

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZZIVI VODENJA SODELAVCEV V ISKANJU RAVNOVESJA MED
DELOVNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM V NOVIH POGOJIH DELA**

Ljubljana, april 2023

TANJA BURJA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tanja Burja, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Izzivi vodenja sodelavcev v iskanju ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem v novih pogojih dela, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAVNOVESJE MED DELOVNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM	3
1.1 Opredelitev ravnovesja.....	3
1.2 Dejavniki, ki vplivajo na ravnovesje	5
1.3 Vloga vodje pri zagotavljanju ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem za sodelavce.....	7
1.3.1 Načini vodenja.....	8
1.3.2 Ženski, moški vodja.....	10
1.3.3 Podpora organizacije in vodij ravnovesju med delovnim in zasebnim življenjem	11
1.4 Posledice ravnovesja in konflikta med delovnim in zasebnim življenjem	13
2 VPLIV NOVIH DELOVNIH POGOJEV NA RAVNOVESJE MED DELOVNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM	15
2.1 Spremembe v delovnih pogojih kot posledica covid-19.....	16
2.1.1 Pandemija covid-19	17
2.1.2 Vpliv covid-19 na delo in življenje ljudi	18
2.2 Zakonodajni okvir za nove pogoje dela	19
2.2.1 Vrste dela na daljavo	22
2.2.2 Obveznosti delodajalca glede na kraj opravljanja dela	23
2.2.3 Zakonodajne zahteve za opravljanje dela od doma	23
2.3 Prednosti in slabosti sprememb v delovnih pogojih z vidika delavca.....	25
2.4 Prednosti in slabosti sprememb v delovnih pogojih z vidika vodenja sodelavcev	27
3 RAZISKAVA O VPLIVU NOVIH POGOJEV DELA NA VLOGO VODIJ PRI ZAGOTAVLJANJU RAVNOVESJA MED DELOVNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM	29
3.1 Namen in metodologija raziskave	29
3.2 Rezultati raziskave.....	32
3.2.1 Kultura in vrednote podjetja.....	32
3.2.2 Organizacija dela	33
3.2.3 Kraj opravljanja dela	34
3.2.4 Spremembe vodenja po pandemiji covid-19	34

3.2.5	Podpora zaposlenim s strani vodje	35
3.2.6	Prehod na delo od doma v času pandemije	37
3.2.7	Največji izzivi vodij v novih pogojih dela	38
3.2.8	Prednosti in slabosti dela od doma	39
3.2.9	RDZŽ-pravilniki in izobraževanje	40
3.3	Razprava o rezultatih, omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	41
4	PRIPOROČILA ZA VODENJE SODELAVCEV Z RAVNOVESJEM MED DELOVNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM.....	44
	SKLEP.....	47
	LITERATURA IN VIRI.....	48
	PRILOGE	59

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Obveznosti delodajalca glede na kraj opravljanja dela	23
Tabela 2:	Predstavitev vodij in podjetij, kjer delujejo	31
Tabela 3:	Kultura in vrednote podjetja.....	32
Tabela 4:	Kako je organizirano delo	33
Tabela 5:	Nova filozofija glede kraja opravljanja dela (če ta obstaja).....	34
Tabela 6:	Spremembe z vidika organizacije in poteka dela po covidu-19.....	35
Tabela 7:	Način motivacije in pomoč k RDZŽ	36
Tabela 8:	Način vodenja.....	36
Tabela 9:	Prehod na delo od doma	37
Tabela 10:	Največji izzivi vodij	38
Tabela 11:	Glavne prednosti in slabosti dela od doma.....	39
Tabela 12:	Skrb za dobro počutje in izobraževanje sodelavcev.....	40

KAZALO SLIK

Slika 1:	Integrativna konceptualizacija RDZŽ.....	5
Slika 2:	Dejavniki RDZŽ	6
Slika 3:	Prispevek zakonskega partnerja	6
Slika 4:	Model avtentičnega vodenja	8
Slika 5:	Kraj opravljanja dela v zadnjem mesecu (v %)	21
Slika 6:	Delež ljudi, ki prvič delajo na daljavo (%)*	21
Slika 7:	Ugodnosti za zaposlenega v delovnih pogojih.....	26
Slika 8:	Ugodnosti za delodajalca v delovnih pogojih.....	27

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Shema vprašanj za polstrukturirani intervju	1
Priloga 2: Transkripcija opravljenih intervjujev.....	2

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

EU – Evropska unija

RDZŽ – (angl. Work/life balance); ravnovesje med delovnim in zasebnim življenjem

SARS-CoV-2 – (angl. Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2); koronavirus, ki povzroča sindrom akutnega oteženega dihanja

WHO (angl. World Health Organisation); Svetovna zdravstvena organizacija

ZDR-1 – Zakon o delovnih razmerjih

ZVZD-1 – Zakon o varnosti in zdravju pri delu

UVOD

Spopadamo se z idealom ravnovesja med delom in zasebnim življenjem (angl. Work/life balance, v nadaljevanju RDZŽ). Obenem pa ravno to lahko pomeni tudi mit. Vse je odvisno od tega, iz katerega zornega kota pogledamo; delavčevega ali delodajalčevega (McCarthy, Darcy & Grady, 2010). Zahtevno službeno okolje, ki stremi k produktivnosti in idealizaciji začrtanih ciljev, je skorajda neizprosno zlasti za sodelavce z mlado družino, saj vodje običajno pri svojem delu ne prioritizirajo težav, ki morebiti izhajajo iz zasebnega življenja njihovih podrejenih. Na drugi strani pa popolno predanost prav tako zahteva zasebno življenje posameznika zaradi (v večini primerov) družinskih odgovornosti. V situaciji, ko ravnovesja ni, pride do (velikega) konflikta, ki se odraža kot stres in vodi v smer negativnih posledic tako za delovno kot zasebno življenje (Kanjuro Mrčela & Černigoj Sadar, 2004).

Novodoben način vse pogostejšega izmenjavanja dela in življenja dostikrat privede do konflikta med delovnim in zasebnim/družinskim okoljem. Nezdružljivost pritiska vloge delovnega in vloge zasebnega kot konflikt definira, da posameznik ni več sposoben usklajevati in izpolnjevati pričakovanj ene ali druge strani (Greenhaus & Beutell, 1985). Izvajanje poklicne vloge lahko postane težavno, ker posameznik hkrati opravlja tudi družinsko vlogo oziroma družinska vloga postane naporna, ker posameznik hkrati opravlja še poklicno vlogo. Konflikt nastane, ko oseba ni več zmožna najti oziroma zagotoviti/vzpostaviti pravega ravnovesja med tema dvema vlogama. Obe vlogi namreč zahtevata ogromno energije, volje in časa.

Zagotovo pa je danes vse bolj pomembno ravno pravšnje RDZŽ. Veliko vlogo tu nosi vodja, ki je obenem dirigent za doseg zastavljenih ciljev in po drugi strani poslušalec, saj je bolj kot kdaj koli prej pomembno, da je sodelavec slišan in da vodja hkrati obdrži pravo ravnotežje, ki ohranja sodelavca zadovoljnega in produktivnega (Knight, 2020). Torej skupek pomembnih dejavnikov, ki so med seboj gosti in kompleksno prepleteni. Zadnje raziskave kažejo, da so najuspešnejše vodje tisti, ki svoje družine vključujejo v odločitve v delovnem življenju in z njimi povezane dejavnosti in na tak način združujejo delo in dom, ne da bi izgubili sebe, svoje najbližje in njihovo oporo pri uspehu (Braun & Nieberle, 2017).

Novodobni vodja, ki želi biti uspešen in navdihovati, mora imeti visoko razvito čustveno inteligentnost, sposobnost kritične samorefleksije, nenehnega izobraževanja, imeti jasno začrtane cilje in biti pripravljen prisluhniti ter komunicirati nepristransko (Leigh & Maynard, 2010). Seveda pa mora ostati stvaren in objektiven. Sliši se nadčloveško, pa vseeno pričakovano s strani organizacij, ki običajno stremijo k minimizaciji stroškov osebnega razvoja.

Posledice neravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem so lahko zelo resne. Kažejo se v najrazličnejših lažjih zdravstvenih težavah, akutnih težavah, stresu ali pa zdravstvenih težavah, ki privedejo do kroničnega stanja (Stare, Pevcin & Bečina, 2012). To je lahko iz vidika poslovanja podjetja zelo neučinkovito. Da bi bila podjetja nadvse konkurenčna, lahko

skrb za sodelavčevo RDZŽ pomeni veliko prednost (Stare in drugi, 2012). To pa obenem pomeni, da je treba menedžment zelo dobro izobraziti. Vodstvo more dobro poznati potrebe delavcev in vse skupaj načrtovati v skladu z vizijo in cilji podjetja (Stare, Pevcin & Bečina, 2012). Vodje morajo biti vpletene v pripravo pravilnikov, ki zadevajo RDZŽ. To ni več le naloga kadrovnikov in direktorjev oziroma višjega vodstva podjetja, ampak zadeva predvsem oddelčnega vodjo (McCarthy, Darcy & Grady, 2010). Vodje imajo torej vse težjo nalogo, da svoje sodelavce uspešno vodijo in da jih vse enakovredno upoštevajo po načelu pravičnosti in enakosti, jim nudijo oporo ter obenem postavljajo meje in so hkrati še zabavni (Knight, 2020).

Vodje pa niso izpostavljeni le vse višjim pričakovanjem in zahtevam, temveč imajo že novo nalogo, in sicer vizualizacijo delovnih mest, ko se bodo v popolnosti vrnili iz dobe virusne pandemije, kot pravijo Kane, Nanda, Phillips in Copulsky (2021). Dodajo, da so prav vsi na preizkušnji novih načinov dela. Eden od mnogih pomembnih izzivov pa je zagotovo, kako ohraniti kulturo podjetja v času, ko se tradicionalni model dela vse bolj umika (Malhotra, 2021). Treba bo najti način, kako nadomestiti slabo kavo iz avtomata v pisarni in pogovore s sodelavci ob aparatu za vodo (Howard-Grenville, 2020).

Namen magistrskega dela je pomagati pri osvetljevanju vse zahtevnejše vloge novodobnih vodij, katerih vsakodnevna naloga (obljuba) je stremljenje k nadstandardnim rezultatom, ki maksimizirajo vrednost podjetja in na drugi strani manevrirajo s sodelavci in njihovimi potrebami, ki so bodisi utemeljene in upravičene bodisi le utvara.

Cilj magistrskega dela je raziskati ravni (posameznikove in organizacijske) in z njimi povezane rešitve, konceptualno opredeliti in empirično preveriti, kako se je vloga vodje sodelavcev sunkovito spremenila v zadnjih treh letih ter predložiti priporočila, kako najbolje usklajujejo RDZŽ svojih sodelavcev na podlagi obstoječe teorije ter prakse. S svojo raziskavo sem sledila naslednjim raziskovalnim vprašanjem:

Raziskovalno vprašanje 1: Kako so se spremenili novodobno delo in delovno okolje ter vloga vodje?

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri so glavni izzivi zagotavljanja sodelavčevega RDZŽ z vidika vodij?

Raziskovalno vprašanje 3: Katere metode in tehnike vodenja uporabljajo vodje za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja sodelavcev?

Magistrsko delo je v teoretičnem delu razdeljeno na dve poglavji. Z opisno metodo so na podlagi domače in tuje strokovne literature opisani pogoji dela. Prvo poglavje se osredotoča na nove pogoje dela, ki so tako rekoč posledica virusne pandemije, ki nas je čez noč pahnila v nove prilagoditve brez kakršnega koli obdobja uvajanja ali vpeljave. Drugo poglavje pa opisuje, kako se je vloga vodje posledično spremenila.

Teoretični del je v tretjem poglavju magistrskega dela povezan s kvalitativno metodo skozi poglobljene intervjuje, kjer poskušam izvedeti, kako slovenski vodje doživljajo te nove čase in se v praksi spopadajo z usklajevanjem RDZŽ ter katere so strategije, ki jih uporabljajo za doseg tega ravnovesja pri sebi in pri svojih podrejenih. Nabor 6 intervjuvancev iz najrazličnejših področij, od farmacije do energetike, trgovine z oblačili pa vse tja do javne uprave, mi omogoči pregled in primerjavo med intervjuvanci s pomočjo analize kodiranja in kategoriziranja kvalitativnih podatkov. Na podlagi pridobljene teorije, znanstvenih raziskav, trenutnih smernic in priporočenih strategij ter odzivov iz prakse sem pripravila načine za izboljšave v teh novih pogojih dela. Ta priporočila predstavljajo četrto poglavje magistrskega dela.

1 RAVNOVESJE MED DELOVNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM

Odločanje med tem, na kakšen način, kdaj in kako bodo vodje dovoljevale dostop delovnemu okolju, da vstopi v zasebno okolje, je vsakdanji izziv, za katerega tako rekoč ni univerzalnega recepta. Gre za iluzijo v najboljšem primeru in mit v najslabšem (Porter, 2014). Za najboljše krmarjenje morajo vodje namerno izbrati, kaj bodo zavrnil in s čim nadaljevali, se ukvarjali, čemu posvečali svoj čas. Vsekakor jim to ne zagotavlja popolne kontrole. Vse temelji na preteklih izkušnjah, vzponih in padcih ter seveda življenjskih situacijah, nad katerimi nimajo nadzora.

1.1 Opredelitev ravnovesja

Sam pomen besede ravnovesje pravi, da je to stanje, ko sta obe strani enako obteženi, nanju delujejo enake sile moči, sta uravnoteženi ena proti drugi na način, da sta nasprotna pola enako velika (ISJFR ZRC SAZU, brez datuma). Na spiritualni ravni pa pojem ravnovesje predstavlja stanje umirjenosti in duševne skladnosti.

Ravnovesje ima mnogo definicij. Odvisno je od tega, kdo je govorec (ženska ali moški), kakšen je govorčev vidik na pojem in v kakšnem kontekstu ga uporabljamo (Lockwood, 2003). Zadnje čase pa se poleg pojmov dveh dimenzij v ravnovesju – delo in družina, pojavlja še tretja dimenzija – življenje posameznika, ki zadeva življenje izven družine (Adame-Sánchez, González-Cruz & Martínez-Fuentes, 2016).

RDZŽ se najpogosteje definira kot sposobnost posameznika, da zadovolji tako delovne kot zasebne obveznosti ter da ob tem minimizira potencialen konflikt. Posameznik je osnovna celica pojma ravnovesje (Delecta, 2011). Gre za subjektiven pojav, ki se spreminja od osebe do osebe. Umetnost modrega usklajevanja je med razpoložljivimi sredstvi, kot so čas, misli in delo. Ker življenje ni le služba in družina, temveč še prijatelji, zdravje, hobiji itd., je usklajevanje še toliko bolj zapleteno in zahtevno. Da pa to še ni vse, pa svojo težo doda tudi okolje, v katerem posameznik živi, še posebej v državah z izrazitimi kulturno

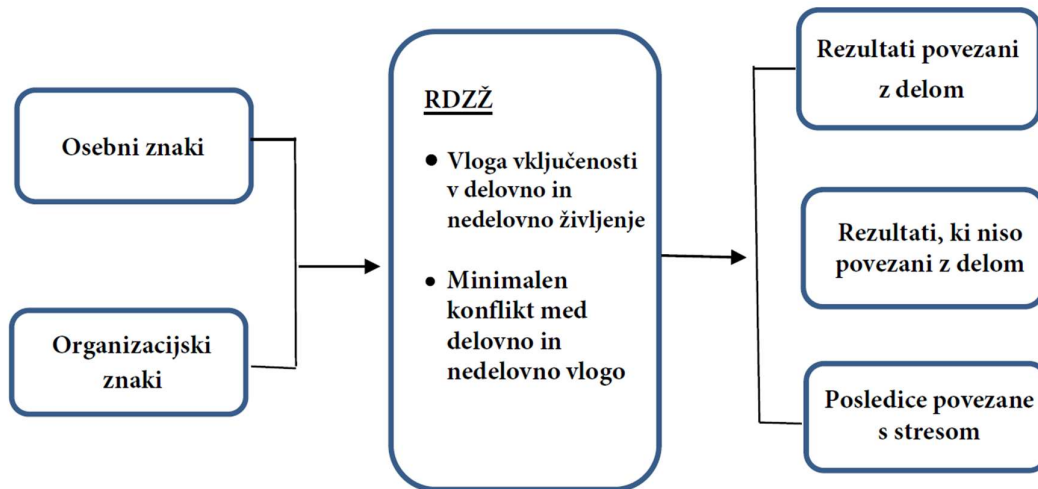
kolektivističnimi značilnostmi, kar pomeni, da ima posameznik do teh skupnosti tudi določene obveznosti. Če je posamezniku uspelo uravnorežiti vse omenjeno, potem zagotovo doseže življenjsko ravnovesje, ki odpravi vsako neravnovesje.

RDZŽ lahko delimo na več delovnih definicij (Lockwood, 2003):

- Delo/družina
Izraz se je bolj pogosto uporabljal v preteklosti. Danes so bolj prisotni izrazi, ki vključujejo širše področje (npr. zasebno življenje).
- Delovno/družinski konflikt
Usklajevanje teženj med službenimi in družinskimi odgovornostmi.
- RDZŽ z vidika zaposlenega
Izziv usklajevanja osebnih in družinskih ter službenih obveznosti.
- RDZŽ z vidika delodajalca
Izziv vzpostavljanja takega okolja, kjer se zaposleni lahko osredotočijo na delo.
- Družinsko-prijateljske ugodnosti
Ugodnosti, ki omogočajo, da posameznik skrbi za svoje zasebne odgovornosti, ne da bi to ogrozilo delovne obveznosti.
- Delovno/zasebni programi
Programi, ki jih običajno delodajalec ponuja delavcu za obravnavo delovnih in zasebnih odgovornosti.
- Delovno/zasebne iniciative
Pravilniki in postopki, pripravljene s strani organizacije z namenom, da omogočijo zaposlenim najboljše usklajevanje odpravljenih nalog in prilagodljivost za reševanje osebnih/družinskih skrbi.
- Delovno/zasebna kultura
Na kakšni ravni je kultura podjetja v smislu spodbujanja ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem in spoštovanja meje med tema dvema razsežnostnima.

Namen RDZŽ je izboljšati usklajenost med delovnim in zasebnim življenjem posameznika in posledično zmanjšati konflikt med delom in družino (Adame-Sánchez, González-Cruz & Martínez-Fuentes, 2016). Integrativna konceptualizacija RDZŽ, definirana po Sirgy in Lee (2018), je visoka stopnja aktivnosti v poklicnem in prav tako na drugi strani zunaj-delovnem življenju, kjer je konflikt med tema dvema vlogama minimalen. Oba vidika, vloga vključenosti posameznika in minimalen konflikt na delovnem mestu in zunaj njega, naj bi postavila trdne okvirje za sprejemanje in uspešno reševanje morebitnih posledic. Želja je torej po ravnovesju kot končni rezultat na podlagi preteklih izkušenj in zavedanja o morebitnih prihodnjih posledicah in iz tega izhajajočih (ugodnih) rezultatih za posameznika, kot prikazuje slika 1.

Slika 1: Integrativna konceptualizacija RDŽŽ



Vir: Sirgy & Lee (2018).

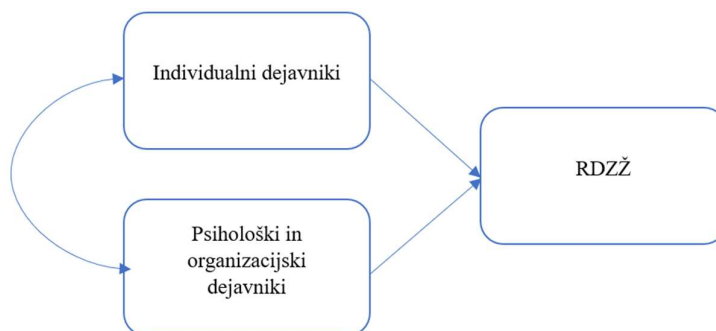
1.2 Dejavniki, ki vplivajo na ravnovesje

Po industrializaciji in IT revoluciji je poslovni svet izredno nestanovit, ko je govora o spremembah, ki so postale posameznikov vsakdan (Pandita & Singhal, 2017). Najbolj pogosti dejavniki, ki vplivajo na ravnovesje, so po raziskavi Smith in Gardner (2007) prilagodljiv delovnik, prosti čas za obisk neslužbenih dejavnosti, plačana odsotnost zaradi nege svojcev, plačan izredni dopust in prosti čas za študij. Da možnost ni bila ponujena, bi jo pa lahko uporabili, pa anketiranci definirajo delo od doma, skrajšan delovni čas, varstvo otrok na kraju delovnega mesta in prosti čas za udeležbo na dogodkih izven dela. Vse omenjeno je v pozitivni korelaciji ob podpori vodje in negativni korelaciji v povezavi s karierno škodo posameznika ter časovnimi zahtevami. Mlajše generacije pogosteje uporabljajo iniciative RDŽŽ v primerjavi s starejšimi generacijami.

Vsekakor pa je močan dokaz, da imajo nestandardne ure zelo močan negativni vpliv na RDŽŽ in v nekaterih primerih celo negativen vpliv na dobro počutje delavčevih otrok in zakonskega zadovoljstva. Ženskam je ravnovesje toliko bolj pomembno v primerjavi z moškimi (Albertsen, Rafnsdóttir, Grimsso, Tómasson & Kauppinen, 2008; Dhingra & Dhingra, 2021). Če so le-te na vodstvenih in vodilnih delovnih mestih, je dodaten izziv občasna osredotočenost na napredovanje v karieri, dolgotrajno varstvo otrok (odvisno od države) in odgovornost za družino (Schueller-Weidekamm & Kautzky-Willer, 2012). Zdrave in uspešne družine parov srednjega razreda, kjer je kariera zakoncev prav tako prisotna, usklajujejo družino in delo s prizadevanjem za partnerstvo, osredotočanje in produktivnost pri delu, ohranjanje delovnih meja, proaktivno sprejemanje odločitev, vrednotenje časa in dajanje prednosti družinski zabavi (Haddock, Zimmerman, Ziemba & Curent, 2001).

Rezultati raziskav, ki jih je opravil Sunarsi (2020), govorijo o nadvse pomembnem dejavniku – službenem okolju. Pravi, da delovno okolje in organizacijska kultura hkrati pomembno vplivata na uspešnost ter posledično na ravnovesje. Enako ugotavlja tudi Bond (2004), ki dodaja, da brez organizacijske podpore pri usklajevanju RDŽŽ ni pričakovati iste ravni uspešnosti. Kot je razvidno iz slike 2, pa individualni dejavniki kot interesi posameznika ne ozirajoč se na družbo nastopijo kot tretja pomembna vloga, ki vpliva na posameznikovo percepcijo RDŽŽ (Vyas & Shrivastava, 2017).

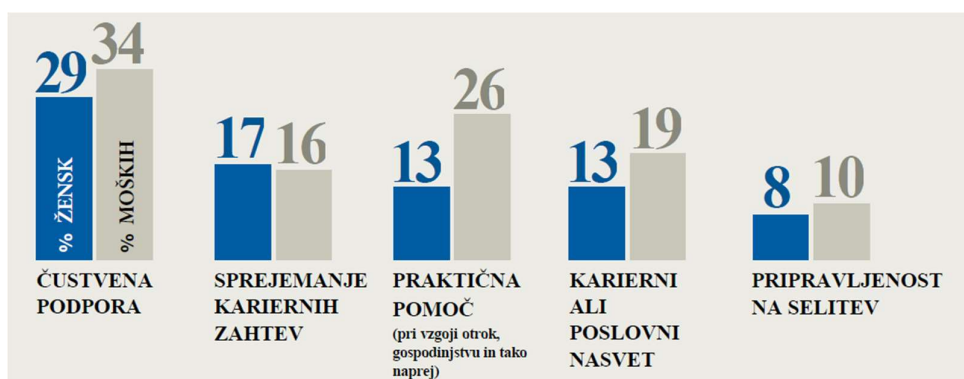
Slika 2: Dejavniki RDŽŽ



Vir: Vyas & Shrivastava (2017).

Zaposleni na vodstvenih delovnih mestih so omenjali tudi podporo partnerja in njihovo čustveno inteligenco ter zmožnost širšega razmišljanja (Porter, 2014). Na sliki 3 je moč videti natančnejše numerične podatke. Tako ženske kot moški veliko pomembnost pripisujejo partnerjevi veri v njihovo delo in podporo pri tveganju pri poslu. Od njih pričakujejo, da so zvesti poslušalci in pošteni kritiki, ki jih tudi izzovejo, da jih s tem pripravijo na nasprotno stališče. Čustvena podpora partnerja ima tako precejšnjo vlogo.

Slika 3: Prispevek zakonskega partnerja



Vir: Porter (2014).

Na podlagi pregleda obstoječe literature in dejavnikov, ki jih navajata Vyas in Shrivastava (2017), so dejavniki, ki vplivajo na ravnovesje: družbena podpora, problematike

organizacije in dela, stres, informacijska tehnologija, družinski izzivi, dejavniki delovne preobremenjenosti in podpora na delovnem mestu, pomanjkanje znanja ter individualne problematike.

1.3 Vloga vodje pri zagotavljanju ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem za sodelavce

RDZŽ je treba obravnavati skozi celovit pristop. Koncept RDZŽ ni nov (Brough, Holt, Bauld, Biggs & Ryan, 2008), a vendar se nenehno premika (Adame-Sánchez, González-Cruz & Martínez-Fuentes, 2016). Leta 1889, ko so stavkali ameriški delavci, z zahtevo po osemurnem delovniku, se je njihova zahteva glasila '8 ur za delo, 8 ur za počitek, 8 ur, za kar želimo' (Rosenzweig, 1985). Najnovejše vprašanje po obnovitvi gospodarstva je, kdo je tisti, ki je odgovoren za RDZŽ (Brough, Holt, Bauld, Biggs & Ryan, 2008).

Ključna za uspeh podjetja je postal RDZŽ in njegova poznavanja, ki se deli na dve polovici – plačano delo na eni strani in prav tako pomembno neplačano delo na drugi strani, kot so denimo naše zasebne obveznosti (Lazar, Osoian & Ratiu, 2010). Število razprav na temo RDZŽ je v zadnjem času v izjemnem porastu, pa vendar je navkljub temu zelo malo pozornosti posvečene vlogi vodje v tem novem okolju. To izhaja iz predpostavke, da so vodje skrbniki svojega časa in privilegirane statusa (Ford & Collinson, 2011). Vodenje kot tako pomeni možnost služiti drugim (Haar, Brougham, Roche & Barney, 2017), obenem to pomeni, da so za podrejene ustvarjene možnosti znotraj organizacije in možnost rasti. To je velika odgovornost in seveda tudi sposobnost (Luthans & Avolio, 2003).

Če navajamo, da morajo biti vodje dober zgled, se morajo tudi sami spopadati z enakimi težavami kot njihovi podrejeni sodelavci, saj so konec koncev tudi oni po večini podrejeni sodelavci nekemu vodji. Prvi izziv je količina tedenskih delovnih ur, ki običajno ni določena s pogodbo, saj se nekako pričakuje, da bodo kar delali in delali. Drugi izziv, ki pritiče ženskim vodjem, je zahtevnejše usklajevanje dela in družine (sploh kadar gre za porodniške odsotnosti). Delo vodje je usklajevanje in kontroliranje sebe ter svojega urnika in poleg tega še usklajevanje, kontroliranje svoje delovne ekipe ter njihovega urnika. Zagotovo pa ima podpora zaupanja vrednih sodelavcev veliko vlogo, saj služi kot neki oporni steber, ki ga tudi vodje v kriznih trenutkih še kako potrebujejo (Porter, 2014; Ford & Collinson, 2011).

Od vodij se pričakuje, da bodo popolnoma predani organizaciji in delo postavili na prvo mesto, pred zasebnim/družinskim življenjem (Ford & Collinson, 2011). To seveda posledično vodi v večje število delovnih ur. Gre za paradoks. Za nekatere sodelavce so ugotovili, da je delovno okolje postalo okolje, kjer se čutijo pripadni in je možno dosegati rezultate, medtem ko v domačem delu vidijo izključno trdo delo. To velja zlasti za družine z majhnimi otroki (Hochschild, 1997; Currie & Eveline, 2011) in to obenem predstavlja čas v njihovem življenju, ko bo združevanje obveznosti na delu in družine zanje verjetno najtežje (Currie & Eveline, 2011).

1.3.1 Načini vodenja

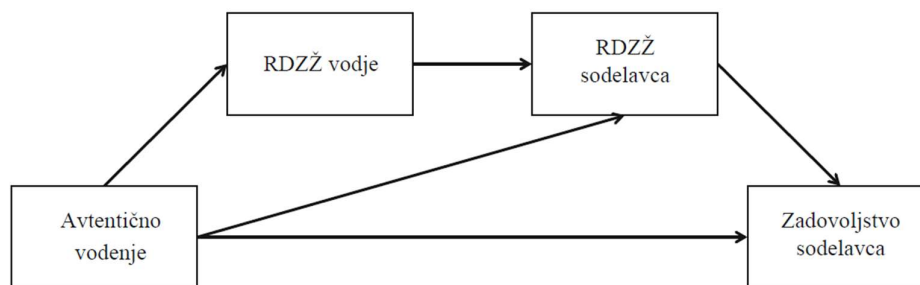
Tradicionalno delo že zadnje desetletje kliče po prenovi, ki v prvi vrsti zahteva večjo kakovost delovnega življenja (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012). Za nekatere vodje je ključna prilagodljivost med delom, družino in skrbjo za zdravje ter aktivnost, za druge vodje pa so pomembne jasne razmejitve med temi področji (Ford & Collinson, 2011). Stil vodenja lahko zelo vpliva na organizacijsko zavzetost, predanost in zadovoljstvo pri delu (Fang, Chang & Chen, 2009) in predvsem na motivacijo (Fiaz, Su, Ikram & Saqib, 2017).

Transformacijski stil vodenja, za katerega je značilno, da vodja deluje kot ideal, s katerim se sodelavci poistovetijo, in da jih vodi s karizmo, vpliva na komponento zadovoljstva zaposlenega (Berson & Linton, 2005), delovno uspešnost, etični pristop (Victor & Soutar, 2005), organizacijske spremembe (Long & Mao, 2008), zmožnost organizacijskih inovacij in zadovoljstva pri delu (Voon, Lo, Ngui & Ayob, 2011).

