški omogoča, da omenjenim veličinam sledimo. Ustvarimo proračune, zabeležimo čas in stroške za delovne pakete ter ustvarimo poročila.



Slika 33: Pregled nad časom in stroški v projektu

Vir: zajem zaslona, lasten.

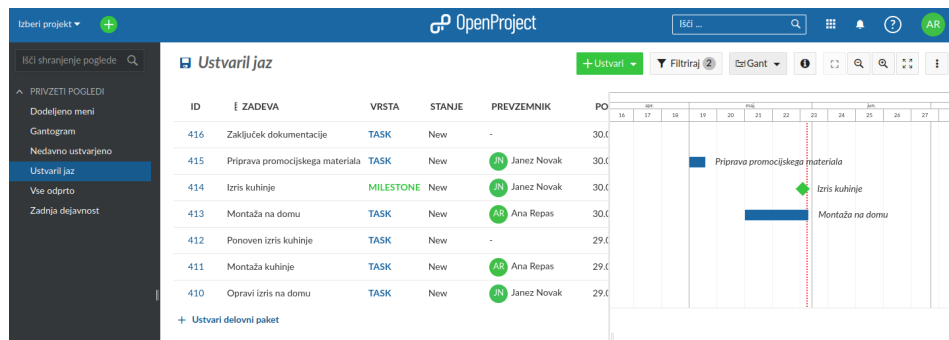
V projektne Wikiju lahko ekipa ustvarja in dokumentira informacije o projektne dokumentaciji, specifikacijah, smernicah itd. Delovni paketi v projektu predstavljajo naloge, funkcije, tveganja, zgodbe, hrošče itd. Zajemajo pomembne informacije in so dodeljeni članom projekta za izvedbo. Delovni paketi imajo vrsto, ID, zadevo, dodamo pa jim lahko različne attribute, kot so status, prejemnik, prioriteta in rok. Nov delovni paket ustvarimo tako, da v levem meniju izberemo 'Delovni paketi' in nato gumb '+ Ustvari delovni paket' na koncu seznama ali '+ Ustvari' zgoraj.



Slika 34: Wiki za urejanje dokumentacije

Vir: zajem zaslona, lasten.

Ganttov diagram prikazuje delovne pakete na časovnici, ki so vidni vsem članom ekipe. Aktivirati ga je mogoče na katerem koli seznamu delovnih paketov, da jih prikažemo v pogledu časovne premice. Ganttov diagram aktiviramo tako, da v zgornjem desnem kotu seznama delovnih paketov izberemo ikono 'Gantt.S'.



Slika 35: Ganttov diagram

Vir: zajem zaslona, lasten.

(Open Project, *User guide*, b.d.)

4.2 Varnost okolja OpenProject

Odprtokodna programska oprema za upravljanje projektov OpenProject je zavezana k varnosti in zasebnosti podatkov. Pri vodenju projektov se upravlja veliko osebnih in občutljivih podatkov. Programska oprema je skladna s Splošno uredbo o varstvu podatkov (GDPR) in s podatki ravna v skladu z zahtevami GDPR.

Skrbniki lahko uveljavljajo mehanizme za preverjanje pristnosti in pravila za gesla, da uporabnikom zagotovijo izbiro varnih gesel. Uporabniški podatki se nenehno varnostno kopirajo in se med prenosom šifrirajo (preko TLS/https). Dvostopenjska avtentikacija predstavlja dodatno raven varnosti in preprečuje, da bi nepooblaščen oseba dostopala do računa ali projektne dokumentacije (OpenProject Security and privacy, b.d.).

4.3 Predlogi izboljšave

Rešitev predstavlja prototip podpornega e-okolja. Rešitev je delujoča in omogoča podporo glavnemu poslovnemu procesu podjetja Aparati, d. o. o. – prodaji kuhinj. Omogoča pregled nad odprtimi projekti in podprojekti ter delom uporabnikom oz. izvajalcev, proračuni, delovnimi paketi, naloženimi dokumenti itd.

Okolje omogoča celovit pregled nad projekti, ki se v podjetju izvajajo. Moduli uporabnikom omogočajo dodatne prilagoditve in prikaz o dogajanju v projektu. Glede na želje uporabnikov bi orodje izboljševali in nadgrajevali. V okolje bi se dodajali uporabniki oz. stranke, ki bi dostopale do svojih izrisov. Okolje stremi k izboljšanju in celoviti preglednosti nad projekti in stroški in vsemu, kar pripada izvedbi projekta.

Razvoj e-okolja je zelo pomemben, saj nudi podporo uporabnikom in organizaciji tako pri delu kot doseganju ciljev. E-okolje mora biti zasnovano tako, da se lahko nenehno razvija in izboljšuje ter zagotovi boljše izkušnje uporabnikom. Okolje lahko izboljšujemo z zagotavljanjem večjega števila virov oz. orodij, ki bodo uporabnikom olajšala delo pri doseganju in preseganju ciljev. Pomembna pa je tudi zagotovitev varnosti, zasebnosti uporabnikov in spodbujanje pozitivne interakcije med uporabniki.

5 Diskusija

Vzpostavljeno okolje predstavlja prototip podpornega e-okolja podjetja, deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času covida-19. Okolje je zgrajeno z okoljem OpenProject, ki je namenjeno upravljanju z agilno vodenimi projekti. Platforma omogoča upravljanje projektov, sledenje opravilom, sodelovanje in komunikacijo med člani ekipe ter sledenje času in proračunu. Zagotavlja podporo pri nadzoruvanju projektov, ki jih podjetje izvaja.

Omenjeno e-okolje predstavlja digitalen prostor, ki spodbuja interakcijo med uporabniki, zagotavlja zasebnost ter uporabnikom omogoča dostop do virov in orodij, ki jih potrebujejo. Okolje ponuja podporo in vzpodbudo organizaciji, da doseže zastavljene cilje. E-okolje pripomore k izboljšanju učinkovitosti, produktivnosti in kakovosti dela organizacije. Nad projektom nam omogoči boljšo sledljivost in preglednost, med člani pa vzpodbudi komunikacijo in sodelovanje.

Platforma zagotavlja projektno podporo od začetne ideje do končne dokumentacije in arhiviranja. Obstoječe osnovne funkcije v posameznem projektu lahko razširimo z moduli, da pregled nad dogajanjem v projektu kar se da prilagodimo našim potrebam. Menimo, da OpenProject omogoča še mnogo več funkcij, ki bi jih lahko vključili v e-okolje. To bi prispevalo k boljši preglednosti nad opravljenimi projekti. Za to bi potrebovali še nekaj časa in sestankov s podjetjem, kar v časovni odvisnosti projekta ni bilo mogoče izvesti.

Prototip deluje na podlagi odprtokodne in brezplačne programske opreme. V kolikor bi želeli še bolj celovit pregled nad dogajanjem v projektu, je treba zakupiti podporo OpenProject za podjetja (OpenProject Enterprise). Ob zakupu je podjetje upravičeno do zanesljive in hitre strokovne podpore inženirjev OpenProject, dodatkov za podporo kot tudi varnosti in možnosti gostovanja. Z nadgradnjo se bodo uporabniki lahko udeleževali usposabljanj, da bo uporaba e-okolja v podjetju pospešena.

6 Zaključek

V želji, da se zmanjšajo tako papirno poslovanje kot stiki deležnikov, je bil vzpostavljen prototip podpornega e-okolja za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času covid-19 za podjetje Aparati, d. o. o. Okolje zagotavlja podporo pri dokumentaciji prodaje in montaže kuhinj, kar predstavlja ključni proces podjetja. Povezuje zaposlene v podjetju, zunanje izvajalce in stranke. Omogoča pregled nad projekti in dogajanjem v posameznih projektih od pomembnih novic, proračunov, koledarjev do dokumentacije in delovnih nalog. Zagotavlja celovit pregled nad ključnimi elementi, ki so pomembni tako za izvajanje projektov kot uspešno poslovanje podjetja.

Vzpostavitev e-okolja je proces, ki je zahteven in dolgotrajen. Kljub zahtevnosti in dolgotrajnosti pa lahko prinese številne koristi tako za organizacije kot uporabnike, ki v njej delujejo. Pomembno je, da se pri načrtovanju in razvoju upoštevajo potrebe in želje uporabnikov. Ne smemo pa zanemariti zagotovitve varnosti in zasebnosti podatkov.

Menimo, da bi podjetje z nakupom plačljive različice okolja OpenProject Enterprise, ki je zasnovana za podporo podjetjem, pridobilo dodatno preglednost nad izvajanimi projekti in hkrati tudi podporo inženirjev. Z izgradnjo okolja smo spoznali odprtokodno programsko rešitev OpenProject in se podučili o pomenu ogljičnega odtisa v organizacijah.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta "Vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času Covid-19" z nazivom javnega razpisa "Projektno delo za pridobitev praktičnih izkušenj in znanj študentov v delovnem okolju 2022/2023", ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije in Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

- Geneidy S. E., Baumeister, S., Govigli V. M., Orfanidou T. in Wallius V. (2021). The carbon footprint of a knowledge organization and emission scenarios for a post-COVID-19 world. *Environmental Impact Assessment Review*, 91.
- Xu, J., Yu, Y., Zhang, M. in Zuopeng Zhang, J. (2023). Impacts of digital transformation on eco-innovation and sustainable performance: Evidence from Chinese manufacturing companies. *Journal of Cleaner Production*, 393.

- Kraus S., Durst S., Ferreira J. J., Veiga P., Kailer N. in Weinmann A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63.
- Yuleva-Chuchulayna, R. (2021). Digital business transformation. Pridobljeno, 5. 3. 2023 na: https://www.researchgate.net/publication/357428886_DIGITAL_BUSINESS_TRANSFORMATION
- Li S., Gao L., Han C., Gupta B., Alhalabi W. in Almakdi S. (2023). Exploring the effect of digital transformation on Firms' innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8–1.
- Donley, J. (2021). The Impact of Work Environment on Job Satisfaction: Pre-COVID Research to Inform the Future. *Nurse Leader*, 19–6.
- Cucolas, A. A. in Russo, D. (2023). The impact of working from home on the success of Scrum projects: A multi-method study. *Journal of Systems and Software*, 197.
- Ofosu-Ampong, K. in Acheampong, B. (2022). Adoption of contactless technologies for remote work in Ghana post-Covid-19: Insights from technology-organisation-environment framework. *Digital Business*, 2–2.
- Oyekunle, R. A. in Tihamiyu, M.A. (2022). Interrelationships of organisation and E-business strategies with E-business readiness, intensity and impact in Nigerian Universities. *Helvion*, 8–6.
- Satrevis V. in Sculovs D. (2014). Using of e-environment as a tool for value creation in a company. Pridobljeno, 22. 2. 2023 na: https://www.researchgate.net/publication/287683528_Using_of_eenvironment_as_a_tool_for_value_creation_in_a_company
- Handler, R. (2022). Hype Cycle for Strategic Portfolio Management, 2022. Pridobljeno, 16. 5. 2023 na: <https://www.gartner.com/fast-answer/tech/614cc981-f32c-36b3-bb43-798626a2e91a?ref=panel-in-disguise&refval=366668221#>
- Leskovar, R. (2023) Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Laboratorij za kakovost in testiranje programske opreme: Metode in tehnike sistemske analize. Pridobljeno, 29. 5. 2023 na: https://swqmdl.fov.um.si/moodle/pluginfile.php/5920/mod_folder/content/0/Prosojnice/MTSA2020_03.pdf?forcedownload=1
- Apex What is oracle APEX. (b.d.) Pridobljeno, 16. 5. 2023 na <https://apex.oracle.com/en/>
- Beeapex Team Editors. (2023) Exploring Low-code with Oracle Application Express. 1. *How to start Oracle APEX?*. 29–24.
- Open Project, *About Open Project*, (b.d.) Pridobljeno, 16. 5. 2023 na: <https://www.openproject.org/docs/getting-started/openproject-introduction/#about-openproject>
- Open Project, *User guide*. (b.d.) Pridobljeno, 16. 5. 2023 na <https://www.openproject.org/docs/user-guide/>
- Open Project, *Security and privacy*. (b.d.) Pridobljeno, 5. 6. 2023 na <https://www.openproject.org/security-and-privacy/>
- Ga+Kuhinje, *O nas*. (b.d.) Pridobljeno, 16. 5. 2023 na <https://ga.si/o-nas>.

POMEN MEDGENERACIJSKEGA SODELOVANJA NA DELOVNEM MESTU

ANDREJ RASPOR,¹ BOJAN MACUH,¹ GORAN VUKOVIČ²

¹ Visoka šola za transport in logistiko, Ljubljana, Slovenija

andrej.raspor@t-2.si, bojan.macuh@vstl.si

² Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenije

goran.vukovic@um.si

Medgeneracijsko sodelovanje je učinkovito sodelovanje med različnimi generacijami zaposlenih na delovnem mestu, ki delajo skupaj. Tovrstno sodelovanje prinaša številne koristi na delovno mesto. Starejši zaposleni prinašajo dolgoletne izkušnje in modrost, mlajši pa svežino, inovativnost in razumevanje sodobnih tehnologij. Sodelovanje omogoča izboljšanje komunikacije, prenosa znanja in izvedbo mentorstva, reševanje problemov in ustvarjanje bolj uravnoteženega in kakovostnega delovnega okolja. Povezava med medgeneracijskim sodelovanjem in vseživljenjskim učenjem na delovnem mestu je zato nujna in pogojena s kakovostjo dela in storitev. Za doseganje dobrih rezultatov pa je na delovnem mestu zelo pomembna motivacija zaposlenih, pri čemer ima najpomembnejšo vlogo vodja le-teh. Sodelovanje omogoča in spodbuja vseživljenjsko učenje in posledično tudi vseživljenjsko izobraževanje za še boljši kader v podjetju. Pri tem ima velik pomen usposabljanje na delovnem mestu.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023.7](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023.7)

ISBN
978-961-286-767-6

Ključne besede:
medgeneracijsko
sodelovanje,
vseživljenjsko učenje,
delo,
delovno mesto,
generacije,
usposabljanje,
kadri

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023.7](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023.7)

ISBN
978-961-286-767-6

THE IMPORTANCE OF INTERGENERATIONAL COOPERATION IN THE WORKPLACE

ANDREJ RASPOR,¹ BOJAN MACUH,¹ GORAN VUKOVIČ²

¹ Faculty for transport and logistics, Ljubljana, Slovenia
andrej.raspor@t-2.si, bojan.macuh@vstl.si

² University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
goran.vukovic@um.si

Keywords:

intergenerational
cooperation,
lifelong learning,
work,
workplace,
generations,
training,
HRM

Intergenerational cooperation is effective cooperation between different generations of employees in the workplace working together. This type of collaboration brings many benefits to the workplace. Older employees bring years of experience and wisdom, while younger employees bring freshness, innovation and understanding of modern technologies. Cooperation enables the improvement of communication, transfer of knowledge and the implementation of mentoring, solving problems and creating a more balanced and high-quality working environment. The connection between intergenerational cooperation and lifelong learning in the workplace is therefore necessary and conditioned by the quality of work and services. In order to achieve good results, the motivation of employees is very important in the workplace, and their manager plays the most important role. Cooperation enables and encourages lifelong learning and, consequently, lifelong education for even better personnel in the company. Here, on-the-job training is of great importance.



1 Uvod

Svetovna populacija se stara, to je neizogibno dejstvo. Najbolj na udaru so zahodne razvite države Evrope in Severne Amerike. Azija in Afrika, na drugi strani, imata več mladine. Ta sicer stremi k migracijam v razvite države in poleg tega, da je večinoma neizobražena, je razvite države ne želijo sprejeti.

Demografske spremembe tudi za podjetja postajajo vedno bolj raznolike. Na eni strani predstavniki generacije baby boom postopoma sestopajo s trga dela, na drugi strani pa predstavniki generacije Z na trg vstopajo. Ta raznolikost zahteva določeno mero prilagajanja. S sodelovanjem med generacijami v podjetju prihaja do več socialnih stikov in izmenjave informacij. Neizpodbitno dejstvo je, da starejši in mlajši zaposleni lahko prejmejo veliko koristi od medsebojnega sodelovanja (preko prenosa znanja, učenje eden od drugega idr.), če le prisluhnejo en drugemu.

Človek je socialno živo bitje, ki ob sebi bolj ali manj ves čas potrebuje drugo živo bitje. Sociologi poudarjajo, da je človek živo bitje, ki ne more živeti samo. Ugotavljajo, da samota ubija. Menijo, da je zato treba poskrbeti, da človek od rojstva (primarna socializacija) do smrti ostaja družbeno bitje. S tem se izpopolnjuje, zapolnjuje svoje primarne človeške vrzeli, s tem je človek, ki mu je mar za sočloveka. Sobivanja pa je treba človeka naučiti. To je primarna naloga staršev – družine, vzgojno izobraževalnih ustanov, družbenega sistema kot celote in vsega življa v družbi. Vendar ne samo to. V današnjih storitvenih družbah je potreba po sodelovanju nujna. Nihče namreč ne dela v popolnoma izoliranem okolju. S tem pa prihaja do vedno več možnosti za timsko delo in prenos znanja ter izkušenj iz starejših na mlajše in obratno.

V nadaljevanju bomo predstavili pomembno področje življenja vsakega posameznika v družbi, tj. uravnavanja življenja med generacijami v sodobni družbi, tudi na delovnem mestu. Splošna ugotovitev je, da je za kakovostno življenje v družini (skupnost mladih in starejših) potrebno sožitje vseh članov v njej. Če v primarni celici družine to počnemo, za delovno okolje ni take obveze. Odtujenost dela človeka sili, da opravlja le tiste naloge, ki so mu delegirane.

