

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 naĉin opravljanja dela v poslovnem svetu prisoten Źe pred epidemijo covid-19, pa so zakoni, ki zadevajo delovno pravo, dokaj skopi glede toĉnih opredelitev, naĉina izvajanja dela, moŹnega nadzora in varovanja ĉloveške 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 Źteje 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 ĉas opravljanja dela, bodisi celotno trajanje ali le del delovnega ĉasa. O nameravanem organiziranju dela od doma je pred zaĉetkom izvajanja dela organizacija dolŹna obvestiti inŹpektorat 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 izplaĉila nadomestila za uporabo svojih sredstev pri delu od doma (elektrika, naprave), ki je opredeljeno v pogodbi o zaposlitvi, vendar pa nima pravice do izplaĉila 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 ustrezna, 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 priložnostnega druženja 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 prilagodi 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>