Komponente, na katere ima vpliv transakcijski stil vodenja, za katerega je značilno, da se vodja in zaposleni dogovarjata o ugodnostih, so v dobršni meri enake transformacijskemu stilu vodenja. To so prav tako zadovoljstvo zaposlenega (Berson & Linton, 2005), delovna uspešnost, etični pristop (Victor & Soutar, 2005) in organizacijske spremembe (Long & Mao, 2008). Dodatno pa Tsai, Wu in Chung (2009) navajajo še organizacijsko, ideološko in koordinacijsko kulturo.

Avtentične vodje so tisti, ki vodijo pristno, brez praznih obljub in olepševanja. Osnovno vodilo je etičnost poleg ohranjanja lastnih resničnih vrednosti ter lastne identitete (Braun & Peus, 2018). Kot stil vodenja prednjačijo in izstopajo. So tisti, ki so sposobni spodbujati njihov osebni RDŽŽ in RDŽŽ svojih zaposlenih z zmožnostmi samoreflektiranja, nepristranskosti (Cassar & Buttigieg, 2013), moralnih vrednot in posameznikove rasti. Njihova narava je odprta, transparentna (Braun & Peus, 2018), zaupljiva in izvorna. Predvsem pa morajo biti svojim podrejenim dober zgled zdravega RDŽŽ (Braun & Peus, 2018 in Mattock, 2015). Poznati morajo svojo identiteto (Ford & Collinson, 2011). Obenem ta način vodenja predstavlja nadvse pomembno skrb za zdravje in dobro počutje, kar pri sodelavcu ohranja raven zadovoljstva in je prikazano na sliki 4 (Braun & Peus, 2018).

Slika 4: Model avtentičnega vodenja



Vir: Braun & Peus (2018).

Demokratični stil vodenja, kjer je značilno, da vodja prisluhne zaposlenim, ima značilne komponente povezanosti z delom ter psihološki občutek skupnosti v organizaciji (Omolayo, 2007). Predpostavka tega stila je, da so vsi ljudje vredni zaupanja, odgovorni do dela in nalog, ki jih opravljajo, motivirajo jih izzivi in so s strani vodje spodbujeni k timskeemu delu, kakovostni izvedbi dela in posledično zadovoljstvu (Smolović Jones, Winchester & Grint, 2016). Nasprotje demokratičnemu vodji je avtokratičen vodja. Ugotovili so pomembno negativno povezavo med avtokratičnim (dominantnim) načinom vodenja in motivacijo zaposlenih (Fiaz, Su, Ikram & Saqib, 2017).

Med novodobne teorije vodenja spada postherojski stil vodenja. Gre za vodenje, ki se odmika od tradicionalnih vodenj, je razmeroma »mlado« in v povojih ter združuje dva načina vodenja, in sicer deljeno vodenje in pa storitveno vodenje (Škerlavaj, 2022, str. 20–25). Za prvo velja, da si prav vsi v delovni skupini delijo mnenje ne glede na to, kdo je vodja. To omogoča večji spekter idej in posledično tudi rešitev za neki izziv in se ne osredotoča le na en fokus posameznika. Poudarja skupne dosežke ter pomembnost timskega dela in navsezadnje vzajemne odgovornosti. Za drugo, uslužnostno vodenje, velja, da se zaposleni opolnomočijo ter se jim ponudi pomoč pri njihovem razvoju. To zaposlenega zelo motivira. Uslužnostni vodja spodbuja proaktivnost in samozavest med člani tima, jih ceni kot posameznika ter jim na tak način kaže spoštovanje. Postherojsko vodenje ima ključno vlogo v iskanju rešitev kompleksnim situacijam.

Naloga katerega koli stila vodenja je zahtevna, saj je delavec tako rekoč v prednostnem položaju ne glede na to, ali ima vodja izkušnje z RDZŽ ali ne (Ford & Collinson, 2011). Poleg tega se je tu treba še vprašati, ali ima vodja znanje in sposobnosti za tovrstne izzive. Temu vse več svojega časa posvečajo tako kadrovska služba delodajalca z odgovornostjo prenosa znanj in dobrih praks ter posledično tudi vodje timov. Gre za vzajemen odnos, ki zahteva konstantne povratne informacije, saj le tako lahko RDZŽ-politika podjetja raste, se razvija in prispeva (McCarthy, Darcy & Grady, 2010).

Delovna sila je raznolika kot kadar koli prej (Crampton & Hodge, 2007). Generativna raznolikost odpira debate o najbolj primernih načinih vodenja za dotično generacijo. Vodenje večgeneracijskih organizacij zahteva več načinov vodenja. Al-Asfour in Lettau (2014) delita generacije na: (1) veterane (poznani tudi kot prilagodljiva generacija, lojalisti, tradicionalisti, predbaby boomerji, tiha generacija, zrela generacija, največja generacija, gradbeniki, industrialci, depresivni dojenčki, radijski dojenčki in generacija GI Joe (Srinivasan, 2012)), rojeni med leti 1922–1943, katerim temeljne vrednote so predanost, trdo delo in spoštovanje avtoritete, (2) 'babyboom' generacija (poznani tudi kot generacija Woodstock, generacija sendvič in generacija Vietnam (Murphy, 2007)), rojeni med leti 1944–1964, katerim vrednote so optimizem, osebno zadovoljstvo in rast, (3) generacija X (poznani tudi kot generacija 2000 in generacija MTV (Srinivasan, 2012)), rojeni med leti 1961–1980, katerim vrednote so raznolikost, zabavna tehnična pismenost in neformalnost, (4) generacija Y (poznani kot milenijci, naslednja generacija, digitalna generacija (Murphy,

2007)), rojeni med leti 1981–2000, katerim vrednote so optimizem, civilna dolžnost, samozavest in dosežki.

Veterani imajo radi preprosta in neposredna navodila (Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Razlog izhaja iz zgodovine, saj so bili to moškimi, ki so bili zvesti organizaciji. Zelo spoštujejo oblast, ki ima jasno definirano hierarhijo. Otroci blaginje (angl. Babyboomers) dajejo prednost sporazumu in kolegalizmu, komunikaciji in spoštovanju drug drugega. Hierarhija jim je tuja in posledično si jo želijo odpraviti. Generacija X je brutalno poštena, pravična in neposredna. Spremembe jim niso tuje, saj jih preko izzivov dobro prenašajo. Ne spoštujejo avtoritete. Generacija Y je vljudna, povezovalna in ima vero v skupno voljo, ki lahko premika vse meje.

1.3.2 Ženski, moški vodja

RDŽŽ je velikokrat predstavljen kot ideal, vseeno pa je raziskav na prav tem področju, ki bi kazale na kritične razlike neravnovesja ter razdrobljenosti med delovnim in zasebnim življenjem, v pomanjkanju. Vodje zaradi tega ideala ravnovesja velikokrat čutijo pritisk (Ford & Collinson, 2011). Raje podaljšujejo svoj delovni čas in posledično izključijo zasebno življenje in prosti čas, kot da bi poskušali poiskati fleksibilnost in prilagoditi svoj delovnik za družino in rekreacijo (Lewis, 2001). Vprašljivo pa je mešanje delovnega in zasebnega življenja za primere, ko bi radi ustregli obema poloma. Moški raje ločijo ta dva vidika in na tak način zaščitijo oba področja, medtem ko sta ženskam obe področji skorajda enakovredni (Porter, 2014). Prosti čas je v 77 % pomemben moškim vodjem, ženske vodje sledijo s 70 % (Eikhof, 2007; Porter, 2014). Glavni razlog, zaradi katerega si vodje želijo delati manj, ni druženje s prijatelji (21 %) ali preživeti čas z otroki (21 %), marveč imeti več prostega časa (45 %).

Kako so vodje definirale uspeh na poslovnem in zasebnem področju, nam prikaže Porter (2014) raziskava. Pridobljene podatke so analizirali glede na spol. Ženske vodje s 46 % ovrednotijo, da je poslovni uspeh dosežek posameznika, medtem ko moški vodje pripisujejo temu manjši pomen, le 24 %. Da poslovni uspeh pomeni narediti spremembo, se strinjajo ženske s 33 %, moški pa malenkost manj, 21 %. Skorajda 20-odstotna razlika med spoloma je v dojemanju poslovnega uspeha kot spoštovanja od drugih in strasti do dela, kjer ženske vodje v obeh primerih temu pripišejo večji pomen. Glede trditve, da je za poslovno uspešnost treba delati z dobrim timom v dobrem delovnem vzdušju, sta oba spola soglasna. Moški vodje s 24 % trdijo, da so kontinuirano izobraževanje in razvoj ter izzivi potrebni za poslovno uspešnost, ženske vodje so s približno 10 % manj prepričane o tem. Enako velja za dosežke organizacije, v kateri službujejo. Moški prav tako z višjimi odstotki ocenjujejo, da sta za poslovno uspešnost potrebna finančni uspeh (16 %) in pa užitek v delu prav vsak dan (14 %). Ženske vodje tu sledijo s 5–10 % manj.

Manjše so razlike med spoloma, ko je govora o tem, kaj za vodje obeh spolov pomeni uspeh na zasebnem področju, prav tako ugotavlja Porter (2014). Moški s kar 59 % pravijo, da je

pomemben odnos nagrajevanja v smislu družine, skupnosti, v kateri živijo, in ljudi, s katerimi radi preživljajo svoj čas. Moški so dvignili svojo vlogo in skrb za otroke ter čas, preživet z njimi (Chung, Seo, Forbes & Birkett, 2020). Ženske temu pripisujejo malo manjši pomen, 46 % (Porter, 2014). Vendar oba spola ta steber ocenjujeta z daleč največjo pomembnostjo izmed vseh kazalnikov uspešnosti. Kar je zanimivo, je to, da moški tako kot za poslovno uspešnost tudi za zasebno uspešnost z višjim odstotkom ocenjujejo kontinuirano učenje in razvoj kot ženske. Za področji sreče in uživanja ter RDŽŽ oba spola enako definirata pomen. Ženske vodje pa finančnemu uspehu kot definicijo zasebnega uspeha ne pripisujejo prav nobenega odstotka, medtem ko moški to trdijo z 12 %. Moški še vedno vidijo svojo vlogo za preživetje družine, medtem ko ženske vidijo pomen vzgoje in vzora za svoje otroke, predvsem za svoje hčere. Tu so nekako tudi pod pritiskom pričakovanj družbe, kar jih obremenjuje, kot navajajo. Še vedno na trgu vodij zaradi predpostavke, da je skrb za RDŽŽ predvsem ženska naloga, dominirajo moški, kar je nekako nespodbudno za študentke, ki so na vstopu v svojo poklicno kariero. Raziskava Eikhof (2007) nakazuje, da se življenje prehitro enači z obveznostmi oskrbe, natančneje za obveznosti oskrbe s strani žensk, ki jo bo treba preseči in napredovati, razširiti debato k bolj celostnemu razumevanju življenja.

Kljub vsemu podatki kažejo, da ima vse več moških izzive pri usklajevanju RDŽŽ, kar kaže na njihovo enakovredno vpetost v družinsko življenje (Panisoara & Serban, 2013). To tudi pomaga pri dejstvu, da ni razlik v odstopanju, ko so raziskovali zakonski stan v povezavi z RDŽŽ v štirih kategorijah, neporočeni, poročeni brez otrok, poročeni z otroki po 18 let in poročenimi z otroki nad 18 let. To obenem tudi potrjuje, da starost otrok ne vpliva na RDŽŽ pri tistih, ki so poročeni. Izkaže se, da se zaradi boljšega RDŽŽ ni vredno izogibati zvezi ali naraščaju. Ti rezultati izpodbijajo ostale raziskave, ki trdijo ravno nasprotno. Res pa je, da novi rezultati smejo dati upanje in pogum mladim parom, ki so na začetku svoje kariere in morebiti skupnega življenja.

1.3.3 Podpora organizacije in vodij ravnovesju med delovnim in zasebnim življenjem

Vloga organizacije in njene notranje politike, ki zagotavlja pomoč pri uravnavanju RDŽŽ ter trajnostnemu razvoju kot organizacijske zaveze do zaposlovanja mlajših generacij, je kot nekakšna psihološka pogodba za novodobne čase (Sturges & Guest, 2004). Večina organizacij ureja RDŽŽ z internimi pravilniki. Vendar do zdaj ni oprijemljivih študij, ki bi pokazale otipljive podatke o uspešnosti le-teh. Nekateri znanstveni podatki kažejo, da je manjše število odpovedi, spet drugi, da sta boljša zadovoljstvo delavcev in zaveza podjetju. Večini pa je skupen porast stroškov na račun pravilnikov RDŽŽ. Zagotovo pa so kljub temu v pomoč delodajalcu, ko je govora o zadržanju kadra in produktivnosti (Adame-Sánchez, González-Cruz & Martínez-Fuentes, 2016; Brough, Holt, Bauld, Biggs & Ryan, 2008).

Namen pravilnikov je predvsem podpirati zaposlene, vendar je izvajanje kar problematično, sploh pri politiki fleksibilnosti delovnega časa. Delodajalci morajo zato spremljati eksekucijo in razvijati najboljše načine za svojo dejavnost in delavce obenem, da nadvse

najbolje razumejo potrebe obeh (Adame-Sánchez, González-Cruz & Martínez-Fuentes, 2016; Downes & Koekemoer, 2011). Organizacije želijo s pravilniki izboljšati RDZŽ zaposlenih, da bi s tem promovirali produktivnost in zadovoljstvo (Braun & Peus, 2018). Vseeno se sprašujemo, ali so pravilniki implementirani zaradi ugodnosti delavcev ali delodajalcev. Ugotovitev je ta, da so podjetja, ki dajejo pomembnost politiki RDZŽ, zagotovo bolj zanimiva za vodje ter posledično izvajanja novih praks (Adame-Sánchez, González-Cruz & Martínez-Fuentes, 2016).

Vsekakor pa želijo podjetja z uvajanjem družini prijaznih pravilnikov tudi zmanjšati oziroma ublažiti fluktuacijo zaposlenih ter izboljšati njihovo produktivnost in njihovo počutje (Brough, Holt, Bauld, Biggs & Ryan, 2008; Barone Gibbs, Kline, Huber, Paley & Perera, 2021). Dodati je treba, da vodje tu seveda lahko računajo na pomoč kadrovske službe, s katero si na neki način delita odgovornost, saj je kadrovska služba zaradi svoje namembnosti z vsakim dnem bolj vpeta v RDZŽ-politiko podjetja. Pravilniki, pripravljene s strani kadrovske službe, so implementirani s strani vodij (McCarthy, Darcy & Grady, 2010).

Meje, ki ločujejo delo od preostalega življenja, so vsak dan bolj zabrisane (Currie & Eveline, 2011). K temu novodobnemu načinu dela in vodenju teži tudi tehnologija, saj zaposlenim vse bolj omogoča, da delajo kjer koli in kadar koli. Posledično to vse bolj vpliva na RDZŽ. Kritično je, da vodje svoje zaposlene spodbujajo k temu, da opravljajo eno zadevo hkrati (Porter, 2014). Konstantna priključenost lahko zmanjša učinkovitost. Torej naj zaposleni delajo, ko so v službi; prebirajo elektronska sporočila, odgovarjajo na klice in na kakršen koli drug način komunicirajo ter zaprejo vso s službo povezano komunikacijsko tehnologijo, ko zaključijo svoj delavnik. Preveč mešanja in preklapljanja med delovno in zasebno sfero vodi v zmedo in napake. Pomembno je, da so vodje na voljo za vsa morebitna vprašanja in navsezadnje vodenje. Je pa to tudi dvorezen meč, saj pretirana razpoložljivost ne pomaga sodelavcu na poti k samostojnosti ter posledično ne razbremenuje vodij. Na tej točki je ključno, da se vodstven kader nauči upravljati komunikacijsko tehnologijo in je iskren do sebe, ko gre za vprašanje, koliko zmore hkrati in koliko ne.

Drži, da nam e-tehnologija omogoča povezovanje z drugim koncem sveta v trenutku, dostop do skorajda neomejenih virov znanja in informacij in raznoliko paleto vse mogočih virov, ki jih potrebujemo za svoje delo, pa vendar je pomemben odmik v smislu krepitve medsebojnih odnosov in človeške bližine ter povezanosti, ki jih ta vrsta novodobne komunikacije ne bo nikoli nadomestila (Eikhof, 2007). Zaščititi moramo svoje (notranje) okolje in svoj čas.

V sklopu vloge vodij in RDZŽ se v organizacijah ponujajo iniciative, ki pomagajo premagovati vsakodnevne zahteve v delovnem in zasebnem okolju z namenom zmanjšanja obremenjenosti za delavca na kakršen koli način. To so povečini možnost aranžmaja fleksibilnega delavnika, svetovanja zaposlenim, podporni asistenčni programi, namenjeni zaposlenim in njihovim bližnjim, tečajji usklajevanja in organiziranja časa, tečajji obvladovanja stresa, možnosti varstva za otroke na sami lokaciji ali subvencij za varstvo itd. (McCarthy, Darcy & Grady, 2010). Vsekakor pa bodo organizacije morale ponovno

premisлити o trenutni politiki RDZŽ in se poglobljeno posvetiti potrebam svojih zaposlenih v različnih fazah njihove kariere za uspešno in stabilno okolje ter prihodnost podjetja in maksimizacijo dobička (Darcy, McCarthy, Hill & Grady, 2012; Eikhof, 2007).

1.4 Posledice ravnovesja in konflikta med delovnim in zasebnim življenjem

Organizacije, ki spodbujajo in si prizadevajo za RDZŽ, imajo danes nov izziv – kako naj izjemno raznoliki skupini zaposlenih ponudijo podporo pri usklajevanju RDZŽ in pri tem ohranijo učinkovitost podjetja (Darcy, McCarthy, Hill & Grady, 2012). Mladi že ob zaključevanju svojega študija svojo pozornost posvečajo iskanju RDZŽ. Ob tem jih spremlja skrb, da jih bo želja po kariernem uspehu privedla do situacije, kjer bodo v svojem želenem poklicu delali dlje, kot si želijo, in bodo težje usklajevali delovno in zasebno življenje, kot si želijo (Sturges & Guest, 2004).

Frone, Russell in Cooper (1992) so že v letih prejšnjega tisočletja definirali dve vrsti konflikta: konflikt z izvorom iz dela (angl. work to family conflict) in konflikt z izvorom iz zasebnega življenja (angl. family to work conflict). Za prvega je značilno, da delo prednjači pred družinskim življenjem. Oseba posveča več časa delu in posledično zmanjka časa za zasebno življenje in obveznosti. Za drugega pa je značilno ravno obratno; da prednjači zasebno življenje in je v prednostnem položaju pred delovnim. Posledično zmanjkuje časa za delo. V zadnjem desetletju sta se ta dva konflikta združila pod termin RDZŽ skupaj še z drugimi, kot sta npr. konflikt z izvorom iz življenja (angl. work to life conflict) in obratno (angl. life to work conflict). Gre za ravnovesje med konfliktom dveh polj. V vseh primerih tistega obveznega in tistega neobveznega, kakor koli jih oseba že prioritizira (Bell, Rajendran & Theiler, 2012).

Ključni izzivi in vprašanja, s katerimi se soočajo industrializirana podjetja, so upadanje ponudbe delovne sile, podaljšanje življenjske dobe, zapoznelo starševstvo in upadanje plodnosti (Brough, Holt, Bauld, Biggs & Ryan, 2008). Gospodarska prioriteta vprašanja, na katera bo treba najti čim bolj ciljno usmerjen odgovor, se bodo ubadala, kako umiriti rastoče stroške zdravstva. Posledice čezmernega poklicnega dela zaradi stresa se izkazujejo v obliki visoke stopnje bolezni zaposlenih, posledično visoke stopnje odsotnosti, kar vodi v zmanjšano delovno uspešnost podjetja in navsezadnje dobička.

Izgorelost na delovnem mestu je več kot 25 % v starostni skupini 31–40 let in 41–50 let, takoj za tem s 23 % sledi starostna skupina 51–60 let (Thimmapuram in drugi, 2019). Če imajo zaposleni na voljo dovolj kakovostnih virov čustvene podpore, je manj verjetno, da bodo čustveno izčrpani, kar vodi v izgorelost (Van de Ven, van den Tooren & Vlerick 2013). Zaposleni so poročali o večjem konfliktu med delom in življenjem, ki temelji na času, kot konfliktu, ki temelji na času med življenjem in delom. Regresijske analize so pokazale, da je konflikt med delom in življenjem, ki temelji na času, močno povezan z izgorelostjo. Če nam uspe zmanjšati ta konflikt, lahko tudi uspešno zaznamo oziroma celo preprečimo izgorelost (Brauchli, Bauer & Hämmig, 2011). Temu prispeva tudi stres, ki je razdeljen v

dve skupini, in sicer tisti stres, ki delavce izziva, in tisti, ki delavce ovira. Pozivni stres spodbudi angažiranost in uspešnost, negativni pa prispeva h kontraproduktivnosti, psihološkim obremenitvam in načenja fizično zdravje (Rosen in drugi, 2020; Mazzola & Disselhorst, 2019). Nedavne raziskave obravnavajo časovni pritisk kot dejavnik stresa; medtem ko je časovni pritisk pozitivno povezan z motivacijo in uspešnostjo, povečuje tudi obremenitev zaposlenih in zmanjšuje dobro počutje. Ko vodje vodijo na transformacijski način (vodenje, ki združuje vodjo in zaposlene s skupno vizijo, vzdrževano s karizmo vodje), je vpliv časovnega pritiska na izčrpanost in RDZŽ manj močan (Syrek, Apostel & Antoni, 2013).

V raziskavi Currie in Eveline (2011) svojo dilemo RDZŽ opiše eden izmed intervjuvancev, da je izmučen in da je po mnenju zdravnikov njegova delovna obremenitev nevzdržna. Njegovi otroci čutijo stisko, kot jo tudi sam. Če preneha s tem načinom dela, bodo izgubili hišo. Če nadaljuje na enak način, bo uničil svoje zdravje. Kaj storiti v primeru, ko si soočen s tako odločitvijo, se sprašuje. Gre za začaran krog, iz katerega skorajda ni videti rešitve. Kot navaja spet druga intervjuvanka, se pogosto spopada z odločitvijo, ali naj na elektronsko pošto odgovori takoj, čeprav je v nedelovnem času in tako manjša svoj seznam obveznosti, ali naj jo pusti za jutri. Ker ne mara pritiska obveznosti, ki se kopičijo s sporočilom, raje opravi takoj. S tem povečuje delovno obremenitev in tudi delovni čas, zagotovo pa vse skupaj povečuje tudi stres.

Ideologija, ki preveva današnjo družbo, je, da vsi posvečajo dovoljšen (želeni) del svojega časa družini in so obenem še uspešni in zadovoljni v službi (Panisoara & Serban, 2013). Vedno več žensk zaseda vodilna delovna mesta. Po svojih najboljših močeh se trudijo uspeti tako na delovnem področju kot na zasebnem področju. Ob tem želijo biti srečne. Konflikt, ki nastane pri načinu vzdrževanja RDZŽ med moškim in žensko, je področje, ki seveda vzbuja vprašanje, ali mogoče negativne posledice usklajevanja le-tega ne vplivajo na učinkovitost pri delu. Eikof (2007) se sprašuje, ali nista morda delo in življenje povezana ter ju ne bi smeli strogo ločevati. Čeprav zaposleni občuti časovno stisko in časovni pritisk ter v naslednji fazi doživi neko vrsto stresa, niti podaljševanje delovnega časa ali bodisi daljši delovni čas verjetno nista edini razlog ali celo glavni razlog za RDZŽ. Dejstvo ali občutek, da je posameznik ujet v takšni ali drugačni časovni stiski, je kvečjemu lahko le posledica nenadno ali plansko spremenjenih želja oziroma načrtov glede življenjskega sloga posameznika.

Izidov RDZŽ, ki vplivajo na zaposlenega, je veliko. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo z življenjem, izgorelost na delovnem mestu, zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu, zadovoljstvo in nezadovoljstvo v partnerski zvezi (Sirgy & Lee, 2018). Izidi, ki posledično izhajajo iz omenjenega in neposredno zadevajo organizacijo, pa so fluktuacija zaposlenih, delovna uspešnost, prisotnost in na drugi strani odsotnost.

Allen, Herst, Bruck in Sutton (2000) so izide dobrega RDZŽ, ki vplivajo na zaposlenega ob predpostavki osebnih in organizacijskih predpostavk, razdelili v tri večje kategorije z naslednjimi (pozitivni) posledicami:

- Izide RDZŽ, povezane z delom:
 - visoka delovna uspešnost, zadovoljstvo, predanost organizaciji ter visok karierni uspeh in uspeh,
 - nizke okvare pri delu, nizka izgorelost, odtujenost, odsotnost ter nizek riziko odpovedi.
- Izide RDZŽ, ki niso povezani z delom:
 - visoko zadovoljstvo z življenjem, partnerstvom, družino, starševstvom,
 - nizka možnost konflikta z družinskimi člani.
- Izide RDZŽ, povezane s stresom:
 - nizka čustvena izčrpanost, psihološki stres, anksioznost, depresija, hipertenzija, nizek krvni tlak in holesterol, partnerski stres, nizki bolezenski simptomi, nižja zloraba alkohola ter nižja poraba cigaret.

Med zadovoljstvom zaposlenega in delovnimi nalogami torej obstaja močna korelacija (Rani & Mariappan, 2011). Nujno potrebne so redne in sprotne analize, ki bodo odpirale kontinuirano razpravo o RDZŽ. Danes je delo predstavljeno kot nekaj v zameno za plačilo, zato ima lahko negativno predpostavko. Vse to pa je v nasprotju z načeli kadrovskega področja organizacije, ki trdi, da je delo lahko zadovoljujoče, motivacijsko in samoizpolnjujoče (Eikhof, 2007).

2 VPLIV NOVIH DELOVNIH POGOJEV NA RAVNOVESJE MED DELOVNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM

Življenje po pandemiji respiratornega virusa covid-19 leta 2020 zahteva vzpostavitev nove rutine za prilagoditev neugodnim razmeram z veliko mero negotovosti v prihodnost in kaj ta prinaša na področju dela ter gospodarstva (Rigotti, 2020). To je nedvomno ustvarilo izredno močan pritisk na interakcijo med delom in družino z vsemi mogočimi kombinacijami vlog: zaposleni, starš, partner, učitelj itd.

Na današnjem trgu prizadevanja podjetij za učinkovito zmanjševanje (minimiziranje) stroškov je kritičnega pomena razumevanje vprašanja RDZŽ. Programi za spodbujanje in vzdrževanje RDZŽ dokazano zmanjšujejo odsotnost zaposlenih z dela, izboljšujejo klimo in moralo podjetja ter ohranjajo organizacijsko kulturo, še zlasti v zahtevnejših ekonomsko-gospodarskih obdobjih (Lockwood, 2003).

Delodajalci po pandemiji covid-19 še bolj pogosto kot temelj RDZŽ ponujajo shemo fleksibilnega delovnega časa (Eikhof, 2007). To jim omogoča še boljše izpolnjevanje poslovnih potreb, saj se delavci odločajo za bolj razpršen delovnik in ne le klasične delovne ure od 9 do 5, obenem pa pri zaposlenih vzbujajo večje zadovoljstvo, saj jim puščajo proste

roke pri usklajevanju RDZŽ. Gre za obojestransko zmago. Ni na boljšem le delavec, temveč predvsem delodajalec, saj so potrebe po prilagodljivosti skorajda bolj v korist slednjemu.

Možnosti fleksibilnosti delovnega časa in kraja opravljanja dela, če delodajalec kot ukrep RDZŽ ponuja tudi to, po navadi vodijo k daljšemu delovniku (Lewis, 2001; Eikhof, 2007). To utegne privedi do zamegljenosti meje med delovnim in zasebnim življenjem in jo morebiti celo zabrisati, kar posledično privede do nerazlikovanja med delovnim in zasebnim življenjem. Poruši se RDZŽ. Pomembno se je zavedati, da je kultura dolgega delovnika škodljiva (Eikhof, 2007).

2.1 Spremembe v delovnih pogojih kot posledica covid-19

Pred covidom-19 se je prihodnost dela in z njo povezane razprave osredotočala na vlogo tehnologije, avtomatizacije in digitalizacije informacij. Danes je nova resničnost – svet se sooča z edinstvenim zgodovinsko masovnim prehodom na nove oblike dela (Illanes, Lund, Mourshed, Rutherford & Tyreman, 2018). Obsežnost spremembe bi lahko primerjali z zamenjavo poljedelstva z industrializacijo na začetku 20. stoletja. Obenem se pomikamo na popolnoma neznano ozemlje v smislu, kdo mora najti nova delovna mesta. Način dela starejših delavcev se je transformiral več desetletij. Hitrost sprememb danes je nepredstavljivo hitrejša. Predvsem napredne ekonomije bodo morale prekvalificirati in prerazporediti na milijone zaposlenih srednjih let sredi kariere. Izpopolnjevanje te vrste delovne sile na način učenja novih spretnosti in sposobnosti zaposlenih je nujna poslovna prioriteta.

Drobnjak in Jereb (2007) v svojem članku navajata šest dejavnikov, ki vplivajo na življenje na daljavo in so med seboj interaktivno povezani. Ti so virtualno okolje, storitve in delo na daljavo, izobraževanje na daljavo, informacijska družba in informacijsko-komunikacijska tehnologija.

Digitalna transformacija delovne sile zahteva zmožnost vseživljenjskega izobraževanja in osebnega razvoja, tehnično znanje, digitalno pismenost, delo na daljavo, generacijski razmik in željo posameznika po vključenosti (Savić, 2020). Že leta 2018 je svetovni gospodarski forum ocenil, da bo do leta 2022 potreba po prekvalifikaciji in izpopolnjevanju delovne sile za dosego digitalnih znanj več kot 50 %. To bo velikanski zalogaj za vodje in kadrovske službe, saj naj bi po podatkih leta 2030 obstajalo le še 15 % današnjih služb. Pretekla transformacija v načinu opravljanja dela je kritičen in nadvse pomemben korak na poti k digitalni transformaciji.