Ukvarjamo se z dvema pojmom. Medgeneracijsko sodelovanje in vseživljenjsko učenje sta pomembna dejavnika življenja vsakega posameznika, hkrati pa sta tudi ključna elementa uspešnega delovanja podjetja v sodobnem poslovnem okolju.

Medgeneracijsko sodelovanje se nanaša na aktivno sodelovanje in komunikacijo med zaposlenimi različnih generacij, kot so babyboomerji, generacija X, milenijci in generacija Z (o tem bomo več v nadaljevanju). Vsaka generacija prinaša svoje edinstvene izkušnje, znanja in perspektive. Z združevanjem teh različnih perspektiv lahko podjetje doseže inovativnost, ustvarjalnost in boljše rešitve za izzive, s katerimi se sooča.

Medgeneracijsko sodelovanje je lahko učinkovito pri prenosu strokovnega znanja in izkušenj izkušenejših zaposlenih na mlajše generacije ter pri spodbujanju mentorskega odnosa. Mlajše generacije lahko prispevajo sveže ideje, tehnološko znanje in agilnost pri prilagajanju spremembam. Starejši zaposleni pa prispevajo svoje zanje, odnos do pripadnosti podjetju in izkušnje, ki so jih pridobili v letih, ko so bili zaposleni v podjetju. V večini novodobnih, razvitih in globalno naravnanih podjetjih to že nemoteno poteka.

Vseživljenjsko učenje pa je ključnega pomena za zaposlene v podjetju. Omogoča pridobivanje novih znanj, veščin in kompetenc ter prilagajanje hitrim spremembam v poslovnem okolju. In kako lahko podjetje spodbuja vseživljenjsko učenje? Zagotovo z zagotavljanjem priložnosti za stalni razvoj zaposlenih, kot so interni in zunanji seminarji, usposabljanja, delavnice, mentorstvo ipd. S tem se gradi kultura učenja, ki spodbuja inovativnost, rast in posameznikom omogoča, da ohranjajo svojo konkurenčnost na trgu dela.

Potrebe zaposlenih na delovnem mestu se lahko razlikujejo glede na vrsto dela, organizacijsko kulturo in individualne preference zaposlenih. Ločimo nekaj ključnih potreb, ki jih zaposleni pogosto izražajo na delovnem mestu: plačilo za delo, varstvo in varnost, razvoj in napredovanje, pohvale in priznanja (stimulacija), pristni medosebni odnosi, osebna in delovna oprema itd. Menimo, da se mora vsako podjetje posvetiti individualnim zahtevam delavcev in da mora poskušati ustrezno zadovoljiti potrebe svojih zaposlenih. To prinaša boljšo kakovost dela in dviguje pripadnost zaposlenega na delovnem mestu.

2 Medgeneracijsko sodelovanje

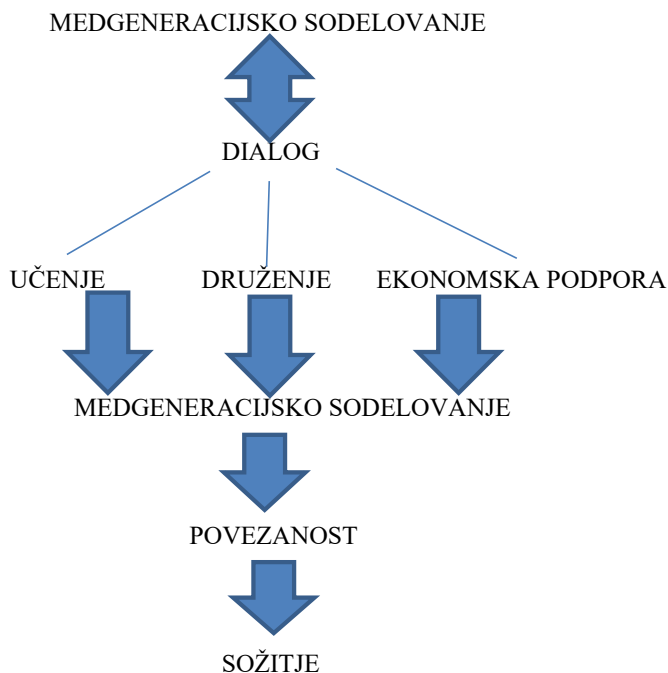
2.1 Pomen medgeneracijskega sodelovanja, sožitja in solidarnosti

Medgeneracijsko sodelovanje ima številne pozitivne učinke, tako na starejše kot na mlajše udeležence tega procesa. Temu lahko dodamo še nekaj zelo pomembnih komponent. Zmanjša se občutek osamljenosti, poveča se ali na novo nastane socialna mreža kot tudi občutek pripadnosti in pomembnosti za družbo. Vpliv na zdravje, ki so ga najbolj zaznali v času, ko je nastajal projekt, je opazen predvsem na duševnem področju in posledično pri večji skrbi za lastno telo (higiena, razgibavanje) ter na splošnem dobrem počutju. Dodamo lahko še misel ene od sodelujočih stanovalk: »Otroci nas pomladijo.« Mladi, predvsem tisti, ki ne živijo s starimi starši in nimajo stika s starejšimi osebami, v tem sodelovanju spoznajo ovire in omejitve, ki jih prinaša starost, po drugi strani pa si pridobijo ogromno znanja in življenjskih izkušenj. Predvsem pa vidijo, da je tudi na stara leta mogoče marsikaj početi, le na malce drugačen način. Tako kot v vsakem življenjskem obdobju.

Medgeneracijsko sodelovanje ima številne pozitivne učinke tako na starejše kot na mlajše udeležence tega procesa. Mlinar piše, kako sodelovanje različnih generacij izboljša pogoje za zdravje in blaginjo (Mlinar, 2009). Pri starejših vključevanje v medgeneracijske aktivnosti zmanjšuje težave, povezane s presnovo in prehrano, izboljša se njihovo počutje, zmanjša se razmišljanje o smiselnosti življenja.

Medgeneracijsko sožitje in solidarnost med generacijami sta med najbolj pogostimi pojmi današnje razprave o staranju prebivalstva, ugotavlja K. Ramovš (Ramovš, 2013). Avtorica navaja, da se je v obsežni reprezentativni raziskavi v letu 2008 z naslovom »Stališča, potrebe in zmožnosti, ki jih imajo prebivalci RS, stari 50 let in več, na področju zdravja in socialnega funkcioniranja« veliko vprašanj nanašalo na različne vidike medgeneracijske povezanosti.

Hozjan je medgeneracijsko sodelovanje predstavila nekako drugače, saj je vključila vse elemente (Slika 1) (Hozjan, 2010).



Slika 1: Medgeneracijsko sodelovanje

Vir: povz. po Hozjan, 2010

Obstaja veliko načinov, kako mladi lahko učijo starejše v podjetju. Na primer mladi lahko starejše poučijo e-veščin, kot je uporaba informacijske tehnologije in interneta. To lahko starejšim pomaga pri e-vključevanju v družbo in postanejo bolj učinkoviti v digitaliziranem svetu. Dijaki lahko sodelujejo pri e-izobraževanju starejših kot prostovoljci. Po drugi strani pa lahko starejši zaposleni mlajšim zaposlenim v podjetju prenesejo veliko informacij o preteklih izkušnjah in jih lahko naučijo veliko stvari, ki bi sicer z menjavo generacij izumrle. Na primer starejše generacije lahko mlajšim generacijam prenesejo preudarnost in zrelost, ki temeljita na preteklih izkušnjah reševanja kompleksnih primerov. Starejši zaposleni lahko mlajše zaposlene naučijo tudi utečenih navad in postopkov v podjetju ter delujejo kot njihovi mentorji. Ti primeri kažejo, da je medgeneracijsko sodelovanje zelo pomembno.

Ta proces pa se ne zaključi samo v času zaposlitve. Nadaljuje se tudi v obdobju starosti. Tudi na obiskih v domovih starejših smo se lahko prepričali, da se tovrstne oblike vseživljenjskega učenja zelo pogosto tudi izvajajo. Njihovo poslanstvo ni zgolj

oskrba starostnikov, temveč predvsem skrb, da se počutijo dobro. To lahko dosežajo le tako, da so usmerjeni k stalnemu izboljševanju kakovosti življenja starostnikov, pri čemer starostnike spodbujajo in jim hkrati omogočajo priložnosti, da se čim bolj aktivno vključujejo v nove okvire življenja, ki so si ga izbrali v tretjem in četrtem življenjskem obdobju. V okviru medsebojne solidarnosti pa se med starostniki kot tudi med zaposlenimi in starostniki oblikujejo prijateljske vezi, kar preprečuje osamljenost, izoliranost, pasivnost, občutek nepomembnosti, intelektualno in telesno propadanje ter zanemarjanje (Macuh, 2019).

Med generacijami zaradi različnih pogledov na življenje, medosebnih odnosov, razumevanja družbe in drugih problemov prihaja do različnih razhajanj. Poglejmo si nekatera, ki jih navajata (Tomšič, 2010):

- težave pri komunikaciji med mlajšimi in starejšimi,
- nespoštovanje in nestrpnost med generacijami (zaradi različnega načina dela in življenjskih ciljev),
- nasprotje med strukturirano in svobodnjaško mentaliteto,
- težave v odnosu med mlajšimi vodji in starejšimi podrejenimi.

Ličen in Bolčina navajata ukrepe, ki jih lahko uporabijo podjetja, da bi uravnotežila potrebe in stališča posameznikov iz različnih generacij ter preprečila nepotrebne konflikte (Tomšič, 2010):

- medgeneracijsko učenje (izmenjava izkušenj in znanja med generacijami) je prvo pomembno sredstvo za preseganje takšnega prepada in doseganja nove solidarnosti in zaupanja med generacijami;
- uvedba medgeneracijskega povezovanja (medgeneracijski timi, usposabljanja) v prakso dela, ki pomaga generacijam, da prerastejo ravnodušnost drug do drugega, nezaupanje in zavračanje skupnega sodelovanja;
- vzpostavitev sistema medgeneracijskega sodelovanja.

Medgeneracijsko sodelovanje je antipod dominaciji ene generacije in tiščanje dol druge generacije. Seveda je to prisotno le občasno, saj se tako mladi kot stari trudijo, da bi čim bolj poredko prihajalo do podobnih situacij (Tomšič, 2010).

Mlade in starejše povezujeta obe vrsti uĉenja, saj temeljita na uĉenju, vkljuĉevanju in solidarnosti. Za mnogo starejše lahko pomeni tako uĉenje tudi, da niso osamljeni, da najdejo druŹbo in svoj smisel ter postanejo aktivni.

»Medgeneracijske skupine lahko nastajajo v vsakem kraju, saj ima vsak kraj svojo zgodovino, ki je za sedanost pomembna. Dogodki iz preteklosti oblikujejo sedanost prek zgodovinskega spomina. Spoznavanje in raziskovanje dogodkov iz skupne zgodovine mesta ali vasi je posebno zanimiva tema za medgeneracijske skupine. Temeljni ris je povezava: mladi – stari – skupnost. Ta ris tvori druŹbeni in mentalni prostor za medgeneracijsko uĉenje« (TomŹiĉ, 2010).

Āprav je moŹnosti za medgeneracijsko sodelovanje veliko, pa je 21. stoletje tudi obdobje, ki ga lahko imenujemo po Goriup in Źoba (2015) »vzpon medgeneracijske vrzeli« (Goriup & Źoba, 2015). Avtorici navajata, da je nastala »predvsem zaradi demografskih sprememb in avtoritete znanja«. Ob tem navajata razseŹnosti sodobne postmoderne druŹbe, ki poudarja pomen (Goriup & Źoba, 2015):

- Źirine dostopa do izobraŹevanja, inkluzivne politike, sposobnosti za delo z drugimi;
- dolgoroĉnosti – uĉenje kot vseŹivljenjski proces;
- globine – kakovostno uĉenje, pogoje za razvoj otrok in potencial uĉencev;
- poŹtenosti – spoŹtovanje in upoŹtevanje razliĉnosti odpira razliĉne moŹnosti;
- sposobnosti zbrati razliĉne vire (ĉloveŹke, materialne) in
- ohranjanja le-teh v praksi.

Goriup in Źoba (2015) Źe ugotavljata, da je v takih primerih medgeneracijsko uĉenje Źe toliko bolj pomembno, saj pomaga pri uravnoveŹenju razlik med generacijami (Goriup & Źoba, 2015). To lahko premaga socialno izkljuĉenost in prispeva k boljšemu razumevanju in spoŹtovanju sodelovanja med generacijami. Poleg tega prispeva k boljši usposobljenosti posameznikov in njegovih razvojnih priloŹnosti, ki omogoĉajo laŹje vkljuĉevanje v druŹbo (Goriup & Źoba, 2015).

Sklenemo lahko, da se medgeneracijsko sodelovanje torej nanaša na aktivno vključevanje različnih generacij v skupne dejavnosti, izmenjavo znanja, izkušenj in virov ter gradnjo medsebojnega razumevanja in spoštovanja med različnimi starostnimi skupinami.

2.2 Pomen vseživljenjskega učenja za medgeneracijsko sodelovanje

Medgeneracijsko sodelovanje temelji na prostovoljni udeležbi. Med udeleženci poteka t. i. delitev vlog učenja in prenašanje znanja iz ene generacije na drugo. Tovrstno učenje je ena od poti za sožitje generacij, ki omogoča mladim spoznavati starost, starejšim pa slediti mladosti. Veliko je prenosa znanja, modrosti in izkušenj.

V nadaljevanju Ličen in Bolčina (2010) predstavljata (Tomšič, 2010) ugotovitve različnih avtorjev in navajata, da je bil že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja koncept vseživljenjskega učenja postavljen kot »master concept« za izobraževalne politike ob koncu stoletja in za čase. Takrat so ga poimenovali permanentno izobraževanje. Nato je sledilo poimenovanje vseživljenjsko izobraževanje. V sodobnosti se vse bolj pogosto uporablja izraz vseživljenjsko učenje. Delors s sodelavci piše o učenju kot o skritem zakladu, pomembnem za razvoj (Delors, 2013). Krajnc (2009) izobraževanje in učenje označi kot možnost za izhod iz krize sodobnega zahodnega sveta. Učenje v vseh okoljih in vseh obdobjih življenja postaja zanimivo za različne prakse in različne vede ter tudi za inovativno spreminjanje praks.

Termin vseživljenjsko učenje označuje časovno, vsebinsko, generacijsko vseobsežnost. Učenje se dogaja v vseh obdobjih (angl. lifelong) in na vseh področjih (angl. lifewide) življenja. Učenec gradi svoje znanje biografsko skozi vse dogodke svojega življenja (priložnostno, naključno, izkustveno) in s pomočjo vseh organiziranih vzgojno-izobraževalnih dogodkov v toku življenja (neformalno, formalno izobraževanje). V prvem primeru se uči ob spremembah, ki se zgodijo. V drugem primeru je sprememba vpeljana z namenom, da bi se posameznik ali skupina učila.

Tudi medgeneracijsko učenje poteka vse življenje. Posamezniki so v času svojega otroštva v stiku s starejšimi in ko kasneje sami odrastejo, so v stiku z mladimi. Kot smo ugotavljali leta 2009 na strokovnih srečanjih, ki jih je pripravilo Andragoško

društvo Slovenije (Ličen, 2009), je medgeneracijskost del življenja in pomemben del koncepta vseživljenjskega učenja. Medgeneracijsko učenje se odvija v formalnih in neformalnih izobraževalnih programih ter tudi kot priložnostno in naključno učenje.

Goriup in Lahe navajata, da vsi starostniki, bodisi v tretjem bodisi v četrtem življenjskem obdobju, niso obnemogle osebe, temveč posamezniki z različno bogatimi biografijami, izkušnjami in znanjem (Goriup & Lahe, 2018). Poudarjata, da je navedeno v svoji klasifikaciji starostnikov in njihovi afiniteti za izobraževanje upošteval tudi Jarvis, ki je starostnike razdelil v skupine (Jarvis, 1994):

- modrijanov, ki se (še) zavedajo, da je še vedno na voljo veliko vsebin, o katerih so se pripravljene poučiti; to je zanje razlog za vseživljenjsko učenje in izkoristek vseh priložnosti, ki se jim na tem področju ponujajo;
- dejavnih, ki se osredotočajo na razvoj svojih spretnosti na različnih področjih, zanje je značilna velika angažiranost v široki paleti dejavnosti, ki se jim ponujajo v primarnem (doma) ali sekundarnem okolju (domovi za starejše);
- iskalcev harmonije, ki si prizadevajo živeti skladno z okoliščinami, poleg tega si želijo ustvariti varno in mirno okolje, kajti dosegli so duševni mir, zato si morda želijo omejiti svoje učenje; pogosto se izognejo tistim novim priložnostim za učenje, ki niso skladne z njihovo samopodobo, saj iščejo harmonijo s svetom, v katerem živijo.

Medgeneracijsko sodelovanje razumemo kot izmenjavo izkušenj in spoznanj, druženje, učenje, pomoč ene generacije drugi, ustvarjanje, ohranjanje in širjenje socialne mreže. Gre za materialno varnost in ohranjanje kulturne dediščine ter socialno in čustveno oporo. Statistični prikazi kažejo, da stari starši skrbijo za vnuke in so pomemben del življenja otrok. Več osamljenosti se pojavi v poznejši starosti, zato so potrebni različni programi za povezovanje. V osnovnih in srednjih šolah so se oblikovali programi »Prostovoljno delo srednješolcev in osnovnošolcev«, ki se izvajajo med šolskim letom. Namen teh programov je, da bi nekoliko omilili osamljenost, izoliranost in občutek nepotrebnosti starih ljudi v domu. Inštitut Antona Trstenjaka je razvil mrežo društev za medgeneracijsko sožitje. Učenje ponuja veliko možnosti, kar kažejo tudi različni drugi programi.