»Karkoli že je, koronavirus je mogočne spravil na kolena in ustavil svet, kot ga ne bi moglo nič drugega. Naši umi še vedno divjajo naprej in nazaj, hrepenijo po vrnitvi v »normalnost«, poskušajo našo prihodnost povezati s preteklostjo in nočejo priznati preloma. Toda prelom obstaja. Sredi tega strašnega obupa nam ponuja priložnost, da ponovno razmislimo o stroju

sodnega dne, ki smo ga zgradili sami. Nič ne more biti hujše kot vrnitev v normalno stanje.« (Roy, 2020)

Ni več vrnitve na delovno mesto pred pandemijo oziroma je možnost po vzpostavitvi vseh sistemov izredno majhna (Donthu & Gustafsson, 2020). Vodje morajo nemudoma začeti pospešeno razmišljati in sprejemati nove ukrepe ter strategije, kako bo videti novo delovno mesto. Z vsem svojim znanjem in sposobnostjo vseživljenjskega učenja bodo morali vpeljati inovacije k napredku delovnega mesta, ki bo zasnovan na način, da bo bolj odporno na vse vrste motenj, ki bi utegnile nastati v prihodnosti (Kane, Nanda, Phillips & Copulsky, 2021). Vse to predstavlja še težji izziv, saj so karakteristike milenijcev, ki predstavljajo večino delovne sile danes, sicer tehnološka pismenost in namera hitre karijerne uspešnosti, vendar hitro obupajo in želijo konstantno zadovoljstvo (Wiradendi Wolor, Solikhah, Fidhyallah & Lestari, 2020).

2.1.1 Pandemija covida-19

Covid-19 je koronavirusna bolezen. Povzročajo jo zelo nalezljiv koronavirus, ki povzroča sindrom akutnega oteženega dihanja (angl. Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2 – SARS-CoV-2). Kapljice iz ustne votline okužene osebe, ki nastanejo ob govorjenju, dihanju, kihanju, kašljanju, pospešenem dihanju, povzročajo prenos bolezni (Nacionalni inštitut za javno zdravje, brez datuma). Oseba se lahko okuži tudi preko površin, s katerimi je bila pred tem v stiku okužena oseba, in sicer, če se jih dotikamo s prsti in v naslednji fazi tudi preko ust, nosu in oči. Najpogostejši znaki okuženosti so slabo počutje, glavobol, utrujenost, vročina, kašelj, bolečine v žrelu, mišicah in sklepih, izguba vonja in okusa.

Covid-19 je izredno in hitro nalezljiv (Nacionalni inštitut za javno zdravje, brez datuma). Raziskave kažejo, da je imunost za ponovno obolenje nekje od 3–6 mesecev. Samo stanje, sprva epidemije in nato še pandemije, pa so dodatno oteževali pojavi novih različic virusa (Ministrstvo za zdravje, brez datuma). Najbolj poznani mutaciji sta bili »delta« in »omikron«. Te mutacije so omogočile, da je virus pridobil še večjo kužnost in se posledično imunsko še bolj zavaroval pred protitelesi, ki jim jih je bolnikom uspelo ustvariti s cepljenjem ali pa s preteklimi okužbami.

Prvi primer okužbe je bil potrjen v mestu Wuhan na Kitajskem, 17. novembra 2019. Na evropski celini se je covid-19 pojavil na začetku leta 2020 in najbolj prizadel Italijo (Erjavec Tekavec, 2020). To je bila tudi prva država, kjer so potrdili prvi primer covida-19 v Evropi in kjer je nastopila tudi prva karantena. Nato se je covid-19 razširil po celotni Evropi in tako rekoč ohromil cel svet (Davidson, 2020). Do konca januarja 2020 smo v Sloveniji obravnavali dva suma okužbe z novim virusom covida-19, ki sta bila ovržena. V sredo, 4. marca 2020, je bil potrjen prvi primer okužbe. Razmere so se kasneje naglo slabšale. V dnevnoinformativnih oddajah praktično ni bilo več drugih tematik kot slednja o tej nevidni zunanji grožnji, pred katero kaže, da se ne bomo mogli več dolgo boriti. 11. marca 2020

svetovna zdravstvena organizacija (angl. World Health Organisation – WHO) razglasi pandemijo (Gregorič, Majer & Ladika, 2021).

2.1.2 Vpliv covida-19 na delo in življenje ljudi

Naglo širjenje pandemije virusa covida-19 je pomenilo samo eno neizpodbitno dejstvo, in sicer da živimo v globalni vasi in smo med seboj zelo povezani (Bapuji in drugi, 2020). Ko se vasi, mesta in države začnejo zapirati in posledično omejevati gospodarstvo na minimum, se kriza vseh možnih razsežnosti šele začne kazati – bodisi v stroškovnem bodisi v družbenem smislu. Covid-19 je povzročil daljnosežne spremembe ljudi v delovnem in zasebnem življenju (Venkatesh, 2020).

Vlade, širom po svetu, so močno omejile socialni stik in uvedle osebno delo le za nujne storitve, običajno v sektorjih, povezanih z zdravstvenim varstvom, kjer se delovnik skorajda podaljša iz ur v dneve ob neskončnih nalogah na podlagi vzroka in zahtev covida-19. Nekateri državni voditelji so celo povečali kontrolo nad prebivalstvom z zatiranjem nasprotnih mnenj in izhajajoč iz tega ogrožanje demokratičnih sistemov (Donthu & Gustafsson, 2020). Po raziskavah so imeli največje škodljive spremembe na življenjski slog zaradi covida-19 delavci pisarniškega tipa, ki so bili tako rekoč prisiljeni v delo na daljavo brez kakršnega koli prestopnega obdobja. To pomeni še več sedenja in posledično manj telesne aktivnosti, nezdrava prehrana (Donthu & Gustafsson, 2020), manj osebnih interakcij, zmanjšana kakovost spanja in navsezadnje vse skupaj zaokroženo kot slabše duševno zdravje, ki izhaja tudi iz sprememb družbenega okolja. Podaljšal se je tudi običajen čas budnosti (Barone Gibbs, Kline, Huber, Paley & Perera, 2021).

Ker smo ljudje socialna bitja, je izolacija lahko škodljiva za nas (Cacioppo & Hawkley, 2009). To se kaže v obliki slabšega kognitivnega delovanja, depresije, negativnosti in povečane občutljivosti, ko gre za socialne nevarnosti. V času pandemije se je povečalo nasilje v družini, povečali so se sosedski prepiri in povečala se je prodaja strelnega orožja (Campbell, 2020). Obenem pa so raziskovalci pri ljudeh opazili tudi pozitivne vrste vedenja, kot so npr. večja skrb za dom in urejanje doma, razvijanje novih znanj v kuhinji, več branja in reševanja ugank. Povečal se je nakup čistil in pa tudi recikliranje smeti. Ljudje več kopičijo osnovne stvari, panično kupujejo ter se preseljujejo na podeželje in pa zanimivo, se manj umivajo (Donthu & Gustafsson, 2020).

Na neki način je nastala situacija zbližala ljudi v smislu humanosti in sočutja ter empatije, ko je ogromno ljudi skušalo spremeniti svoje delovne prakse in začeti živeti virtualno pisarno, pa ko so starši postali učitelji na daljavo (Barnes, 2020). Druga plat te velikanske spremembe pa je digitalni prepad za vse tiste, ki nimajo interneta ali niso vešči uporabniki, kot je to npr. najstarejše prebivalstvo. To je dodatno otežilo nakupovanje, ki se je za kratek čas preselilo le na splet. Stisko so lahko občutili tudi otroci iz revnejših družin, ker se zaradi pomanjkanja sredstev za nakup računalniške opreme niso mogli izobraževati oziroma jim je

bilo le-to oteženo. V dobrem ali slabem je pandemija v ospredje človeškega življenja postavila komunikacijsko in informacijsko tehnologijo.

Članek Aleksić, Černe in Batistič (2023) preučuje pomembnost pomena dela v kontekstu stresa pred obvladovanjem tehnologije, frustracij, korporativne socialne odgovornosti in pandemije covid-19 v Sloveniji. Raziskava je pokazala, da je pomen dela ključen dejavnik zadovoljstva zaposlenih in posledično produktivnosti, pri čemer je spodbujanje pomena dela pomembna strategija za zmanjševanje stresa in izboljšanje učinkovitosti. Poleg tega so ugotovili, da ima korporativna socialna odgovornost pozitiven vpliv na dojetanje pomena dela. V času pandemije covid-19 so se pojavili novi viri stresa, kot so negotovost glede zdravja in varnosti, večje zahteve po delu na daljavo in pomanjkanje socialne interakcije, kar lahko negativno vpliva na dojetanje pomena dela. Skupaj s stresom pred obvladovanjem tehnologije in frustracijami ti dejavniki lahko zmanjšajo produktivnost in povečajo absentizem zaposlenih.

Slovenska podjetja so imela najbolj pozitivno razpoloženje glede dolžine krize covid-19 in njenih učinkov na poslovanje junija 2020, najmanj pa aprila in oktobra 2020, kar kaže raziskava Redek, Domadenik, Koman in Zupan (2020). Obdobje epidemije in s tem povezana negotovost bi lahko bila bolj škodljiva za proizvodna podjetja, ki se spopadajo z zmanjšanim povpraševanjem in ne morejo preseliti delovnih mest na splet. Ugotovljeno je, da je kriza covid-19 večji izziv za mala podjetja, saj zahteva tako kratkoročne kot dolgoročne ukrepe za podporo njihove obnove in rasti. Slovenska podjetja z modelom zaposlovanja jedro-periferija uspešno povečujejo fleksibilnost ter blažijo šoke in krize ter ščitijo jedro človeškega kapitala, vendar ni jasno, ali gre za namerno kadrovske strategije ali reakcijo na delovnopravno zakonodajo.

Covid-19 je, kot je bilo že večkrat rečeno, povzročil spremembe brez primere v vseh vidikih življenja. In vse te spremembe pomenijo, da se dogajajo spremembe z ljudmi in njihovim vedenjem (Venkatesh, 2020). To obenem pomeni tudi edinstvene raziskovalne priložnosti; povezane s službo (npr. izguba službe, menjava zaposlitve, delovni rezultati, obvladovanje in podpora) in povezane z življenjem/domom (npr. spremembe zasebnega življenja, otroci, nastale situacije, povezane z življenjem, družbeno življenje in podpora). Pravzaprav to niso le priložnosti, temveč tudi imperativ za znanost in znanstvenike, da prehitijo pandemijo in vodjem na podlagi ugotovitev raziskav ponudijo sredstva za reševanje, ki bodo vodje usposobila ter usmerila pri reševanju nedvomno največjega velikega izziva, s katerim se ves planet in njegovi ljudje soočajo.

2.2 Zakonodajni okvir za nove pogoje dela

Pandemija covid-19 privede do nepričakovano velikega pospeška na poti k spremembam na področju novega načina in kraja opravljanja dela. Po vsem svetu se hitro razvije nova veja oblike dela, za katero je sprva veljalo, da se bo desetletje postopoma uvajala – oblika dela na daljavo (tj. dela na domu) (Vander Elst, Verhoogen & Godderis, 2020). Delo na daljavo

je bilo tako rekoč čez noč vsiljeno v organizacije in na delovna mesta, kjer se je sprva zdelo nemogoče, da bi delo opravljali na daljavo, pa je pandemija dokazala ravno nasprotno. Dejstvo, da delo na daljavo vodi do fizičnega distanciranja, ki zaposlene ščiti pred virusom, prinaša tudi ugotovitve znanstvenikov in političnih voditeljev, da ima delo na daljavo tudi še druge prednosti za organizacijo. To so za delodajalca na primer nižji obratovalni stroški nastanitve, za zaposlenega pa nižji potni stroški, večja prilagodljivost, boljše RDZŽ ter navsezadnje tudi za družbo manjše prometne gneče in manjše onesnaževanje.

Ob dogovoru in soglasju delavca in delodajalca je eden izmed pomembnejših konceptov RDZŽ delo od doma (Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije, 2022). Ta predstavlja dobro rešitev pri vsakodnevnih izzivih za obe strani. Poleg tega pa ima delo od doma pozitivne učinke tudi na okolje, bivanje in infrastrukturno obremenjenost. Vsekakor pa možnost dela od doma, ki ga delodajalec ponuja delavcu, privede do dodatnih uskladitev in prilagoditev predvsem iz naslova zakonodaje in administrativnih ureditev. Tu je mišljena predvsem posodobitev opisa del in nalog dotičnega delovnega mesta in skrb za kontinuirano vključenost v vse obstoječe programe delodajalca s poslovnega in socialnega vidika.

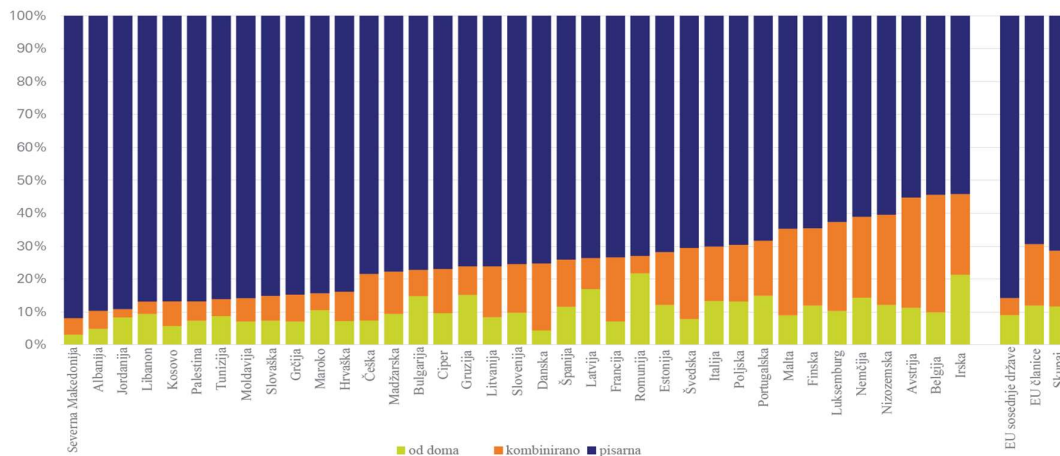
Po podatkih Ahrendt, Consolini Mascherini in Sándor (2022) je med pandemijo zaupanje anketirancev v vse institucije in vse države članice še naprej padalo. Tudi tisti, ki so sicer finančno bolj preskrbljeni, so v najnovjšem petem krogu e-ankete izrazili skrb. To gre predvsem na račun uporabe družbenih omrežij, kot so odgovarjali. Tisti anketiranci, ki za vir informacij uporabljajo družbena omrežja, svoje zaupanje v institucije in države članice ocenjujejo s 3 na lestvici do 10. Tisti anketiranci, ki uporabljajo tradicionalne medije, pa zaupanje na lestvici do 10 ocenjujejo s 4,2. Politika ima ključno nalogo ustaviti oziroma nad vse čim bolj omejiti širjenje dezinformacij, kar bi povečalo stabilnost Evropske unije.

Po zadnji izvedeni peti anketi velja, da so sicer meje med delovnim in zasebnim življenjem morda malo bolj jasne, vendar je pritisk na zasebno življenje večji, saj družine manj časa preživljajo skupaj (Ahrendt, Consolini Mascherini & Sándor, 2022). Navkljub odpravi omejitev v večini državi članic Evropske unije (v nadaljevanju EU) je raven duševnega počutja nižja kot na začetku leta 2022, ko je bila razglašena pandemija. Velika zaskrbljenost anketirancev prihaja iz naslova vojne v Ukrajini, natančneje 76 % je izrazilo visoko zaskrbljenost. Anketiranci tudi izražajo naklonjenost delu od doma. V letu 2022 je tudi prvič iz odgovorov mogoče potrditi boljše RDZŽ predvsem na podlagi ugotovitve, da zaposleni v EU manj delajo v prostem času. Generalno pa so širom držav razširjene neizpolnjene potrebe po zdravstvenem varstvu z največjimi čakalnimi vrstami v bolnišnicah in specialističnih ambulantah. 28 % odstotkov anketirancev poroča, da živijo v gospodinjstvu, ki težko shaja čez mesec in zamuja s plačilom položnic. 45 % odstotkov pa skrbi, da v naslednjih treh mesecih ne bodo več zmožni plačati položnic.

V sosednjih državah EU je delo na daljavo manj pogosto kot v EU. Slovenija je po številu delovnih dni v pisarni v primerjavi s številom dela od doma dni nekje na sredini v primerjavi

z ostalimi 27 članicami EU, kot je razvidno iz slike 5 (Ahrendt, Consolini Mascherini & Sándor, 2022).

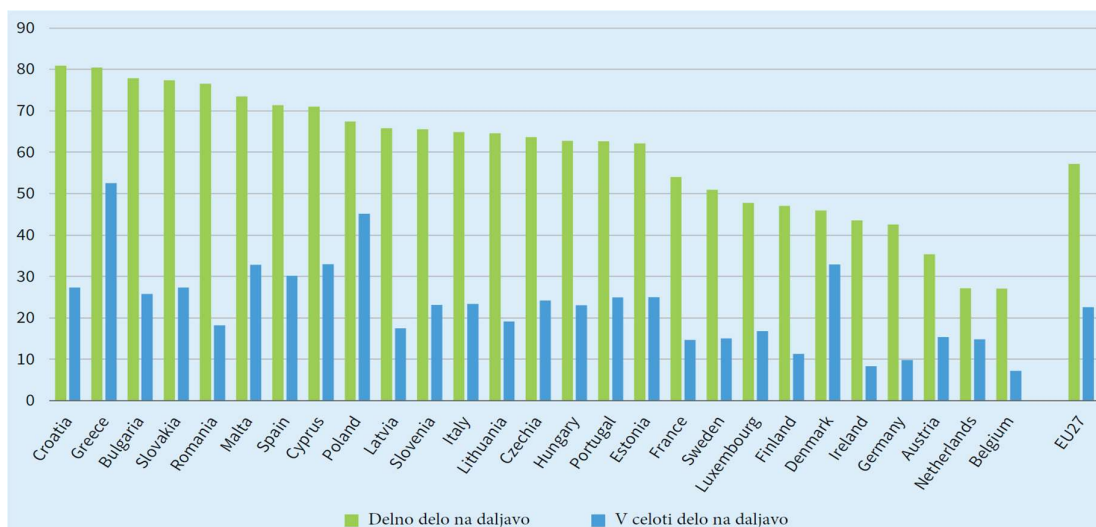
Slika 5: Kraj opravljanja dela v zadnjem mesecu (v %)



Vir: Ahrendt, Consolini Mascherini & Sándor (2022).

Prav tako enako velja pri pregledu odstotkov zaposlenih, ki delajo na daljavo, pa so pred tem delo opravljali na običajen način, kar prikazuje slika 6 (Ahrendt, Consolini Mascherini & Sándor, 2022). Čeprav se pojavljajo jasnejše meje med delom in življenjem, so skrbi, povezane z zasebnim življenjem, večje zaradi manj časa, preživetega z družino.

Slika 6: Delež ljudi, ki prvič delajo na daljavo (%)*



*Države, kot si sledijo: Hrvaška, Grčija, Bolgarija, Slovaška, Romunija, Malta, Španija, Ciper, Poljska, Latvija, Slovenija, Italija, Litva, Češka, Madžarska, Portugalska, Estonija, Francija, Švedska, Luksemburg, Finska, Danska, Irska, Nemčija, Avstrija, Nizozemska, Belgija. Članice EU.

Vir: Ahrendt, Consolini Mascherini & Sándor (2022).

2.2.1 Vrste dela na daljavo

Pandemska situacija je prehod na delo na daljavo pospešila na vse skupaj komaj dva tedna (Neeley, 2021). Cel svet se je temu moral prisiljeno prilagoditi, da je lahko v čim večji možni meri obdržal svoje poslovanje. Podjetja so morala čez noč izboljšati svoje poslovanje in ga prilagoditi digitalnemu načinu. Vodje in njihovi sodelavci so praktično na največji prilagoditveni preizkušnji. Pričakuje se, da bo odstotek ljudi, ki bodo delali na daljavo, zrastle iz pred obdobja covid-19, ko je bilo 4,5 na 75, ko bo obdobje covid-19 dokončno za nami (Jain, Currie & Aston, 2022).

Mahler (2012) delo od doma opisuje kot organizacijski model podjetja, ki na podlagi tega izboljšuje produktivnost, krepi predanost podjetju med sodelavci in posledično prispeva k boljši organizaciji znotraj podjetja. Ugotovljeno je bilo, da pogostost komunikacije med sodelavci, raven zaupanja in podpora vodje pomembno vplivajo na rezultate, ko gre za delo na daljavo (Nakrošienė, Bučiūnienė & Goštautaitė, 2019). Delo od doma je, iz naslova prisiljene pandemske situacije in konstantnega povpraševanja delavcev, privedlo do izrazitega zanimanja podjetij za razširitev možnosti za doseganje ciljev s politiko fleksibilnosti delovnika in dela (Herrera, De las Heras-Rosas, Rodríguez-Fernández & Ciruela-Lorenzo, 2022).

Halford (2005) pravi, da je zelo pomembno, kje je prostor opravljanja dela, saj to vpliva na delovno prakso ter na odnose, tako organizacijske kot tudi osebne. Možnosti opravljanja dela deli na tri vrste: realokacija – delo od doma (angl. relocation – homeworking), dislokacija – virtualno delo (angl. dislocation – virtual working) in hibridno delo (angl. hybrid workspace). Za delo od doma se šteje izključno delo doma, začasno ali pa stalno. Ta ponuja le fleksibilnost časa, če je tako dogovorjeno z vodjo. Medtem ko virtualno (delo na daljavo) pomeni praktično kjer koli, kadar koli in s tem poudarja nepomembnost prostora, temveč bistvo opravljenega dela na daljavo; doma, na železniški postaji, restavraciji, plaži itd. Delovno mesto prestavlja torej vsaka lokacija, ki jo posameznik prilagodi svojim potrebam (Hislop & Axtell, 2009). Hibridno pa je mešanica obojega. Ta način dela je hkrati tudi edini, za katerega imajo tako vodja kot sodelavci najbolj pozitivne izkušnje iz naslova mnogih dejavnikov, kot zaključuje Halford (2005). Mogoče imamo pred nosom najbolj idealen način dela.

Hislop in Axtell (2009) delitev definirata podobno, le da vključita še delo na sedežu stranke, če poslovna dejavnost podjetja zajema tudi ta področja, in dodajata, da to poveča pestrost in prehodnost opravljanja dela. Prikazeta pa tudi slabost te dodatne možnosti opravljanja dela kot potrebo po večjem vložku truda v ustvarjanje delovnega mesta na samih lokacijah strank, kamor jih lahko pripelje njihovo delo, saj je na takih lokacijah pogosto težko delati.

2.2.2 Obveznosti delodajalca glede na kraj opravljanja dela

V Sloveniji zakonodaja opredeljuje delo od doma po Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1, Ur. l. RS, št. 21/13). Delodajalec je dolžan izpolnjevati naslednje predpise, da je lahko delo od doma legalno (ZDR-1):

- skleniti pogodbo o zaposlitvi z določilom oziroma dogovorom, da bo delavec na domu opravljal delo, ki sodi v dejavnost delodajalca ali ki je potrebno za opravljanje dejavnosti delodajalca za celotno trajanje ali le del delovnega časa delavca,
- obvestiti Inšpektorat za delo o nameravanem organiziranju dela na domu pred začetkom dela delavca,
- s pogodbo o zaposlitvi urediti pravice, obveznosti in pogoje, ki so odvisni od narave dela na domu med delodajalcem in delavcem,
- s pogodbo o zaposlitvi določiti višino nadomestila za uporabo delavčevih sredstev pri delu na domu, do katere ima delavec pravico.

V tabeli 1 so podrobneje predstavljene obveznosti delodajalca glede na kraj opravljanja dela v pogodbi o zaposlitvi (LEXPERA, d. o. o., brez datuma). Tabela prav tako navaja ključne zakonske podlage in pravice delavcev glede na kraj dela.

Tabela 1: Obveznosti delodajalca glede na kraj opravljanja dela

	Delo na domu	Delo na sedežu delodajalca	Opomba
Kraj opravljanja dela	obvezna sestavina pogodbe o zaposlitvi	obvezna sestavina pogodbe o zaposlitvi	31. člen ZDR-1
Nova določitev kraja opravljanja dela	nova pogodba o zaposlitvi	nova pogodba o zaposlitvi	navedeno urejata 49. (splošna ureditev) in 68. člen (posebej določeno za delo na domu) ZDR-1
Sprememba kraja opravljanja dela	nova pogodba o zaposlitvi	nova pogodba o zaposlitvi	49. ali 68. člen ZDR-1
Obveščanje inšpektorata	pred začetkom opravljanja dela na domu	ni predvideno	na podlagi 71. člena ZDR-1 lahko Inšpektorat za delo prepove opravljanje dela na domu, zato mora biti s tem seznanjen
Varnost in zdravje pri delu	v polnem obsegu brez posebnosti	v polnem obsegu brez posebnosti	Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1)
Delovna sredstva	delavec ima pravico do nadomestila za uporabo svojih sredstev pri delu na domu	če ni drugače dogovorjeno, mora delodajalec delavcu zagotoviti	43. člen in 70. člen ZDR-1

se nadaljuje

Tabela 1: Obveznosti delodajalca glede na kraj opravljanja dela (nad.)

	Delo na domu	Delo na sedežu delodajalca	Opomba
Delovna sredstva		vsa potrebna sredstva in delovni material, da lahko nemoteno izpolnjuje svoje obveznosti, in mu omogočiti prost dostop do poslovnih prostorov	
Delovni čas	lahko drugače, ne glede na določbe ZDR-1 v pogodbi o zaposlitvi uredita delovni čas, nočno delo, odmor, dnevni in tedenski počitek, če si delavec lahko razporeja delovni čas samostojno in če sta mu zagotovljena varnost in zdravje pri delu	splošne določbe ZDR-1	posebnosti pri delu na domu ureja 157. člen ZDR-1

Vir: LEXPERA, d. o. o. (brez datuma).

2.2.3 Zakonodajne zahteve za opravljanje dela od doma

Običajno je poleg zakonskih zahtev, ki jih je delodajalec dolžan upoštevati v podjetju, dostopen tudi pravilnik dela na domu, ki spada med splošne akte delodajalca. Če se kršita pogodba o zaposlitvi v članih kraja opravljanja dela na domu ali splošni akt podjetja, za delo od doma zakonodaja predvideva sankcije (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, v nadaljevanju ZSSS, 2022). Globe so določene v 217.b členu ZDR-1. Prav vsakega dela ni mogoče opravljati od doma, največkrat zaradi neustreznih pogojev.

Pravilnik za delo od doma praviloma vsebuje naslednje elemente (LEXPERA, d. o. o., brez datuma):

- opis načina o sprotne dogovoru glede opravljanju dela na domu, če obseg izvajanja dela od doma ni že natančno določen v pogodbi o zaposlitvi,
- način poročanja delavca delodajalcu o evidenci o izrabi delovnega časa,
- v aktu o sistematizaciji opredeljeno delo od doma, ki sodi v dejavnost delodajalca ali ki je potrebno za opravljanje dejavnosti delodajalca,
- vzpostaviti sistem, ki spremlja delavčeve naloge ter rezultate oziroma delavec o njih poroča,
- delodajalec poskrbi, da ima delavec na voljo delovna sredstva in material, ki ga potrebuje za delo od doma,

- določen mora biti časovni okvir, kdaj bo delavec dosegljiv ter na kakšen način bo dosegljiv in obratno, kdaj in na kakšen način bo delodajalec dosegljiv za delavca,
- delodajalec mora poskrbeti in zagotoviti delavcu vstop preko varne povezave v intranet delodajalca,
- dorečen način sporočanja delavčeve odsotnosti,
- obveznosti glede varnega in zdravega dela od doma.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, Ur. l. RS, št. 43/11) veleva, da mora delodajalec zagotoviti varnost in tudi zdravje delavcev pri delu. Za to mora delodajalec izvajati ukrepe, ki zagotavljajo ravno to. V ta proces so vključene vse osebe, ki sodelujejo, in pa navzoče osebe. V 7. členu ZVZD-1 je navedeno tudi, da mora delodajalec pri načrtovanju dela upoštevati tako duševne kot telesne delavčeve zmožnosti in na podlagi poznanih zmožnosti zmanjševati oziroma prilagajati delovne obremenitve, da lahko vzdržuje varno in za delavca zdravju prijazno delovno mesto. Ko gre za razmišljanje o delovnem mestu in nalogah, je treba upoštevati ključne gonilnike produktivnosti, ki bodo na udaru pri spremembah delovnih ureditev; energijo, koordinacijo, fokus in sodelovanje (Gratton, 2021).

Delovno mesto za delo od doma zato zahteva še višje ergonomske standarde, še bolj urejeno varnost delovnega mesta in še večjo pozornost psihosocialnim tveganjem. Po podatkih Eurostata 60 % vseh delavk EU in delavcev navaja kostno-mišična obolenja kot resnejšo zdravstveno težavo, povezano z delom. Nekateri strokovnjaki v novodobnem načinu dela to obliko dela imenujejo tudi epidemija sedenja. Naše telo je narejeno za gibanje. Ker delo od doma običajno predstavlja sedeč položaj, je pravilna drža nadvse pomembna. Ni pa na udaru le fizično gibanje, marveč tudi mentalno. V času digitaliziranega dela je pomembno nameniti čas tudi hobijem in virom dobrega počutja za delavčevo polnjenje baterij (ZSSS, 2022). Zahtevati je treba pravico do odklopa in postaviti meje. Po nekaterih evropskih državah je to tudi že zakonsko urejeno.

Standardne ure opravljanja dela v pisarni od 9. ure zjutraj do 17. ure popoldne po pandemiji so danes stvar podjetij, za katere bi lahko rekli, da niso v koraku s časom (Beño, 2021). Nenadno in nepričakovano je postala to zahteva tudi za tista podjetja, ki sprva niso verjela v prednosti opravljanja dela od doma. Model razpona delovnega časa je popolnoma nov, kot sta nakazali potreba trga in vodij, ki so prepoznali, da lahko delavci pisarniškega tipa delajo produktivno kjer koli in kadar koli ob upoštevanju vseh zakonskih zahtev, priporočil in predpisov (Gratton, 2021).

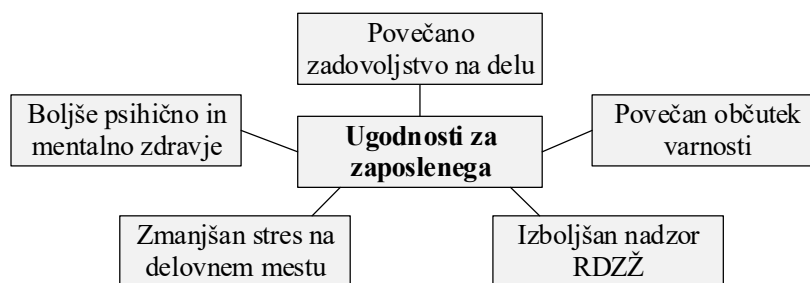
2.3 Prednosti in slabosti sprememb v delovnih pogojih z vidika delavca

V pandemiji virusa covid-19 je bilo v velik obseg dela od doma prisiljenih precejšen odstotek delavcev, kar je posledično vplivalo na njihove psihosocialne delovne pogoje (Vander Elst, Verhoogen & Godderis, 2020). Zmanjšala se je podpora nadrejenega in socialna podpora

kolegov, saj so fizične stike nadomestile virtualne interakcije. Ne smemo pozabiti, da dom kot kraj opravljanja dela od doma pogosto ni bil prostovoljna izbira zaposlenih med krizo virusa covid-19. Vsekakor je to z druge strani lahko več kot dobrodošlo za zaposlenega, da lažje vzdržuje RDZŽ. Raziskovalci ponujajo več napotkov in ugotovitev, ki olajšajo izvajanje učinkovitega dela na daljavo, čeprav se redko osredotočijo na posledice RDZŽ. Kar je navsezadnje zelo pozitivno v tej precej kaotični realnosti, je pomembna smer za prihodnje raziskave, torej nadaljnja opredelitev vseh posebnih delovnih pogojev v zvezi z delom na daljavo po krizi virusa covid-19, da bi ustvarili dobre (tele)delovne prakse in zaščitili duševno dobro počutje delavcev v hitro se spreminjajočih časih.