2.3 Programi medgeneracijskega učenja

Programi medgeneracijskega učenja navadno vključujejo dve nestični generaciji, včasih tudi več različnih generacij, ki so vključene v organizirano ali namerno izobraževalno dejavnost. Najpogostejša oblika je učenje mlajših od starejših, ko starejši v organiziranih, običajno šolskih situacijah, učijo ali delijo svoje spretnosti z mlajšimi. Pogosti so tudi programi, ko se starejši učijo od mlajših. Starejši morda ne potrebujejo vseh znanj kot mlajši, toda s pridobivanjem nekaterih novih znanj na področju družbenih, kulturnih in tehnoloških sprememb se izognejo nevarnosti, da bi postali marginalizirani.

Najbolj splošen primer tega, kaj lahko mlajši naučijo starejše, je uporaba e-pošte in spletnih strani. Različne raziskave in projekti, ki smo jih zasledili na spletnih straneh univerze v Ulmu, ki je nosilka projektov Learning in later life (www.lill-online.net/online/), kažejo, da se starejši udeležujejo izobraževanja v starostno mešanih skupinah. Ob pregledu strokovne literature (Jelenc Karšovec in Kump, 2009) in prakse lahko ugotovimo, da ima medgeneracijsko učenje več funkcij:

- starejši postanejo pomembna podpora drugim skupinam pri učenju in sodelovanju, pa tudi pri osebnostnem razvoju ter razvoju samozavesti;
- projekti medgeneracijskega učenja so priložnost za dejavno družbeno vključevanje;
- medgeneracijsko učenje nudi priložnosti za prostovoljno delo, bodisi mladih ali starejših, tako se povečujejo tudi njihove možnosti za vključevanje v skupnost, oblikovanje medsebojne pomoči, krepijo se njihova socialna omrežja;
- mlade in stare spodbuja k premagovanju stereotipov;
- ob druženju spoznavajo, da se različne generacije v isti kulturi srečujejo s podobnimi težavami.

Medgeneracijsko učenje se tesno povezuje z učenjem v prostorih, kjer ljudje živijo ali delajo. Pogosto povežujemo dva koncepta učenja, to sta medgeneracijsko (angl. intergenerational learning) in skupnostno učenje (angl. community learning, community education). Skupnost razumemo kot družbeno enoto, ki ima svoje meje. Slednje so v nekaterih skupnostih toge, v drugih pa bolj fluidne in odprte. Za

nekateri ljudi in skupine so skupnosti lahko inkluzivne, za druge izključujoče. Findeisen (1999) zapiše, da skupnost opredeljujejo predvsem skupne potrebe in skupni interesi njenih članov, ki jih medsebojno povezujejo. Skupni interesi se kažejo na naslednjih področjih: skupna tradicija, kulturna dediščina, skupna identiteta, pripadnost in zvestoba kraju, socialne vezi v soseski ali kraju, solidarnostna pomoč, prizadevanje za skupno politično moč, skupno delovanje za spremembe in podobno.

Medgeneracijsko učenje in učenje v skupnosti najpogosteje opazujemo ter interpretiramo s pomočjo socialnih teorij učenja. Med najbolj znanimi teorijami sta Illerisov in Wengerjev model. E. Wenger (Wenger, 2009) in K. Illeris (Illeris & Ryan, 2020) sta predstavila učenje kot proces, ki se vedno odvija v družbenem okolju in je z okoljem določen. Znanje in zmožnosti se konstruirajo v določenem okolju, zato je bistvenega pomena dialog, možnost spraševanja, sprotnega preverjanja smisla in lastnih domnev. Skupnostno učenje se razvije tudi tedaj, ko si ljudje želijo vplivati na dogodke v svojem vsakdanjem življenju in zato te dogodke poglobljeno spoznavajo skozi učne procese.

Ljudje se učijo postati aktivni člani skupnosti, »učijo se biti« v smislu ustvarjanja skupne družbene identitete. Značilne poteze te oblike učenja so prostovoljna udeležba, delitev vlog učenja in poučevanja med vsemi člani in spreminjanje skupnosti ter posameznikov, kar je posledica kolektivnega namena in delovanja. Učenje v skupnosti je učenje z drugimi in učenje od drugih. Gre za tranzicijo informacij in transformacijo znanja ter identitete.

2.4 Medgeneracijsko sodelovanje v podjetju

Medgeneracijsko sodelovanje in vseživljenjsko učenje sta ključna dejavnika, ki lahko podjetju prineseta številne koristi. Oba koncepta prispevata k raznolikosti, inovativnosti ter izmenjavi znanja in izkušenj med različnimi generacijami zaposlenih. V nadaljevanju bomo v obrisih predstavili medgeneracijsko sodelovanje in njegovo korist v podjetju.

Medgeneracijsko sodelovanje v organizaciji ni nov pojav, vendar je s povečanjem generacij med zaposlenimi prišlo precej do izraza. Kot smo že opisali, imajo pripadniki različnih generacij svoje vrednote, delovne navade, sposobnosti ter različen pogled in pristop do dela. Današnja delovna sila bolj kot vodjo potrebuje

mentorja, ki bo prepoznal potrebe posamezne generacije in si jih bo prizadeval zadovoljiti. Kot je dobrodošlo izobraževanje med zaposlenimi, je koristno tudi usposabljanje mentorjev v organizacijah, da bodo lažje prepoznali spremembe in reševali nastale težave. Vsaka organizacija ima zastavljene cilje, smotre in vizijo, pomembno je, da so začrtani tako, da se lahko vsak zaposleni poistoveti in najde motivacijo za uspešno delo (Rojc, 2021).

Medgeneracijsko okolje lahko opredelimo v petih pristopih (Zemke in sod., 2000; povz. po Comperatore & Nerone, 2008):

- Prilagoditi razlike med zaposlenimi: vsak posameznik ima svoj interes, potrebe in želje. Da zaposleni ostanejo zadovoljni in motivirani, mora podjetje te težnje prepoznati in upoštevati.
- Omogočiti možnost izbire na delovnem mestu: nudenje možnosti izbire zaposlenim, če ne vplivajo na delo. Primer je možnost izbire oblačil, starejše generacije izbirajo bolj tradicionalna oblačila, mlajše pa bolj sproščena. S prepuščanjem neškodljivih možnosti izbire bo delovno okolje bolj pozitivno in sproščeno.
- Prilagojeno upravljanje: slog vodenja zaposlenih, prilagojen glede na situacijo, zaposlenim podati cilje, povratno informacijo, pohvale in nagrade. Zaposlene je treba premišljeno združiti v ekipe. Pomembno je pridobiti zaupanje zaposlenih in jih poslušati.
- Spoštovati sposobnosti zaposlenih: gledati na vsakega posameznika kot na dobrega delavca, ki lahko v organizaciji veliko prispeva.
- Vlaganje v zaposlene: delati na tem, da se obdržijo trenutni zaposleni. Omogočiti jim različna izobraževanja in usposabljanja.

Bolj ali manj vsaka organizacija bo uspešno delovala, če sprejme vse zaposlene, njihove različne lastnosti, prednosti in slabosti ter se nauči, kako to uporabiti v svojo korist in korist zaposlenih. Organizacije velikokrat iščejo popolnega zaposlenega po stereotipnih prepričanjih, a bolj učinkovito je prepoznati značilnosti posameznika in jih izkoristiti. Za določeno delo lahko potrebujemo izkušnje, kjer pridejo v poštev starejše generacije, ali pa so potrebna tehnična znanja, kjer so primerne mlajše generacije – če delo vključuje oboje, generacije med seboj sodelujejo. Tako delodajalci kot zaposleni se morajo zavedati, da bodo v življenju delali z ljudmi

razliĉnih starosti, zato je kljuĉno, da se med seboj razumejo. Zaposlenim je treba prisluhniti, saj lahko vsak ne glede na starost nekaj prispeva (Comperatore & Nerone, 2008).

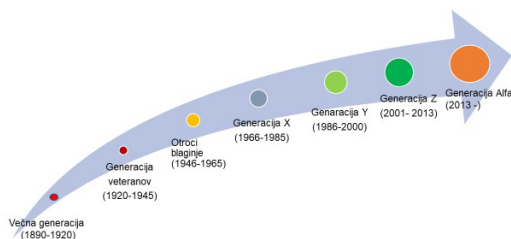
To poglavje zakljuĉujemo s poudarkom na pomenu vseŹivljenjskega izobraŹevanja, ki je prav tako pomembno za medgeneracijsko sodelovanje v podjetju. VseŹivljenjsko izobraŹevanje se namreĉ nanaša na proces pridobivanja znanja, spretnosti in kompetenc skozi vse Źivljenje. Gre za koncept, ki poudarja, da se uĉenje in razvoj posameznika ne konĉata s formalnim izobraŹevanjem v osnovni, srednji ali visoki Źoli, temveĉ se nadaljujeta skozi celotno Źivljenje, tudi v ĉasu redne zaposlitve, ker je vseŹivljenjsko izobraŹevanje pomembno zaradi hitrih sprememb in napredka v sodobni druŹbi. Tehnologija se nenehno razvija, nove veŹĉine postajajo potrebne, delovna mesta se spreminjajo in prilagajajo. VseŹivljenjsko izobraŹevanje omogoĉa ljudem, da se prilagajajo tem spremembam, izboljŹujejo svoje poklicne moŹnosti, razvijajo svoje interese in se osebno uresniĉujejo.

V nadaljevanju predstavljamo pojem generacije, ki pomembno vpliva na medgeneracijsko sodelovanje in soŹitje kakor tudi na vseŹivljenjsko uĉenje in vseŹivljenjsko izobraŹevanje.

3 Generacije

3.1 Pomen generacij na delovnem mestu

Generacije dajejo zaposlenim v podjetju oz. na delovnem mestu doloĉen opis in skupne lastnosti. Generacije zaposlenih lahko umestimo v generacije na sploŹno. Slika 2 predstavlja nekatere znaĉilnosti, ki bodo v nadaljevanju Źe dodatno pojasnjene.



Slika 2: Āasovna razporeditev generacij zaposlenih

Vir: (Raspor & Macuh, 2021)

Beseda *generacija* izhaja iz latinske besede *generatio*. Pomeni rojstvo, ustvarjanje, družina, človeštvo. V 20. stoletju je ta pojem dobil še demografske, genealoške in sociološke pomene (Kuljić, 2007). Treba je poudariti, da starostna skupina, čeprav tesno povezana med seboj na svetovni ravni, ne ustvari skupnega stila in se lahko uvrsti v mlajšo ali starejšo generacijo (Bonnin, 2006). Na to ima vpliv zgodovinska in kulturna religija in tudi interpretacija izkušenj glede na politično stran (Mannheim; 1978 v Kohli, 1978). Prebivalstvo v Evropi se stara, zato je izrednega pomena tudi medgeneracijsko učenje v času, ko mladi postajajo aktivno prebivalstvo.

3.2 Večna generacija

To je najstarejša trenutno živeča generacija, generacija stoletnikov, saj gre za ljudi, rojene pred letom 1920. V prihajajočih letih bodo popolnoma izginili s trga, vendar jih bodo obravnavale knjige. Večna generacija je oblikovala sodoben, po drugi svetovni vojni razvijajoči se trg dela, ko se je ta razvijal. V tistem obdobju so bili namreč že odrasli in večina njih je bila tudi finančno dovolj svobodnih, da so si lahko privoščili vstop v podjetništvo. Pustili so svoj pečat pri oblikovanju organizacije dela kot podjetniki in odločevalci.

3.3 Generacija veteranov

V to generacijo sodijo osebe, ki so rojene približno med letoma 1920 in 1945. Roos navaja naslednje karakteristike (Taveggia in Ross, 1978). Večinoma so že šli s trga dela in uživajo zaslužen upokojitev. Nekateri so vitalni in gibčni, drugi pa imajo že zdravstvene težave. Na to generacijo je zelo vplivala druga svetovna vojna. Po vojni je bilo treba na novo izgraditi gospodarstvo. Pri veteranih sta zakoreninjeni prepričanja »Brez dela ni jela.« in »Uči se, da ti ne bo treba delati.« Njeni predstavniki so popolnoma zaupali v državo in njene institucije. Tudi oni, podobno kot večna generacija, so bili soustvarjalci gospodarskega razvoja. Njihova posebnost je, da so bili že bolj izobraženi in da so zato zasedali vodilna delovna mesta.

3.4 Generacija baby boom

Ta generacija je generacija otrok blaginje. To so osebe, rojene med letoma 1946 in 1965. Ime je dobila po eksploziji rojstev v povojnem obdobju in velja za najštevilnejšo slovensko generacijo. Otroštvo generacije baby boom sta zaznamovala

kolektivni optimizem in gospodarska rast. Večinoma so še prisotni na trgu dela in so najbolj aktivni, saj so rasli z dostopnostjo dela in so imeli možnost za karierni razvoj in zasedbo vodilnih funkcij v podjetju. Za uspeh so bili pripravljene trdo delati.

Oblikovali so se v obdobju ekonomske stabilnosti in gospodarske rasti, veliko več poudarka je bilo tudi na izobrazbi. Njihovi starši so bili iz generacije tradicionalistov, zato so jim nekatere vrednote skupne.

Njihova delovna etika je močna, so zvesti in predani svoji organizaciji, čustveno zreli in imajo dobro razvite komunikacijske veščine. Vodilne položaje v organizacijah zasedajo posamezniki iz te generacije, ki so s svojim znanjem in izkušnjami mentorji mlajšim generacijam Y in X (Mlakar, 2016). So zelo optimistična generacija, odprti za spremembe in na delovnem mestu iščejo osebno zadovoljstvo (Jenkins, 2007). Med komuniciranjem ni več toliko neposrednega sporazumevanja, saj uporabljajo že druga komunikacijska orodja. V pogovoru uporabljajo tudi tuje besede in celo žargon (Tomšič, 2010).

3.5 Generacija X

Ta generacija sodi v obdobje med letoma 1966 in 1985. To je bil čas gospodarske recesije, inflacije v devetdesetih letih (Lyons idr., 2005), afere Watergate, pojava MTV, prvih osebnih računalnikov, padca Berlinskega zidu in razpada komunizma, vojne v Vietnamu, smrti Elvise Presleyja, nesreče treh miljskih otokov, krize talcev v Iranu in atentata na Johna Lennona (Bejtkovský, 2016). Pripadniki te generacije ne živijo več samo za delo in napredovanje v službi kot prejšnje generacije, temveč mnogo bolj cenijo prosti čas (Yu in Miller, 2005). To je prva generacija, ki razmišlja globalno. Zaradi vpliva dogajanj na svetu in spreminjajočega se sveta so pridobili več ustvarjalnosti. Odraščali so namreč v bolj omejenem okolju kot generacije za njimi. Kot mladi so imeli zaradi gospodarske krize manjše možnosti za potovanje, zato bodo gotovo želeli vse to nadoknaditi. Zato tudi niso pripravljene delati zgolj za podjetje.

3.6 Generacija Y

Pripadniki te generacije so odraščali z digitalno tehnologijo, kot sta računalnik in internet, kasneje pa tudi pametni telefon. To je močno vplivalo na njihove vrednote, tudi na njihov način razmišljanja in komuniciranja. Razvoj informacijske tehnologije pa je pripomogel tudi k dobremu znanju angleškega jezika.

To je trenutno že zelo aktivna generacija (1986–2000) na trgu delovne sile. Del nje se še vedno izobražuje. Oznako Y ima zato, ker v angleški abecedi Y sledi črki X. Generacija je poznana tudi pod oznako milenijci oziroma milenijska generacija. Gre namreč za generacijo na prelomu stoletja. Rojeni so bili v preveč načrtovanem svetu. Doživeli so prehod iz tradicije v novo dobo in jih lahko opredelimo kot »svobodne duše«. To je generacija, ki odrašča z internetom, poplavo informacij, računalniškimi igrami, Facebookom (FB), elektronsko pošto, forumi, blogi, elektronsko glasbo, šolskim nasiljem, motnjami hranjenja, ločitvami in istospolnimi zvezami, hkrati pa velja za najbolj izobraženo generacijo (Zemke in sod., 2000). Ker se lastnosti generacij spreminjajo in se individualizem stopnjuje, smo opredelili osrednjo generacijo Y, za katero prevladuje mnenje, da so vzgojeni v tekmovalnem duhu in zato egoistični, brezkompromisni, samozavestni, neučakani, ambiciozni, slabše osebno komunicirajo in so materialistično naravnani, kar se z generacijo Z še stopnjuje (Brečko, 2005). Poleg rednega izobraževanja so vključeni tudi v veliko občolskih dejavnosti – od glasbenih šol, športa pa do jezikovnih tečajev. Milenijci so kot turisti zelo aktivni. Vsak konec tedna so radi v drugem kraju. Koristijo nizkocenovne letalske prevoze in radi raziskujejo s pomočjo informacijske tehnologije. Pri tem so zelo samostojni. Zagotovo pa bodo kreirali nove turistične storitve in generirali nove smeri v turizmu.

Predstavniki generacije Y težijo k večji plači, projektному delu in čim večji svobodi na delovnem mestu. V nasprotju s starejšimi generacijami niso tako izraziti deloholiki in se izogibajo odgovornosti (Kozjek & Ovsenik, 2016).