V raziskavi, ki so jo leta 2010 opravili Lazar, Osoian in Ratiu, so ugotovili, da več kot imajo zaposleni nadzora nad svojim življenjem, tem bolj so produktivni, motivirani in sposobni vzdrževati RDZŽ. To tudi prikazuje slika 7. V vseh primerih svojih hipotez so ugotovili, da izkušnje, ki zadovoljujejo delavca, povečujejo organizacijsko uspešnost in kakovost zasebnega življenja. Nujna pa je tudi vpeljava strateških ukrepov, kot pravijo Wiradendi Wolor, Solikhah, Fidhyallah in Lestari (2020), ki se navezujejo na tehnologijo in RDZŽ z namenom podpiranja izboljšave zaposlenčeve motivacije in izvajanja delovnih nalog.

Slika 7: Ugodnosti za zaposlenega v delovnih pogojih



Vir: Lazar, Osoian & Ratiu (2010).

Rezultati ankete, opravljene v 29 evropskih državah v prvem valu pandemije virusa covid-19 spomladi leta 2020, nakažejo na tri prednosti in tri slabosti dela od doma. Splošni rezultati pa povejo, da so imeli zaposleni prej pozitivne izkušnje z nenadnim delom od doma (Beño, 2021) kot negativne. Za glavne prednosti od doma identificirajo RDZŽ, izboljšano delovno učinkovitost in boljši nadzor nad delom. Medtem ko za glavne slabosti navajajo omejitve glede možnosti domače pisarne kot prostora, negotovost pri delu in neustrezna orodja (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner & Hansen, 2021). Birimoglu Okuyan in Begen (2022) pa navajata še distrakcije na domu in pa motnje iz okolja, kjer delo od doma poteka. Neeley (2021) izpostavlja občutke izgubljenosti, izoliranosti in neuskladitve brez vidnega polja, ki jih kot posledice občutijo sodelavci.

Eden izmed omenjenih slabosti sprememb v novih delovnih pogojih z vidika delavca je poleg prenosa odgovornosti, tveganega duševnega počutja tudi povečano tveganje za debelost (Birimoglu Okuyan & Begen, 2022). Za uravnoteženost omenjenih slabosti je nujno

potreben dober spanec, počitek, kratki odmori med delom in gibanje, telovadba. Ena največjih slabosti je zmanjšanje gibanja posameznikov. Čeprav se zaposleni zavedajo te slabosti in sami mislijo, da je dobro, da vzdržujejo raven gibanja in telovadbe, študije kažejo, da tega preprosto ne izvajajo v taki meri kot v preteklosti.

Jain, Currie in Aston (2022) ob pregledu literature navajajo, da nekateri delavci pogrešajo »pisarniško opravljanje«, medtem ko druge sprošča individualno delo brez srečevanja sodelavcev. To omenjajo predvsem moški brez otrok ali tisti, za katerih varstvo otrok je poskrbljeno. Delo od doma predstavlja mnoge prednosti, kot so že omenjen prihranek časa vožnje do pisarne, izboljšana produktivnost, manj stresa. Na drugi strani pa kot slabosti navajajo povečano pomanjkanje socializacije, pomanjkanje vidnosti pri delu in manj možnosti za napredovanje.

2.4 Prednosti in slabosti sprememb v delovnih pogojih z vidika vodenja sodelavcev

Vloga vodij je ključna pri uspešni implementaciji dela na daljavo ali hibridnega dela. Vodje morajo ustvariti učinkovit komunikacijski proces, ki omogoča zaposlenim, da se počutijo povezane in podprte kljub fizični oddaljenosti (Mohammad, 2009). Poleg tega morajo vodje zagotoviti, da so vsi zaposleni seznanjeni s cilji podjetja in da jih razumejo ter da se zavedajo svojih nalog. Za uspeh vodij je ključno, da razumejo potrebe in izkušnje zaposlenih na daljavo ter da se prilagodijo temu novemu načinu dela (Zaccaro & Bader, 2003). Vodje lahko zagotovijo, da so zaposleni vključeni v odločitve in na enak način obravnavajo zaposlene, ne glede na to, ali so v pisarni ali delajo od doma.

Izboljševati delovne pogoje in ugodnosti za vse, je največji prispevek v razmerju delavec – delodajalec. Kot npr. delovna sila je prisotna tam, kjer lahko zaposleni boljše in lažje usklajujejo RDZŽ, kariera je navkljub starševstvu lahko cvetoča, saj zaposleni lahko najdejo čas za svojo družino in hkrati poskrbijo za finančno podporo (Lazar, Osoian & Ratiu, 2010). Posledično bolj raste gospodarstvo, saj trg dela raste poleg tega, da so na voljo usposobljeni in izkušeni ljudje. Na sliki 8 si lahko ogledamo ugodnosti za delodajalca v delovnih pogojih.

Slika 8: Ugodnosti za delodajalca v delovnih pogojih



Vir: Lazar, Osoian & Ratiu (2010).

V večini vodje vodijo svoje sodelavce, ki niso v isti pisarni ali stavbi, temveč na različnih lokacijah širom države in celo širom sveta (Mohammad, 2009). Vodje ter člani ekipe tako med seboj ostajajo v stiku preko telefona in skupinskih orodij, kot so npr. elektronska pošta, interne virtualne oglasne deske, klepetalnice in videokonference. V odgovor na te spremembe so znanstveniki ta način vodenja poimenovali e-vodenje, kjer se večina vodstvenih procesov izvaja preko elektronskih kanalov. E-vodenje je sodobna oblika vodenja, ki se osredotoča na uporabo informacijske tehnologije pri upravljanju podjetja. Ta oblika vodenja omogoča vodjem, da upravljajo podjetje na daljavo, saj lahko dostopajo do vseh informacij in komunicirajo s sodelavci prek spletnih orodij. E-vodenje lahko prispeva k bolj učinkovitemu in fleksibilnemu delovnemu procesu, vendar je pomembno, da vodje še vedno ohranjajo osebni stik s sodelavci in skrbijo za kakovostne odnose z njimi, da se ohranjata produktivnost in motivacija v podjetju.

Gledajoč v prihodnost in hitrost razvoja tehnologije v organizacijah, na tako rekoč globalnem dosegu, znanstveniki menijo, da bo e-vodenje postala rutina in ne izjema (Zaccaro & Bader, 2003). Seveda pa je tradicionalno vodenje še na poti preobrazbe v e-vodenje. Ta je poleg »virtualnega tima« prav tako nova besedna zveza, ki je vidno vstopila v vodstveni slovar. Na prvi pogled zavajajoč izraz, ker virtualno običajno pomeni neresnično in obstaja le v svetu matrice. Navkljub vsemu lahko govorimo, da imamo e-vodje, ki vodijo svoje e-ekipe, sestavljene iz sodelavcev, ki opravljajo svoje delo od doma preko elektronsko-komunikacijskih kanalov.

Glavni izzivi e-vodenja za vodje, t. i. »e-vodje«, so povezani s tradicionalnim vodenjem, ki pa ne predstavljajo razširitve obstoječih teorij vodenj, ampak postavljajo popolnoma novo teorijo e-vodenja (Avolio, Sosik, Kahai & Baker, 2014). Vodje želijo in potrebujejo več informacij, kako virtualno voditi, kako ohraniti motivacijo sodelavcev na isti ravni, katera digitalna orodja so potrebna za nadaljnje delo v novem načinu in kako obdržati produktivnost (Neeley, 2021).

Naloga vodij, ki je v ospredju, je zagotovo zgraditi, izoblikovati in deliti avtentično teorijo e-vodenja (Dulebohn & Hoch, 2017). Cortellazzo, Bruni in Zampieri (2019) pravijo, da je treba e-vodenje preučevati iz različnih disciplin. Študij, ki bi več povedale o e-vodenju, je malo in so še vedno v začetni fazi razvoja (Van Wart, Roman, Wang & Liu, 2019).

Področja za razvoj vodij so po navedbah DasGupta (2011):

- učinkovito komuniciranje preko elektronskih kanalov in nadvse uspešno digitalno izražanje navdušenja ter pohval,
- ustvarjanje vezi zaupanja in povezanosti s sodelavcem, ki ga morda nikoli ne bodo osebno videli,
- vzpostavitev elektronske »prisotnosti«,
- biti navdih in spodbuda za širok spekter sodelavcev,
- virtualno mentorstvo,

- uspešno prepoznavanje, spremljanje in po potrebi preprečevanje socialnega lenuharjenja,
- skrb za nenehno izobraževanje na področju tehničnih in digitalnih sposobnosti sodelavcev,
- ohranjanje RDZŽ v novodobni paradigmi 24/7 (biti stalno dosegljiv).

Veščine, ki jih zahteva vodenje, so močne pisne in komunikacijske sposobnosti, razvita sposobnost socialnega mreženja, večkulturna globalna miselnost, občutek za sodelavčevo počutje in psihično stanje in biti pripravljen na skorajda stalno dosegljivost (DasGupta, 2011). V svojem bistvu je namen vodje spodbujanje učinkovitega delovanja ekipe, torej svojih sodelavcev, in delovati na način, da ustvarjajo in dajejo smisel delu (Zaccaro & Bader, 2003). Kot v svojem članku navaja Škerlavaj (2020), bodo posledice ostale. Psihološke, sociološke, okoljske, gospodarske, zdravstvene in druge. V vsej nastali situaciji je treba videti priložnost za razvoj in priložnosti, ki bodo vodje razvile v še bolj agilne, prilagodljive in odporne.

Spremembe v delovnih pogojih lahko pozitivno vplivajo na vodenje sodelavcev in njihovo delovno uspešnost. Raziskave so pokazale, da lahko spremembe v delovnih pogojih, kot so fleksibilni urniki ali delo na daljavo, vodijo do večjega zadovoljstva zaposlenih, boljše uravnoteženosti med delom in zasebnim življenjem ter višje produktivnosti. Poleg tega se lahko s takšnimi spremembami zmanjša stres zaposlenih in izboljša njihovo zdravje (Shockley & Allen, 2007). Vendar pa obstajajo tudi nekatere negativne posledice sprememb v delovnih pogojih, na primer pomanjkanje stika z vodji in sodelavci lahko povzroči zmanjšanje zaupanja in povezanosti, kar lahko negativno vpliva na delovno uspešnost. Poleg tega lahko delo na daljavo vodi v večje obremenitve zaradi povečanega števila prekinitev in motenj med delovnim časom.

Vodje se morajo zavedati tako pozitivnih kot negativnih posledic sprememb v delovnih pogojih in sprejeti ukrepe za zagotovitev učinkovitega vodenja sodelavcev na daljavo ali v hibridnem delovnem okolju (Malhotra, 2021). Pomembno je, da vodje vzpostavijo jasna pričakovanja in cilje ter zagotovijo, da so sodelavci ustrezno usposobljeni in imajo ustrezne vire za opravljanje svojega dela. Poleg tega je ključno, da vodje redno komunicirajo s sodelavci, da ohranijo zaupanje in povezanost ter da sprejemajo ukrepe za zmanjšanje obremenitve in stresa pri delu na daljavo.

3 RAZISKAVA O VPLIVU NOVIH POGOJEV DELA NA VLOGO VODIJ PRI ZAGOTAVLJANJU RAVNOVESJA MED DELOVNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM

3.1 Namen in metodologija raziskave

Namen magistrskega dela je preučiti vlogo novodobnih vodij in njihovo sposobnost

stremljenja k nadstandardnim rezultatom podjetja, hkrati pa uspešno upravljati potrebe sodelavcev. V ta namen bo uporabljena kvalitativna metoda raziskovanja, ki bo temeljila na polstrukturiranih intervjujih z vodji iz različnih panog. Cilj je pridobiti globlje razumevanje teh vodij in njihovih sposobnosti ter prispevati k razvoju boljših praks vodenja podjetja.

Izbrala sem kvalitativno metodo raziskovanja, saj omogoča pridobivanje bogatih in podrobnih podatkov o vodjih in njihovih izkušnjah. Kvalitativna analiza podatkov je proces, s katerim se podatki iz intervjujev, opazovanj in drugih virov analizirajo z namenom odkrivanja pomembnih tem in vzorcev (Kordeš, Smrdu, Kajtna, Knap & Vinkler, 2015). Podatki se kodirajo, da se ustvarijo kategorični označevalci, ki se nato uporabljajo za opazovanje in analizo. Polstrukturirani intervjuji bodo omogočili fleksibilnost v vprašanjih in odprli prostor za raziskovanje neznanih vidikov teme. Tehnika odprtih vprašanj omogoča intervjuvanemu, da odgovori na najboljši način, ki odraža njegove izkušnje in mnenja.

Kvalitativna metodologija je primerna za raziskave, kjer je cilj pridobiti globlje razumevanje kompleksnih pojavov, kot je vloga novodobnih vodij v različnih podjetjih. Podatki, pridobljeni s pomočjo intervjujev, so bili uporabljeni za analizo, odgovore na raziskovalna vprašanja in za oblikovanje priporočil.

Za intervju sem izbrala vodje v podjetjih, ki so v državni ali zasebni lasti, in podjetja, ki imajo matični sedež v drugih državah sveta, izpostavo pa v Sloveniji. Stremela sem k temu, da izberem nadvse raznolika podjetja in prav tako vodje, bodisi karakterno kot tudi glede na stil vodenja, saj mi bo to omogočilo boljši vpogled v raziskovalne tematike in navsezadnje tudi ponudilo natančnejše podatke in vpogled pri pripravi odgovorov na raziskovalna vprašanja.

Najprej sem oblikovala 4 sklope vprašanj, ki so navedena v prilogi 1. Prvi sklop zajema splošna vprašanja o podjetju in o intervjuvancu. Drugi sklop se osredotoča na spremembe novodobnega dela, okolja in vloge vodje v tem novem okolju. V tretjem sklopu sem od intervjuvancev želela izvedeti čim več o njihovih trenutnih izzivih, s katerimi se kot vodje srečujejo. In v zadnjem, četrtem sklopu vodje sprašujem po uporabljenih metodah in tehnikah, ki jih uporabljajo v novih pogojih dela. V prilogi 2 sem zabeležila odgovore 6 vodij, pridobljenih iz poglavljenih intervjujev.

V tabeli 2 so predstavljeni vodje podjetij, splošne informacije o njih in podjetju, kjer so zaposleni, in njihov stil vodenja. Poleg tega tabela še vključuje leta vodenja vsakega vodje, število neposredno podrejenih in podrejenih v verigi. Zabeležena pa je tudi trenutna organizacija dela.

Tabela 2: Predstavitev vodij in podjetij, kjer delujejo

Oznaka vodje	Spol	Starost	Izobrazba	Leta vodenja	Število neposredno podrejenih	Število podrejenih v verigi	Dejavnost podjetja	Velikost podjetja	Last	Trenutna organizacija dela
Vodja 1	Moški	34	Mag. poslovnih ved / ekonomist	6	4	36	Prevajalska agencija	Majhno	40 % slovenska 60 % tuja	Hibridno
Vodja 2	Ženski	52	Diplomirana biologinja	23	4	5	Farmacevtska družba	Srednje	Tuja	Hibridno
Vodja 3	Ženski	45	Mag. znanosti – gospodarsko pravo	12	4	18	Energetika	Veliko	Slovenska	Hibridno
Vodja 4	Ženski	30	Univ. dipl. ekonomistka	3	4	180	Mednarodno podjetje z oblačili	Srednje	Tuja	Hibridno
Vodja 5	Ženski	41	Doktorica znanosti	11	4	50	Farmacevtska družba	Veliko	Tuja	Hibridno
Vodja 6	Moški	37	Dipl. pravnik	8	6	36	Občina	Majhno	Slovenska	Hibridno

Vir: lastno delo.

Vzorec vodij je raznolik glede na izobrazbo vodij, dejavnost in velikost podjetja ter last. V povprečju je starost vodij malo manj kot 40 let. Skupaj imajo 63 let vodenja in v povprečju vodijo dobrih 10 let. Število podrejenih je pri večini intervjuvancev 4, v povprečju pa je v njihovi vodstveni verigi približno 50 zaposlenih. Vsem pa je skupna trenutna organizacija dela, ki je hibridna. Omejitve hibridnega dela, če le-te so, so natančneje predstavljene v poglavju rezultatov raziskave.

3.2 Rezultati raziskave

Po zbiranju podatkov iz polstrukturiranih intervjujev sem se odločila, da bom za boljšo preglednost in razumevanje rezultatov uporabila tabele. V tabelah sem sistematično in tematsko urejala odgovore svojih sogovorcev ter izluščila ključne izsledke in mnenja. S tem sem lahko učinkovito in natančno predstavila različne tematike, ki so bile obravnavane v raziskavi. Hkrati sem se tudi izognila morebitni zmedenosti ali nepreglednosti v analizi podatkov.

3.2.1 Kultura in vrednote podjetja

Kultura in vrednote podjetja so ključni gradniki organizacijske identitete in vplivajo na motivacijo ter zadovoljstvo zaposlenih ter posledično tudi na uspeh podjetja. Učinkovite kulture in vrednote temeljijo na transparentnosti, integriteti, spoštovanju, odgovornosti, inovativnosti in sodelovanju, ki se odražajo v vsakodnevem delu in odnosih znotraj organizacije in na zunaj. Sposobnost podjetja, da učinkovito udejanja svoje vrednote in kulturo, je ključnega pomena za njegov ugled in uspeh na trgu. V tabeli 3 so predstavljeni povzetki odgovorov o kulturi in vrednotah podjetja, ki so jih podali intervjuvanci.

Tabela 3: Kultura in vrednote podjetja

Vodja	Povzetki odgovorov – kultura in vrednote podjetja
Vodja 1	vseživljenjsko učenje, inkluzivnost, avtonomnost, fokus, podjetnost, prijateljstvo
Vodja 2	etičnost, zaupanje in spoštovanje, zagotavljanje kakovosti, timsko delo, ustvarjanje vrednosti podjetja, odgovornost ter znanstvena naravnost
Vodja 3	odgovornost, spoštovanje, predanost, vključenost in prilagodljivost
Vodja 4	verjeti v ljudi, poslovnost, odprt duh, preprostost, stroškovna ozaveščenost
Vodja 5	navdih, vedoželjnost, opolnomočenost in integriteta
Vodja 6	osredotočenost na občane, pripadnost skupnosti in učinkovitost

Vir: lastno delo.

Skupno vsem trditvam je, da podjetje stremi k rasti, tako na poslovni kot osebni ravni. Vrednote, ki jih neguje vsako podjetje posamezno, so skladne z njihovim poslanstvom podjetja. Kultura in vrednote se dostikrat razumejo zelo podobno. Vodja 4 dodaja: »Verjamemo, da če rastemo mi, raste tudi vi. V podjetju je lahko vsak vodja in posledično lahko vsak vpliva.« To kaže na enakopravnost med zaposlenimi, vključenost in raznolikost

delovnega okolja, kjer prav vsako mnenje šteje in ni mogoče čutiti mej hierarhije. Naloga vodij pa, kot pravi Vodja 3, je, da dobro poznajo in promovirajo vrline podjetja in se po njih usmerjajo, prav tako pa tudi svoje zaposlene.

3.2.2 Organizacija dela

Organizacija dela v podjetju se nanaša na način, kako se delovne naloge in odgovornosti razporejajo med zaposlene ter kako se spremlja njihovo izvajanje. Učinkovita organizacija dela lahko prispeva k večji produktivnosti, kakovosti dela in zadovoljstvu zaposlenih. Različne tehnike in orodja za organizacijo dela vključujejo načrtovanje, delegiranje nalog, spremljanje napredka in izboljšanje procesov. V tabeli 4 so povzetki odgovorov, kako je organizirano delo v podjetjih intervjuvancev.

Tabela 4: Kako je organizirano delo

Vodja	Povzetki odgovorov – kako je organizirano delo
Vodja 1	Linearna struktura. Hibridno že od samega začetka ustanovitve.
Vodja 2	Matrična struktura. Delo od doma je ponujeno že desetletje.
Vodja 3	Delo do doma po pandemiji. 4-krat tedensko obvezna prisotnost v pisarni.
Vodja 4	Del tima je v pisarni, del tima pa v tujini. Oboji lahko delajo hibridno.
Vodja 5	Matrična struktura. Delamo od doma 2-krat tedensko, ostalo na lokaciji.
Vodja 6	V javnem sektorju manj strukturirana. Delo večinoma poteka na lokaciji.

Vir: lastno delo.

Naprednejša, v smislu prilagajanja na nova delovna okolja, so zagotovo mednarodna podjetja (vodja 1, 2, 4, 5). Skorajda bi lahko izpostavila izjemno spodobnost fleksibilnosti in prilagajanja. Dobro je dodelan sistem sestankov, ki potekajo hibridno in kjer je na podlagi novega načina dela profitabilnost na udaru. Še več! Delo od doma celo večja profitabilnost in zmanjšuje stroške. Struktura je po večini matrična. »Pri nas ni delovnega mesta, ko ne bi bilo nikogar za tabo,« pravi Vodja 5. Izrednega pomena je komunikacija za dnevno usklajevanje po besedah Vodje 5, ki še dodaja: »Rada imam, da so ljudje opolnomočeni in odgovorni (angl. empowered and accountable), odprto in transparentno kulturo, da se izzovemo (angl. challengiramo), to je ta pozitivni izziv (angl. challenge).«

Nekaj več prostora za razvoj na področju nove organizacije dela je pri podjetjih, ki so slovenska. Vodja 6 navaja, da težko popolnoma popišejo poslovne procese. Poudarja, da je za opravljanje nalog in pregleda stanja projektov ter njihov napredek zelo pomembna prisotnost na delovnem mestu. Enako pravi Vodja 3, ki veliko vlogo pripisuje skupinski razpravi za ustvarjanje idej ali reševanje problemov (angl. brainstorming). Prisotnost je torej obvezna, saj je narava dela njenega podjetja vsebinska in neoperativna.

Vsem je skupno, da imajo tedenske sestanke s svojimi neposrednimi podrejenimi. In če imajo le-ti še sodelavce, poskrbijo za prenos podatkov in navodil, s širšimi (celotnimi)

ekipami pa mesečno oziroma kvartalno. Vodja 6 pravi, da je komunikacija ključna pri posredovanju navodil od vodij do svojih podrejenih zaposlenih.

3.2.3 Kraj opravljanja dela

Kraj opravljanja dela v podjetju se lahko razlikuje glede na vrsto dela in organizacijsko strukturo podjetja. Delo se lahko opravlja na sedežu podjetja, v oddaljenih pisarnah, virtualno ali od doma. Pravilna izbira kraja dela lahko prispeva k povečanju produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih. V tabeli 5 so zabeleženi povzetki odgovorov o filozofiji vodij glede kraja opravljanja dela.

Tabela 5: Nova filozofija glede kraja opravljanja dela (če ta obstaja)

Vodja	Povzetki odgovorov – filozofija glede kraja opravljanja dela
Vodja 1	»Najprej na daljavo« (angl. Remote first)
Vodja 2	»Sestanki z namenom« (angl. Intentional meeting)
Vodja 3	Glede na naravo dela
Vodja 4	100 % fleksibilnost in delo od doma
Vodja 5	»Odgovornost z izbiro« (angl. Responsibility with choice)
Vodja 6	Cilj je osebni kontakt z občani.

Vir: lastno delo.

Podobno kot pri poglavju organizacije dela ugotovim, da podjetja, ki so izključno slovenska, nimajo nove, posodobljene filozofije glede kraja opravljanja dela. Vodja 6 glede tega pravi: »Ko naši zaposleni vidijo ostala podjetja, se počutijo, kot da čez šipo ližemo sladoled, ko obenem vidimo, da ga drugi jejo.« Dodaja, da morajo biti za rešitev velike večine problemov v stiku z ljudmi in si ne morejo privoščiti dela od doma. Podobno je pri Vodji 3, saj narava dela sili k temu, da je delo od doma praktično nemogoče. Obravnavana področja v njenem podjetju so strokovna, in ker je ogromno novih informacij in zakonov, je prisotnost, kjer se razpravlja o vsebinskosti, še toliko bolj pomembna.

V mednarodnih podjetjih prednjačita fleksibilnost in delo od doma. Njihov urnik ni fiksni, ampak razpotegnjen skozi celoten dan, kraj opravljanja dela ni nujno določen, razen če ga omejuje zakonodaja. Vodja 2 pove: »Torej, srečujemo se, ko je potreba po tem, sicer pa opravljamo delo asinhrono. To je obenem tudi agilno. V živo pa se srečamo, ko je res potrebno.«

3.2.4 Spremembe vodenja po pandemiji covid-19

Po covidu-19 so se organizacije morale hitro prilagoditi na spremenjene okoliščine, vključno z večjo uporabo tehnologije in delom na daljavo. Te spremembe so privedle do večje prožnosti in prilagodljivosti, vendar so tudi izzivale vodenje in upravljanje zaposlenih na

nov način. Tabela 6 navaja povzetke odgovorov intervjuvancev o spremembah z vidika organizacije in poteka dela.

Tabela 6: Spremembe z vidika organizacije in poteka dela po covidu-19

Vodja	Povzetki odgovorov – spremembe z vidika organizacije in poteka dela
Vodja 1	Način dela se ni spremenil.
Vodja 2	Sistem je že vzpostavljen, zato smo se hitro organizirali.
Vodja 3	Izredna zasedenost ljudi in delovnih procesov med pandemijo.
Vodja 4	Ljudje za vsako najmanjšo stvar organizirajo sestanke.
Vodja 5	Pred covidom-19 so bili procesi jasni, sedaj pa je bolj turbulentno.
Vodja 6	Ta velika sprememba je prinesla drugačen način razumevanja službe.

Vir: lastno delo.

Zanimiva je izjava Vodje 6: »Vsi smo mislili, da bo s covidom vse propadlo. V resnici pa se je obdobje blagostanja tako povečalo, da so apetiti zelo zrastle,« ki se povezuje z izjavo Vodje 5: »Vsi smo imeli isti cilj, in da moramo skupaj čez to. Bili smo blazno prilagodljivi. Kar vse je bilo urejeno.« Pri prvi izjavi gre za slovensko podjetje, pri drugi pa za mednarodno. Sklepam lahko, da ne glede na filozofijo podjetja glede kraja opravljanja dela zaposleni razmišljajo in občutijo isto, saj so nenadoma ostali doma in se dojemanje situacije razprši enakomerno na vse.

Vodja 4 navaja pogostost sestankov kot problem in s tem problem sprejemanja odločitev, kar pa ima vpliv na poslovanje in trajanje procesov. »Ljudi je strah, da bi sprejeli sami svoje odločitve,« pravi. Vodja 3 prav tako želi, da so ljudje samostojni in pravi, da »želim, če me jutri ni več, mora delo laufati naprej. To jim povem jasno in jih mečem v vodo«.

Večina pa opaža spremembe pri vedenju ljudi, ki so postali subjektivni, kot pravi Vodja 5. Zanimivo pa je tudi razmišljanje in pogled na problematiko mlajših generacij Vodje 6: »Te generacije v osnovi vidim kot egoistične in stremijo k temu, da zadovoljujejo svoje lastne interese, predvsem svoje lastne potrebe. In v trenutku, ko njihove potrebe niso zadovoljene, niso več pripravljeni delati, da bi skupaj z organizacijo prišli do cilja, vendar preprosto odnehajo ter zamenjajo službo, dokler tam na isti način spet ne izčrpajo tega bazena. In tako naprej.«

3.2.5 Podpora zaposlenim s strani vodje

Način vodenja v podjetju in motivacija sta pomembna, saj vplivata na uspešnost podjetja ter zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih. Učinkovit način vodenja lahko prispeva k boljši organizaciji dela ter motivira zaposlene, da dajo svoj maksimum in izpolnijo zastavljene cilje. Tabela 8 opisuje način vodenja, ki ga uporabljajo intervjuvanci pri vsakodnevem vodenju. Pravilna motivacija pa lahko pripomore k izboljšanju delovnega vzdušja ter zmanjšanju izgorelosti, kar lahko vodi v večjo lojalnost zaposlenih in zmanjšanje fluktuacije

kadrov v podjetju. Tabela 7 povzame odgovore o motivacijskih načinih vodij in pomoči k RDZŽ, ki jo nudijo svojim zaposlenim.

Tabela 7: Način motivacije in pomoč k RDZŽ

Vodja	Povzetki odgovorov – motivacijski načini in pomoč k RDZŽ
Vodja 1	Zaposlene motiviramo primarno z zgledom. Imamo izvenslužbene športne aktivnosti.
Vodja 2	Smiselno zastavljeni okvirji in priporočila za učinkovito delo od doma ter jasno zastavljeni cilji in pričakovanja.
Vodja 3	Povezanost je ključna.
Vodja 4	Shema je pomembna. Motivirati pomeni določiti jasna pričakovanja in roke.
Vodja 5	Motivacija je odvisna od razmerja virtualno/fizično. Takrat se krepi tudi povezanost.
Vodja 6	Ohraniti osebni pristop in stik. Neformalni načini druženja.

Vir: lastno delo.