3.7 Generacija Z

Člani te generacije (2001–2013) skušajo razumeti hitro spreminjajoči se svet in odraščajo v njem. Začetek generacije je takoj po prelomu tisočletja. Nekateri se že pojavljajo na trgu dela, a večina še študira. Vsekakor je to generacija, ki je pretirano zaščiten s strani svojih staršev in starih staršev. Posledice te zaščitenosti se bodo

pokazale Ńele, ko bodo lahko prevzemali vodilne poloŹaje (Howe in Strauss, 2007). So generacija, ki se je rodila staršem, ki so bili Źe deleŹni permisivne vzgoje.

Do sedaj so znani kot generacija, ki je tesno povezana s svetovnim spletom in digitalno tehnologijo. To je generacija Facebooka in drugih socialnih omreŹij. Ovsenik in Kozjek sta generacijo Z poimenovala mreŹna generacija, saj veliko Źasa preŹivijo na spletu, kar 96 % jih je aktivnih in imajo tudi spletno identiteto (Kozjek & Ovsenik, 2016).

Za pripadnike generacije Z je socialno okolje zelo pomembno, na delovnem mestu morajo biti sreĹni, drugaĹe razmiŃljajo o odhodu. Dobro sodelujejo v timu, aktivno sodelujejo v druŹbenih dejavnostih in so samozavestni ter kot vse ostale samozavestne generacije avtoritete ne sprejemajo najboljŃe. Źelijo, da so njihove ideje sliŃane in da v organizaciji cenijo njihovo mnenje. Pripadniki te generacije imajo drugaĹne pristope k delu in miŃljenju, zato morajo

trenutni in prihodnji managerji pozabiti na tradicionalne poslovne kulture in se prilagoditi novim tehnoloŃkim izboljŃavam, Ńe posebej, Ĺe Źelijo biti konkurenĹni. Pomembno je, da omogoĹijo, da so njihovi zaposleni zadovoljni na delovnem mestu, saj jih bodo le tako lahko obdrŹali (Ozkan & Solmaz, 2015).

Za pripadnike generacije Z je socialno okolje zelo pomembno, na delovnem mestu morajo biti sreĹni, drugaĹe razmiŃljajo o odhodu. Dobro sodelujejo v timu, aktivno sodelujejo v druŹbenih dejavnostih in so samozavestni ter kot vse ostale samozavestne generacije avtoritete ne sprejemajo najboljŃe. Źelijo, da so njihove ideje sliŃane in da v organizaciji cenijo njihovo mnenje. Pripadniki te generacije imajo drugaĹne pristope k delu in miŃljenju, zato morajo trenutni in prihodnji managerji pozabiti na tradicionalne poslovne kulture in se prilagoditi novim tehnoloŃkim izboljŃavam, Ńe posebej, Ĺe Źelijo biti konkurenĹni. Pomembno je, da omogoĹijo, da so njihovi zaposleni zadovoljni na delovnem mestu, saj jih bodo le tako lahko obdrŹali (Ozkan & Solmaz, 2015).

3.8 Generacija alfa

V to generacijo sodijo otroci, ki so rojeni leta 2013 in kasneje. Tako kot prejšnje generacije bodo tudi oni z vstopom v zgodnjo odraslost začeli oblikovati svoje mesto v zgodovini. To se bo zgodilo leta 2030. Raziskovalci jih že spremljajo in skušajo ugotoviti, kateri dejavniki jih bodo izoblikovali. V nadaljevanju podajamo nekaj značilnosti generacije, ki nam bo kmalu krojila svet.

Otroci te generacije bodo vedeli, da je duševno zdravje pomembno. Veliko mamic milenijk na družbenih omrežjih *gradi podobo popolne mame*, nato pa se soočajo s skoraj neizogibnimi občutki krivde. Kako to vpliva na generacijo alfa? Otrokom lahko pokaže, da duševno in čustveno zdravje ni nič manj pomembno kot fizično. Leta 2019 je na družbenih omrežjih vladal pojem skrbi zase (*#selfcare*). Nekatere šole v ZDA so celo vpeljale dneve za duševno zdravje, ko lahko otrok upravičeno izostane od pouka. Veliko staršev je z veseljem pozdravilo ta novi trend in s tem so pomagali svojemu otroku okrepiti zavedanje o pomenu duševnega zdravja.

Ob vstopu v najstniška leta in tudi nekaj let za tem se bo generacija alfa spopadala z vse več težavami, povezanimi s podnebnimi spremembami. Poznavanje obremenitev, ki jih prinaša naraščajoče svetovno prebivalstvo, bo lahko zelo vplivalo na njihovo izbiro, zato bodo v dilemi, ali sploh imeti otroke (Žuvela, 2020).

Sociologi verjamejo, da bodo otroci milenijcev pripomogli k temu, da bo naša družba postala vključujoča in sprejemajoča. Zagotovo bo to prva generacija, ki bo vstopila na trg dela in jim umetna inteligenca ne bo tuja, ampak jo bodo znali tudi vsakodnevno uporabljati pri delu. Seveda jih bo definirala tehnologija in morda bodo še posebej dobri pri vizualnem učenju. Čas, preživet pred zasloni, bo imel še neznane posledice za alfa otroke. Pravkar izvajajo dolgoročne študije o vplivu časa, preživetega za zasloni, na razvoj možganov in zgodnji rezultati niso nič kaj rožnati.

4 Motivacija in potrebe zaposlenih na delovnem mestu

Potrebe posameznikov se razlikujejo glede na tipe osebnosti, interese in želje. Vendar pa obstajajo nekatere osnovne potrebe (fiziološke, kulturne, družbene, potreba po zabavi itd.), ki jih v življenju želi izpolniti večina zaposlenih.

4.1 Potrebe vs. motivacija

Maslow je razdelil potrebe na štiri osnovne oz. niŹje (tj. tiste, ki so pomembne predvsem za človekovo preŹivetje) in viŹje (potrebe po osebni rasti). Glede na njihovo pomembnost jih je razvrstil v t. i. hierarhijo potreb.

Vodje morajo znati svoje sodelavce tudi motivirati. Beseda *motivacija* izhaja iz latinske besede *movere*, ki pomeni *premik, korak, akcija* (Hodgetts, 1991, str. 129; Kreitner, 1992, str. 385). Vendar je danes njen pomen bistveno ŹirŹi. Motivacijo izpeljemo iz besede *motiv* in pomeni *navajanje pobud, razlogov in utemeljitev* (Hodgetts in Altman, 1991). Motivirano delovanje (Lipovec, 1987, str. 109) je torej sredstvo za uresničevanje nekega cilja. Začne se s povodom ali pobudo, ki izvira iz človekove notranjosti ali pa iz njegovega okolja. Ta zbudi človeku zavest o njegovi potrebi, pa tudi del znanja o moŹnih alternativnih nainih zadovoljevanja te potrebe. Lipovec (1987, str. 109) meni, da je motivacija v resnici spreminjanje teh moŹnosti v resničnost.

George in Jones (2008, str. 181) navajata, da je v uporabi več kot 140 razlinih definicij motivacije. Tukaj so v kronoloŹkem zaporedju naŹtete le nekatere definicije tujih avtorjev (Raspor, 2017):

- za motivacijo je DuBrin (1984, str. 105) zapisal, da ima generalno dva pomena: prvi pomen je vidik aktivnosti menedŹmenta, drugi vidik se nanaŹa na notranje stanje in napor, ki vodi in usmerja posameznika na poti proti zastavljenemu cilju;
- motivacija zavzema jasno smer vedenja; dobro motivirana oseba je tista oseba, ki ima jasne cilje in ki prevzema popolno odgovornost za doseg ciljev (Armstrong, 1993, str. 145);
- motivacija se nanaŹa na vloženo energijo za doseg določene potrebe (Boone in Kurtz, 1992); ta energija je lahko le začasna in jo aktiviramo za doseganje posameznih ciljev (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994, str. 145);
- Robbins (1994, str. 465) je motivacijo opredelil kot pripravljenost uveljavitve visoke ravni napora za doseganje ciljev organizacije, pri čemer se zadovoljijo tudi osebne potrebe;

- Keenan (1996, str. 5) je v svoji definiciji uporabil pridih literarnosti, saj je dejal, da pojem motiviranja pogosto razumemo kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za ustvarjalno delo;
- motivacija z bolj ekonomskega vidika pomeni pripraviti sodelavce, da si želijo narediti to, kar vodje od njih zahtevajo; učinkovite odločitve in sprejemanje vse večje odgovornosti je mogoče pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in za delo navdušenih ljudi (Johnson, 1999, str. 55);
- Kim je motivacijo opredelil kot silo, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo (Kim, 2001, str.1);
- glede na vrsto motivacije (Armstrong, 2003, str. 217; George in Jones, 2008, str. 184), kot so jo opredelili Herzberg (1959), bi jo lahko razdelili v notranjo (kaj ljudi od znotraj usmerja proti določenemu cilju) in zunanjo (kaj je bilo narejeno, da bi ljudi motivirali).

Znanih je tudi nekaj definicij motivacije domačih avtorjev (Raspor, 2017):

- za motivacijo Možina (1975, str. 125) pravi, da je tesno **povezana s človekovimi aktivnostmi**, z delom. Za vsako človekovo aktivnost obstaja vzrok, neka potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadovoljil; mehanizem motivacije torej predstavlja vse, kar nas **vodi k aktivnosti**, oziroma vse, kar daje tej aktivnosti vektorsko znamenje: smer, intenziteto in trajanje (Možina, 1992, str. 183);
- Lipičnik (1998, str. 184) je motivacijo opredelil **kot tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo**; brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb; posebej pomembna je motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen;
- Uhan (2000, str. 11) je motivacijo opredelil kot **usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov**;
- motivacija je **aktivirano in usmerjeno obnašanje k želenemu cilju** (Musek in Pečjak, 2001, str. 88; Musek, 2005, str. 115), **s katerim bomo potrebe zadovoljili** (Musek in Pečjak, 2001, str. 89).

Ne glede na različnost definicij bi lahko izluščili, da je proces motivacije sestavljen iz potrebe, iz katere nastane želja po dosegu cilja, aktivnosti za doseganje cilja. Ta proces se ciklično ponavlja, dokler obstajajo **motivi**.

Proces lahko opišemo tudi kot smer, kamor želi posameznik priti (od potrebe do cilja), napor, ki ga posameznik vloži, in vztrajnost (aktivnost) (Arnold in Silvester, 2005, str. 310). Takoj ko potešimo eno potrebo, se pojavi nova. Celoten proces izhaja iz motivov, ki jih je Lipičnik (1998, str. 156–159) kategoriziral na več načinov: glede na pomen (primarni in sekundarni motivi), glede na nastanek (podedovani in pridobljeni) in glede na razširjenost (univerzalni, regionalni in individualni). Beardwell, Holden in Claydon (2004, str. 505) so motive opredelili kot hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo delovanje. Uhan (2000, str. 11) je motiv opredelil kot razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, tj. od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti ter vedenja, kar torej uporabi pri uresničevanju ciljev v okolju, v katerem živi in dela ter deluje. Proces motivacije (Armstrong, 2003, str. 215) je zato bistveno bolj zapleten, kot večina ljudi sploh lahko verjame. Motivi so zavestne ali podzavestne potrebe, želje, ki jih ima posameznik, in so usmerjeni k ciljem (Hersey in Blanchard, 1982, str. 15).

4.2 Motiviranje zaposlenih

Eden najpomembnejših faktorjev za motivacijo zaposlenih je, kako pogosto je prepoznano njihovo trdo in dosledno opravljanje dela in izvajanje dogovorjenih nalog. Pri tem pa ni pomembno samo, da je njihovo delo prepoznano, temveč je pomembno tudi, kako je prepoznano. Nekatere nagrade so za dvig motivacije učinkovite bolj, druge manj. Samo bonus konec leta s strani vodje žal ne bo naredil vtisa na zaposlene. Zagotovitev majhnih, konsistentnih nagrad je odličen način za dvig motivacije. Motivacija je ciljna usmerjenost, s katero dosežemo svoje cilje. Trdo delo in zavestno zasledovanje zastavljenih ciljev nam pomagata, da stopimo iz cone udobja in dosežemo napredek. Pri motivaciji zaposlenih v organizaciji pa je ključnega pomena vloga vodje. Pomembno je, da vsak vodja na primeren način ustvarja okolje, ki dobro vpliva na motivacijo pri svojih zaposlenih. Razumevanje osnovnih potreb zaposlenih lahko vodji v veliki meri pomaga pri motiviranju zaposlenih. Vodenje je orodje za motiviranje drugih.

Motivacijo lahko opredelimo kot enega izmed najpomembnejših psiholoških procesov, ki se spreminja in uravnava človekove aktivnosti k cilju oziroma k zadovoljitvi potrebe (Levine & Crom, 2000).

Motivacija se nanaša na vsakega posameznika v podjetju, menijo Rahimić in sodelavci, saj je motiviranje zaposlenih v poslovnem okolju eden izmed najresnejših problemov, s katerim se srečujejo menedžerji (Rahimić idr., 2012). Kljub dejstvu, da so mnogi teoretiki ustvarili različne motivacijske sisteme in preučili številne raziskave, ki so bile izvedene v različnih poslovnih okoljih, ni enotne rešitve za motivacijo zaposlenih. Motivacija je skupni izraz za vse dejavnike, ki vplivajo na organizacijo in vodenje človekovega vedenja. Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, od osebnega karakterja, delovnih karakteristik pa do organizacije same. Zunanji dejavniki, vključno z življenjskimi standardi, sistemom moral in vrednot ter socialnoekonomskim razvojem, lahko vplivajo na motivacijo zaposlenih. Čeprav je jasno, da so notranji in zunanji motivacijski dejavniki neločljivo povezani, je omenjena raziskava osredotočena na notranje dejavnike.

Zaposlenim v nekem podjetju je skupno to, da najbolje delajo, če so motivirani. Zelo pomembna je povezava med motivacijo in uspešnostjo posameznika, saj je uspešnost tista, ki motivira zaposlene. Menedžerji se soočajo s problemom, kako dobiti zaposlenega, ki bi bil v vseh pogledih najboljši. To jim predstavlja enega izmed težjih izzivov, ugotavljata (Järnström & Sällström, 2012).

Če nismo sami motivirani, navaja Oblak, je zelo težko motivirati druge ljudi (Oblak, 2005). Zaposleni, ki prihaja na delo z veseljem, je zanesljiv in pošten, pri svojem delu je bolj motiviran kot pa tisti, ki prihaja na delo vsak dan bolj nezadovoljen. To menedžerje zaradi pomanjkanja samomotivacije zelo težko motivira.

Z motivacijo zadovoljujemo individualne potrebe, hkrati pa dosežemo neki vnaprej zastavljen cilj. Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi in njegovim delom, saj je z vidika motivacije najmočnejša materialna spodbuda, sledijo ji priznanje, samostojnost in osebni razvoj. Vsi ti dejavniki posredno ali neposredno zagotavljajo materialno zadovoljitev potreb. Kako usposobiti zaposlenega, da bo učinkovit na vseh področjih? Kako in na kakšen način motivirati zaposlene, da bi ravnali v skladu s pričakovanji vodstva organizacije? Kdaj in v kolikšni meri plača motivira zaposlene? Vse to so vprašanja, na katera poskuša odgovoriti vodstvo.

Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja, saj v večini primerov velja, da motivirani posamezniki dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani (Kušar, 2014).

Da lahko povečamo človekovo zavzetost za uspešno upravljanje dela in naredimo delo bolj zanimivo, bolj humano in takšno, da omogoča ljudem zadovoljevanje njihovih potreb, je treba vedeti, kaj sploh motivacija je in kateri dejavniki sodelavce motivirajo za delo. Lipovec (1987) meni, da brez poznavanja obeh ni sodobnega vodenja, prav tako pa ne moremo doseči posebnih uspehov pri izobraževanju ljudi pri delu. Podobno meni Keenan (1996, str. 22), ki pravi, da ni dovolj zgolj razumeti, da ljudje želijo biti zadovoljni, temveč je treba dojeti, kaj jih motivira za zagnano delo. Potrebe in motivi so pomemben vidik motivacije: so odločilni pri treningu sodelavcev in usmerjanju sodelavcev s strani vodij (DuBrin, 1984, str. 92).

Pri razpravi o motivaciji in motivih je zanimivo to, da skoraj vedno (Boddy in Paton, 1998, str. 183) poteka iz perspektive menedžerja¹. Menedžerje zanima predvsem, kako lahko motivirajo svoje podrejene. Nenazadnje menedžerji (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1988, str. 107) cenijo motivirane sodelavce, ker so po naravi bistveno bolj zavzeti in dajejo višjo kakovost izdelkov ter storitev od nezavzetih delavcev. To prinaša menedžerjem večjo dodano vrednost, zato tudi imajo interes, da poznajo načine za motiviranje sodelavcev. In prav motiviranje drugih je ena od najpomembnejših nalog menedžmenta. Obsega sposobnosti menedžerjev za sporazumevanje, spodbujanje, postavljanje zgledov in izzivov, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblašanje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila (Martin van Mesdag v Denny, 1997, str. 5). Naloga vodstva je, da zagotovi pogoje za motiviranje sodelavcev. Uspešne delavce bodo namreč pridobili in zadržali le s posebnim pristopom ter z ustreznim motiviranjem in nagrajevanjem, kar je posledica dobrih delovnih rezultatov. Sposobnost vpeljave motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na povečano zavzetost sodelavcev pri delu, je lahko eden največjih, če ne celo največji uspeh organizacije (Raspor, 2017).

¹ Treba jih je osvetliti tudi z vidika sodelavcev.