Vse vodje so svojim zaposlenim na voljo, ko ti potrebujejo pomoč ali pa le pogovor. Nekateri vodje imajo celo razpisane jutranje pogovorne ure. To zaposlenim daje občutek varnosti in opore, ko jo potrebujejo. Velik pomen posvečajo tudi spoznavanju svojih zaposlenih na način, da organizirajo izvenslužbene dejavnosti. Lahko so to športne ali družabne. Vodja 1 navaja: »Mislim, da to tudi zaposleni cenijo, saj vejo, da niso le številka, ampak ljudje, za katere mi je mar.« Razlika je med starejšimi in mlajšimi sodelavci, pravi Vodja 3. »Mladi želijo domov, nehati ob uri in biti prosti zasebno. Starejšim je to druženje po službi še všeč.«

Večina vodij motivacijo povezujejo z osebnim stikom in navajajo, da je to ključno. Kot drugi pogoj navajajo udeležbo na dejavnostih in sestankih. Da je povezanost v resnici najboljša do sedaj in so se zato vrnili na delovna mesta, pravi Vodja 5. To omogoča osebni stik in samo po sebi vodi k motivaciji, kot navaja Vodja 6: »Največja motivacija je, če ti uspe z zaposlenim vzpostaviti iskren, pristen odnos. In skozi ta odnos ti potem s pohvalo oziroma z dodanim izzivom človeka motiviraš na način, ki je v resnici izpolnjujoč.«

Stil vodenja je pomemben dejavnik, ko je govora o podpori zaposlenim in je navsezadnje zelo povezano z značajem vodje. Tabela 8 prikazuje povzetke odgovorov o načinu vodenja vodij. Intervjuvani so večinoma zelo odprti, zavedajo se slabosti mikromanagementa in pokažejo zaupanje že takoj na začetku ter prisegajo na fleksibilnost.

Tabela 8: Način vodenja

Vodja	Povzetki odgovorov – način vodenja
Vodja 1	Vodim avtonomno.
Vodja 2	Vzpostavim dialog v timu in prisegam na liberalen način.

se nadaljuje

Tabela 9: Način vodenja (nad.)

Vodja	Povzetki odgovorov – način vodenja
Vodja 3	Pustim svobodo in zaupam.
Vodja 4	Zaupanje in svobodo fleksibilnosti.
Vodja 5	Zagotavljam redno podporo in ne diham za ovratnik.
Vodja 6	Pričakujem neposrednost.

Vir: lastno delo.

Kadar sodelavci potrebujejo pomoč, so vodje vedno na voljo. Ločijo dve vrsti potrebe po pomoči; osebna stiska (najpomembnejša) in službena težava. V primeru prve so vodje na voljo kadar koli. Razumejo, da je nujno treba prisluhniti sodelavcu, saj se ta boljše počuti, ko deli svoje skrbi iz zasebnega življenja. Tu vidijo svojo vlogo kot zaveznik. V primeru službene težave pa vodje pričakujejo, da sodelavec pride s predlogi rešitve in se o zadevi pouči ter se pripravi. Vodja 4 povzame: »Spodbujam, da sodelavci sami najdejo rešitev, jih vodim do tega in spodbujam tudi to, da jih poslušajo.«

3.2.6 Prehod na delo od doma v času pandemije

Med pandemijo covid-19 so se mnoga podjetja prisiljena preusmeriti na delo od doma. To je predstavljalo izzive, vendar je hkrati omogočilo večjo fleksibilnost pri organizaciji dela ter prihranek časa in denarja zaposlenih. Prehod na delo od doma je tudi poudaril pomembnost komunikacije, zaupanja in vodenja s ciljem zagotoviti RDZZ. V tabeli 9 so povzeti načini prehoda na delo od doma v podjetjih intervjuvanih vodij.

Tabela 10: Prehod na delo od doma

Vodja	Povzetki odgovorov – nenaden prehod na delo od doma
Vodja 1	Nič posebnega, ker je delo na daljavo potekalo že prej.
Vodja 2	Zakonske prilagoditve. Vse ostalo že razmeroma vpeljano.
Vodja 3	Vsakodnevno jutranje kratko preverjanje počutja in psihološkega stanja.
Vodja 4	Kaotično. Zaposlenim je bil ta način totalni šok.
Vodja 5	Ljudje, ki so morali biti na lokaciji, so bili le, ko so resnično morali. Pojavil se je občutek neenakosti.
Vodja 6	Takoj smo sprejeli prilagoditve in uvedli zahtevane IT rešitve.

Vir: lastno delo.

Podjetja, ki so delo od doma ponujala že pred pandemijo, niso imela pretiranih težav, saj so svojo »občasno« možnost dela od doma le spremenila v »stalno«. Pri podjetjih, ki tega pred pandemijo niso prakticirala, pa je bil nenaden prehod kar precej utrujajoč in naporen. Vodja 4 pravi: »Strašno! Nenadno ljudje ostanemo doma in kot vsaka velika firma smo mislili, da če nekdo vodi od doma, da bo to vse skupaj kar propadlo s podjetjem vred.« Pa vendar se je

izkazalo, da ni tako, saj smo priča temu, da je dosti podjetij delo od doma obdržalo kot želeni način dela.

Glede prihodnosti in takega načina dela se vodje delijo na dva bregova, tisti, ki v tem vidijo pozitiven prispevek, in tisti, ki v ta način dela preprosto ne verjamejo. Tu gre za osebni pogled vodje na celotno situacijo, ki ni nujno povezana z dejavnostjo podjetja. Mogoče so multinacionalna podjetja malenkost bolj odprta za prihodnost dela od doma, zaupajo v ta način in v tem vidijo prednost pri iskanju kadra in talentov, ki lahko v trenutku postanejo globalni igralec. Nekateri pa poudarjajo, da bo ob nadaljevanju dela na tak način nujno treba posvetiti dovolj časa RDŽŽ. »Ljudje so socialna bitja. Virtualno moraš planirati in ni tako naravno,« pravi Vodja 2, Vodja 3 pa dodaja: »Tradicionalnemu principu so šteti dnevi. Včasih sem dobila literaturo za nočno omarico.«

Glavna razlika med vodenjem sodelavcev na lokaciji in tistimi, ki delajo od doma, je v tem, da vodja ne ve zagotovo, ali delavec opravlja delo ali ne. Vodje navajajo tudi, da se je treba večkrat ukvarjati s čustvi in osebnimi stiskami zaposlenih. To jim vzame dosti energije, kot pravi Vodja 2. Ponovno poudarjajo, da je ključna komunikacija, odprt odnos in pa zaupanje. Na splošno menijo, da je zaposlene na lokaciji lažje »držati skupaj kot ekipo«, kar vodi v povezanost, motivacijo, zaupanje in krog je sklenjen.

3.2.7 Največji izzivi vodij v novih pogojih dela

Vodje se soočajo s številnimi izzivi v novih pogojih dela, kot so zagotavljanje jasne komunikacije z zaposlenimi na daljavo, spodbujanje sodelovanja in ustvarjanje zaupanja na daljavo ter obvladovanje tveganj in tehnoloških izzivov. Vodje se morajo prilagoditi novim načinom dela in sprejeti fleksibilnejše pristope k vodenju, da bi zagotovili, da so zaposleni produktivni in motivirani ter da ohranijo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Poleg tega se vodje soočajo s povečanimi izzivi glede zagotavljanja varnosti in zdravja svojih zaposlenih, pri čemer morajo sprejeti ustrezne ukrepe za preprečevanje širjenja bolezni in zagotoviti primerno podporo zaposlenim, ki so morda bolni ali se soočajo s težavami v zasebnem življenju. V tabeli 10 so naštetih največji izzivi vodij.

Tabela 11: Največji izzivi vodij

Vodja	Povzetki odgovorov – največji izzivi vodij
Vodja 1	Področje prodaje storitev in način pridobivanja kadra.
Vodja 2	Stik z ljudmi in možnost hitrejšega reševanja izzivov.
Vodja 3	Urniki polnih sestankov, ko se dela od doma.
Vodja 4	Preveč sestankov in pomanjkanje strukture na splošno.
Vodja 5	Hibridnost.
Vodja 6	Zagotavljanje kakovosti odnosov na visoki ravni.

Vir: lastno delo.

Izzivi, ki jih vidijo intervjuvani vodje, so bolj psihološke in organizacijske narave, ki ob slabi strukturi vodijo v nezadovoljstvo in spet zadevajo psihološko stanje zaposlenega. Stiki preko virtualnega sveta predstavljajo odtujitev in s tem močen negativni vpliv na podjetje in navsezadnje poslovanje, dobičkonosnost. Mnogokrat navajajo socializacijo. Nujen je osebni stik, kar velja tudi za druga raziskovalna področja. Vodjo 5 skrbi naslednje: »Drug izziv pa je, kako priti do vseh ljudi, s katerimi moraš delati tudi izven oddelka, jih ne vidiš in jih pozabiš. Jaz pozabim pol organizacije.«

Razlik med mlajšimi in starejšimi sodelavci ni več. Pred pandemijo so v nekaterih podjetjih bile, saj so bili mlajši bolj večji informacijske tehnologije kot starejši. Tu je treba omeniti, da gre predvsem za zaposlene v državnih podjetjih in ne v mednarodnih. Pojav lahko povežem s tem, da je v mednarodnih podjetjih sodelovanje izven državnih meja nekaj vsakdanjega in se običajno izvaja preko računalnika.

Vodje navajajo, da je nujno potrebna podpora za opravljanje zaposlenčeva dela in nalog v smislu prenosa znanj, strukture in delovnih procesov. Dodatno Vodja 3 pravi: »Delavci bi potrebovali več individualnih prenosov znanja zaradi informacij in našega specialnega znanja.« Vodja 2 pa še poudari: »Potrebujemo še več nekkih priznanj za dobre pobude in poslovne poteze, vzpostaviti moraš okolje, v katerem si bodo sodelavci želeli več sodelovanja zaradi tega, da ni preveč asinhronega dela.«

3.2.8 Prednosti in slabosti dela od doma

Delo od doma se nanaša na opravljanje dela na daljavo, kar omogoča zaposlenim, da delajo od koder koli, namesto da bi morali biti prisotni v pisarni ali drugem delovnem okolju. V zadnjem času se je delo od doma močno razširilo zaradi pandemije covid-19 in prineslo nove izzive tako zaposlenim kot tudi delodajalcem. Vodje se med intervjujem razgovorijo o slabostih in prednostih dela od doma, povzetki pa so predstavljeni v tabeli 11.

Tabela 12: Glavne prednosti in slabosti dela od doma

Vodja	Povzetki odgovorov – glavne prednosti in slabosti dela od doma	
	prednosti	slabosti
Vodja 1	Globalno kadrovanje in več izbire pri kadru	Pomanjkanje osebnega stika
Vodja 2	Organizacija dela po svojih željah	Manj povezovanja v živo
Vodja 3	Mir za študij	Nepovezanost sodelavcev
Vodja 4	Fleksibilnost	Kultura elektronskih sporočil
Vodja 5	Gospodinjska opravila	Nepovezanost sodelavcev
Vodja 6	Fleksibilnost	Izguba stika in pristnosti odnosov

Vir: lastno delo.

Iz odgovorov večine intervjuvancev pri razpravljanju o tem vprašanju lahko sklepam, da je slabost dela od doma pomanjkanje stika s sočlovekom. Ob pogovoru z intervjuvanci je v tem

delu vprašanj začutiti največjo skrb. Nekateri se sicer potolažijo s prednostmi na drugi strani, kot je po večini fleksibilnost, ampak je teža slabosti precej večja. Nekaterim, ki delo od doma opravljajo že dlje časa, se zdi, da so že kar naprej v izolaciji. To je velik pritisk in napor za vodjo, ki mora, v prvi vrsti, pogumno in odločno voditi svojo ekipo in ki je konec koncev tudi sam zaposlen in se srečuje s prav vsemi dilemami in stiskami, ki jih našteva za svoje zaposlene. Gre za dvojno vlogo, v vseh primerih mojih intervjuvancev.

3.2.9 RDZŽ-pravilniki in izobraževanje

Izobraževanje je ključno za izboljšanje znanj in spretnosti zaposlenih ter za zagotavljanje kakovostnega dela v podjetju. Pravilniki pa so pomembni za usklajevanje ravnanja zaposlenih s politiko in cilji podjetja ter za zagotavljanje enakih pravic in dolžnosti vsem zaposlenim. Skladno z zahtevami današnjega trga dela je treba zagotoviti redno izobraževanje zaposlenih in prilagajanje pravilnikov v skladu z zakonodajo in spreminjajočimi se razmerami. Tabela 12 prikazuje povzetke odgovorov glede prizadevanja za dobro počutje sodelavcev in njihovo izobraževanje.

Tabela 13: Skrb za dobro počutje in izobraževanje sodelavcev

Vodja	Povzetki odgovorov – dobro počutje in izobraževanje		
	Vzpostavljeni pravilnik RDZŽ	Programi za dobro počutje zaposlenih	Izobraževanja in pogostost
Vodja 1	Ne	Neuradni po službi	Da, redno
Vodja 2	Da	Da	Da, zelo pogosto
Vodja 3	Ne	Da	Odvisno od potrebe
Vodja 4	Da	Da	Da, zelo pogosto
Vodja 5	Da	Da	Da, zelo pogosto
Vodja 6	Ne	Da	Odvisno od potrebe

Vir: lastno delo.

Podjetja nudijo programe za dobro počutje zaposlenih v službeni (uradni) obliki ali polslužbeni (neuradni) obliki. Običajno gre za športne aktivnosti in druženja ob pijači, v nekaterih primerih pa za knjižnico, kjer so na voljo strokovne revije, ki ljudi poveže v pogovor. Opažam, da tu prednjačijo mednarodna podjetja, ki imajo to področje bolj strukturirano urejeno. Trditev je razvidna iz prvega stolpca tabele 12. Vodje, ki so zaposlene v mednarodnih podjetjih, navajajo prisotnost pravilnikov RDZŽ, medtem ko podjetja v državni lasti tega nimajo. Vodja 6 pojasni: »Smo javni sektor in jih načeloma ni. Skušamo biti družinam prijazni na način, da imajo proste prve šolski dni, kot je sicer tudi po zakonu. Tudi če imajo starši kakšne druge zadeve z otroki ali pa jih na primer pripeljejo v službo. Predvsem pa nam je glavno, da čim manj mešamo službeno življenje z zasebnim in to spoštujemo.« To sovпада tudi z izobraževanjem sodelavcev, ki je malenkost manj pogosto v podjetjih, ki so v državni lasti.

3.3 Razprava o rezultatih, omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Iz rezultatov intervjujev in teoretičnih raziskav lahko sklepam, da je RDZŽ za zaposlene in podjetja ključnega pomena. Vodje igrajo pomembno vlogo pri podpori zaposlenim pri usklajevanju RDZŽ in ohranjanju učinkovitosti podjetja.

Ključni izzivi, s katerimi se soočajo podjetja, so po navedbah Brough, Holt, Bauld, Biggs in Ryan (2008) upadanje ponudbe delovne sile, podaljšanje življenjske dobe, zapoznelo starševstvo in upadanje plodnosti. V primerjavi z ugotovitvami po opravljenih intervjujih vidim podobnost glede delovne sile in seveda tudi pritiskov družinskega življenja, ki starejšim staršem predstavlja še večji izziv pri usklajevanju RDZŽ.

Med izzive navajam še povečano delovno obremenitev, osamljenost, izgubo občutka časa in prostora ter težave pri usklajevanju družinskih obveznosti z delom, kot to navedejo tudi Kniffin in drugi (2021). Vodje morajo vzpostaviti jasna pričakovanja glede delovnih ur in mej fleksibilnosti. Pri delu na daljavo se lahko pojavijo težave s komunikacijo in nadzorom, kar lahko vodi do nejasnih pričakovanj, nizke produktivnosti in občutka izoliranosti. Vodje se morajo zavedati teh izzivov in izvajati strategije za izboljšanje komunikacije, kot so redni individualni sestanki s sodelavci, jasne smernice za delo in spodbujanje odprte komunikacije.

Sodelavci, ki delajo od doma, se lahko soočajo z nevarnostjo čezmernega dela, saj pogosto težko ločijo med delovnim časom in prostim časom. Vodje se morajo zavedati tega izziva in sprejeti ukrepe za preprečevanje čezmernega dela, na primer omejitve delovnega časa, spodbujanje premorov in izvajanje programov za izboljšanje duševnega zdravja, če ti v podjetju obstajajo oziroma so na voljo preko zunanjega izvajalca.

Izgorelost na delovnem mestu predstavlja veliko težavo podjetjem, saj vodi v visoke stroške zdravstva in odsotnosti zaposlenih ter posledično vpliva na delovno uspešnost in dobiček (Thimmapuram in drugi, 2019). Za podporo zaposlenim pri usklajevanju RDZŽ je treba ponuditi kakovostne vire čustvene podpore, fleksibilnost delovnega časa in možnosti za prilagajanje dela družinskim potrebam (Van de Ven, van den Tooren & Vlerick 2013).

Obstaja prav toliko prednosti kot tudi slabosti dela od doma. Vodje se tu težko odločijo, ali je več prvih ali drugih. Kot navajata Davis in Harrington (2021) in ugotavljam tudi sama, delo od doma omogoča zaposlenim večjo fleksibilnost pri urniku dela, saj lahko delajo ob različnih urah in si prilagajajo delovni čas glede na družinske obveznosti ali druge dejavnosti, kar pripomore k boljšemu RDZŽ. Delo od doma lahko zaposlenim omogoči bolj mirno delovno okolje in zmanjšanje motenj, kot so pogovori s sodelavci, telefonski klici ali sestanki, kar lahko izboljša produktivnost. Delo od doma lahko zmanjša čas in stroške, povezane z vožnjo do službe, kot tudi stroške, ki nastanejo pri oblačilih za delo ali kosilih, kar pomeni, da lahko zaposleni prihranijo denar.

Slabosti dela od doma so zmanjšanje socialnih interakcij zaposlenih, kar lahko privede do občutkov osamljenosti in izolacije. Posledično je vodja bolj obremenjen, saj pogovori zahtevajo veliko energije. In navsezadnje se postavlja vprašanje, ali je lahko vodja tudi psihoterapevt. Delo od doma lahko zaposlenim oteži ločevanje med delom in zasebnim življenjem, kar lahko pripelje do preobremenjenosti ali pomanjkanja časa za družino in prostočasne dejavnosti. Tehnične težave, kot so motnje v internetni povezavi ali računalniških programih, lahko ovirajo produktivnost in učinkovitost zaposlenih. Zato je izrednega pomena, da so na voljo primerni in dovolj pogosti tečajji. Na raziskovalna vprašanja, postavljena v uvodu magistrskega dela, bom odgovorila glede na spoznanja iz teoretičnega in empiričnega dela.

Raziskovalno vprašanje 1: **Kako so se spremenili novodobno delo in delovno okolje ter vloga vodje?**

Novodobno delo in delovno okolje sta se spremenila na več načinov, ki vključujejo (Manyika, 2017; Chevrier, 2003; Downes & Koekemoer, 2011; Ben Sedrine, Bouderbala & Nasraoui, 2021; De Roeck & Farooq, 2018):

- **Tehnološki napredek:** Tehnologija je vse bolj pomembna v poslovnem svetu, kar spreminja načine, na katere ljudje delajo in komunicirajo. Novodobni vodje morajo biti sposobni uporabljati in implementirati tehnologijo v svojih podjetjih.
- **Globalizacija:** Podjetja danes delujejo v globalnem okolju in vodje morajo biti sposobni upravljati medkulturne zahteve in razlike.
- **Fleksibilnost:** Delovni čas in okolja so postala bolj fleksibilna in vodje morajo biti sposobni upravljati ekipe, ki delajo od koder koli in kadar koli.
- **Poudarjanje timskega dela:** Vodje morajo biti sposobni voditi in motivirati time, ki delujejo iz različnih lokacij in kultur.
- **Poudarjanje odgovornosti in etike:** Od vodij se vsakodnevno zahteva, da so odgovorni za poslovanje podjetja in da na vsakem koraku zagotavljajo etičnost poslovanja in odločitvev.

Vloga vodje se je tudi spremenila od tradicionalnega »vodenja z avtoriteto« do bolj kolaborativnega pristopa, kjer vodje delujejo kot mentorji in voditelji za svoje ekipe (Škerlavaj, 2022). Vodje morajo biti sposobni voditi svoje ekipe v neznano in v spreminjajoče se okolje ter prilagajati svoje vodstvene stile glede na potrebe svojih podrejenih.

Raziskovalno vprašanje 2: **Kateri so glavni izzivi zagotavljanja sodelavčevega RDŽŽ z vidika vodij?**

Vodje morajo razumeti, da je zagotavljanje sodelavčevega RDŽŽ ključnega pomena za njihovo produktivnost, zadovoljstvo in zdravje, in sprejeti ukrepe, ki bodo podpirali to ravnovesje. Glavni izzivi zagotavljanja sodelavčevega RDŽŽ z vidika vodij so naslednji

(Das & Baruah, 2013; Bond, 2004; Porter, 2014; Beauregard & Henry, 2009; Downes & Koekemoer, 2011; McCarthy, Cleveland, Hunter, Darcy & Grady, 2013; Goetzel in drugi, 2014; Carr, Boyar & Gregory, 2008):

- **Čezmerni delovni čas:** Sodelavci se pogosto soočajo s čezmernim delovnim časom, kar vodi do izčrpanosti in stresa, kar lahko vpliva na njihovo produktivnost in zdravje.
- **Kultura podjetja:** Kultura podjetja lahko vpliva na to, koliko se sodelavci počutijo prisiljene delati, tudi po urah. Vodje morajo biti zavezani k ustvarjanju kulture, ki ceni in podpira RDZŽ.
- **Spremenjeno delo in družinske obveznosti:** Novodobna tehnologija in poslovni modeli, kot sta delo od doma in virtualno delo, lahko otežujejo ločevanje med delom in zasebnim življenjem za sodelavce. Vodje morajo razumeti, da imajo sodelavci družinske obveznosti in jim omogočiti, da se prilagodijo svojim potrebam.
- **Komunikacija:** Vodje morajo biti sposobni komunicirati jasno in odprto o delovnih zahtevah in omejitvah ter poslušati potrebe in želje svojih sodelavcev glede RDZŽ.
- **Fleksibilnost:** Vodje morajo biti sposobni prilagajati se potrebam svojih sodelavcev in omogočiti fleksibilnost v delovnem času in okolju, da se zagotovi RDZŽ.
- **Podpora:** Vodje morajo podpirati svoje sodelavce v njihovih poskusih, da si ustvarijo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, na primer s prilagajanjem delovnega časa, dela od doma in plačanim dopustom.
- **Promocija zdravega načina življenja:** Vodje bi morali promovirati zdrave načine življenja in podpirati iniciative, ki podpirajo zdravo telo in um. To bi omogočilo, da bodo sodelavci bolj produktivni in zadovoljni.
- **Vodenje z zgledom:** Vodje morajo biti zgled svojim podrejenim in jim pokazati, kako lahko uspešno vodijo svoje delo in zasebno življenje.

Izzivi zagotavljanja RDZŽ so kompleksni in zahtevajo prilagodljivost in potrpljenje vodij, da bi se uspešno spopadli z njimi. Vodje morajo biti sposobni prilagajati se spreminjajočim se potrebam svojih sodelavcev in jim zagotavljati podporo, ki jo potrebujejo, da lahko uspešno vodijo svoje delo in zasebno življenje.

Raziskovalno vprašanje 3: **Katere metode in tehnike vodenja uporabljajo vodje za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja sodelavcev?**

Vodje lahko uporabljajo različne metode in tehnike vodenja za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja sodelavcev, kot so (Russell, O'Connell & McGinnity, 2009; Lockwood, 2003; Lund in drugi, 2021; Goetzel in drugi, 2014; Rafnsdóttir & Heijstra, 2013; Nda & Fard, 2013; Kuehnl, Seubert, Rehfuess, von Elm, Nowak & Glaser, 2019):

- **Fleksibilnost delovnega časa:** Omogočanje fleksibilnosti v delovnem času, kot so delo od doma, delo v nedeljo in delo po dogovoru, lahko pomaga sodelavcem, da si prilagodijo delovni čas glede na njihove zasebne obveznosti.

- **Plačan dopust:** Omogočanje plačanega dopusta lahko sodelavcem omogoči, da si vzamejo čas za družinske in osebne obveznosti, ne da bi se bali za svoje plačilo.
- **Delitev dela:** Vodje lahko delo razdelijo med ekipo, tako da se delovna obremenitev med sodelavci enakomerno razdeli.
- **Spodbujanje zdravega načina življenja:** Vodje lahko spodbujajo zdrave načine življenja, kot so pravilna prehrana, vadba in dovolj spanja.
- **Podpora komunikaciji:** Vodje lahko podpirajo odprto in jasno komunikacijo med sodelavci, tako da lahko sodelavci razpravljajo o svojih potrebah in željah glede RDZŽ.
- **Usposabljanje in razvoj:** Vodje lahko podpirajo usposabljanje in razvoj svojih sodelavcev, tako da jim zagotavljajo priložnosti za rast in razvoj, ki jim bodo omogočile boljšo kariero in boljše ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.
- **Vodenje z zgledom:** Vodje lahko postavijo dober primer svojim podrejenim, tako da uspešno usklajujejo svoje delo in zasebno življenje in s tem pokažejo, da je to možno.

Vodje morajo biti sposobni prilagajati se potrebam svojih sodelavcev in jim zagotavljati podporo, ki jo potrebujejo, da lahko uspešno usklajujejo svoje delo in zasebno življenje. Za nadaljnja raziskovanja bi bilo koristno izvesti študijo na večjem vzorcu zaposlenih in podrobnejši analizi različnih dejavnikov, ki vplivajo na RDZŽ. Kot nadaljevanje bi lahko raziskovalec nadaljeval s primerjalno študijo med organizacijami, ki spodbujajo RDZŽ, in tistimi, ki tega ne počnejo, in analiziral razlike v produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih in drugih kazalcih uspešnosti podjetja. Lahko bi tudi raziskoval konkretne primere uspešnega vodenja sodelavcev in implementacije RDZŽ v različnih industrijah. Zanimivo bi bilo tudi raziskovati vlogo vodje kot primarne vloge brez upoštevanja, da je ta vodja z drugega vidika eventualno tudi sodelavec. Veliko je napisanega na temo sodelavca in vseh vidikov, in sicer tako pozitivnih in negativnih. Odstotek prav takih študij, posvečenih vodjem kot končnemu členu, pa je majhen.

4 PRIPOROČILA ZA VODENJE SODELAVCEV Z RAVNOVESJEM MED DELOVNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM

Na podlagi predstavljenega teoretičnega okvirja lahko sklepamo, da je RDZŽ danes ključnega pomena organizacije. Vodje se morajo zavedati, da zaposleni iščejo RDZŽ in da lahko njihova želja po kariernem uspehu ali na drugi strani želje po zasebnosti privede do konfliktov med delovnim in zasebnim življenjem.

Vodjem priporočam, da spodbujajo dialog in komunikacijo med vodjem in sodelavci o njihovih potrebah in izzivih. Spodbujajo naj odprt dialog in komunikacijo s svojimi sodelavci o njihovih potrebah in izzivih. V ta namen naj vzpostavijo redne sestanke za individualne pogovore in pregled delovne uspešnosti ter omogočijo možnost povratnih informacij sodelavcev. Vodje naj poskrbijo za jasno definiranje vlog in odgovornosti ter zagotovijo dostopnost do potrebnih virov za uspešno izvedbo dela. Prav tako naj spodbujajo

sodelavce, da delijo svoje ideje in predloge za izboljšave ter prisluhnejo njihovim mnenjem in predlogom. Vodje naj se zavedajo pomembnosti osebnega pristopa in empatije pri vodenju sodelavcev ter naj vzpostavijo kulturo odprtega dialoga in medsebojnega spoštovanja. Na koncu naj se zavedajo, da je dialog in komunikacija proces, ki zahteva stalno vzdrževanje in prilagajanje glede na potrebe sodelavcev.

Vodje lahko ponudijo pomoč pri iskanju rešitev za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, kot so na primer fleksibilni delovni čas, delo od doma itd. To lahko storijo na različne načine. Prvi korak je, da se vodje aktivno pogovarjajo s svojimi sodelavci in jih spodbujajo, da delijo svoje potrebe in izzive. Vodje lahko nato pregledajo in prilagodijo delovne procese, da se prilagodijo potrebam sodelavcev, kot sta na primer fleksibilni delovni čas ali delo od doma. Pri tem je pomembno, da vodje sodelavcem zagotavljajo jasna pričakovanja in smernice glede dela na daljavo. Vodje lahko tudi organizirajo delavnice ali usposabljanja za sodelavce, da se naučijo veščin, ki jih potrebujejo za usklajevanje dela in zasebnega življenja, kot sta časovno upravljanje in samomotivacija. Poleg tega lahko vodje ponudijo sodelavcem druge oblike pomoči, kot sta psihološko svetovanje ali pomoč pri organizaciji družinskih obveznosti. Sledenje uspehu prilagoditve delovnih procesov ter spodbujanje povratne informacije sodelavcev je ključnega pomena za nadaljnje izboljšanje prakse vodenja. Vodje lahko torej s svojimi prizadevanji pri zagotavljanju usklajevanja delovnega in zasebnega življenja svojih sodelavcev izboljšajo delovno uspešnost in povečajo zadovoljstvo zaposlenih.

Vodjem bi priporočila, da poudarjajo pomembnost RDŽŽ in kako lahko vpliva na učinkovitost podjetja. To lahko naredijo s svojim zgledom, zagotavljanjem fleksibilnosti in dostopnosti ter s tem, da se aktivno ukvarjajo s tem vprašanjem. Lahko organizirajo delavnice ali predavanja o tem, kako najbolje upravljati svoj čas in zagotoviti ravnovesje med delom in prostim časom. Vodje lahko tudi spodbujajo sodelavce, da se redno ukvarjajo s telesno aktivnostjo, zdravim prehranjevanjem in meditacijo, kar lahko izboljša njihovo počutje in zmanjša stres. Pomembno je tudi, da vodje spoštujejo pravico sodelavcev do časa za družino in prosti čas ter da jim omogočijo, da si vzamejo potreben čas za okrevanje. Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem lahko pomembno vpliva na učinkovitost podjetja, saj lahko izboljša zadovoljstvo sodelavcev, zmanjša absentizem in bolniške odsotnosti ter poveča produktivnost. Sodelavci, ki imajo uravnoteženo delovno in zasebno življenje, so pogosto bolj osredotočeni in motivirani pri svojem delu.

Vodje naj ponudijo pomoč zaposlenim pri iskanju podpore za reševanje težav z izgorelostjo in stresom, če ti nastopijo. Zaposlenim lahko pomagajo pri spopadanju s težavami izgorelosti in stresa, s poudarkom na pomembnosti samozavedanja in samoozdravitve. Najprej priporočam poudarek na poslušanju in razumevanju posameznih izzivov, ki jih doživljajo zaposleni. Vodje lahko ponudijo podporo pri iskanju zunanjih virov pomoči, kot so svetovalni programi, psihologi in terapevti. Vključevanje v programe dobrega počutja (angl. wellness), meditacijo in druge oblike sprostitve lahko prav tako pomagajo zmanjšati stres. Vodje lahko izboljšajo delovno okolje in vzdušje s spodbujanjem pozitivnega pristopa k delu

ter razumevanjem osebnih potreb in želja zaposlenih. Z vzpostavljanjem jasnih smernic za delo in postavljanjem realističnih ciljev lahko vodje zmanjšajo pritisk in stres, ki ga zaposleni doživljajo. S spodbujanjem zdravega načina življenja, kot sta vadba in zdrava prehrana, lahko vodje prispevajo k izboljšanju telesnega in duševnega zdravja svojih zaposlenih ter tako povečajo produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih.