Motiviran in zadovoljen delavec predstavlja enega od osnovnih pogojev za uspešnost organizacije. Ljudje se pri delu ne razlikujejo med seboj zgolj po sposobnostih, temveč tudi po delovni vnemi oziroma motivaciji za delo. Slednja je odvisna od moči motivov posameznika.

Vsako podjetje mora na osnovi vpeljanih predpisov in lastnih ciljev oblikovati svoj sistem motiviranja in nagrajevanja, pri čemer naj bi izhajalo iz ciljev, ki naj bi jih sodelavci dosegli. Lipovec (1987, str. 109) opredeljuje motivirano delovanje kot sredstvo za uresničitev ciljev. Z motivacijo (Kim, 2003, str. 15) naj bi tako opogumljali nekoga, da izvrši tisto, kar mora in česar sicer ne bi mogel začeti ali končati sam.

Toda kako delavca ustrezno motivirati in nagraditi, da bo delal uspešno in v skladu s pričakovanji? Nekdaj je človek delal zgolj zaradi najosnovnejših potreb. Danes pa mnogi ljudje ne želijo delati zgolj za denar, temveč želijo z delom izkazovati tudi svojo ustvarjalnost, se pri delu dokazovati in samopotrjevati. Poleg materialnih nagrad želijo tudi moralne nagrade, kot so pohvale za uspešno delo, napredovanje, ugled ipd.

4.3 Motivacija ali manipulacija

Lahko bi rekli, da je meja med motivacijo in manipulacijo zelo tanka, vendar ni tako. Kdaj torej pozitivno dejanje motivacije postane negativno dejanje manipulacije? Manipulacija je dejanje, ko s prevaro napelješ nekoga k aktivnosti, ki je sicer morda ne bi opravil (Denny, 1997). Pri definicijah motivacije pa smo videli, da gre za opogumljanje nekoga, da izvrši tisto, kar mora in česar morda ne bi začel ali znal končati sam. Tako z motiviranjem pripomoremo, da njegova notranja želja postane dovolj velika, da doseže zastavljeni cilj. Zelo pomembna pri procesu motivacije je tudi samomotivacija. Dolgoročno namreč nikogar ni mogoče motivirati, če si sam tega ne želi. Pri manipulaciji pa manipuliramo z ljudmi, in sicer da izvedejo neko dejanje, čeprav si tega morda ne želijo (Raspor, 2017).

Primer manipulacije je tudi, ko ljudi zaradi njihove življenjske stiske prisilimo k aktivnostim, ki jih sami ne bi želeli izvesti, saj je to proti njihovim etičnim in moralnim normam. Motivacijske potrebe in dejanja, ki so včasih manipulativni in negativni motivatorji, so lahko (Kim, 2001):

- denar,
- ego, napuh,
- izdaja,
- jeza, maščevanje,
- nadzor,
- pohlep,
- politika,
- prevara,
- strah,
- upor.

Rezultati teh motivatorjev so zelo kratkoročni. Problemi ponovno vzniknejo na plan, ko izgineta začetni entuziazem in motivacija.

4.4 Uničevanje motivacije

Ni dovolj, da vemo, kako lahko povečamo motivacijo, zavzetost in delovno klimo. Pomembno je tudi, da se zavedamo, kako jo lahko nepremišljeno uničimo. Obstaja kar nekaj različnih vzrokov, zakaj se lahko motivacija sodelavcev uniči. Po Lipičniku (1994, str. 516) se lahko motivacijo z nespretnim ravnanjem uniči na sledeče načine:

- vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva;
- sproščeno kritiziraj: pokaži, kaj znaš in veljaš;
- vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti;
- obvladuj in kontroliraj situacijo;
- poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile;
- zadolži podrejene, da bodo čim prej izvajali tvoje odločitve;
- zavedaj se, da kot menedžer veš že vse, kar je pomembno za delo.

Lipičnik (1994, str. 516) še dodaja, da se lahko uničevanje motivacije razširi tudi na druga področja, na sistem nagrajevanja:

- če delavci zaznajo, da plača ni povezana z uspešnim delovnim vedenjem, nereduciranim samo na količino opravljenega dela;
- če delavci ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen; do tega lahko delavec pride tako, da primerja svojo plačo s plačami sodelavcev ali pa s svojo plačo v prejšnjih obdobjih;
- če plača izgubi prvotni namen, na primer, da jo začenja imeti za socialno podporo.

Po Lipičnikovih (1994, str. 516) besedah je uničevanje motivacije preprosto dejanje. Zato se moramo zavedati nekaterih značilnosti motivacije:

- motivacija je nestabilno stanje, zato jo je treba neprestano vzdrževati; po možnosti naj bo to vzdrževanje planirano; realizacija naj poteka z več znanja, kakor so navadne izkušnje menedžerjev;
- reševanje motivacijskih problemov je delikatno delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov, konfliktov ipd.; to nevarnost lahko v mnogih primerih nevtraliziramo, če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja;
- izbirajmo le tista motivacijska orodja, ki sodijo v organizacijsko kulturo, ker dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo posebnega učinka ali pa so celo nezaželeni;
- težko bi našli posebne motivacijske dejavnike v takšni organizaciji, ki nima posebne organizacijske kulture, ali v takšni, kjer ne poznajo določenega sistema vrednot; v teh primerih moramo najprej vzpostaviti določeno organizacijsko kulturo, da bi lahko prišli do mehanizmov, s katerimi bi mogli vplivati na ravnanje ljudi.

Motivacija vodstvu podjetja vsekakor omogoča doseganje poslovnih ciljev, saj motivirana delovna sila pomeni večjo produktivnost in posledično boljše rezultate. Torej nikakor ne gre spregledati učinkov dobre motivacije na zaposlene. Med glavnimi koristmi, ki so posledica uspešnega motiviranja, lahko štejemo povečano zvestobo zaposlenih, večjo predanost delu, večje zadovoljstvo, razvoj zaposlenih in povečano učinkovitost.

Če zaključimo, motivacija zaposlenih na delovnem mestu spodbuja organizem, da ravna v skladu s potrebami in cilji podjetja.

5 Izobraževanje in usposabljanje

5.1 Osnove izobraževanja in usposabljanja

Izobraževanje in usposabljanje sta ključni dejavnosti za pridobivanje znanja, veščin in kompetenc. Le dobro usposobljen in izobražen kader predstavlja pomemben delež pri uspešnosti organizacije in je gonilna sila njene inovativnosti, obenem pa predstavlja znanje konkurenčno prednost tudi za posameznika in družbo (Kelemina, 2009, str. 132). Prav zahteve po nenehnem in izboljššanem bogatenju znanja zaposlenih v prihajajočem času vse večjega razvoja in napredka vseh izdelkov in storitev s podporo najnoveše IKT poudarja tudi Gomezelj Omerzel (2011, str. 381), saj je le tako možno izboljšati svojo konkurenčnost.

Temeljne razlike med izobraževanjem in usposabljanjem so predstavljene v tabeli (Tabela 1: Razlike med izobraževanjem in usposabljanjem).

Tabela 1: Razlike med izobraževanjem in usposabljanjem

IZOBRAŽEVANJE	USPOSABLJANJE
Formalni proces	Neformalni proces (običajno)
Institucionalno določeno	Neinstitucionalno določeno
Rezultati so postavljeni kot splošni cilj	Rezultati so postavljeni kot vedenjski cilji
Splošna oblika, zasnova	Prilagojena oblika
Dolgotrajen proces	Kratkotrajen proces
Usmerjeno k posamezniku	Usmerjen na opravljanje dela
Velik poudarek na teoriji in konceptih	Manjši poudarek na teoriji in konceptih
Pripravljeno za širšo populacijo	Usmerjen na ozko populacijo
Predstavlja temelj za različna nespecifična vedenja	Rezultati morajo biti točno določena vedenja
Profesionalni, pooblašeni inštruktorji	Lahko so tudi neprofesionalni inštruktorji

(Scott, 2020)

Bolj podrobno so razlike opisane v nadaljevanju.

5.2 Izobraževanje

Izobraževanje je proces pridobivanja znanja, veščin, razumevanja in kompetenc. Je sistematični in načrtovani proces, ki se izvaja v izobraževalnih institucijah, kot so šole, univerze, poklicni centri, podjetja in druge organizacije. Cilj izobraževanja je omogočiti posamezniku razvoj in napredovanje v osebnem, akademskem ali poklicnem življenju.

Izobraževanje kot ožji pojem učenja predstavlja bolj eksplicitno znanje, pridobljeno v procesu posredovanja in sprejemanja znanja, in s tem izobrazbo, ki jo posameznik potrebuje za splošno življenje. Je učenje za življenje in pridobivanje znanj in izobrazbe za določeno delo in poklic, zato je njegov temeljni cilj razvijanje strokovne usposobljenosti za samostojno opravljanje posameznih del, ki so lahko zahtevnejša in kompleksna. Ni pa nujno ta pridobljena izobrazba primerna tudi za posamezno delovno mesto v organizaciji. Izobraževanje vsebuje vse komponente, ki posamezniku pomagajo razvijati njegove talente, zmožnosti in mišljenje, za lažje reševanje problemov z boljšim delovanjem in razmišljanjem. Je dolgotrajno sistematično in načrtno pridobivanje znanja, njegovih sposobnosti in navad, ki posamezniku pripomorejo k lažji vključitvi v delovanje družbe in organizacije, njegovemu delu in bolj strokovnemu pogledu na svet. Prav zato mora tudi organizacija v vsakem posamezniku najti in odkriti vse njegove skrite rezerve v interesih, sposobnostih in pripravljenosti za nadaljnje izobraževanje. Dejstvo je, da le ustrezno izobražen in usposobljen zaposleni lahko pokaže svojo kakovost, svojo učinkovitost in uspešnost (Možina idr., 1998, str. 181).

Po vsebini lahko izobraževanje delimo na:

- Splošno izobraževanje, ki je nekako nujno potrebno za normalno življenje in zajema za to potrebna določena znanja in sposobnosti. Pridobljeno splošno znanje se po navadi povezuje s strokovnim in praktičnim delom.
- Strokovno izobraževanje, kjer se znanje, sposobnosti in navade posredujejo z namenom izboljšanja znanja za opravljanje določenega in specifičnega dela in ki je osnova za uresničevanje ciljev določene organizacije.

Pri tem se splošno in strokovno izobraževanje nenehno prepletata in hkrati dopolnjujeta, zato je težko določiti mejo med njima, saj se splošno izobraževanje lahko implementira skupaj s strokovnim, prav tako pa prav strokovno izobraževanje pomaga oziroma omogoča povečevanje in izpopolnjevanje splošnega znanja (Jaklič idr., 2006, str. 177).

Izobraževanje pa ne pomeni samo sprejemanja znanja, temveč je s tem povezano tudi širjenje tega znanja naprej in izboljšanje delovnih procesov ter lažje reševanje nastalih problemov. Pri tem ločimo interno izobraževanje, ki poteka v organizaciji v sklopu funkcionalnih internih izobraževanj ter izobraževanj v okviru uvajanja zaposlenih, in pa zunanje ali eksterno izobraževanje, ki vključuje zunanje izobraževalne institucije s funkcionalnimi eksternimi izobraževanji, izobraževanje ob delu in iz dela ter samostojno izobraževanje.

5.3 Usposabljanje

Usposabljanje je proces, pri katerem posameznik pridobiva znanje, spretnosti, veščine ali izkušnje, da bi izboljšal svoje delovne sposobnosti ali se naučil nečesa novega. Usposabljanje se lahko izvaja v različnih kontekstih, vključno z delovnim okoljem, izobraževalnimi ustanovami, vojsko, športom in drugimi področji.

Usposabljanje je načrtno in sistematično razvijanje posameznikovih sposobnosti in vedenj za opravljanje določenega dela v organizaciji z določeno dejavnostjo s pomočjo načrtnega in organiziranega učenja. S pomočjo usposabljanja posameznik razvije določene sposobnosti, s katerimi lažje opravlja konkretno delo (Možina, 2002, str. 216). Svetlik in Zupan (Svetlik idr., 2009, str. 484) pa pojmujeta usposabljanje kot nadgrajevanje izobraževanja za opravljanje določenega dela z dodatnim treningom tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebna za opravljanje določenega dela. Predvsem pri fizičnih delih prihaja pri usposabljanju do izraza tiho oziroma tacitno znanje posameznika. Usposabljanje se lahko izvaja na več ravneh in v več oblikah kot pripravništvo z uvajanjem novega zaposlenega v delovno okolje, dopolnilno usposabljanje na določenem delovnem mestu, uvajanje, priučitev in usposabljanje za drugačno delo.

Prav tako se usposabljanje glede na namen uporabe lahko izvaja s pomočjo različnih metod (Treven, 1998, str. 213):

- Usposabljanje zaposlenih na delovnem mestu, ki se lahko izvaja kot učenje ob delu, s pomočjo mentorstva, v obliki različnih predstavitev in z menjavanjem zaposlenih.
- Formalno usposabljanje, ki je precej podobno izobraževanju, saj zajema razna predavanja, razprave, razgovore, oblikovanje skupin in timov in s tem skupnih nalog, učenje na daljavo, razne simulacije, delavnice in preučevanje posameznih primerov.
- Usposabljanje zaposlenih na delovnem mestu, združeno skupaj s formalnim usposabljanjem, kjer učenje sloni na reševanju konkretnih problemov in izvajanju točno določenih nalog ter projektov, fokusiranje na točno določena strokovna gradiva ob skupni uporabi vse novejših tehnologije na osnovi računalništva, interaktivnih videov in multimedijev.

Usposabljanje prinaša prednosti tako organizaciji kot zaposlenim, saj predstavlja njihovo dodano vrednost in omogoča tudi (Treven, 1998, str. 208):

- znižanje stroškov celotnega učenja;
- izboljšanje dela z vidika posameznika, skupine in celotne organizacije, predvsem pri boljši kakovosti, večji učinkovitosti, bolj hitremu delu in boljši produktivnosti;
- povečanje operativne fleksibilnosti s pomočjo izboljšanja in širitve posameznih sposobnosti posameznika;
- povečanje števila visoko usposobljenih posameznikov glede na pripravljenost za učenje in povečanje lastnih prednosti pred ostalimi;
- izboljšanje in sodelovanje pri izboljšanju kulture organizacije;
- izboljšanje in zagotavljanje višjega nivoja storitev zunanjim uporabnikom;
- izboljšanje zaupanja zaposlenih v skupno sodelovanje pri doseganju ciljev in smotra organizacije;
- izboljšano upravljanje sprememb v organizaciji glede na spremenjene razmere z večjim znanjem in sposobnostmi posameznikov.

Poleg tega McNamara (2012) navaja kot pozitivne uĉinke usposabljanja tudi boljše zadovoljstvo z delom in motivacijo posameznikov, veĉjo uĉinkovitost in laĉje sprejemanje novih tehnologij, deloma tudi zaradi veĉje inovativnosti, manjšo fluktuacijo oziroma menjavo zaposlenih, zmanjšanje števila neobvladljivih tveganj in izboljšano podobo organizacije. Obenem pa ne smemo ob usposabljanju zanemariti tudi prenosa znanja med zaposlenimi kot pomemben del procesa. Po Kramarjevi (2013, str. 20) predstavlja prenos znanja pomemben del usposabljanja in je kot tak pozitiven za obe strani, obenem pa je organizacija najbolj uspešna, ko njeno znanje in znanje zaposlenih uporablja ĉim veĉje število ljudi. Za to pa je treba zagotoviti primerno okolje s ĉim bolj razširjenim medsebojnim sodelovanjem in primerno kulturo komunikacije, saj se le tako lahko zagotovi veĉ posredovanja izkušenj in implicitnega znanja.

Na splošno se usposabljanje v praksi lahko izvaja spontano, na delovnem mestu, med različnimi pogovori in diskusijami, konferencami, raznimi seminarji, pod doloĉenim mentorstvom ali praktiĉnim usposabljanjem in samoizobraĉevanjem. V vsakem primeru pa je bolj uspešno, ĉe je naĉrtovano in izvedeno v skladu s potrebami delovnega procesa in zaposlenih, saj le tako lahko najbolj pomaga delovnemu procesu in obenem tudi zaposlenim in organizaciji.

5.4 Usposobljenost

Za uĉinkovito izvedbo in uspešnost je treba vzpostaviti okolje, ki bo zagotavljalo izvedbo nalog ali projektov v skladu s priĉakovanji naroĉnika. V projektno usmerjeni organizaciji so usposobljeni sodelavci sestavni del uĉinkovitega okolja. Pri izvajanju so lahko uĉinkoviti samo tisti vodje, ki so za svoje delo ustrezno usposobljeni. Ustrezno usposobljeni pa morajo biti tudi vsi ostali, ki so vkljuĉeni v organizacijo, v okviru funkcijske organizacije pa tudi linijski vodje.

Usposabljanje kljuĉnih kadrov se v podjetju izvaja na podlagi temeljito pripravljenih programov za posamezne vloge/ciljne skupine v organizaciji. Usposabljanja se izvajajo s pomoĉjo zunanjih in notranjih izvajalcev.

5.5 Programi usposabljanja

Programi so prilagojeni potrebam podjetja. Narejeni so na podlagi analize stanja usposobljenosti ključnih kadrov v podjetju. Ocenjujemo, da bi z uspešno izvedbo programov zadovoljili večino potreb podjetja. Programi se za večino posameznikov izvedejo enkrat, razen v primeru strateških delavnic za vodstvo družbe.

V družbi morajo zagotoviti ustrezno učenje in razvoj za posameznike in time, ki pokriva naslednja področja (Hartley, 2020):

- sprejemanje ali prevzemanje,
- spletno učenje,
- webinarji,
- formalni študij,
- kroženje na delovnih mestih,
- učenje na daljavo,
- interni tečajji,
- mentoriranje,
- zasebno raziskovanje,
- opazovanje,
- branje strokovne literature,
- delovanje na višjih položajih,
- delo odbora,
- spremljanje poteka dela,
- delegirane naloge,
- delovne izkušnje,
- posebne zadolžitve,
- programi medsebojne pomoči,
- strokovna članstva,
- vzorniki,
- konference,
- simulacije.

Programi se po potrebi dopolnjujejo. Za vodje se predvideva, da se lahko občasno udeležijo izobraževanja zunaj podjetja.

6 Razvoj kadrov

Razvoj kadrov vključuje spremljanje zaposlenih, njihovo poklicno usmerjanje in ocenjevanje. Glavna orodja so letni razvojni razgovori in ocenjevalni razgovori.

6.1 Letni razvojni razgovori

Redni razgovori med vodjo delovnega procesa in podrejenimi predstavljajo eno najstarejših orodij menedžmenta človeških virov in so ga začeli izvajati že konec 19. stoletja. Kasneje so se postopki spreminjali, razvijali, dopolnjevali in formalizirali. Pravi zagon so dobili s pojavom informacijske tehnologije, saj je ta poenostavila postopke in zagotovila anonimnost. Redni razgovor je pravzaprav osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja in izobraževanja zaposlenih. Razgovor naj bi pripomogel, da sodelavec od nadrejenega izve, ali je leta zadovoljen z njegovim delom, kakšna so njegova pričakovanja in kakšne rezultate pričakuje. Takšni razgovori so pogosto edina priložnost zaposlenih, da uskladijo svoje želje in pričakovanja z zahtevami nadrejenih (Brečević, 2000).

Ivanuša-Bezjak (1999, str. 70) redni razgovor opredeljuje kot razgovor med vodjo in sodelavcem ter ga označuje kot najvišjo stopnjo upravljanja s človeškimi viri. Poglobljen in sistematičen pogovor vsaj enkrat letno je edina in prava osnova za načrtovanje kariere posameznika, obenem pa koristi tudi vodji in organizaciji. Pozitivni učinki opravljenih rednih razgovorov se kažejo tako na zaposlenih kot pri vodji ter organizaciji, zato je pozitivno, da bi takšne letne razgovore vodje s svojimi zaposlenimi opravljali v vseh organizacijah (Majcen in Omerzel, 2001).

Za razgovor je značilno neposredno, sočasno komuniciranje, dvosmerno ali celo večsmerno, odvisno od števila udeležencev. Jedro sporočil in odgovorov v poslovnem razgovoru je govorno, besedilno komuniciranje. Ker so udeleženci v bolj ali manj neposrednem stiku, se govornemu komuniciranju pridružuje negovorno, ki lahko postane pomembnejše od besed (Možina idr., 1998, str. 114). Letni razgovor predstavlja najprimernejši mehanizem za neposredno ugotavljanje zadovoljstva zaposlenega ter usklajevanja ciljev zaposlenega in vodje – usmerjen naj bi bil v razvoj

zaposlenega kot tudi v razvoj organizacije. Zato lahko rečemo, da predstavlja tehniko vodenja, vključujoč način oblikovanja skupne vizije in poslanstva organizacije (Koščak, 2010, str. 7).

Pri načrtovanju letnega razgovora je treba upoštevati naslednje dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost izvedbe, in sicer (Koščak, 2010, str. 11–12):

- Razgovor se izvaja vsako leto v istem časovnem obdobju, zato da se zaposleni lahko nanj že vnaprej pripravijo. To v organizaciji ustvari posebno klimo. Priporočljiva je izvedba letnih razgovorov dvakrat na leto, in sicer v mesecu oktobru in mesecu maju, zato da se lahko zaposlene intenzivno spremlja, vodi, usmerja in motivira.
- Pravočasno povabilo zaposlenega na letni razgovor, zato da se zaposleni lahko nanj pripravi in razmisli o morebitnem izboljšanju svoje strokovnosti (potrebi po izobraževanju in usposabljanju).
- Dovolj časa za razgovor, od ure in pol do dveh ur. Glede na to, da celoten proces letnega razgovora vključuje pripravo in evalvacijo, je priporočljivo, da vodja vsak dan izvede razgovor le z enim zaposlenim.
- Prostor, ki bo miren, domač in prijazen in bo obema udeležencema letnega razgovora omogočal dobro počutje (kot na primer bližnji park, miren lokal).
- Zaupanje med vodjo in zaposlenim, ki omogoča, da sta oba udeleženca na dobri poti do iskrenega in učinkovitega razgovora.

Izvedba letnih razgovorov v organizaciji pripomore na različne načine (Koščak, 2010, str. 7):

- Samoocena zaposlenega pripomore k temu, da zaposleni razmisli o svojem delu in ugotovi, kaj mora pri svojem delu izboljšati in katere kompetence mora še razviti oz. nadgraditi z dodatnim izobraževanjem.
- Pogovor pripomore k načrtovanju kariere zaposlenega. Glede na to, da si na splošno pretežno samoiniciativno prizadevamo doseči zastavljene cilje, karierni načrt na osnovi letnega razgovora pripomore k večji učinkovitosti zaposlenega.
- Pogovor pripomore k ugotavljanju potreb za izboljšanje informacijskega sistema, tehnične podpore.

- Pogovor pripomore k ugotavljanju zadovoljstva zaposlenega, ki je ključnega pomena z vidika motiviranosti in učinkovitosti delovanja.
- Pogovor pripomore k temu, da vodja bolje prepozna kompetence zaposlenih, jih tako lažje vodi in usmerja in s tem tudi poveča njihovo učinkovitost.

6.2 Potek letnih razvojnih razgovorov

Za začetek letnega razgovora je najtežji prvi korak, zato je pomemben pozdrav in prvi vtis, umirjeno in prijetno delovanje vodje, da se lahko ustvari prijetno vzdušje. Zaposlenemu je treba razložiti namen razgovora (Jereb, 2014). Za potek letnega razgovora mora vodja jasno predstaviti namen, kot na primer: »Tukaj sva zato, da pogledava vašo uspešnost dela za preteklo leto.« (Jacksonville University, 2010, str. 2)

Pri poteku letnega razgovora je treba upoštevati naslednje dejavnike (Koščak, 2010, str. 13–15):

- Vzpostavitev sproščenega odnosa med zaposlenim in vodjo, tako da je zaposleni sproščen in umirjen in pove svoje mnenje o delu, dosežkih, odnosu do sodelavcev.
- Pregled uspešnosti dela v preteklem obdobju in nalog, ki jih je zaposleni opravil odlično, nezadovoljivo, kakor tudi tistih, ki niso bile izvedene. Za slednje zaposleni poda ustrezno utemeljitev.
- Razgovor o organiziranosti in pogojih dela, tako da zaposleni predstavi, kako si organizira delo, postavlja prioritete in kakšen način dela mu najbolj odgovarja (tmsko, vodstveno, samostojno strokovno ali tehnično oziroma administrativno delo).
- Razgovor o zadovoljstvu zaposlenega, tako da zaposleni razkrije svoje želje in pričakovanja, počutje in sprejemanje s strani nadrejenih. Zadovoljstvo vsakega posameznega zaposlenega na delovnem mestu je pomembno za organizacijo, saj spodbuja zadovoljstvo pri drugih zaposlenih.
- Razgovor o strokovni usposobljenosti oziroma kompetencah, ki so potrebne za delo v organizaciji.

- Razgovor o delovni karieri, torej o vlogi zaposlenega v prihodnosti in njegovih željah po napredovanju.
- Razgovor o delovnih ciljih zaposlenega in njegovi odgovornosti, tako da skupaj opredelita cilje zaposlenega in jih pregledata pri naslednjem letnem razgovoru.
- Razgovor o merilih za ocenjevanje zaposlenega, kjer skupaj določita merila glede pričakovanih rezultatov njegovega dela.
- Razgovor o načrtovanju izobraževanja in usposabljanja, kjer skupaj opredelita potrebna usposabljanja in izobraževanja, ki bodo zaposlenemu omogočila učinkovito izvajanje del in nalog (Koščak, 2010, str. 15). S tem zaposleni sprejme zavezo izobraževanja in usposabljanja, ki jo je treba dokumentirati (Jacksonville University, 2010, str. 4).

Za organizacijo je bistveno, da vodja pridobljene podatke iz letnega razgovora z zaposlenim skrbno zapisuje, nato jih skupaj z zaposlenim pregledata in potrdita s podpisom. En izvod zapisnika letnega razgovora se hrani v personalni mapi zaposlenega, en izvod prejme zaposleni (Koščak, 2010, str. 13–15). Zavedati se je treba, da je letni razgovor del stalnega procesa komunikacije med zaposlenim in vodjem, zato je dokumentiranje z vidika stalnega spremljanja in izboljševanja dela zaposlenega kakor tudi z vidika problematike letnih razgovorov ključnega pomena za organizacijo (Jacksonville University, 2010, str. 4).

6.3 Ocenjevanje doseganja ciljev razvoja zaposlenih

Na osnovi poteka letnega razgovora je treba s strani vodje oceniti delovno uspešnost zaposlenega. Prav tako je pomembno, da zaposleni sam oceni svojo delovno uspešnost. Ocenjevanje poteka z oceno 1–5, zlasti za naslednje dejavnike, ki vplivajo na učinkovito delovanje zaposlenega (Springfield College, 2014) in uspešnost organizacije, hkrati pa predstavljajo osnovo za načrtovanje kariere:

- **Znanje:** ali zaposleni temeljito razume naloge/odgovornosti iz del in nalog, izkazuje usposobljenost za opravljanje del in nalog, ima zadostno znanje.
- **Kakovost dela:** treba je oceniti nivo točnosti in kakovosti končnih rezultatov dela in zavezanosti k nenehnemu izboljševanju dela in doslednemu reševanju problemov.

- **Produktivnost:** ali dejavno sledi rokom izvedbe, ustvarja ustrezne rezultate dela, učinkovito izkorišča čas in sredstva, vlaga dodatni napor, kadar je le-ta potreben.
- **Veščine komuniciranja:** ali razume ustna in pisna sporočila, jasno komunicira v ustni in pisni komunikaciji, spodbuja odprto izmenjavo idej in mnenj. Prav tako je treba oceniti, ali zaposleni razvija komunikacijske kanale vertikalno in horizontalno po vsej organizaciji, informira vodje in ostale zaposlene v organizaciji.
- **Sodelovanje/timsko delo:** ali razvija in vzdržuje učinkovit odnos znotraj organizacije in v okolici, učinkovito sodeluje z drugimi, izkazuje pripravljenost, da pomaga drugim. Spodbuja in pomaga sodelavcem. Sprejema usmeritve vodje oziroma nadrejenih.
- **Podpora strankam:** zagotavlja dosledno visoko kakovost storitev, kaže pripravljenost za zadovoljevanje potreb strank. Krepi medsebojne odnose znotraj oddelka, je vljuden in obziren.
- **Poštenost:** ima osebno verodostojnost, predstavlja sebe in situacije v organizaciji pošteno, njegovo delovanje je etično in ohranja zaupnost podatkov, informacij, ki predstavljajo poslovno skrivnost organizacije.
- **Prilagodljivost:** se hitro prilagaja spremembam delovnih potreb in prednostnih nalog, sprejema spremembe in vključuje nova znanja in spretnosti v delovni proces. Se je pripravljen učiti in/ali prevzeti nove naloge in si prizadeva za podporo različnih stališč.
- **Odločanje/reševanje problemov:** sprejema dobre odločitve, skladno s poslanstvom in cilji organizacije. Identificira probleme, ocenjuje dejstva in vrednoti posamezne rešitve. Sprejema odgovornost za lastne odločitve.
- **Samoiniciativnost:** sposobnost in pripravljenost za delo z minimalnim vodenjem ter samoiniciativno izpolnjevanje potreb organizacije. Pripravljenost in vztrajnost pri iskanju rešitev za probleme. Išče nove pristope in samoiniciativno skrbi za večjo učinkovitost dela.
- **Usmerjenost:** zasleduje vizijo organizacije skladno z zastavljenimi cilji, načrti in združuje prizadevanja, pri tem pa učinkovito upravlja z viri. Ustvarja pozitivno vzdušje, ki spodbuja visoko moralo, dosega rezultate s spodbujanjem timskega dela in učinkovito usmerja druge.
- **Lastni razvoj:** skrbi za povečanje znanja preko tečajev, seminarjev in uporablja pridobljene informacije na učinkovit način (na primer za

doseganje večje dodane vrednosti z uvedbo inovativnih orodij za podporo poslovnemu procesu vodenja upravnih postopkov).

Na tej osnovi se lahko oceni uspešnost zaposlenega za posamezno obdobje in ugotovi, ali zaposleni (Springfield College, 2014):

- nezadovoljivo izvajajo delovne obveznosti in ne izpolnjuje minimalnih pričakovanj,
- potrebuje nekaj izboljšav na nekaterih področjih dela,
- ustrezno izpolnjuje delovne obveznosti in izpolnjuje pričakovanja na vseh področjih,
- presega pričakovanja pri izpolnjevanju delovnih obveznosti,
- odlično izpolnjuje delovne obveznosti in izpolnjuje pričakovanja.

Zaključimo torej lahko, da se razvoj kadrov v podjetju nanaša na vloženi trud podjetja za izboljšanje znanja, veščin, sposobnosti in potenciala svojih zaposlenih. Gre za vsekakor sistematični pristop k podpori rasti in razvoja zaposlenih s tem, da bi dosegli boljše rezultate na individualni kakor tudi na organizacijski ravni.

7 Pregled stanja v podjetju aparati, d.o.o.

7.1 Metodologija raziskave

Namen te raziskave je bil ugotoviti stališče zaposlenih do vseživljenjskega izobraževanja. Glede na število vključenih zaposlenih v raziskavo iz organizacije smo dobili zadosten uvid, da smo na podlagi tega lahko izpeljali določene zaključke, ki jih bomo v zaključku poglavja podali v obliki priporočil, kaj lahko kadrovske službe pri svojem delu še izboljšajo. Raziskava je bila izvedena s spletnim orodjem 1KA med 25. 5. in 4. 6. 2023.

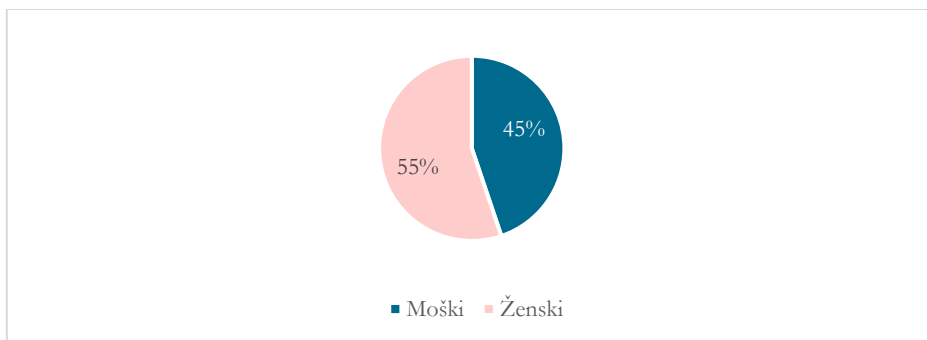
Anketni vprašalnik s posameznimi vprašanji zaprtega tipa je za zaposlene vseboval 12 vprašanj. Anketa je vključevala demografske podatke (spol, starost, število let zaposlitve pri delodajalcu in stopnja izobrazbe) in vprašanja, ki se nanašajo na predmet raziskave (opredelitev starejših delavcev, kateri starostni skupini se

pripisujejo značilnosti, kaj odlikuje uspešna podjetja, zadovoljstvo z vidiki delovnega okolja, vseživljenjsko izobraževanje, vidiki usposabljanja).

Glede na to, da vsi niso podali odgovorov na vsa zastavljena vprašanja, je pri posameznem vprašanju opredeljeno natančno število veljavno podanih odgovorov glede na celoten vzorec. Enota anketiranja je bila torej posamezen zaposleni. To je bilo enkratno zbiranje podatkov, vzorčenje pa je bilo neslučajno (volonterski vzorec).

7.2 Demografija

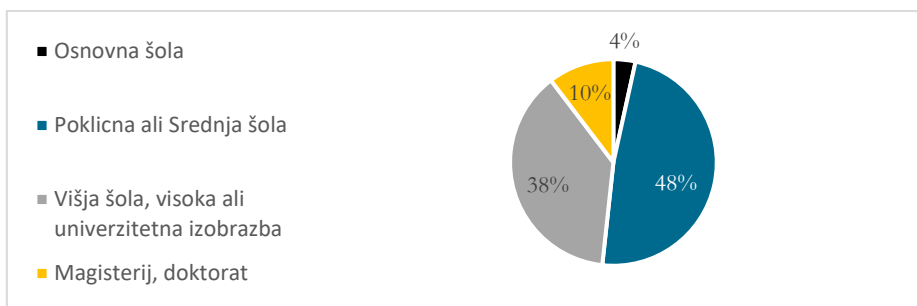
V nadaljevanju predstavljamo demografske podatke. Naš vzorec sestavlja 55 % žensk in 45 % moških.



Slika 2: Spol

Vir: lasten.

Več kot polovica anketirancev ima osnovno, poklicno ali srednjo šolo.



Slika 3: Izobrazba

Vir: lasten.