Priporočam vključevanje družine v odločitve o delovnem življenju in z delom povezanih aktivnosti. To pomaga zaposlenim pri doseganju ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem ter izboljša njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Vodje lahko to dosežejo s spodbujanjem zaposlenih, da svoje družine vključijo v dogodke in aktivnosti, ki jih organizira podjetje, kot so pikniki, druženja, izobraževalni dogodki in podobno. Vodje lahko tudi omogočijo delo od doma ali fleksibilen delovni čas, ki omogoča zaposlenim, da se bolj posvetijo družinskim potrebam. Pomembno je, da vodje spodbujajo odkrito komunikacijo in razumevanje, da imajo zaposleni življenje zunaj dela. S tem se izboljša zadovoljstvo zaposlenih in zmanjša stres, kar lahko privede do boljše učinkovitosti in produktivnosti v podjetju. Poleg tega lahko vključevanje družin v delovne odločitve izboljša občutek pripadnosti in skupnosti med zaposlenimi, kar lahko dolgoročno izboljša kulturo podjetja in zmanjša fluktuacijo zaposlenih.

Navsezadnje vodjem priporočam, da omogočajo in zagotavljajo zaposlenim dovolj časa za počitek in regeneracijo. Vodje naj spodbujajo zdrav življenjski slog med zaposlenimi, saj lahko to izboljša njihovo fizično in mentalno zdravje ter pripomore k boljši učinkovitosti. Vodje lahko tudi omejijo število delovnih ur, ki jih zaposleni preživijo v službi, ali pa spodbujajo uporabo letnega dopusta. Pomembno je tudi, da vodje dajejo zaposlenim priložnost, da se odklopijo od dela in si vzamejo čas zase, brez motenj iz službe. Poleg tega lahko vodje tudi zagotavljajo prostore za počitek in sprostitev v podjetju, kot so sobe za počitek, masažni stoli, meditacijski prostori ali fitnes studii. Vodje lahko tudi spodbujajo zaposlene k uporabi teh prostorov. Nazadnje pa je pomembno, da vodje dajejo dober zgled s svojim lastnim ravnanjem, tako da tudi sami spoštujejo meje med delom in zasebnim življenjem, ter si vzamejo čas za počitek in regeneracijo, saj le-tako lahko zagotavljajo in skrbijo za vse zgoraj naštetu.

Dodatna priporočila za vodenje sodelavcev z upoštevanjem RDZŽ so naslednja (Russell, O'Connell & McGinnity, 2009; Beauregard & Henry, 2009; Porter, 2014; Van de Ven, van den Tooren & Vlerick 2013; Goetzel in drugi, 2014; Ben Sedrine, Bouderbala & Nasraoui, 2021):

- **Ustvariti fleksibilno delovno okolje:** To lahko vključuje izbiro delovnega časa, delo od doma in druge prilagoditve, ki omogočajo zaposlenim, da učinkovito skrbijo za svoje zasebne obveznosti.
- **Spodbujati komunikacijo:** Vodje naj zagotavljajo, da imajo zaposleni dovolj priložnosti za pogovor o svojih zasebnih in delovnih težavah in da poslušajo in pomagajo

reševati te težave. Zagotavljajo in spodbujajo naj kulture odgovornosti in podpore med sodelavci.

- **Sprejemanje družinskega življenja:** Vodje naj vključijo družinske člane v delovna dogajanja in jim omogočijo, da se seznanijo s tem, kar se dogaja v podjetju, saj lahko to pomaga zmanjšati stres zaposlenih. Ob enem naj vodje zagotavljajo, da imajo zaposleni dovolj časa za družinske obveznosti, kot so rojstni dnevi, šolske prireditve in druge pomembne dogodke. Ukrepajo naj proaktivno in se pogovarjajo o težavah, ki izhajajo iz zasebnega življenja sodelavcev.
- **Spodbujati zdravje in dobro počutje:** Vodje naj zagotavljajo, da imajo zaposleni dovolj časa za počitek in sprostitve ter jim ponudijo podporo za zdravje in dobro počutje, kot so programi za spremljanje stresa in telesne vadbe. Zagotavljajo naj podporo in pomoč v primerih akutne duševne stiske in drugih vsakodnevnih težav. Povečajo naj zaupanje v sodelavce in jim zagotovijo podporo, tako racionalno kot emocionalno. Vzpostavijo ali spodbujajo naj pripravo pravilnika za vzdrževanje RDZŽ. Spodbujajo in podpirajo naj tudi vključevanje zdravstvenih in programov dobrega počutja (angl. wellness), če jih podjetje lahko omogoči.
- **Spodbujati timsko delo:** Vodje naj zagotavljajo, da so zaposleni del ekipe in da se medsebojno podpirajo, kar lahko pomaga zmanjšati občutek osamljenosti in stresa. Vsekakor naj dnevno spodbujajo timsko delo in iskanje skupnih rešitev.

SKLEP

Vodje imajo ključno vlogo pri spodbujanju in zagotavljanju RDZŽ svojih podrejenih. To je še posebej pomembno v današnjem času, ko se spopadamo z idealom RDZŽ, ki je lahko tudi mit. Vodje lahko to dosežejo z dialogom, motivacijskim načinom vodenja, zaupanjem, jasnimi cilji in zahtevami, okvirjem ter redno povratno informacijo (angl. feedback). Prav tako lahko ponudijo podporo in pomoč v situacijah, ko se podrejeni soočajo s težavami iz zasebnega življenja. Vodje lahko tudi upoštevajo pravilnike in programe za podporo, ki jih podjetje ponuja svojim zaposlenim in njihovim družinskim članom.

Prav tako pomembno je, da vodje vključujejo družine v odločitve v delovnem življenju in z njimi povezane dejavnosti in tako združujejo delo in dom, ne da bi izgubili sebe, svoje naloge in cilje.

Na podlagi raziskave in navedene teorije bi lahko predlagala, da organizacije posvečajo več pozornosti spodbujanju RDZŽ, tako da zagotavljajo fleksibilne delovne ure in pomoč pri družinskih obveznostih, vodijo redne pogovore in poslušajo svoje sodelavce ter se odzivajo na njihove potrebe in investirajo v programske vire in podporo.

RDZŽ predstavlja izjemno pomemben izziv za organizacije in njihove vodje. Vodje morajo biti sposobni ustrezno odgovoriti na te izzive in zagotavljati podporo svojim podrejenim pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja. Raznolikost skupine zaposlenih in

spremembe v družbenih in gospodarskih razmerah zahtevajo nove pristope pri podpori zaposlenim pri usklajevanju RDZŽ in ohranjanju učinkovitosti podjetja.

Iz intervjujev je razvidno, da vodje iščejo različne načine za podporo svojim sodelavcem pri usklajevanju RDZŽ, vključno s prilagodljivostjo delovnega časa (angl. flexi-time), dajanjem prostega časa in pomočjo pri družinskih obveznostih. Prav tako je pomembno, da vodje poslušajo svoje sodelavce in se odzivajo na njihove potrebe ter jim zagotavljajo redne povratne informacije (angl. feedback).

Teorija pa poudarja, da so vodje ključni za zagotavljanje RDZŽ, saj so ti tisti, ki morajo ohraniti ravnotežje med doseganjem ciljev podjetja in podporo zaposlenim v njihovem osebnem življenju.

LITERATURA IN VIRI

1. Adame-Sánchez, C., González-Cruz, T. F. & Martínez-Fuentes, C. (2016). Do firms implement work–life balance policies to benefit their workers or themselves? *Journal of Business Research*, 69(11), 5519–5523.
2. Ahrendt, D., Consolini, M., Mascherini, M. & Sándor, E. (2022, 7. julij). *Fifth round of the Living, working and covid-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty*. Pridobljeno 22. decembra 2022 iz <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/fifth-round-of-the-living-working-and-covid-19-e-survey-living-in-a-new-era-of-uncertainty>
3. Al-Asfour, A. & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 11(2), 58–69.
4. Albertsen, K., Rafnsdóttir, G. L., Grimsmo, A., Tómasson, K. & Kauppinen, K. (2008). Workhours and worklife balance. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 34(5), 14.
5. Aleksić, D., Černe, M. & Batistič, S. (2023). *Understanding meaningful work in the context of technostress, covid-19, frustration, and corporate social responsibility*. Pridobljeno 19. januarja 2022 iz <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/00187267221139776>
6. Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S. & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278.
7. Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131.
8. Bapuji, H., de Bakker, F. G., Brown, J. A., Higgins, C., Rehbein, K. & Spicer, A. (2020). Business and society research in times of the corona crisis. *Business & Society*, 59(6), 1067–1078.

9. Barnes, S. J. (2020). Information management research and practice in the post-COVID-19 world. *International Journal of Information Management*, 55, 102–175.
10. Barone Gibbs, B., Kline, C. E., Huber, K. A., Paley, J. L. & Perera, S. J. O. M. (2021). Covid-19 shelter-at-home and work, lifestyle and well-being in desk workers. *Occupational Medicine*, 71(2), 86–94.
11. Beauregard, T. A. & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19(1), 9–22.
12. Bell, A. S., Rajendran, D. & Theiler, S. (2012). Job stress, wellbeing, work-life balance and work-life conflict among Australian academics. *E-journal of Applied Psychology*, 8(1), 25–37.
13. Ben Sedrine, S., Bouderbala, A. & Nasraoui, H. (2021). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal of Management Development*, 40(5), 365–388.
14. Beño, M. (2021). The advantages and disadvantages of E-working: An examination using an ALDINE analysis. *Emerging Science Journal*, 5, 11–20.
15. Berson, Y. & Linton, J. D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R&D Management*, 35(1), 51–60.
16. Birimoglu Okuyan, C. & Begen, M. A. (2022). Working from home during the covid-19 pandemic, its effects on health, and recommendations: The pandemic and beyond. *Perspectives in Psychiatric Care*, 58(1), 173–179.
17. Bond, S. (2004). Organisational culture and work-life conflict in the UK. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 24(12), 1–24.
18. Brauchli, R., Bauer, G. F. & Hämmig, O. (2011). Relationship between time-based work-life conflict and burnout: A cross-sectional study among employees in four large Swiss enterprises. *Swiss Journal of Psychology/Schweizerische Zeitschrift für Psychologie/Revue Suisse de Psychologie*, 70(3), 165.
19. Braun, S. & Nieberle, K. W. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 780–797.
20. Braun, S. & Peus, C. (2018). Crossover of work–life balance perceptions: Does authentic leadership matter? *Journal of Business Ethics*, 149(4), 875–893.
21. Brough, P., Holt, J., Bauld, R., Biggs, A. & Ryan, C. (2008). The ability of work—life balance policies to influence key social/organisational issues. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 261–274.
22. Cacioppo, J. T. & Hawkley, L. C. (2009). Perceived social isolation and cognition. *Trends in cognitive sciences*, 13(10), 447–454.
23. Campbell, A. M. (2020). An increasing risk of family violence during the covid-19 pandemic: Strengthening community collaborations to save lives. *Forensic science international: reports*, 2, 100089.

24. Carr, J. C., Boyar, S. L. & Gregory, B. T. (2008). The moderating effect of work—family centrality on work—family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior. *Journal of Management*, 34(2), 244–262.
25. Cassar, V. & Buttigieg, S. C. (2013). An examination of the relationship between authentic leadership and psychological well-being and the mediating role of meaningfulness at work. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(5), 171–183
26. Chevrier, S. (2003). Cross-cultural management in multinational project groups. *Journal of world business*, 38(2), 141–149.
27. Chung, H., Seo, H., Forbes, S. & Birkett, H. (2020). *Working from home during the covid-19 lockdown: Changing preferences and the future of work*. Pridobljeno 21. decembra 2022 iz <https://www.birmingham.ac.uk/documents/college-social-sciences/business/research/wirc/epp-working-from-home-covid-19-lockdown.pdf>
28. Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938.
29. Crampton, S. M. & Hodge, J. W. (2007). Generations in the workplace: Understanding age diversity. *The Business Review*, 9(1), 16–22.
30. Currie, J. & Eveline, J. (2011). E-technology and work/life balance for academics with young children. *Higher Education*, 62(4), 533–550.
31. Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J. & Grady, G. (2012). Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30(2), 111–120.
32. Das, B. L. & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management*, 14(2), 8–16.
33. DasGupta, P. (2011). Literature review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1–36.
34. Davidson, H. (2020, 13. marec). *First covid-19 case happened in November, China government records show – report*. Pridobljeno 21. decembra 2022 iz <https://www.theguardian.com/world/2020/mar/13/first-covid-19-case-happened-in-november-china-government-records-show-report>
35. Davis, F. D. & Harrington, S. (2021). Beyond business as usual: The impact of covid-19 on the future of work. *European Journal of Information Systems*, 30(3), 218–227.
36. De Roeck, K. & Farooq, O. (2018). Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors. *Journal of Business Ethics*, 151, 923–939.
37. Delecta, P. (2011). Work life balance. *International journal of current research*, 3(4), 186–189.
38. Dhingra, V. & Dhingra, M. (2021). Who doesn't want to be happy? Measuring the impact of factors influencing work–life balance on subjective happiness of doctors. *Ethics, Medicine and Public Health*, 16, 100630.
39. Donthu, N. & Gustafsson, A. (2020). Effects of covid-19 on business and research. *Journal of business research*, 117, 284–289.

40. Downes, C. & Koekemoer, E. (2011). Work-life balance policies: Challenges and benefits associated with implementing flexitime. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1–13.
41. Drobnjak, S. & Jereb, E. (2007). Ali nas čaka življenje na daljavo. *Organizacija*, 40(1), 54–64.
42. Dulebohn, J. H. & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574.
43. Eikhof, D. R. (2007). Introduction: what work? What life? What balance? *Employee relations*, 29(4), 69–81.
44. Erjavec Tekavec, S. (2020, 11. marec). *V Italiji več smrtnih žrtev zaradi koronavirusa tudi zaradi starejšega prebivalstva*. Pridobljeno 21. decembra 2022 iz <http://znanost.sta.si/2737647/v-italiji-vec-smrtnih-zrtev-zaradi-koronavirusa-tudi-zaradi-starejsega-prebivalstva>
45. Fang, C. H., Chang, S. T. & Chen, G. L. (2009, May). Applying Structural Equation Model to Study of the Relationship Model among leadership style, satisfaction, Organization commitment and Performance in hospital industry. V *2009 International Conference on E-Business and Information System Security* (str. 145–156). Wuhan: IEEE.
46. Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A. & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143–156.
47. Ford, J. & Collinson, D. (2011). In search of the perfect manager? Work-life balance and managerial work. *Work, employment and society*, 25(2), 257–273.
48. Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1992). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable?. *Journal of organizational behavior*, 13(7), 723–729.
49. Goetzel, R. Z., Henke, R. M., Tabrizi, M., Pelletier, K. R., Loeppke, R., Ballard, D. W., Grossmeier, J. Anderson, R. R., Yach, D., Kelly, R., McCalister, T., Serxner, S., Selecky, C., Shallenberger, L. G., Fries, J. F., Baase, C., Isaac, F., Crighton, A., Wald, P., ... Metz, D. (2014). Do workplace health promotion (wellness) programs work? *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(9), 927–934.
50. Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 66–74.
51. Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76–88.
52. Gregorič, A., Majer, M. & Ladika, D. (2021, 2. marec). *Od pojava prvega primera na Kitajskem do prvega primera v Sloveniji marca lani*. Pridobljeno 21. decembra 2022 iz <https://www.rtvsllo.si/zdravje/novi-koronavirus/od-pojava-prvega-primera-na-kitajskem-do-prvega-primera-v-sloveniji-marca-lani/571187>
53. Haar, J. M., Brougham, D., Roche, M. A. & Barney, A. (2017). Servant leadership and work engagement: The mediating role of work-life balance. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 17(2), 56–72.

54. Haddock, S. A., Zimmerman, T. S., Ziemba, S. J. & Curent, L. R. (2001). Ten adaptive strategies for family and work balance: Advice from successful families. *Journal of Marital and Family Therapy*, 27(4), 445–458.
55. Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19–33.
56. Herrera, J., De las Heras-Rosas, C., Rodríguez-Fernández, M. & Ciruela-Lorenzo, A. M. (2022). Teleworking: The Link between Worker, Family and Company. *Systems*, 10(5), 134.
57. Hislop, D. & Axtell, C. (2009). To infinity and beyond?: workspace and the multi-location worker. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 60–75.
58. Hochschild, A. R. (1997). When work becomes home and home becomes work. *California Management Review*, 39(4), 79.
59. Howard-Grenville, J. (2020). How to sustain your organization's culture when everyone is remote. *MIT Sloan Management Review*, 62(1), 1–4.
60. Illanes, P., Lund, S., Mourshed, M., Rutherford, S. & Tyreman, M. (2018). Retraining and reskilling workers in the age of automation. *McKinsey Global Institute*.
61. Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K. & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during covid-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826.
62. ISJFR ZRC SAZU. (brez datuma). *Ravnotežje*. Pridobljeno 3. novembra 2022 iz <https://fran.si/iskanje?Query=ravnote%C5%BEje&View=1>
63. Jain, T., Currie, G. & Aston, L. (2022). Covid and working from home: Long-term impacts and psycho-social determinants. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 156, 52–68.
64. Kane, G. C., Nanda, R., Phillips, A. & Copulsky, J. (2021). Redesigning the post-pandemic workplace. *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 12–14.
65. Kanjuo Mrčela, A. & Černigoj Sadar, N. (2004). *Starši med delom in družino* (zaključno raziskovalno poročilo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
66. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, J., Antonakis, F., Ashford, J., Bakker, S. P., Bamberger, A. B., Bapuji, P., Bhave, H., Devasheesh, P., Creary, V. K., Demerouti, S. J. Flynn, E., Gelfand, F. J., Greer, M. J., Johns, L. L., Kesebir, G., Klein, S., Lee, P. G., ... Vugt, M. P. (2021). Covid-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American psychologist*, 76(1), 63.
67. Knight, R. (2020). *How to manage a hybrid team*. Pridobljeno 21. decembra 2022 iz <https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybridteam>.
68. Kordeš, U., Smrdu, M., Kajtna, T., Knap, Ž. & Vinkler, J. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
69. Kuehnl, A., Seubert, C., Rehfuess, E., von Elm, E., Nowak, D. & Glaser, J. (2019). Human resource management training of supervisors for improving health and well-being of employees. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 25(9), 109–124.

70. Lazar, I., Osoian, C. & Ratiu, P. I. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies Journal*, 1, 201–214.
71. Leigh, A. & Maynard, M. (2010). *Perfect leader*. New York: Random House.
72. Lewis, S. (2001). Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge? *Women in management Review*. 16(1), 21–29.
73. LEXPERA d. o. o. (brez datuma). *Obveznosti delodajalca glede na kraj opravljanja dela*. Pridobljeno 22. decembra 2022 iz <https://www.iusinfo.si/download/razno/18-06-2020-Delo-na-domu-pravna-ureditev-in-VZD.pdf>
74. Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. *Challenges and Solutions, SHRM Research, USA*, 2(10), 2–10
75. Long, L. & Mao, M. (2008, October). Impact of leadership style on organizational change: An empirical study in China. V *2008 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing* (str. 1–4). Dalian: IEEE.
76. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M. & Robinson, O. (2021). *The future of work after covid-19*. Pridobljeno 21. decembra 2022 iz <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
77. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1–26.
78. Mahler, J. (2012). The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407–418.
79. Malhotra, A. (2021). The postpandemic future of work. *Journal of management*, 47(5), 1091–1102.
80. Manyika, J. (2017). *Technology, jobs and the future of work*. Pridobljeno 21. decembra 2022 iz <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Technology%20jobs%20and%20the%20future%20of%20work/MGI-Future-of-Work-Briefing-note-May-2017.pdf>
81. Mattock, S. L. (2015). Leadership and work–life balance. *Journal of Trauma Nursing*, 22(6), 306–307.
82. Mazzola, J. J. & Disselhorst, R. (2019). Should we be “challenging” employees?: A critical review and meta-analysis of the challenge-hindrance model of stress. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 949–961.
83. McCarthy, A., Cleveland, J. N., Hunter, S., Darcy, C. & Grady, G. (2013). Employee work–life balance outcomes in Ireland: a multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257–1276.
84. McCarthy, A., Darcy, C. & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158–167.

85. Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. (2022). *Napotitev delavca na delo na domu*. Pridobljeno 22. decembra 2022 iz <https://spot.gov.si/sl/poslovanje/zaposlovanje-in-delovno-razmerje/napotitev-delavca-na-delu-na-domu>
86. Ministrstvo za zdravje. (brez datuma). *Spletno mesto državne uprave s celovitimi informacijami o njenem delovanju in preprostim dostopom do storitev*. Pridobljeno 21. decembra 2022 iz <https://www.gov.si teme/koronavirus-sars-cov-2/izolacija-in-znaki-okuzbe/>
87. Mohammad, K. (2009). E-Leadership: The Emerging New Leadership for the Virtual Organization. *Journal of Managerial Sciences*, 3(1), 2–21.
88. Murphy, S. A. (2007). *Leading a multigenerational workforce*. Washington, DC: AARP.
89. Nacionalni inštitut za javno zdravje – NIJZ. (brez datuma). *Koronavirus*. Pridobljeno 21. decembra 2022 iz <https://nijz.si/nalezljive-bolezni/koronavirus>
90. Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101.
91. Nanjundeswaraswamy, T. S. & Swamy, D. R. (2012). A literature review on quality of work life and leadership styles. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2(3), 1053–1059.
92. Nda, M. M. & Fard, R. Y. (2013). The impact of employee training and development on employee productivity. *Global journal of commerce and management perspective*, 2(6), 91–93.
93. Neeley, T. (2021). *Remote work revolution: Succeeding from anywhere*. London, UK: Harper Business.
94. Omolayo, B. (2007). Effect of leadership style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: A case study of four organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4(2), 30–37.
95. Pandita, S. & Singhal, R. (2017). The influence of employee engagement on the work-life balance of employees in the IT sector. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 38.
96. Panisoara, G. & Serban, M. (2013). Marital status and work-life balance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 21–25.
97. Porter, A. D. L. (2014). Manage your work, manage your life. *Harvard Business Review*, 92(3), 58–66.
98. Rafnsdóttir, G. L. & Heijstra, T. M. (2013). Balancing work–family life in academia: The power of time. *Gender, Work & Organization*, 20(3), 283–296.
99. Rani, S. V. & Mariappan, S. (2011). Work/life balance reflections on employee satisfaction. *Serbian Journal of Management*, 6(1), 85–96.
100. Redek, R., Domadenik, P., Koman, M. & Zupan, N. (2020). The impact of covid-19 on Slovenian companies and the role of remote work. V P. Domadenik, M. Koman & T. Redek (ur.), *The virus aftermath: A socio-economic twist* (str. 251–267). Ljubljana: Časnik Finance, d. o. o.

101. Rigotti, T., De Cuyper, N. & Sekiguchi, T. (2020). The corona crisis: What can we learn from earlier studies in applied psychology? *Applied psychology = Psychologie appliquee*, 69(3), 1.
102. Rosen, C. C., Dimotakis, N., Cole, M. S., Taylor, S. G., Simon, L. S., Smith, T. A. & Reina, C. S. (2020). When challenges hinder: An investigation of when and how challenge stressors impact employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1181.
103. Rosenzweig, R. (1985). *Eight hours for what we will: Workers and leisure in an industrial city, 1870–1920*. Cambridge: Cambridge University Press.
104. Roy, A. (2020). The pandemic is a portal. *Financial Times*, 3(4), 45.
105. Russell, H., O'Connell, P. J. & McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work–life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 73–97.
106. Savić, D. (2020). Covid-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101–104.
107. Schueller-Weidekamm, C. & Kautzky-Willer, A. (2012). Challenges of work–life balance for women physicians/mothers working in leadership positions. *Gender medicine*, 9(4), 244–250.
108. Shockley, K. M. & Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of vocational behavior*, 71(3), 479–493.
109. Sirgy, M. J. & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254.
110. Smith, J. & Gardner, D. (2007). Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*, 36(1), 3–12.
111. Smolović Jones, S., Smolović Jones, O., Winchester, N. & Grint, K. (2016). Putting the discourse to work: On outlining a praxis of democratic leadership development. *Management Learning*, 47(4), 424–442.
112. Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48–66.
113. Stare, J., Boštjančič, E., Buzeti, J., Klun, M., Kozjek, T. & Tomaževič, N. (2012). *Boljše delovno okolje za boljše sodelovanje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
114. Stare, J., Pevcin, P. & Benčina, J. (2012). *Izzivi in priložnosti zdravega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
115. Sturges, J. & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5–20.
116. Sunarsi, D. (2020). The analysis of the work environmental and organizational cultural impact on the performance and implication of the work satisfaction. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 237–246.
117. Syrek, C. J., Apostel, E. & Antoni, C. H. (2013). Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of pressure on exhaustion and work–life balance. *Journal of occupational health psychology*, 18(3), 252.

118. Škerlavaj, M. (2020). New normal, new leaders? V P. Domadenik, M. Koman & T. Redek (ur.), *The virus after-math: A socio-economic twist?* (str. 347–366). Ljubljana: Časnik Finance, d. o. o.
119. Škerlavaj, M. (2022). *Postherojsko vodenje: kontekst proces in rezultati* (1. izd.). Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
120. Thimmapuram, J. R., Grim, R., Bell, T., Benenson, R., Lavalley, M., Modi, M. & Salter, R. (2019). Factors influencing work–life balance in physicians and advance practice clinicians and the effect of heartfulness meditation conference on burnout. *Global advances in health and medicine*, 8, 216–249.
121. Tsai, Y., Wu, S. W. & Chung, H. J. (2009). The exploration of relationship between organizational culture and style of leadership. V *2009 6th International Conference on Service Systems and Service Management* (str. 585–590). Xiamen: IEEE.
122. Van de Ven, B., van den Tooren, M. & Vlerick, P. (2013). Emotional job resources and emotional support seeking as moderators of the relation between emotional job demands and emotional exhaustion: A two-wave panel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 1.
123. Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International review of administrative sciences*, 85(1), 80–97.
124. Vander Elst, T., Verhoogen, R. & Godderis, L. (2020). Teleworking and employee well-being in corona times: the importance of optimal psychosocial work conditions. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(12), 776–777.
125. Venkatesh, V. (2020). Impacts of covid-19: A research agenda to support people in their fight. *International journal of information management*, 55, 102197.
126. Victor, G. Y. S. & Soutar, G. N. (2005). The role of ethical behaviours In the relations between leadership styles and job performance. V *ANZMAC Conference: Corporate Responsibility* (str. 24–33). Wellington: Victoria University of Wellington.
127. Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S. & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International journal of business, management and social sciences*, 2(1), 24–32.
128. Vyas, A. & Shrivastava, D. (2017). Factors affecting work life balance-a review. *Pacific Business Review International*, 9(7), 194–200.
129. Wiradendi Wolor, C., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F. & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of e-training, e-leadership, and work life balance on employee performance during covid-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 443–450.
130. Zaccaro, S. J. & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational dynamics*, 31(4), 377–387.
131. Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. *Training & Development*, 54(1), 60–60.

132. Zveza svobodnih sindikatov Slovenije – ZSSS. (2022, 1. julij). *Delajmo varno, kjerkoli že – Nasveti za varno in zdravo delo od doma*. Pridobljeno 22. decembra 2022 iz <https://www.zsss.si/delajmo-varno-delo-od-doma-17>

PRILOGE

Priloga 1: Shema vprašanj za polstrukturirani intervju

Splošna vprašanja:

O podjetju:

- dejavnost podjetja
- velikost podjetja
- je v slovenski ali tuji lasti
- kako je trenutno organizirano delo (na lokaciji, od doma, hibridno)

O intervjuvancu:

- spol
- starost
- izobrazba

SKLOP 1 – sprememba novodobnega dela, okolja in vloga vodje

1. Opišite kulturo podjetja, kjer ste zaposleni ter vrednote.
2. Kako dolgo ste vodja?
3. Koliko sodelavcev je v vašem timu in na kakšen način je organizirano delo?
4. Kakšen je pristop in nova filozofija (če ta obstaja) podjetja glede kraja opravljanja dela?
5. Katere spremembe z vidika organizacije in poteka dela opazate pri vodenju v času pred covid-19 in po njem?
 - a. Kako se soočate z delom v novih pogojih dela?

SKLOP 2 – glavni izzivi vodij

6. Kako in na kakšen način podpirate svoje zaposlene?
 - a. Kako jih motivirate?
 - b. Kako dosegate pripadnost in povezanost?
 - c. Kako zaposlenim pomagata do ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem? Imate v podjetju kakšne formalne programe? Kateri so najbolj učinkoviti?
7. Kako je potekal nenaden prehod na delo od doma v času pandemije?
 - a. Katere prilagoditve ste morali sprejeti?
 - b. Kako vidite (komentirate) tak način dela za prihodnost?
 - c. Kaj so glavne razlike med vodenjem sodelavcev na lokaciji in tistih, ki delajo od doma?
8. Kaj vam pri vodenju v (zadnjih dveh letih) novih pogojih dela predstavlja največji izzive?
 - a. Če primerjate mlajše in starejše sodelavce: kako se spoprijemajo z novim načinom dela? Kaj pričakujejo od vodje?

- b. Kakšno podporo bi potrebovali sodelavci, da bi v organizaciji boljše opravljali svoje naloge?
9. Opišite prednosti in slabosti dela od doma.
 - a. Kako vidite delo in življenje na daljavo? Delovno in zasebno.

SKLOP 3 – uporabljene metode in tehnike vodij

10. Kako bi opisali vaš stil vodenja?
11. Kako ukrepate v situacijah, ko sodelavci potrebujejo vašo pomoč?
 - a. Na kakšen način komunicirate s sodelavci?
 - b. Kako pogosto se srečujete kot ekipa?
 - c. Kakšne procese imate vzpostavljene znotraj podjetja, ko gre za reševanje kriznih situacij?
12. Imate v podjetju RDZŽ pravilnike?
 - a. Se držite katerih drugih nenapisanih RDZŽ pravil? Katerih?
13. Kako pogosto izobražujete sodelavce in na katerih / za kakšna področja?
14. Katere programe/prakse za dobro počutje zaposlenih imate vzpostavljene. Kaj je najbolj učinkovit?

Priloga 2: Transkripcija opravljenih intervjujev

VODJA 1

Splošna vprašanja:

O podjetju:

- dejavnost podjetja – prevajalska agencija
- velikost podjetja – majhno podjetje
- je v slovenski ali tuji lasti – 40% slovenski / 60% tuji
- kako je trenutno organizirano delo (na lokaciji, od doma, hibridno) – hibridno

O intervjuvancu:

- spol – moški
- starost – 34
- izobrazba – mag. poslovnih ved / ekonomist

1. Opišite kulturo podjetja, kjer ste zaposleni ter vrednote.

Podjetje bi opisal kot avtohtono/opolnomočeno organizacijo, kjer vsi zaposleni stremijo k skupnemu cilju – to je rast – tako na poslovni, kot osebni ravni. Iz tega izhaja tudi naša glavna vrednota »kaizen« (vseživljenjsko učenje). Kulturo podjetja bi opisal z našimi vrednotami, ki so: inkluzivnost, avtonomnost, fokus, podjetnost, prijateljstvo in seveda kaizen.

2. Kako dolgo ste vodja?

Vodja sem od ustanovitve torej 6 let.

3. Koliko sodelavcev je v vašem timu in na kakšen način je organizirano delo?

Trenutno imamo 32 zaposlenih, ki so razdeljeni na 4 time – razvoj (software development), marketing, prodaja, projekt management. To so tudi moji direktni podrejeni. Vsak tim ima svojo vodjo, ki skrbi za doseganje zastavljenih ciljev, vse vodje skupaj pa sestavljajo »board«, ki se tedensko sestaja in na ta način dosega hiter prenos informacij. V boardu je poleg vodji prisotna še vodja HR in office managerka, ki nista del nobenega tima. Organizacija dela je nekako hierarhično strukturirana predvsem zaradi predaje in navodil, v splošnem pa si želimo, da je celotna organizacija čim bolj linearna (horizontalna). Že od samega nastanka podjetja leta 2017 je delo organizirano hibridno in delno od doma – imamo namreč zaposlene tujce, ki delajo remote iz drugih držav, čeprav večino zaposlenih prihaja iz Slovenije.

4. Kakšen je pristop in nova filozofija (če ta obstaja) podjetja glede kraja opravljanja dela?

Pristop dela je že od ustanovitve podjetja enak – torej podjetje je »remote first« podjetje, kjer je zaželeno, da zaposleni, ki delujejo v bližini pisarn (Ljubljana, London) vsaj enkrat na teden tudi fizično pridejo v pisarno. Kot rečeno ni obvezujoče, se pa mi zdi, da je fajn da zaposleni med seboj navežejo tudi osebne stike. V splošnem, pa se zaposleni sam odloči ali bo delal od doma v pisarni ali na »poti«.

5. Katere spremembe z vidika organizacije in poteka dela opazate pri vodenju v času pred covid-19 in po njem?

V času covid-a se način dela praktično ni spremenil – imeli smo sicer nekaj samoizolacij (dela od doma) vse ostalo pa se ni spremenilo. Če bi lahko govoril o spremembah, bi govoril o spremembah pri načinu prodaje, saj nam je covid pobral kar nekaj strank...

6. Kako in na kakšen način podpirate svoje zaposlene?

Zaposlene motiviramo primarno z zgledom – to pomeni, da s svojim načinom dela pokažem ostalim zaposlenim kaj pričakujem od vseh nas – torej neka jasna komunikacija, transparentnost, pomoč sodelavcem itd. Osebno menim, da je to tudi največja motivacija – če zaposleni vidi da se njihov vodja trudi in bori za njih se bodo tudi oni borili nazaj. V praksi zgleda to tako, da imamo skupne tedenske sestanke, vsak mesec pa tudi 1 na 1 z vsakim zaposlenim. Tedenski sestanki so precej uradni in usmerjenji k ciljem ter izobrazbi (vsakič si vzamemo 30min), kjer vsak izmed zaposlenih predstavi nekaj novega s področja lastnega dela in razloži ostalim zaposlenim – na ta način podpiramo to, da vsi vejo kaj nekdo dela. 1 na 1 sestanki so precej bolj sproščeni, navadno jih izvajam v kavarni, saj na ta način sprostim

zaposlenega in dosežem to, da se mi bolj odpre in pove kaj ga tare itd.. Rad dobro poznam svoje zaposlene in vsaj okvirno vem, kaj se mu dogaja v privat življenju, saj le na ta način vem »razlog« v kolikor se pojavijo odstopanja od zastavljenih ciljev.. veliko bolj pomembno mi je, da je zaposlen v dobri psihofizični kondiciji, saj le na tak način lahko podira zidove. Mislim, da to tudi zaposleni cenijo, saj vejo, da niso le številka, ampak ljudje, za katere mi je mar. Z rednim pogovorom tudi hitro opazim ali je zaposlen preveč pod stresom in če je mu omogočam dodatne proste dneve, poskušam nagraditi s kakšnim darilcem (karte za koncert, masaže, karte za tekmo itd.). Veliko pa pomeni že iskren pogovor. Z ekipo izvajamo tedensko badminton, ki se ga redno udeležujejo vsi slovenski zaposleni. Žal za tujce to še nimamo urejeno, vendar imamo plan da tudi remote zaposlene nekako tedensko angažiramo.

7. Kako je potekal nenaden prehod na delo od doma v času pandemije?

Nič posebnega ker smo že prej delali na daljavo.

Kar se tiče prihodnosti se mi zdi, da bo ta način postal stalnica, ne samo zaradi svobode, ki jo pri tem dobijo zaposleni ampak tudi zaradi vsesplošnega pomanjkanja kvalitetnih kadrov. Z delom na daljavo lahko postaneš v trenutku globalni igralec.

Pri nas je težava predvsem v razlikah v vodenju zaposlenih, ki delujejo v Londonu in Sloveniji (70%) in tistih ki delujejo na remote. V Londonu in Ljubljani imamo namreč pisarne, tako da se zaposleni redno srečujejo med seboj tudi sam imam redno stike in je to precej lažje. Tisti, ki delajo na remote pa se žal fizičnih stikov ne morejo posluževati vsak teden niti mesec. Navadno jih vedno prikličimo preko online klica k našim aktivnostim, vendar to ni vedno najboljše. Trudimo se, da vsaj dvakrat na leto pridejo za en teden v našo »bazo« in delajo v pisarnah skupaj z ostalim timom. Enkrat letno pa tudi organiziramo remote week, kjer se vsi zaposleni zberemo v hotelu/koči in za en teden delamo in se zabavamo skupaj.

8. Kaj vam pri vodenju v (zadnjih dveh letih) novih pogojih dela predstavlja največji izzive?

Z vidika kadrovanja in vodenja se ni nič spremenilo, se je pa spremenilo na področju prodaje– morali smo spremeniti način prodaje, način pridobivanje leadov ter se diverzificirati.

Naš najstarejši zaposlen ima 40 let najmlajši pa 24 let in skupaj odlično sodelujejo prav tako so vsi zelo dobro računalniško pismeni, kar pomeni, da odlično uporabljajo vsa orodja, ki so namenjena boljši komunikaciji in organiziranosti dela.

Glede dodatne podpore zaposlenim, osebno menim, da se vsi v ekipi zelo trudimo, da imajo vsi vse potrebne informacije ter vsi točno vedo kaj se dela.

9. Opišite prednosti in slabosti dela od doma.

Glavne prednosti so: globalno kadrovanje – več izbire pri kadru, svoboden in prilagodljiv urnik, izvzameš jutranji hektično rutino – rihtanje. vožnja na delo, kavice s sodelavci itd.. Po drugi strani pa ravno te kavice in vožnja na delo prekine rutino, zato se zaposleni znebijo tega občutka otopelosti, glavna slabost je pa vsekakor pomanjkanje osebnega stika in občutek odtujenosti s podjetjem in ekipo.

10. Kako bi opisali vaš stil vodenja?

Kot vodja poskušam dati kar se da veliko avtonomije zaposlenim torej bi lahko rekel, da vodim avtonomno. Sam se imam za enega izmed ekipe – sem le del sestavljenke. Moja naloga je usmerjat in uravnavat ekipo, da lahko dosežemo maksimalno storilnost in posledično dosežemo zastavljene cilje. Vedno sem na razpolago za pomoč in nasvete.

11. Kako ukrepate v situacijah, ko sodelavci potrebujejo vašo pomoč?

Vedno in z veseljem pomagam vsakemu, ki potrebuje pomoč. Glede na to, da je moj čas omejen, pa imam pravilno »najprej vprašaj Googla« potem mene. Torej če prideš do mene z vprašanjem: »kako se to naredi?« te bom usmeril na Google, če pa prideš z bolj vsebinskim vprašanjem oz. »poskusil/a sem to pa to pa to« vendar še vedno ne deluje, potem pa z veseljem pomagam in poskusim rešit problem. Rad pa pomagam na način, da si zaposleni zapomni in bo naslednjič lahko sam rešil izziv.

Kljub temu, da imamo certifikat ISO 9001, se v realnosti krizne situacije rešujejo »spontano«. Torej najprej se evalvira situacijo, potem poiščejo možne rešitve, kasneje pa se za eno odločimo in začnemo izvajati. Če vidimo, da ne deluje poskusimo s kakšno drugo. Situacijo vedno komuniciramo z celotno ekipo, tako da se vsi zavedajo kaj se dogaja.

12. Imate v podjetju RDZŽ pravilnike?

Nimamo takšnega pravilnika.

13. Kako pogosto izobražujete sodelavce in na katerih / za kakšna področja?

Redno. Vsekakor največ izobraževanja poteka na področju jezikov, glede na to da smo mednarodno podjetje, želimo, da imajo vsi zaposleni angleščino plus še en drug jezik na zelo visokem nivoju, saj lahko na ta način hitreje in bolj učinkovito komuniciramo. Poleg tega, pa se vsak zaposleni izobražuje na področju na katerem deluje vsaj enkrat letno.

14. Katere programe/prakse za dobro počutje zaposlenih imate vzpostavljene. Kaj je najbolj učinkovit?

Nimamo nekih posebnih praks. Mogoče to, da imamo kavni kotiček s kavči, kjer se lahko zaposleni odklopijo. Enkrat tedensko imamo badminton, enkrat na teden gremo na after

work pivo itd.. Mislim, da je za dobro počutje najboljša konstantna dobra energija, ki zajema tako skupna kosila, skupne kavice, zadržavanje v pisarni itd.

VODJA 2

Splošna vprašanja:

O podjetju:

- dejavnost podjetja – farmacevtska družba
- velikost podjetja – srednje podjetje
- je v slovenski ali tuji lasti – tuji lasti
- kako je trenutno organizirano delo (na lokaciji, od doma, hibridno) – hibridno

O intervjuvancu:

- spol – ženski
- starost – 52
- izobrazba – diplomirana biologinja

1. Opišite kulturo podjetja, kjer ste zaposleni ter vrednote.

Podjetje z inovativno medicino nudi pomoč bolnikom s težkimi in resnimi boleznimi. Naše poslanstvo je služiti bolnikom v skladu z vrednotami. Te nas vodijo in nam pomagajo pri pravih odločitvah in gradijo okvir dnevnih interakcij med seboj. To pomeni med sodelavci, z zunanjimi partnerji in širom sveta. Cenimo ljudi, svoj kader, integriteto in rezultate. Naše vrednote so: etičnost, zaupanje in spoštovanje, zagotavljanje kakovosti, timsko delo, ustvarjanje vrednosti podjetja, odgovornost ter znanstvena naravnost.

2. Kako dolgo ste vodja?

Od svojega 29. leta. Torej že 23 let!

3. Koliko sodelavcev je v vašem timu in na kakšen način je organizirano delo?

Sodelavcev, ki poročajo direktno meni imam 4. Potem pa se reportiranje razveja na 26. Ker sem direktorica, sem na koncu dne odgovorna za vse. Kljub temu, da imamo matrično strukturo in nekateri od mojih kolegov poročajo svojim matričnim vodjem v tujino.

4. Kakšen je pristop in nova filozofija (če ta obstaja) podjetja glede kraja opravljanja dela?

Bolj napredna v primerjavi z drugimi podjetji, glede na to, da imamo intentional meetings. Torej, srečujemo se, ko je potreba po tem, sicer pa opravljamo delo asinhrono. To je obenem

tudi agilno. V živo pa se srečamo ko je res potrebno. Kadar je kakšen workshop, kadar sprejemamo pomembne strateške odločitve, ko imamo praznovanja.

5. Katere spremembe z vidika organizacije in poteka dela opazate pri vodenju v času pred covid-19 in po njem?

Podjetje imelo že pred covid-19 zelo napreden pristop in je dovoljevalo delo od doma. Kakšne bistvene razlike v času pred covid-19 do trenutka pandemije, ko je bilo potrebno ljudi mobilizirati ni bilo. Rečem lahko, da ni bilo nikakršnih disturbances. Zelo hitro smo se organizirali, ker smo že imeli vzpostavljen sistem. Naši ljudje in podjetje so bili že prilagojeni na to vrsto delo. Podjetje se deli na delavce, ki delajo v pisarnah in na delavce na terenu. Terenci so bili že pred covid-19 usposobljeni za virtualno delo in s tem nismo zaprli kanalov. Po koroni pa se je podjetje na globalnem nivoju odločilo, da bomo ohranili virtualno okolje kot osnovo in se srečevali le v primeru namenskih srečanj, ki zahtevajo osebne interakcije (fizične). Osnova je virtualno okolje in asinhrono delo od doma.

6. Kako in na kakšen način podpirate svoje zaposlene?

Smiselno smo morali zastaviti okvirje oziroma priporočila za zaposlene za učinkovito delo od doma in tudi za smiselnost srečevanja v živo. Pravila tu igrajo ključno vlogo. Jasno predstavljena pravila. Obenem naj poudarim, da se nam zdi pomembno, da ne omejujemo prihoda v pisarne. Ne forsiramo ne eno ne drugo. Kadar si pač želijo. Ad-hoc razprava na hodniku je izziv. To pa še vedno ostaja nepokrito.

Povezanost in pripadnost dosegamo z team-buildingi, vodje oddelkov se redno srečujemo v živo, kjer opiramo najrazličnejše teme. Prav tako vodje s svojimi podrejenimi, s sestanki ena na ena.

Zaposlenim do ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem pomagamo z ocenjevanjem, letnim razgovorom in jasni zastavljenimi merljivi cilji. Tako vsak ve kaj se od njega pričakuje in lahko službovanje prilagodi potrebam zasebnega življenja. Ko imaš to ogrodje narejeno, ti lahko človek iz Marsa dela. Sploh s programom fleksibilnega delovnika, kot sem govorila. Vsekakor so cilji zastavljeni tako, da od zaposlenega ne zahtevajo več kot 8 ur. Zaposlenim damo zaupanje, popolno zaupanje. Če ga zaposlen izgubi, je odgovoren sam. Ti mu daš 100% zaupanje takoj, brez predhodnih izkušenj.

7. Kako je potekal nenaden prehod na delo od doma v času pandemije?

Zakonske prilagoditve. Vse ostalo že vpeljano. Spremenili smo zakonsko, ker smo povečali delo od doma. To je edina prilagoditev. Vsa teža je bila na digitalnem načinu. Vpeljali smo več rednih sestankov na začetku, zato da se ljudje niso zgubili, mesečne sestanke smo spremenili na bi-weekly ali pa celo na tedenske. Bolj pogost check-in, bolj pogosti all staff sestanki, zelo smo se fokusiral na počutje ljudi, da smo to izvajali znotraj Leadership Team in še kaskadno navzdol.

Jaz osebno mislim, da je prihodnost v temu, bo pa potrebno paziti na balans med delom od doma in delom v skupinah. Ne bi rekla, da je to v pisarni. Bolj bi rekla delom v živo, ker ni nujno, da v pisarni. Lahko se dobiš na zelenici. Predvsem zaradi situacij, ki nujno potrebujejo energijo v živo. Brainstorming, strateške odločitve, delavnice. Prav zaradi občutka pripadnosti. Prihodnost je v delu od doma oziroma virtualnem delu, v oboje verjamem. Ampak ne v popolnosti, ne more biti izključno eno ali drugo. Ljudje smo socialna bitja. Za občutek pripadnosti je potrebno imeti redne sestanke v živo, ki bodo namenski. Ne verjamem v odrejanje delo od doma po dnevih.

Glavna razlika je sigurno to, da se je bilo potrebno takrat zagotovo večkrat ukvarjati s čustvi in osebnimi stiskami ljudmi. Dejansko si mogel veliko energije v to vložiti. Stvari bi seveda hitreje reševali, če bi bili v živo, tako si se moral ljudi v krizi lotiti sistemsko. Nisi reševal stvari ad-hoc na hodniku. Če je kriza, je fino imet ljudi ob sebi. Ker pa to ni bilo možno, smo se morali morebitnih čustvenih kriz lotevati sistematsko. Da imaš plan. Vsak ponedeljek bom imela check-in, da vidim kako se ljudje počutijo. Virtualno moraš planirati in ni tako naravno.

8. Kaj vam pri vodenju v (zadnjih dveh letih) novih pogojih dela predstavlja največji izzive?

Najbolj to, da nimaš nekih ad-hoc neplaniranih brainstormingov ob kavi. To v okolju, kjer delujem jaz, primanjkuje. Velikokrat si problem rešil, če si se sprehodil skozi hodnik. Spet moraš sistemsko planirati stvari. Mogoče sedaj še ne čutim, vendar čez 10 let, če se ne bomo držal zastavljenih smernic v fleksibilnosti delovnika, da bo sčasoma zbledela pripadnost. Na tem je treba zelo delati, na sistematiki organiziranja druženj, praznovanju dosežkov, osebnih stvari, recimo 5. in 10. letnica v firmi. Predvsem bo in tudi že je izziv, da se ljudje sčasoma navadijo na delo od doma, in da je potrebno vložiti določeno energijo, da spraviš ljudi nazaj v pisarno na namenski sestanek. Ta naš sistem ponuja ogromno fleksibilnosti in ravno zaradi tega je težko ljudi spraviti v strukturo. Gre za kontradikcijo v pristopu. Pustiš, da delajo kadar želijo, delo mora biti opravljeno obenem pa moraš vzpostaviti platforme s pravili, ko bi si te ljudi želel videti in seveda vsem ne paše na isti dan. Vendar vsekakor je potrebno razmišljati, kdaj naj se ljudje dobijo v živo, da bo imelo podjetje največji profit!

Če primerjaš mlajše in starejše sodelavce, ne vidim nobenih razlik. Vsem paše delat od doma. Vidim pa razlike med ekstrovertiranimi in introvertiranimi ljudmi. Tisti prvi kažejo željo po druženju in po razpravah, neformalnih sestankih. Zagotovo sodelavci od mene pričakujejo, da zastavim, določim neke usmeritve. Težave za delo od doma na splošno so izobraževanja, nova orodja, sodelavci pričakujejo motivacijo z moje strani za tisto delo, ki se naši firmi zdi najbolj primerno. Za delo v pisarni moram motivirati ljudi, da pridejo v pisarno, ker so po defaultu doma. Različen pristop, do različnih skupin ljudi; ekstro in introvertirani. Moraš biti kar psiholog. Tisti psiholog, ki ne more zadovoljiti vseh.

Rabimo še več nekih priznanj za dobre pobude in poslovne poteze, vzpostaviti moraš okolje v katerem si bodo sodelavci želeli več sodelovanja, zaradi tega da ni preveč asinhronega dela. Nagrajevanja in priznanje sta pomembna, ne samo denar. Imamo dobro vzpostavljen sistem, ampak imam občutek, da bi radi tega še več. Ne smeš človeku reči, hočem, da si tukaj, ker so vsi. Verjamem v to, da človeka povabiš. Recimo. V četrtek bomo v firmi kuhal in brainstormali in v treh skupinah in nagradili tisto skupino, ki se bo odrezala najboljše. Namensko druženje, reševanje problemov in tekmovanje in nagrada na koncu. Ljudje želimo bit del skupine. Naredimo zato več kot naredimo za plačo.

9. Opišite prednosti in slabosti dela od doma.

Prednosti so zagotovo organizacija dela po svojih željah, ker si v mirnem okolju in lahko več narediš, boljša koncentracija, manj porabljaš čas za vožnjo do službe, da opraviš neki zasebnega, učinkovito delovno okolje, ker se ne premikaš iz enega prostora v drugega fizično, instantno si lahko lokalno, regijsko, globalno. Ne rabiš potovat. Slabosti pa zagotovo manj povezovanja v živo, lahko ti uidejo stvari, ki jih ne moreš začutiti skozi virtualen svet, ki so pomembne za odločitve v smislu, pulza v podjetju, klime, to je težko čutiti na daljavo. Vse kar je v smislu nalog, hard data, ni problem. Ko gre za čustva, pa zmanjka. Lahko izgubiš moment. Majhen delček za odločitev ne pride ravno ta pravi čas v igro in lahko zgubiš biznis zaradi tega, zaradi tega lahko tudi tvegaš odločitev.

10. Kako bi opisali vaš stil vodenja?

Dialog v timu, timsko delo, liberalen način. Verjamem v to, da ... Rada sem obkrožena z ljudmi, ki so eksperti in gre za vzajemno učenje. Moj pristop je motivacijski način vodenja. Veliko zaupanja. Rada zastavim jasne cilje in zahteve, okvirje in nato pa gre zaupanje, dialog in motivacija, redni feedbacki.

11. Kako ukrepate v situacijah, ko sodelavci potrebujejo vašo pomoč?

Ponudim pomoč, grem spet v dialog, hočem razumeti izvor težave, kje lahko pomagam jaz, kje lahko naredi korake sodelavec. Predvsem se pogovarjamo kaj je v naši kontroli in izven, ter se osredotočamo na to kar je v naši kontroli. Podpora je lahko racionalna in fizična, pa tudi emocionalna. Včasih mora vodja samo poslušati. Veliko veliko poslušanja in iskanja skupnih rešitev. Osebo, ki rabi pomoč skušaš spraviti v aktivno reševanje problema. Na način empatije, da nekoga spraviš, da sam zleze iz luknje. Ne greš ti v luknjo. Aktivno sodelovanje pri reševanju problema, ti ga pa motiviraš spodbujaš. Naše podjetje ima na voljo tudi program za pomoč, zaposlenim in njihovim družinskim članom, v primerih akutne duševne stiske in drugih vsakodnevnih težav ter izzivov.

Srečujemo se enkrat mesečno z vsemi vodji, to je obvezno. Sicer pa zagotovo vmes še kakšen sestanek, ki zahteva našo prisotnost, ker je strateški. Ena na ena s svojimi podrejenimi imam virtualno ali pa v živo. Kakor se dogovorimo. Imamo fleksibilno, kar pomeni, da zaposleni sami izbirajo kdaj bodo prišli na delovno mesto in kdaj ne. Izjema so samo vnaprej določeni

sestanki, kjer je prisotnost obvezna. Teh je v povprečju 2-krat mesečno, kot poročajo vodje. Če pa zaposleni želijo, pa lahko pridejo v pisarno tudi vsak dan.

Farmaceutvska industrija je izredno regulirana. Imamo več pravilnikov. Na primer v zadnjem času pandemije se je redno, skorajda tedensko sestajala ekipa za incidente, se pravi Incident Management Team. Ta angleški izraz mi je skoraj ljubši. Potem imamo še Business Continuity Plan in pa Emergency Management Team. Vsaka ima svoj namen in nalogo. Niso pa ves čas vse aktivne. Glede na potrebo situacij bi rekla.

12. Imate v podjetju RDZŽ pravilnike? ZVD.

Imamo. Eden je pravilnik za promocijo zdravja na delovnem mestu. Tam so zapisani cilji, ki jih moramo doseči, da bomo še boljše skrbeli za zdravje ljudi. Na primer sadje v pisarni, sestanki na svežem zraku, 2-krat letno sestanek celotnega podjetja zunaj pisarn, delavnice za komunikacijo, in še. Vedno smo vodje na voljo za ena na ena klice. Pogovarjamo se tudi zasebno. Že nekaj časa, trditi bi si upala, da skoraj desetletje, pa ni elektronskih pošt čez konec tedna. Prav tako se ne usujejo v ponedeljek zjutraj. Tudi klicev ni po peti uri popoldne. To vse je izredno pomembno. Spoštovati zasebni čas zaposlenih.

13. Kako pogosto izobražujete sodelavce in na katerih / za kakšna področja?

Zelo pogosto. Skorajda tedensko. Na voljo je kar nekaj platform tako video vsebin kot strokovnih člankov, programov, ki so popolnoma individualizirani. Vsekakor pa pri letnem razgovoru vodja presodi, če morda zaposlen potrebuje nekaj več, nekaj bolj usmerjenega. Takrat zagotovimo še lokalnega coacha, ki pomaga oziroma dodatno izobražuje. Organizirani so tudi tečaji v živo, kjer imaš trenerja možnost vprašati neposredno. Skratka neskončno možnosti.

14. Katere programe/prakse za dobro počutje zaposlenih imate vzpostavljene. Kaj je najbolj učinkovit? Iz tega za GPTW.

Vsaki nekaj let sodelujemo v programu Great Place to Work. Tam predstavljamo kaj vse omogočamo našim delavcem. Izpostavila bi Walk to Wellness, program, ki spodbuja vsakodnevno hojo in deljenje dosežkov med zaposlenimi. Potem imamo tukaj še praznovanje ob vsakokratnem večjemu dosežku, osebnemu ali pa poslovnemu. Vsak zaposleni dobi čestitko ob rojstnem dnevu, ki jo vidijo vsi zaposleni. Sestanke običajno začnemo neformalno, si podelimo kaj smo počeli, kaj nas veseli. Uživam v tem delu. Tako zvem še več o ljudeh, ki delajo in včasih tudi garajo za to podjetje. Letos uvajamo tudi pohodne sobote, kjer se bomo 1x na kvartal skupaj v soboto odpravili v naravo. In pustili obveznosti za seboj v pisarnah. To nas bo še bolj povežalo. Sem prepričana.

VODJA 3

Splošna vprašanja:

O podjetju:

- dejavnost podjetja – energetika
- velikost podjetja – veliko podjetje
- je v slovenski ali tuji lasti – slovenski lasti
- kako je trenutno organizirano delo (na lokaciji, od doma, hibridno) – hibridno

O intervjuvancu:

- spol: ženska
- starost: 45
- izobrazba: mag. znanosti – gospodarsko pravo

1. Opišite kulturo podjetja, kjer ste zaposleni ter vrednote.

Vrednote so odgovornost, spoštovanje, predanost, vključenost in prilagodljivost. Pomemben je kadrovski razvoj sodelavcev, imamo kompetenčni sistem, ugotavljajo se vrline, in se tudi merijo, vodje morajo poznati vrline in po teh usmerjati delavce. Se pravi ni nujno, da so vsi za vse. Se je treba prilagoditi potrebam podrejenim. To je dolžnost vodje.

2. Kako dolgo ste vodja?

12 let sem vodja.

3. Koliko sodelavcev je v vašem timu in na kakšen način je organizirano delo?

4 dni na teden delamo na lokaciji, od doma 1 dan na teden. Moj tim je razdeljen na 3 oddelke. Imam 4 direktne reporte. Vseh skupaj v celotni ekipi pa je 18 ljudi. Delamo na način, da imam z mojimi direktnimi reporti tedenske sestanke, pred sestankom pošljejo tedensko poročilo – da so sestanki učinkoviti, ključne točke predebatiramo, in morebitne probleme. Torej je samo fokus. Mi smo pravniki mi ogromno brainstormingamo, narava dela je vsebinska ne operativna. Fokus je brainstorming, edini trenutek, ko se to dela, o vsebinskih problemih. Pravno brainstormamo. En del sestanka je pa na kadrovskih vprašanjih. Recimo kdaj in kako se porabi dopust in na primer, če imajo podrejeni kakšne izzive z drugimi oddelki. Temu namenimo 5–10 min na sestanek največ. Potem pa razpravljamo tudi, kako informacije tečejo med oddelki, če ni prenosa informacij, potem en od drugega prevzamejo. To so zelo specialistični oddelki. Potem imamo pa 14 dni za celoten tim, vseh 18. To pa z namenom so vsi vključeni, da se med sabo pogovorijo, da poročajo, da se delijo informacije, da je prisotna transparentnost. 2-krat na leto pa imam znotraj svojega tima še delavnice, da si zaposleni predavajo med sabo. Pri nas je snov tako strokovna, in ker je ogromno novih informacij in zakonov, je vsebinskost še toliko bolj pomembna. Poleg vsega tega imam pa

še vsak teden z neposrednimi podrejenimi 15-min. Na kvartal jim dam objective, potem pa mora delavec sam določiti, kako bi sam dosegel. Razvili smo aplikacijo, kjer dnevno označujejo, kako se psihološki počuti. Na začetku so bili delavci malce manj iskreni, potem pa, ko nekaj časa to teče, se sprostijo in so zelo odkriti. Zelo je dobro, ker vidim, kakšno je počutje in lahko takoj ukrepam, ena na ena. Razvojne razgovore imamo novembra in je spet prostovoljno. Če nekdo želi pogovor o svojem razvoju ima 1 mesec odprt portal z vprašanji na katerega odgovori in ima potem pogovor z vodjo. Potem pa skupaj postaviva načrt razvoja. Meni to zelo pomaga, da vem kako jih razporejati na delovna mesta, kdo želi napredovati, kdo ne, kdo je vodja, kdo ne želi biti vodja. Ocenjevanje delavca pa poteka tudi enkrat letno in sicer v februarju, to je pa generalno glede na kvartalne cilje, tiste, ki jih postavim jaz.

4. Kakšen je pristop in nova filozofija (če ta obstaja) podjetja glede kraja opravljanja dela?

Vsak področni direktor svoj mandat kaj odloča, ker je odvisno tudi od narave dela. IT oddelek prosto odloča. Gre za popolnoma digitalni svet in seveda lahko delajo od kjerkoli. Večina direktorjev pa se odloči, da zaposleni delajo 1x-2x/teden od doma. Najrajši bi videl, da smo vedno v službi, ampak se potem izborim, da imamo vsaj en dan.