Povprečna starost v raziskavo vključenih zaposlenih znaša 37,7 let (najmlajši 25 in najstarejši 53). Povprečje let delovne dobe je 13,4. V organizaciji so osebe brez dopolnjenega enega leta delovne dobe. Največ delovne dobe ima oseba z 32 leti. Iz navedenega lahko zaključimo, da je vzorec predstavljala mlajša populacija.

7.3 Ugotovitve

7.3.1 Zadovoljstvo z vidiki delovnega okolja

Najprej predstavljamo ugotovitve zadovoljstva z vidiki delovnega okolja, ki smo jih ugotavljali z vprašanjem »Kako bi ocenili zadovoljstvo z naslednjimi vidiki delovnega okolja, kjer ste zaposleni?« in osmimi trditvami, ki so jih ocenjevali na sedemstopenjski Likertovi lestvici od »Zelo nezadovoljen« do »Zelo zadovoljen«.

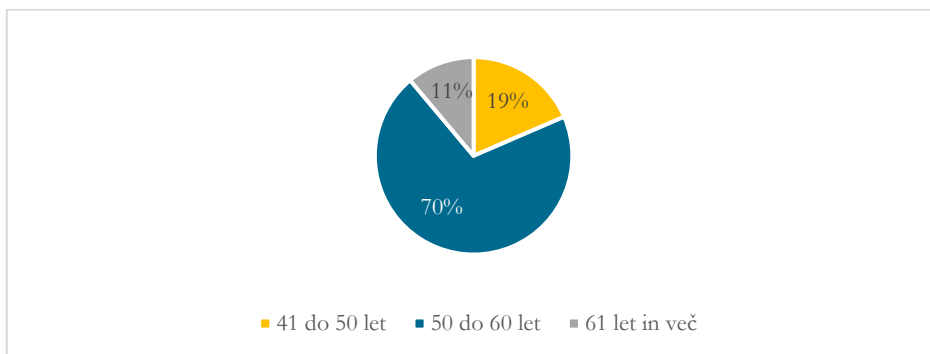
Tabela 2: Zadovoljstvo z vidiki delovnega okolja

	n	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Splošno zadovoljstvo	26	3	7	5,54	1,029
1. Vzdušje, odnosi med zaposlenimi	27	1	7	5,52	1,424
2. Vzdušje, odnosi med vodstvom in zaposlenimi	27	1	7	4,81	1,545
3. Kvaliteta opravljenega dela	27	3	7	5,56	,801
4. Količina opravljenega dela	27	3	7	5,30	,912
5. Način vodenja podjetja, organizacije	27	2	7	4,93	1,567
6. Sistem prenosa znanja in veščin s starejših zaposlenih na mlajše	27	4	7	5,48	,802
7. Sistem prenosa znanja in veščin z mlajših zaposlenih na starejše	26	4	7	5,23	,908

Splošna ugotovitev je, da so zaposleni zadovoljni, saj so bile vse trditve ocenjene dobro. Nekaj rezerv je še pri vzdušju in vodenju. Za našo raziskavo je pomembno, da so dobile visoke ocene trditve prenosa veščin z mlajših na starejše in obratno.

7.3.2 Pogled na generacije

V nadaljevanju nas je zanimalo stališče »Kolikšna je starost zaposlenega, ki bi ga vi osebno že označili z oznako starejši zaposleni?«. Večina meni, da je starejši delavec že nad 50 let starosti.



Slika 4: Starost, ki naj bi definirala starejšega zaposlenega

Vir: lasten.

Nadgradnja tega vprašanja so značilnosti posameznih starostnih obdobj, ki smo jih ugotavljali z vprašanjem »Kateri starostni skupini zaposlenih bi pripisali naslednje ...« in 18 trditvami, ki so jih ocenjevali s štirimi starostnimi obdobji (od 18 do 30 let; od 31 do 45 let; od 46 do 55 let; 56 let in več) in odgovorom »vsem enako«.

Tabela 3: Značilnosti posameznih starostnih obdobj

	Od 18 do 30 let	Od 31 do 45 let	Od 46 do 55 let	56 let in več	Vsem enako
1. Sprejemanje optimalnih odločitev	3,7	63,0	14,8		18,5
2. Dobro delo v kriznih situacijah	3,7	63,0	18,5		14,8
3. Dobro delo v skupini	14,8	44,4	7,4		33,3
4. Zanesljivost	48,1	22,2	3,7		25,9
5. Kvalitetno opravljeno delo	63,0	7,4			29,6
6. Znanje	40,7	29,6	7,4		22,2
7. Pripravljenost učiti se, nadgraditi svoje znanje	40,7	37,0			22,2
8. Kreativnost	40,7	37,0			22,2
9. Delavnost	3,7	55,6	11,1		29,6
10. Lojalnost		22,2	48,1	3,7	25,9
11. Ambicioznost	33,3	40,7			25,9
12. Učinkovitost	3,7	51,9	14,8		29,6
13. Prilagodljivost	22,2	44,4	7,4	3,7	22,2
14. Hitro reagiranje v kriznih situacijah	11,1	51,9	11,1		25,9
15. Ustrezna uporaba računalnika, tehnologije	44,4	37,0	3,7		14,8
16. Izkušenosť		22,2	59,3	7,4	11,1
17. Mentoriranje oz. neformalno deljenje svojega znanja		40,7	40,7	3,7	14,8
18. Sposobnost sinteze – združitve delov informacij, podatkov v novo, smiselno celoto		55,6	22,2		22,2

Mlajšim starostnim skupinam se pripisuje: »3. Dobro delo v skupini«, »4. Zanesljivost«, »5. Kvalitetno opravljeno delo«, »6. Znanje«, »7. Pripravljenost učiti se, nadgraditi svoje znanje«, »8. Kreativnost«, »11. Ambicioznost«, »15. Ustrezna uporaba računalnika, tehnologije«.

Starejšim pa: »10. Lojalnost«, »16. Izkušnost«, »17. Mentoriranje oz. neformalno deljenje svojega znanja«, »18. Sposobnost sinteze – združitve delov informacij, podatkov v novo, smiselno celoto«.

7.3.3 Vseživljenjsko učenje v organizaciji

Nadalje smo na sedemstopenjski Likertovi lestvici od »Sploh se ne strinjam« do »Povsem se strinjam« ugotavljali, kako vidijo uspešna podjetja.

Tabela 4: Uspešna podjetja

	n	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Uspešna podjetja imajo dober sistem prenosa znanja in veččin s starejših zaposlenih na mlajše zaposlene.	27	2	7	5,78	1,281
2. Uspešna podjetja imajo dober sistem prenosa znanja in veččin z mlajših zaposlenih na starejše zaposlene.	27	1	7	5,07	1,838

Trditev »1. Uspešna podjetja imajo dober sistem prenosa znanja in veččin s starejših zaposlenih na mlajše zaposlene« so ocenili s 5,78. Trditev »2. Uspešna podjetja imajo dober sistem prenosa znanja in veččin z mlajših zaposlenih na starejše zaposlene« pa s 5,07.

Na sedemstopenjski Likertovi lestvici od »Sploh se ne strinjam« do »Povsem se strinjam« smo ugotavljali, kako podjetje pristopa k usposabljanju svojih zaposlenih. Vsekakor je spodbudno to, da anketiranci ocenjujejo, da so seminarji in delavnice, ki jih organizira podjetje, povezani z delom. Pričakujejo pa potrebna znanja s področja informacijske tehnologije.

Tabela 5: Pristopi k usposabljanju

	n	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Usposabljanja v podjetju bi morala biti obvezna.	27	3	7	6,15	1,027
Organizacija ponuja dovolj usposabljanja.	27	1	7	5,15	1,610
Potrebna so znanja s področja informacijske tehnologije.	27	3	7	5,70	1,103
Seminarji in delavnice, ki jih organizira podjetje, so povezani z delom.	27	4	7	6,26	,764

»Kako primerno je posamezno usposabljanje za vaše delovno mesto?« smo ugotavljali na sedemstopenjski Likertovi lestvici od »Sploh mi ni všeč« do »Zelo mi je všeč«.

Tabela 6: Vrste usposabljanja

	n	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Klasično usposabljanje (celodnevno)	27	1	7	5,00	1,687
Klasično usposabljanje (popoldanski termini)	27	1	7	4,26	2,049
Coaching	27	1	7	5,59	1,248
E-usposabljanje	27	1	7	5,00	1,441
Kombinacija klasičnega in e-usposabljanja	27	3	7	5,48	,935
Kombinacija klasičnega, e-usposabljanja in coachinga	27	1	7	5,44	1,281

Najbolj si želijo coachinga, kombinacijo klasičnega in e-usposabljanja in kombinacijo klasičnega, e-usposabljanja in coachinga.

8 Zaključek

V prispevku v teoretičnem delu predstavljamo medgeneracijsko sodelovanje in vseživljenjsko učenje, pomen obojega za posameznika, predvsem pa na delovnem mestu. Medgeneracijsko sodelovanje, sožitje in solidarnost med generacijami so med najbolj pogostimi pojmi današnje razprave o staranju prebivalstva.

Na delovnem mestu se srečujejo različne generacije, zato smo jih tudi predstavili. Pomen medgeneracijskega sodelovanja v podjetju je zelo velik, saj na ta način zaposleni, sodelavci motivirajo drug druge in tako ustvarjajo bolj kakovostno. S pripadnostjo podjetju to le še nadgrajujejo.

Poudarjamo, da je motivacija ciljna usmerjenost, s katero dosežejo delavci in posledično delodajalci svoje cilje. Trdo delo in zavestno zasledovanje zastavljenih ciljev namreč pomaga, da se dosega napredek. Vsekakor je pri motivaciji zaposlenih v organizaciji ključnega pomena vloga vodje. Vodje morajo zato znati svoje sodelavce tudi motivirati. Z motivacijo se namreč zadovoljujejo individualne potrebe, hkrati pa se doseže neki vnaprej zastavljen cilj. Vodja mora na primeren način ustvarjati okolje, ki dobro vpliva na motivacijo pri njegovih zaposlenih. Vodenje je orodje za motiviranje drugih. Razumevanje osnovnih potreb zaposlenih lahko vodi v veliki meri pomaga pri motiviranju zaposlenih.

Za zaposlene je na delovnem mestu nujno, potrebno in želeno tudi dodatno izobraževanje in usposabljanje. S tem pridobiva na kakovosti delovni proces kot tudi produkti dela.

Izobraževanje na delovnem mestu je namreč proces pridobivanja znanj, veščin in kompetenc, ki jih zaposleni potrebujejo za izvajanje svojih delovnih nalog in doseganje poslovnih ciljev organizacije. To je pomemben element razvoja zaposlenih in omogoča, da ostanejo konkurenčni na trgu dela.

Usposabljanje na delovnem mestu pa je proces pridobivanja specifičnih znanj, veščin in kompetenc, ki so neposredno povezane z izvajanjem delovnih nalog na konkretnem delovnem mestu. To je pomemben del razvoja zaposlenih in omogoča izboljšanje njihove usposobljenosti, produktivnosti in učinkovitosti na delovnem mestu.

V zaključku teoretičnega dela smo predstavili, kako je za uspešno delovanje v podjetju, za kakovostno delo zaposlenih ob medgeneracijskem sodelovanju, sožitju in solidarnosti, pomenu vseživljenjskega učenja in izobraževanja, motivacije pomembno tudi to, kaj in koliko vlagamo v kadre, ki jih imamo na voljo v podjetju. Razvoj kadrov na delovnem mestu se namreč nanaša na nenehno izboljševanje in rast zaposlenih skozi pridobivanje novih znanj, veščin, kompetenc in sposobnosti

na njihovem obstoječem delovnem mestu. Bistvo in namen razvoja kadrov je povečanje usposobljenosti zaposlenih, to pa vodi v izboljšanje njihove učinkovitosti, zadovoljstva in dolgoročno uspešnost podjetja.

V empiričnem delu smo izvedli raziskave, da bi vodstvu dali usmeritve za bodoči razvoj omenjenega področja. Ugotovili smo, da je v raziskavo vključena populacija (oz. vsaj del le-te) v letih, ko bo treba razmišljati, kako jih pripraviti na zadnje obdobje delovno aktivnega obdobja. Pripraviti bo treba ustrezne programe za prenos znanja in izkušenj na mlajše generacije. Tu se lahko starejši sodelavci pokažejo primerni kot mentorji. Zanimivo je tudi to, da anketiranci dojemajo kombinacijo različnih pristopov k usposabljanju kot najbolj učinkovito.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta "Vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času Covid-19" z nazivom javnega razpisa "Projektno delo za pridobitev praktičnih izkušenj in znanj študentov v delovnem okolju 2022/2023", ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije in Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

- Armstrong, M. (2003). A handbook of human resource management practice. V *Management Science*. Kogan Page. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1141-1>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of personnel management practice*. (4th ed.). Kogan Page.
- Arnold, J. & Silvester, J. (2005). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace* (4th ed.). Prentice Hall; Financial Times.
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human resource management: a contemporary approach* (4th ed.). Prentice Hall Financial Times.
- Bejtkovský, J. (2016). The employees of baby boomers generation, generation X, generation Y and generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105–123.
- Boddy, D. & Paton, R. A. (1998). *Management: an introduction*. Prentice Hall Europe.
- Bonnin, M. (2006). The "Lost Generation": Its definition and its role in today's Chinese elite politics. *Social Research: An International Quarterly*, 73(1), 245–274.
- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (1992). *Management*. McGraw-Hill.
- Brečević, D. (2000). Letni razgovor. *Zbornik referatov*, 76–78.
- Brečko, D. (2005). *Generacijske razlike na delovnem mestu: rezultati raziskave s komentarjem*.
- Comperatore, E. & Nerone, F. (2008). Coping with different generations in the workplace. *Journal of Business & Economics Research (JBES)*, 6(6).
- Delors, J. (2013). The treasure within: Learning to know, learning to do, learning to live together and learning to be. What is the value of that treasure 15 years after its publication? V *International Review of Education* (Let. 59, Številka 3). <https://doi.org/10.1007/s11159-013-9350-8>
- Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh* (1. natis.). Gospodarski vestnik.

- DuBrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior: an applied perspective*. Prentice-Hall.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5. ed.). Pearson Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1994). *Organizations: behavior, structure, processes* (8th ed.). Irwin.
- Gomezelj Omerzel, D. (2011). Pridobivanje znanja v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih Knowledge acquisitions in Slovenian small and medium-sized enterprises. *Management*, 6(4), 381–398.
- Goriup, J. & Bezenšek, V.-A. (2015). Knowledge management for knowledge society and intergenerational education. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 4(1), 109–126.
- Goriup, J. & Lahe, D. (2018). *Poglavja iz socialne gerontologije*. AMEU-ECM, Alma Mater Press.
- Hartley, S. (2020). *Project Management: A practical guide to planning and managing projects*. Routledge.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (4th ed.). Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Hodgetts, R. M. & Altman, S. (1991). *Organizational behavior: theory and practice*. Merrill.
- Howe, N. & Strauss, W. (2007). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard business review*, 85(7–8), 41–52.
- Hozjan, T. (2010). Aktualne dejavnosti na področju medgeneracijskega sodelovanja v Sloveniji. *Andragoška spoznanja*, 16(4), 45–52.
- Illeris, K. & Ryan, C. (2020). Contemporary theories of learning: Learning theorists... in their own words. *Australian Journal of Adult Learning*, 60(1), 138–143.
- Ivanuša-Bezjak, M. (1999). Letni pogovor vodje s sodelavci. *Podjetnik*, 15, 70–74.
- Jacksonville Univeristy. (2010). *Performance Appraisal Interview Guide*.
- Jaklič, M., Možina, S., Kovač, J., Ivanko, Š. & Šek Mertuk, P. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učencem se podjetju*. Pivec.
- Järnström, E. & Sällström, L. (2012). *Work motivation. A qualitative study that describes what motivates employees with routine-based work tasks to go to work*.
- Jarvis, P. (1994). Learning, ageing and education in the risk society. *Education and Ageing*, 9, 6.
- Jenkins, J. (2007). Leading the four generations at work. Retrieved April, 15, 2008.
- Jereb, E. (2014). *Redni letni razgovori*.
- Johnson, B. (1999). *Introducing management: a development guide for new managers*. Butterworth-Heinemann.
- Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Mladinska knjiga.
- Kelemina, D. (2009). Učče se organizacije v slovenskem gospodarstvu. *Organizacija*, 42(3), A132–A144.
- Kim, S. H. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Tuma.
- Kohli, M. (1978). *Soziologie des Lebenslaufs* (Let. 109). Luchterhand.
- Košćak, T. (2010). *Letni pogovori v nevladnih organizacijah*.
- Kozjek, D., & Ovseničnik, M. (2016). Knowledge factors and their impact on the organisation. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 5(4), 283.
- Kramar, H. (2013). *Vpeljava enotnega sistema za obvladovanje procesa stalnih izboljšav v trgovskem podjetju [magistrska naloga]*. [H. Kramar].
- Kreitner, R. (b. d.). *Management*.
- Kuljić, T. (2007). Problem generacija: Nastanak, sadržaj i aktuelnost oglada Karla Manhajma. *Sociologija*, 49(3), 223–248.
- Kump, S., Jelenc-Krašovec, S., & Radovan, M. (2013). Uporaba osebnega izobraževalnega načrta v formalnem izobraževanju odraslih – rezultati evalvacijske študije. *Andragoška spoznanja* *spoznanja*, 19(1), 28–44.
- Kušar, A. (2014). Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih. *Revija za univerzalno odličnost*, 3(3), 125–136.
- Levine, S. R., & Crom, M. A. (2000). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Mladinska knjiga.

- Lipiĉnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. *Management*, 488–523.
- Lipiĉnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. (1987). *Razpita teorija organizacije*.
- Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). Are gender differences in basic human values a generational phenomenon? *Sex roles*, 53(9–10), 763–778.
- Macuh, B. (2019). *Medgeneracijsko sodelovanje: potreba in zahteva ĉasa*. Maribor: Kulturni center.
- Majcen, M., & Omerzel, K. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci : priroĉnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. GV založba.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- McNamara, C. (2012). *All About Training and Development (Learning and Development)*. Free management library.
- Mlakar, T. (2016). Prilaganje podjetij na staranje zaposlenih. *Kakovostna starost*, 19(2), 3.
- Mlinar, A. (2009). Medgeneracijski dialog, trajnostni druŹbeni razvoj in primeri dobrih praks. *Kakovostna starost*, 12(2).
- MoŹina, S. (1975). *Poslovna socio-psihologija*. Ekonomska fakulteta.
- MoŹina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ekonomska fakulteta.
- MoŹina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za druŹbene vede.
- MoŹina, S., Jereb, J., Florjanĉiĉ, J. J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipiĉnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojeviĉ, M., Merkaĉ Skok, M., Svetiĉ, A., Stanojeviĉ, M., & Merkaĉ Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za druŹbene vede.
- Musek, J. (2005). *Predmet, metode in podroĉja psihologije*. Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Musek, J., & Peĉjak, V. (2001). *Psihologija*. Educy.
- Oblak, L. (2005). Pomen znanja in motivacije v podjetjih. *Les*, 9(let 57), 239–242.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees–generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483.
- Rahimiĉ, Z., Resiĉ, E., & KoŹo, A. (2012). Determining the level of management competences in the process of employee motivation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 535–543.
- Ramovš, K. (2013). Delo instituta antona trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sozite v letu 2012. *Kakovostna starost*, 16(1), 62.
- Raspor, A. (2017). *Prepletенost motivacijskih teorij in teorij menedŹmenta v sistemih nagrajevanja*. Perfectus, Svetovanje in izobraŹevanje.
- Raspor, A., & Macuh, B. (2021). *Trajnostno naravnani dostopni turizem (1.st)*. Perfectus, Svetovanje in izobraŹevanje.
- Robbins, S. P. (1994). *Management (4th ed.)*. Prentice-Hall International.
- Scott, G. (2020). *Change matters: Making a difference in education and training*. Routledge.
- Springfield College. (2014). *Performance appraisal/ Annual Review*.
- Svetlik, I., Zupan, N., Stanojeviĉ, M., MoŹina, S., Kohont, A., & Kase, R. (2009). *MenedŹment ĉloveskih virov*. Fakulteta za druŹbene vede.
- Taveggia, T. C., & Ross, B. (1978). Generational differences in work orientations: Fact or fiction? *Pacific Sociological Review*, 21(3), 331–349.
- Tomšič, M. M. (2010). Medgeneracijske razlike, delo in uĉenje. *IzobraŹevanje–most med generacijami: priroĉnik za medgeneracijsko uĉenje*, 25–32.
- Treven, S. (1998). *Management ĉloveskih virov (1. natis)*. Gospodarski vestnik.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plaĉa (osebni dohodek)*. Moderna organizacija.
- Wenger, E. (2009). A social theory of learning. V *Contemporary theories of learning* (str. 217–240). Routledge.
- Yu, H.-C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35–50.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, X'ers, and nexters in your workplace*. New York: Performance Research Associate. Inc.
- Źuvcla, T. (2020). *Kaj vemo o otrocih iz generacije alfa*. DruŹinaEnaA.



O AVTORJIH

Vanja KOVAČEVIĆ

»Vanja Kovačević je diplomirana organizatorica kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Svoje izobraževanje nadgrajuje na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede na magistrskem študijskem programu Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Področje raziskovanja kateremu se želi posvetiti v prihodnosti so človeški viri in vseživljenjsko učenje. Še posebej pa se zanima za implementacijo digitalne tehnologije v poslovne procese in učinek, ki ga ima na dinamiko delovne sile.«

»Vanja Kovačević is a graduate organizer of HR and educational systems. She upgrades her education at the University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, on the Master's study program Organization and Management of Personnel and Educational Systems. The area of research she wants to focus on in the future is human resources and lifelong learning. She is particularly interested in the implementation of digital technology in business processes and the effect it has on workforce dynamics.»

Bojan MACUH

Dr. Bojan Macuh je raziskovalec s področja sociologije in socialne gerontologije. Doktoriral je na Pedagoški fakulteti Univerze v Kopru. Trenutno predava na Fakulteti za poslovne in komercialne vede v Celju, Visoki šoli za transport in logistiko v Ljubljani in Višji šoli za kozmetiko in velnes v Ljubljani. Njegovi raziskovalni interesi sociologija, socialna gerontologija, čustvena inteligenca in osebni razvoj, menedžment v sociali, družbeno odgovorno poslovanje. Je avtor številnih znanstvenih in strokovnih monografij, učbenikov, izvornih znanstvenih člankov, strokovnih člankov, prispevkov na mednarodnih znanstvenih konferencah. Je tudi urednik revij in recenzent ter raziskovalec ARRS in Inštituta za raziskovanje družbene odgovornosti v Ljubljani.

Bojan Macuh, Ph.D., is a researcher in the field of sociology and social gerontology. He holds a PhD from the Faculty of Education, University of Koper. He is currently a lecturer at the Faculty of Business and Commercial Sciences in Celje, the College of Transport and Logistics in Ljubljana and the College of Cosmetics and Velnes in Ljubljana. His research interests include sociology, social gerontology, emotional intelligence and personal development, social management, socially responsible business. He is the author of numerous scientific and professional monographs, textbooks, original scientific articles, professional papers, contributions to international scientific conferences. He is also a journal editor and reviewer and a researcher at ARRS and the Institute for Social Responsibility Research in Ljubljana.

Miha MARIČ

»Dr. Miha Marič je raziskovalec s področja vodenja, managementa in organizacijskih ved. Doktoriral je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Trenutno je zaposlen kot izredni profesor na Univerzi v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. Njegovi raziskovalni interesi so moč, vodenje, organizacijsko vedenje, kadrovski management, organizacija in management. Je avtor številnih izvirnih znanstvenih člankov, strokovnih člankov, prispevkov na znanstvenih konferencah, znanstvenih monografij ter bil urednik in recenzent. Sodeluje tudi pri raziskovalnih projektih in svetovalnem delu.«

"Miha Marič, Ph.D., is a researcher in the field of leadership, management and organizational sciences. He holds a Ph.D. from the Faculty of Economics, University of Ljubljana. He is currently employed as an associate professor at the University of Maribor's Faculty of Organizational Sciences. His research interests are power, leadership, organizational behavior, human resource management, organization and management. He is the author of numerous original scientific articles, professional articles, papers at scientific conferences, scientific monographs, and was an editor and reviewer. He also participates in research projects and consulting work.«

Maja MIHEVC

Maja Mihevc je študentka tretjega letnika Fakultete za dizajn v Ljubljani, smer notranja oprema. Trenutno piše svojo diplomsko nalogo. Njeni interesi in spretnosti so dizajn notranje opreme, domišljija, ter ustvarjanje in premagovanje novih izzivov. V prihodnosti upa, da bo lahko sodelovala še s številnimi projekti in tako popestrila svet dizajna in inovacij ter pomagala družbi.

Maja Mihevc is a third-year student of the Faculty for Design in Ljubljana. She is currently writing her diploma and is studying interior design. Her interests and strengths are interior design, imagination, as well as creating and overcoming new challenges. In the future she plans to join many further projects and expand the world of design and innovation, helping the society.

Nenad MRDAKOVIĆ

Nenad Mrdaković se kot univerzitetni diplomirani pravnik Pravne fakultete Univerze v Ljubljani, že skoraj desetletje posveča vzpostavljanju in delovanju funkcije skladnosti poslovanja. Pretekla leta je dejaven v zavarovalnem sektorju, trenutno opravlja naloge direktorja skladnosti poslovanja za Adriatik podregijo pri COFACE, podružnici v Sloveniji. Objavlja strokovne članke ter občasno predava kot gostujoči strokovnjak na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju.

Nenad Mrdaković, as a graduate of the Faculty of Law of the University of Ljubljana, has been working for almost a decade on the establishment and operation of the compliance function. He has been active in the insurance sector for the past years and is currently the Compliance Manager for the Adriatic sub-region of COFACE, branch in Slovenia. He publishes professional articles and occasionally lectures as a guest expert at the Faculty of Organizational Sciences in Kranj.

Primož PENCA

Mag. Primož Penca je direktor podjetja Aparati d.o.o. in poslovni svetovalec na področjih finančnega managementa in financiranja projektov. Poleg tega je bil tudi predavatelj za področja Podjetništva, Upravljanja in financiranja rasti podjetja, Poslovnih finance. Je tudi avtor več člankov in soavtor monografije o tveganem kapitalu.

Primož Penca, M.Sc., is the director of Aparati d.o.o. and business consultant in the areas of financial management and project financing. In addition, he was also a lecturer in the areas of Entrepreneurship, Management and financing of company growth, and Business Finance. He is also the author of several articles and co-author of a monograph on venture capital.

Katja PINTARIČ

Katja Pintarič je magistrska študentka na Fakulteti za organizacijske vede, kjer je tudi uspešno diplomirala na področju organizacije in managementa kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Je članica študentskega sveta na fakulteti, saj se zanima za delo s študenti in pripravo aktivnosti za le-te. Je tudi avtorica dveh strokovnih člankov, udeležuje se mednarodnih konferenc in sodeluje pri projektih v sklopu študija in v društvu tabornikov v Ljubljani.

Katja Pintarič is a master's student at the Faculty of Organizational Sciences, where she successfully graduated in the field of organization and management of personnel and educational systems. She is a member of the student council at the faculty, as she is interested in working with students and preparing activities for them. She is also the author of two professional articles, attends international conferences and participates in projects as part of her study and in Scout Association in Ljubljana.

Pika PRINČIČ

Pika Prinčič je študentka drugega letnika Pravne fakultete Univerze v Ljubljani. Pred tem je dokončala šolanje na Gimnaziji Bežigrad, kjer se je udejstvovala različnih aktivnosti, najbolj pa jo je pritegnila umetnostna zgodovina. Poleg študija tudi dela v podjetju, kjer nabira dodatna znanja iz področja mednarodnega gospodarskega prava in ekonomije. V prihodnosti bi rada svoje raziskovanje in študij usmerila v te veje prava, predvsem s sodelovanjem na različnih projektih in dodatnih raziskavah teh področij.

Pika Prinčič is a second year law student at the University of Ljubljana. Before that, she completed her studies at the Bežigrad Grammar School, where she took part in various activities, but was most interested in art history. In addition to her studies, she works in a company, where she is gaining additional knowledge in international business law and economics. In the future, she would like to focus her research and studies on these branches of law, in particular by participating in various projects and additional researches of these areas.

Andrej RASPOR

Prof. dr. Andrej Raspor (1965) Po osnovni izobrazbi strojni tehnik. Po univerzitetnem študiju organizacije dela na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju v okviru Univerze v Mariboru, je nadaljeval podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in doktoriral leta 2010. Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo, saj predava, vodi lastno podjetje in svetuje. Ima več kot 39 let delovnih izkušenj, med temi več kot 20 let na različnih vodilnih mestih, od vodje splošnih poslov, direktorja razvoja kadrov, direktorja za strateške projekte in vodje komisije za nadzor stroškov. Raziskovalna dela: Delovna razmerja in procesi s poudarkom na optimizaciji delovnih procesov, tako z vidika stroškov, kot tudi organizacije delovnega časa; Turizem s poudarkom na kitajskem izhodnem turizmu, turizmu za ljudi s posebnimi potrebami in trajnostnemu turizmu; Odprte inovacije; Igralništvo. Vodil je več bilateralnih projektov ARRS in sodeluje v INTEREG projektih.

Prof. Andrej Raspor (1965) Ph.D. In terms of his basic education, he is a mechanical engineering technician. After graduating in organisation of work at the Faculty of Organizational Sciences in Kranj that is part of University of Maribor, he continued his post-graduate studies at the Faculty of Social Sciences of the University of Ljubljana and received his PhD in 2010. In terms of his work, he combines business and academic work since he is a lecturer, the director of his own company and a business consultant. Mr. Raspor has more than 39 years of work experience, of which for more than 20 years he has been in various top positions, head of general administration, director of human resources development, director of strategic projects and head of the expense supervision commission. Research works: Employment relationships and processes with a focus on optimisation of work processes both in terms of costs and organisation of working time; Tourism with a focus on Chinese outbound tourism, Tourism for people with special needs and sustainable tourism; Open innovations; Gambling. He has conducted several bilateral projects (in terms of The Slovenian Research Agency) and takes part in Intereg Europe projects.

Ana REPAS

Ana Repas je študentka Univerze v Mariboru, Fakultete za organizacijske vede. Raziskuje področje računalništva, informatike ter informacijske varnosti. Obiskovala je Šolski center Velenje, Elektro in računalniško šolo, kjer je pridobila naziv tehnik računalništva ter bila izjemna dijakinja Elektro in računalniške šole. Trenutno študira v programu Organizacija in management informacijskih sistemov. S svojim znanjem informatike želi ljudem olajšati njihove vsakdanje procese z računalnikom in jih optimizirati.

Ana Repas is a student at the University of Maribor's, Faculty of Organizational Sciences. She researches the field of computer science, Informatics and Information security. She attended high school at The School Center Velenje, School of Electrical and Computer Engineering, where she obtained the title of a computer technician and exceptional student of the school. She is currently studying in the Organization and Management of Information Systems program of the faculty. With her knowledge of informatics, she wants to make people's everyday computer processes easier for people and optimize them.

Timotej RIBIČ

Timotej Ribič je doktorski študent na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Magistriral je na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Njegovi raziskovalni interesi so vodenje, organizacijsko vedenje, upravljanje s človeškimi viri, organizacija in management. Je avtor več izvirnih znanstvenih člankov in referatov na znanstvenih konferencah.

Timotej Ribič is a doctoral student at Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor. He holds a MSc. from the Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor. His research interests are leadership, organizational behavior, human resource management, organization and management. He is the author of several original scientific articles and papers at scientific conferences.

Goran VUKOVIČ

Dr. Goran Vukovič je zaposlen na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Je visokošolski učitelj za področje marketinga in kadrovskega managementa ter skrbnik študijskega programa organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Ima tudi več kot petindvajset let delovnih izkušenj na področju funkcionalnega izobraževanja in svetovanja ter je izkušen svetovalec na področju kadrov, marketinga in nabave v profitnem in neprofitnem sektorju gospodarstva. Poleg tega je avtor številnih znanstvenih člankov, prispevkov, avtor in soavtor številnih knjig, recenzent, član uredniških svetov in vodja ali sodelavec na projektih.

Prof. dr.Vukovič is an employee of the Faculty of Organisational Sciences at the University of Maribor. He is a qualified university teacher in the area of human resources and a qualified university teacher in the area of »Marketing«. He also has more than fifteen years of work experience in the area of functional education and consultancy. Prof.dr.Vukovič is a consultant in the areas of human resources, marketing and procurement in the profit and non-profit sectors of the economy. Furthermore, he is the author of many authentic scientific papers, outor and co-author of many books, editor, critic, member of the editorial councils.

IZZIVI VZPOSTAVITVE PODPORNEGA E-OKOLJA DELEŽNIKOV ZA CELOVITO UREDITEV DELOVNEGA IN BIVALNEGA OKOLJA NA PRIMERU PODJETJA APARATI D.O.O.

MIHA MARIČ, ROBERT LESKOVAR (UR.)

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
miha.maric@um.si, robert.leskovar@um.si

Monografija je sestavljena iz sedmih poglavij, ki so jih avtorji pripravili v povezavi z vsebino projekta "Vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času Covid-19". Vsem poglavjem v monografiji je ne glede na obravnavano področje skupno, da so raziskave izvedene v podjetju Aparati, d. o. o. Skozi vsa poglavja avtorji sledijo znanstvenemu pristopu skozi kritične preglede relevantnih sekundarnih virov literature, pregled stanja in raziskavo, diskusijo o ugotovitvah in podajanje predlogov za izboljšave.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023)

ISBN
978-961-286-767-6

Ključne besede:
organizacija,
kadrovski management,
vodenje,
digitalizacija poslovanja,
notranja ureditev,
pravni vidiki poslovanja



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023)

ISBN
978-961-286-767-6

Keywords:
organization,
human resource
management,
management,
digitization of business,
internal regulation,
legal aspects of business

LEADERSHIP WHEN WORKING FROM HOME IN ORGANIZATION APARATI D.O.O.

MIHA MARIČ, ROBERT LESKOVAR (EDS.)

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
miha.maric@um.si, robert.leskovar@um.si

The monograph consists of seven chapters, which the authors prepared in connection with the content of the project "Establishment of a supportive e-environment of stakeholders for comprehensive regulation of the working and living environment in the time of Covid-19". All chapters in the monograph, regardless of the area under consideration, have in common that the research was carried out in the company Aparati, d. o. o. Throughout the chapters, the authors follow a scholarly approach through critical reviews of relevant secondary literature sources, status review and research, discussion of findings and suggestions for improvement.



GA⁺kuhinje

Ker imamo radi svoj dom

ga-kuhinje.si 



Univerza v Mariboru



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA VISOKO ŠOLSTVO,
ZNANOST IN INOVACIJE



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

GA⁺kuhinje

Ker imamo radi svoj dom