5. Katere spremembe z vidika organizacije in poteka dela opazate pri vodenju v času pred covid-19 in po njem?

1 dan manj smo v pisarni in je kar pomembno, da smo v stiku. V živo ima komunikacija resnično pomembno vlogo. Prisotnost je od 9-3 obvezna. Sicer pa imamo vse isto, ker sem tudi jaz vztrajala in organizirala tako. Predvsem zaradi narave dela. So se pa kar upirali, ko je bilo potrebno priti nazaj. Ko ljudje niso skupaj, so se obračal na vodjo s problemi, drugače se obrnejo na sodelavce, ko sedijo skupaj. Jaz sem bila nenormalno zasedena med pandemijo. Jaz želim, da so ljudje samostojni. Dala sem jim popolno pristojnost za odločanje o zadevah in so odgovorni. Sicer je vse na meni. Jaz pa želim, če me jutri ni več, mora delo laufat naprej. To jim povem jasno in jih mečem v vodo.

6. Kako in na kakšen način podpirate svoje zaposlene?

Vidi se, da z delom v pisarni ljudje resnično postanejo povezani. Prav z veseljem gledam to ekipo. Sem pristaš pisarniškega dela, čeprav je morda za današnje razmere skorajda kruto. Povezanost pa sem vedno razumela na napačen način vidim sedaj. Vedno sem mislila, da so to team buildingi pa večerje. Pa ni res! Mladi želijo domov, nehati ob uri in biti prosti zasebno. Starejšim to druženje po službi še paše. Pred covidom smo šli redno 2x na mesec na Šmarno goro ali pa v center in se družili. 2x leto budget na osebo in organiziramo team building. Odločijo se zaposleni, ne jaz. To so običajno kolesarjenje oziroma neke druge športne aktivnosti. Pa še nekaj, dobre odvetnike, motivirajo dobri case-i. To je pa odvisno bolj od podjetja in naročnikov kot dejansko od mene.

Zaposlenim do ravnovesja preko programov prav neposredno ne narekujemo ničesar. Imamo pa na primer iniciative kot so peš po stopnicah, športne aktivnosti. V grobem pa kot sem rekla, bolj ne. Ker sedim tudi v upravi, lahko rečem, da delam še več in še dlje v večer. Smo pa s pravilnikom uradno ukinili večerno delo.

7. Kako je potekal nenaden prehod na delo od doma v času pandemije?

Vsak dan smo se zjutraj slišal predvsem zaradi psihološkega stanja. Bolj smo se spoznal. Ko je prišel pa drugi val, pa teh kavic ni bilo več, ker se je folk že prilagodil. Zaposleni so bili izredno srečni, ko so ostali doma. To je bilo zelo pozitivno. Ampak smo bili pod pritiskom. Ker smo imeli nenormalno veliko dela. Pravna služba, predstavljaj si. In to je postal drive. Da nismo zblazneli. Ljudje so noreli in blazneli od nedela. Tu sem hvaležna za to dejavnost, ki jo opravljam. In to potrjuje tudi to, da nihče ni dal odpovedi v času epidemije in pandemije.

Skrbi me prihodnost takega načina dela in vodenja, ne bo več stroge ločenosti. Ne bo fokus vodenja na nekih socialnih odnosih in povezanosti, ampak nekje drugje. Strogo ločitev delovnega in zasebnega življenja. Ta nova generacija ni za druženje po koncu službe. Tradicionalnemu principu so šteti dnevi. Včasih sem dobila literaturo za na nočno omarico.

Glavne razlike med vodenjem delavcev na lokaciji ali takrat ko smo delali od doma: ne veš a delavec res dela. In pa delavci so me čisto preveč obremenjevali, ko so bili doma, kot sem rekla.

8. Kaj vam pri vodenju v (zadnjih dveh letih) novih pogojih dela predstavlja največji izziv?

Največji izziv, ko se dela od doma imate sestanke. En dan mora bit bolj miren dan. Mi smo studiozni kader in potrebujemo mir. In da bi delala manj operative. Ker bi s tem še bolj opolnomočila delavce in dala še več pristojnosti. Ampak me tukaj podjetje zadržuje. Sodelavcem ustreza, da imajo odgovornost. Izziv mi je točno to kar sva govorili; pripadnost in povezanost. Zaradi Covida in mlajših generacij, starih 24, 25 let. Tudi kako motivirat sodelavce, da si delijo znanje in pravne izzive v bolj sproščenem okolju in ne le preko sestankov. Izziv je tudi to, ker nekateri pravniki želijo bolj zahtevna dela da jim ni dolgčas, in zato potrebujem več kompetentnih ljudi. In imam zeleno luč, da zaposlujem tak kader. Uvajanje traja 2 leti. To so akademiki. Oni živijo za dobre case-e. To jih motivira kot sem že omenila.

Če primerjam, starejši bolj cenijo socialni odnos. Mlajši pa da delajo, so frej, in majo več lajfa. Njim je noro pomembna dolgoročna predvidljivost. Ker mladi potujejo, karte kupijo pol leta vnaprej. Od maja smo spet nazaj . Kar izziv. Nihče ni dal odpoved zaradi tega. Za mlade je WLB predvidljivost. Predvidljivost dela in dopusta. Samo to jih zanima. Denarne nagrade jih ne motivirajo.

Delavci bi potrebovali več individualnih prenosov znanja, zaradi informacij in našega specialnega znanja. Tu mislim predvsem vodja – sodelavec.

9. Opišite prednosti in slabosti dela od doma.

Prednosti so to, da lahko delam v miru, študiram. Slabosti pa, da nikoli ne vem a delavec res dela. Potem pa je tu še povezanost. Sem pristaš dela v pisarni.

10. Kako bi opisali vaš stil vodenja?

Nisem mikro manager, poleg tega delegiram vse in tudi prenesem pristojnost. Pustim, da delajo svobodno. Samo spremljam njihovo delo.

11. Kako ukrepate v situacijah, ko sodelavci potrebujejo vašo pomoč?

Ker smo v pisarni takoj in seveda v živo. Imam pa zaradi reda in ker tudi jaz potrebujem mir t.i. ure odprtih vrat. Zjutraj od 8-10. Ostalo je moj čas v fokusu in za sestanke.

V kriznih situacijah sem takoj na voljo. Imam visoko dostopnost. Da najprej pomirim in motiviram, da delavec zmore sam. Pa seveda tekom postopka svetujem, če je potrebno.

12. Imate v podjetju RDZŽ pravilnike?

Nimamo. Imamo le pravilnik dela od doma.

13. Kako pogosto izobražujete sodelavce in na katerih / za kakšna področja?

Zaposlene predlagamo za coach-e. In imajo pravico do izobraževanja. In obiskujejo več tipov izobraževanj, recimo kot samo poslušanje predavateljev, lahko pa tudi kot psihoterapija. Odvisno od potrebe. Imamo pa tudi veliko mentorskih programov.

14. Katere programe/prakse za dobro počutje zaposlenih imate vzpostavljene. Kaj je najbolj učinkovit?

Imamo aplikacijo – weekly check-in. Merjenje počutja in hkrati ciljev, k si jih je delavec sam zastavil.

VODJA 4

Splošna vprašanja:

O podjetju:

- dejavnost podjetja – mednarodno podjetje z oblačili
- velikost podjetja – srednje veliko podjetje
- je v slovenski ali tuji lasti – tuji lasti

- kako je trenutno organizirano delo (na lokaciji, od doma, hibridno) – hibridno

O intervjuvancu:

- spol – ženski
- starost – 30 let
- izobrazba – univerzitetna diplomirana ekonomistka

1. Opišite kulturo podjetja, kjer ste zaposleni ter vrednote.

Vrednote so 'smo ena ekipa', verjeti v ljudi, poslovnost, odprt duh, preprostost, stroškovna ozaveščenost.

Verjamemo, da če rastemo mi, rastete tudi vi. V podjetju je lahko vsak vodja in posledično lahko vsak vpliva.

2. Kako dolgo ste vodja?

3 leta.

3. Koliko sodelavcev je v vašem timu in na kakšen način je organizirano delo?

Del tima je v pisarni. To nas je 13. Tukaj imam 4 direktne reporte, sicer pa vseh skupaj v moji širši celotni ekipi 180 ljudi. Vodim namreč 3 države in imam še 2 reporta v Srednji Evropi.

4. Kakšen je pristop in nova filozofija (če ta obstaja) podjetja glede kraja opravljanja dela?

V Sloveniji lahko delamo 100% od doma. Podjetje nas ne omejuje. Imamo tudi fleksibilnost; od 6h zjutraj do 8h. To je dolgoročni ukrep s strani globala. V drugih državah, kjer imamo pisarne, je omejeno, da lahko delajo največ 50% od doma.

5. Katere spremembe z vidika organizacije in poteka dela opazate pri vodenju v času pred covid-19 in po njem?

Največji izziv je, da ljudje za vsako najmanjšo stvar organizirajo sestanke. V pisarni prej ni bilo toliko tega. Mogoče tega tudi nismo opazili, ker se je to zgodilo naravno. Sedaj pa imam občutek, da bi se zaposleni za vse dobili. 15 nas bo debatiralo o nečem, kot da ljudje niso sposobni sami sprejemati odločitev. Razpasli so se sestanki. Ljudi je strah, da bi ljudje sprejeli sami svoje odločitve. Ne ker zaposlenim ne bi zaupali, ampak ker jim je postalo normalno, da iz vsake stvari nastane sestanek.

Delo od doma je pozitivno, da se odločajo sami. In ko to rečem, mislim na izključno moj tim 4 direktno podrejenih. Dobro je tudi to, da ljudem, kot vodja, daš vedeti kaj so njihove zadolžitve in potem zaposleni opravi te zadolžitve. In tudi sam razmišlja s svojo glavo, ker

jih namenoma postavljam v vlogo kaj bi oni naredili. Sedaj pa sem še bolj striktna glede tega. Ker kot pravim, bi se to celodnevno politiziranje preko sestankov popolnoma razrastlo.

6. Kako in na kakšen način podpirate svoje zaposlene?

Uvedli smo pravilnik fleksibilnosti 6/7-20h, da so lahko čim bolj svojemu osebnemu življenju. Prepovedano je delat ob nedeljah, in kar je izven tega, potrebuješ odobritev managerja. Moraš se zavedat za kaj si dogovoren, kaj moraš naredit. Jasno se ve do kdaj je treba naredit. Da nisi nek izgubljenec, ki tava. Shema je pomembna. Ne glede na to kje smo čez dan privatno. Jaz sem bila že prej pristaš tega, če imaš frizerja, da pač greš. Točno se ve kateri dan kaj se pričakuje, in to ni iz danes na jutri, ampak tudi 2-3 tedne vnaprej. To se po navadi pogleda ob ponedeljkih.

Ljudje so motivirani. Ostanе motiviran če ve kaj dela in da jaz ne izvajam mikromanagementa.

Z mojima dve reportoma, ki pa sta v Srednji Evropi pa se slišim ob četrtek. Imam operational meeting. Namen sestanka ni toliko da onadva meni poročata, ampak da imata mene na voljo. Enako kot ob ponedeljkih za slovenski tim. Na sestanek zahtevam, da prideta pripravljena in da prihajata z rešitvijo in statusom situacij, rešenih izzivov. Seveda pa sem na voljo, če je dilema in potem se pogovorimo, da sama rešita. Želim pogovor, čim več, da zaposleni ne bi skrivali, kar ne znajo rešit. Skupaj moramo delat. To je tudi ena od naših vrednot – smo ena ekipa.

7. Kako je potekal nenaden prehod na delo od doma v času pandemije?

Strašno! Pred pandemijo smo imeli delo od doma 2x na mesec. Ljudje ga niso kaj dosti koristili. Nenadno ljudje ostanemo doma in kot vsaka velika firma, smo mislili, da če nekdo vodi od doma, da bo to vse skupaj kar propadlo s podjetjem vred. Vsi smo delali pol pol. Ljudje, ki so bili eden drugemu backup niso smeli biti v stiku. To je pomenilo, da se z mojim natesnjšim sodelavcem nisem videla skorajda pol leta. Potem smo imeli problem kam dati kadrovske. Poimenovani smo bili A in B skupina, brez miksa.

Prešaltali smo na virtualno za pol leta. MS teamsi so nam bili poznani in nimamo problema s tem, da smo na kamerah. Sestanki so bili na začetku kar bolj redki.

Za prihodnost ne vidim nič spornega dokler ima manager zaupanje, dokler so jasno opredeljene zadolžitve vsakega. In da se natančno določi kdo je za kaj odgovoren, da se ne izgublja čas. Dobiš talent, ki ga mogoče sicer ne bi dobil. Sedaj pa je na voljo, ker vidi da lahko dela od doma, pa čeprav je daleč doma. To je hkrati tudi tekma med delodajalci. Zdaj ni več pomembno, da živiš v Ljubljani, da dobiš dobro službo. Sedaj imaš lahko regijsko pozicijo iz Murske Sobotе. Podjetja so na veliko spremenila akte.

Kar se tiče razlik med vodenjem ljudi v pisarni in tistih od doma, bi rekla, da je komunikacija zelo pomembna in pa zaupanje. Prej, ko si sedel z ljudi v pisarni si lahko cel čas malo čebljali, pa si dodal to in ono. Sedaj pa rabiš bit res jasen pri tem kaj hočeš. Vsakih per minut jih ne boš klical. Ljudje drugače dojemajo 47 sporočil v Teamskih ali pa 47 komentarjev v pisarni. V pisarni komentarjev ni nihče jemal resno, ker smo stalno nekaj čebljali. Manager se mora bolj zavedat kaj hoče in potrebuje od nekoga.

8. Kaj vam pri vodenju v (zadnjih dveh letih) novih pogojih dela predstavlja največji izzive?

Poleg tistega izziva, ki sem ga omenila prej. Pa struktura! Ko imaš zahtevnejši task, kako povedat, da ne bom potrebovala še 10x povedat. Ravno zaradi tega, ker delamo tudi od doma in ker želim povedat le enkrat.

Med mlajšimi in starejšimi sodelavci ni razlik. Že prej so večino bili vsi enako računalniško pismeni. Ni kakšne nove programske opreme zaradi dela od doma.

9. Opišite prednosti in slabosti dela od doma.

Prednost dela od doma je gotovo to, da smo vedno boljši v strukturi dela in da se ljudje bolj odločajo sami. Pa fleksibilnost. Slabost pa je naša kultura emailov. Ki padajo ves čas, tudi jaz imam probleme. Tvoj balans je lahko tudi pritisk, da bi pisala pozno zvečer. Treba se je vprašat ali si delam lasten pritisk ali občutek, da moraš odgovoriti. Sem jasna s svojimi pričakovanji glede mailov in odgovarjanja. Nikoli ne vem kako se ljudje počutijo, čeprav poveš. To zelo pazim.

Moje mnenje o načinu dela v prihodnosti je, da to kar delamo danes ne bomo delali več čez 20 let. V Sloveniji tehnično delamo od doma. V polnem pomenu besede. Pri nas ni legalnega virtualnega dela. Zato ne moreš vzeti nekoga iz Pariza, razen če ima aneks na ulico v Parizu. Prihodnost vidim v tem, da se spremeni slovenska zakonodaja, ki je precej limitirana in da bo dovoljevala delo na daljavo. Zatiskamo si oči. Ljudje bodo hoteli delat iz Balijskega. Zakonodaja se bo morala urediti v Sloveniji, da bomo lahko govorili o pravem pomenu dela na daljavo. To bo next step po mojem. Če svojemu managerju zaupaš, boš delal iz Sicilije, kot v resnici, če mu pa ne zaupaš boš pa prikrito 'delal od doma'.

10. Kako bi opisali vaš stil vodenja?

Zaupam ljudem to je prva stvar, pustim popolno fleksibilnost, le da držijo rokov in dogovorjenih outputov. Tekom procesa ne komentiram, vedno bo dovolj časa. Ko dobim izdelek in me bodo podrobnosti zanimale ob koncu naloge ali projekta, Za svojim izdelkom moraš da imaš za svojim izdelkom širšo sliko, dovolj časa in da razumeš kaj si naredil.

11. Kako ukrepate v situacijah, ko sodelavci potrebujejo vašo pomoč?

Na voljo sem 24/7. Samo brez skrivanja. Vsi bomo preživeli, samo da se problemi ne skrivajo.

Spodbujam, da sodelavci sami najdejo rešitev, jih vodim do tega in spodbujam tudi to, da se jih poslušajo.

Srečujemo se redno v obliki 30 minutnih sestankov ob ponedeljkih, za rezultate prejšnjega tedna porabimo 20 minut in 10 minut za odprte tematike, splošno in če kdo kaj rabi kak support od mene, kje stojimo in da lahko to predebatiramo. Enkrat mesečno se pa dobi vseh 13, ki sedimo v pisarni. Delimo si novice iz vseh področij, včasih pa čas namenimo le druženju. So ljudje, ki so bili zaposleni med pandemijo in ljudje se na tak način tudi prvič vidijo. Če ne bi imeli teh sestankov, se niti po celo leto videli ne bi. Sploh novo zaposleni bi imeli mogoče zadržek, da kar sami pridejo v pisarno tako brez namena.

V primeru kriznih situacij imam krizni tim, ki sestoji iz funkcijskih vodij. Function heads. V času korone smo imeli tudi ekipo za energijsko krizo. Takrat smo se dobivali 1x mesečno in smo si stalno poročali status in ukrepe, ter globalne zahteve adaptirali na lokalno raven.

12. Imate v podjetju RDŽŽ pravilnike?

Imamo pravilnik o fleksibilnosti delovnega časa in kulture pisanja email. Potem obstajajo napisane smernice za dneve brez sestankov.

13. Kako pogosto izobražujete sodelavce in na katerih / za kakšna področja?

Imamo notranji Learning & Development Team. Vsak mesec novi virtualni programi. Malo več zunanjega lokalnega izobraževanja pogrešam. Imamo letna ocenjevanja in se pogovarjamo o razvoju v okviru letnega dialoga.

14. Katere programe/prakse za dobro počutje zaposlenih imate vzpostavljene. Kaj je najbolj učinkovit?

Bar sredi pisarne. Ta je zagotovo najbolj učinkovit. 'After work drinks' v pisarni. Imamo tudi pink-pong mizo in playstation. Psi so tudi dovoljeni. Obstaja tedenski urnik za ljudi s psi, da si tisti, kužki ki se ne marajo, slučajno ne skočijo v lase. In pa da si v sklopu svojega dela 1x na leto izbereš dan in volontersko delaš.

VODJA 5

Splošna vprašanja:

O podjetju:

- dejavnost podjetja – farmacevtska družba

- velikost podjetja – veliko podjetje
- je v slovenski ali tuji lasti – tuja last
- kako je trenutno organizirano delo (na lokaciji, od doma, hibridno): hibridno

O intervjuvancu:

- spol – ženski
- starost – 41 let
- izobrazba – doktorica znanosti

1. Opišite kulturo podjetja, kjer ste zaposleni ter vrednote.

Kultura in vrednote sta v našem podjetju enaka. Osnovne štiri vrednote so navdih, vedoželjnost, opolnomočenost in integriteta.

2. Kako dolgo ste vodja?

Od 2012. 11 let.

3. Koliko sodelavcev je v vašem timu in na kakšen način je organizirano delo?

Sem vodja razvoja, kjer nas je 360. Moji direktni reporti so 4, ki imajo vsega skupaj 50 podrejenih. Rada imam, da so ljudje empowered and accountable, odprto in transparentno kulturo, da se challengiramo, to je ta pozitivni challenge. Vse kar sem naštel je v bistvu naša kultura podjetja. Z direktnimi podrejeni imam toliko odprt odnos, da mi mirno dajo feedback v katerem koli trenutku. Pustim jim dihati. Pri nas ni delovnega mesta, ko ne bi bilo nikogar za tabo. Zato je zelo pomembna organizacija dela, ki je zelo matrična. Če želimo, da dostavimo rezultate razvoja, moramo delovati kot eno. Vedno moraš gledati na svojega kolega. Imam pa srečo, ker je moj tim izredno action-oriented. To mi dostikrat olajša delo.

4. Kakšen je pristop in nova filozofija (če ta obstaja) podjetja glede kraja opravljanja dela?

Pred covidom smo bili vsi v službi. Covidno obdobje nam je dalo popolno svobodo, samo da si v skladu z zakonodajo. Responsibility with choice smo imenovali ta način svobodne izbire. Na novo pa imamo od decembra 2022 navodilo, da je vsak vsaj 12 dni na mesec na lokaciji.

5. Katere spremembe z vidika organizacije in poteka dela opazate pri vodenju v času pred covid-19 in po njem?

Pred covidom so bili procesi jasni, med covidom se je vse 'streslo' in je fantastično teklo v rednici. Vsi smo imeli isti cilj in da moramo skupaj čez to. Bili smo blazno prilagodljivi. Kar vse je bilo urejeno. Potem so na uvedli ta Responsibility with choice. Sami smo odločali. In

napaka je bila, ker je bil poudarek na choice. Po tem je bilo pa bolj turbulentno. Ljudje so zelo subjektivno ocenjevali to izbiro.

6. Kako in na kakšen način podpirate svoje zaposlene?

Motivacija je zelo odvisna, kako se sam pojaviš fizično ali pa preko virtualnega klica. Skratka, da si prisoten, da se pogovarjaš, aktivno sodeluješ. Sicer že v začetku pade udeležba in s tem pogoj za vse naprej. Vodja mora biti energičen. Pripravljen moraš biti na ogromne količine chit chat-a. Včasih zapravim cel teden, ker se samo pogovarjam in poslušam. Motiviraš jih s tem, da si terapevt. S tem jim daš občutek, da so razumljeni. Moja enota ima dobro kulturo. Ima zahtevne in realne cilje, prijazno klimo, kul razpoloženje in dobre oblikovalce mnenj. Klimo in razpoloženje, motivacijo, navzgor potegnejo pripadniki. To je ključno, da imaš ljudi v timu, ki so ti naklonjeni.

Povezanost je v resnici najboljša do sedaj zato, ker smo se vrnili na delovna mesta.

Do ravnovesja svojim podrejenim podjetje pomaga s programi kot je Energized for life; to je psihološka podpora, psihiatrov, vaj prek spleta in še in še. Pa tudi Microsoftov program MyAnalytics. In pa kvartalne ankete, s katerimi merimo zadovoljstvo, zasebno in službeno. Moje osebno prepričanje je, da je ravnovesje med delovnim in zasebnim življenjem, osebna odločitev. Pogoj za to je, da jaz jasno povem, da ni moje pričakovanje, da delajo popoldne. In da se tega držim, ter ne sklicujem sestankov ali jih kakorkoli drugače angažiram. Vse ostalo je osebna odločitev. Če boš sam delal do 8-ih zvečer, jaz v rednici ne odgovarjam za to. Maksimalno je, da vodstvo pove, da to niso pričakovanja. Delavec se sam odloči, da se bo zvečer udeležil klica. Pa se mu ni treba. Slovenci se bojimo reči ne. Ko je kosilo, odpovej sestanke! Bodi dosleden do sebe. Jaz vložim ogromno energije, da svojim podrejenim to razlagam in da jim na sebi pokažem, da se da.

7. Kako je potekal nenaden prehod na delo od doma v času pandemije?

Določena skupina je je mogla biti fizično prisotna na lokaciji. Tistim smo zagotovili, da so potrebovali biti na lokaciji, ko je bila resnično potreba po tem, da so tam fizično delali. To so bili edini, ki so hodili na lokacijo in so dobili in imeli občutek neenakosti. Ampak smo to kar v redu managerirali.

Za prihodnost menim, da bo hibriden del ostal zaradi več faktorjev. Verjetno bo bolj jasno katere pozicije so več od doma, katere ne, ker nekaj je tudi talent attraction. Če lahko nekoga dobrega dobiš na to popolno fleksibilnost, bo to kar prednost.

Glede razlik med vodenjem delavcev, ki delajo od doma in tisti, ki delajo v pisarni bi rekla, da je zelo pomembno koliko so ljudje prisotni na lokaciji. Na lokaciji jih je lažje držati skupaj. Bistvena razlika, ko smo veliko delali od doma, sem se mogla potruditi, da sem videla ljudi. Namensko organizirat virtualne sestanke za ta love and chit-chat. V pisarni, fizično, pa se ljudje na hodnikih bolj sprostijo, avtomatsko je več pripadnosti, motivacije. Je

pa potem seveda še druga plat tega. Če so ljudje več fizično skupaj, pa več opravljajo. To je treba bit kar pozoren in biti veliko prisoten na kavi v čajni kuhinji. Tam lahko več razložiš. In vsi rabimo razlago. Potem je manj dileme in manj spletkarjenja.

8. Kaj vam pri vodenju v (zadnjih dveh letih) novih pogojih dela predstavlja največji izzive?

Hibridnost. Še najbolj me znervira, da se zmenimo na lokaciji in da enega ni. Eksplicitno napišem, da je lokacija. Drug izziv pa je, kako priti do vseh ljudi, s katerimi moraš delati tudi izven oddelka, jih ne vidiš in jih pozabiš. Jaz pozabim pol organizacije. Mene to znervira.

Razlik med mlajšimi in starejšimi delavci ni. Bile so v letu 2020, zlasti ker je bilo veliko novih elektronskih orodij in programov.

Zaposlenim nudimo kontinuirano podporo v smislu, da dajemo nove naloge in da ne obsojamo. Zaposlene talente pripravimo na morebitno novo funkcijo in ne čakamo, da najprej doživijo poraz. Kultura podjetja dopušča, da rečeš, ko nečesa ne znaš. Pomembna je redna povezanost.

9. Opišite prednosti in slabosti dela od doma.

Slabost dela od doma je nepovezanost. Stalno si v istem krogu, nimaš več networka. Delo do doma je prednost, da spotoma opereš perilo. Stvari, kot so gospodinjska opravila, zlahka opraviš, ne da ti to vpliva na delovni proces. Me pa doma otroci nervirajo. Stalna distrakcija. Velikokrat se zaradi tega tudi veselim pisarne. Slabost je, da otroci vidijo koliko in na kakšen način delaš. Soočajo se s kruto realnostjo dela staršev. Si doma, ampak te ni. Ko iz pisarne pridem domov, sem dejansko z njimi. Ko delam doma, imajo kopico dodatnih pravil, da me ne motijo, da razumejo. Otroke nehote učimo, da mešajo delo z domom.

10. Kako bi opisali vaš stil vodenja?

Ne diham za ovratnik, zagotavljam redno podporo. Imam tedenske ena na ena, da se ljudje izkašljajo za področja, kjer rabijo podporo. To si lahko privoščim, ker imam senior ekipo. Z operativo se mi sploh ni potrebno ukvarjat. To nemoteno tekoče teče. Se zmenimo in naredijo. Bistveno je, da ljudi potegneš za sabo. Leadership!

11. Kako ukrepate v situacijah, ko sodelavci potrebujejo vašo pomoč?

Bistveno, da sem odzivna do ljudi. Ne želim dat občutka, da niso pomembni. Hočem jim povedat, da brez njih ne gre. Procesu brez njim ne bodo uspešno potekali.

Kot ekipa se srečujemo se enkrat tedensko.

Za reševanje kriznih situacij operativno imamo Risk Management. Escalation processes imamo zaradi certifikatov. In pa GMP (good manufacturing practice). Naša dejavnost je zelo regulirana in morajo biti krizne situacije zelo po kontrolo.

12. Imate v podjetju RDŽŽ pravilnike?

Energized for life. Drugi pa pravilnik za delo od doma in na lokaciji.

13. Kako pogosto izobražujete sodelavce in na katerih / za kakšna področja?

Stalno. Ogromno platform, non-stop. Ogromno možnosti. Bi rekla, da celo tako veliko, da se ljudje zgublajo. Vsak dan prejemamo sporočila kam vse se lahko prijavimo. Za služben in osebni razvoj.

14. Katere programe/prakse za dobro počutje zaposlenih imate vzpostavljene. Kaj je najbolj učinkovit?

Energized for life program.

VODJA 6

Splošna vprašanja:

O podjetju:

- dejavnost podjetja – občina
- velikost podjetja – majhno podjetje
- je v slovenski ali tuji lasti – slovenski lasti
- kako je trenutno organizirano delo (na lokaciji, od doma, hibridno) – hibridno

O intervjuvancu:

- spol – moški
- starost – 37
- izobrazba – dipl. pravnik

1. Opišite kulturo podjetja, kjer ste zaposleni ter vrednote.

Nimamo prav definiranih vrednot tako kot v kakšni multinacionalki, ki jih ozaveščamo in jih srečujemo na vsakem koraku. Rekel bi, da so naše temeljne vrednote osredotočenost na občane, pripadnost skupnosti in učinkovitost.

2. Kako dolgo ste vodja?

8 let.

3. Koliko sodelavcev je v vašem timu in na kakšen način je organizirano delo?

Pri nas je zaposlenih 36 ljudi. Od tega jih 6 direktno poroča meni. Z razliko od zasebnega sektorja, je organizacija dela v javnem sektorju je manj strukturirana. Težko popolnoma natančno popišemo poslovne procese. Teh je toliko in raznoliki so v takšni meri, da jih ne moreš prevedeti. Naša občina je ena redkih občin, ki je dobila certifikat ISO. To je za nas velik dosežek. Delo je pravzaprav relativno vodeno od zgoraj na dol. Župan je strelovod, ki dobi inpute. Potem gre to v naslednjih korakih čez vodstvo navzdol, da le-ta 'prevede' nalogo do operativnih delavcev. 1x tedensko imamo kolegij ob torkih. Obravnavajo se vsi redni projekti, ki so odprti. Včasih je to tudi do 60 projektov. Pogleda se stanje projektov, kako je napredoval od prejšnjega tedna, če so kakšne težave, in to vse komunicirano na nivoju več oddelkov. Pravni oddelek je obvezen. Ključna je komunikacija pri posredovanju navodil od vodij do svojih podrejenih zaposlenih. Vodje to opravijo na svojih ločenih tedenskih sestankih, ob torkih ali četrkih. Takrat so tudi neuradni dnevi, ko ostalih občanov ni na občini, zato lahko te dni izkoristimo za interne zadeve.

4. Kakšen je pristop in nova filozofija (če ta obstaja) podjetja glede kraja opravljanja dela?

Imamo težavo saj je interes za delo od doma zelo velik. Od 36 zaposlenih, hibridno opravljajo delo le 4-je. Za ostale, večine zaposlenih, narava dela to preprečuje. To je tako, kot če bi gospa iz trafike časopise prodajala od doma. Ko naši zaposleni vidijo ostala podjetja se počutijo kot, da čez šipo ližemo sladoleđ, ko obenem vidimo da ga drugi jejo. Narava našega dela in cilj je kontakt z porabniki, z občani. Seveda poteka tudi proces digitalizacije, kjer je le mogoče. Za rešitev velike večine problema moraš na teren.

5. Katere spremembe z vidika organizacije in poteka dela opazate pri vodenju v času pred covid-19 in po njem?

Ta velika sprememba je prinesla en drugačen način razumevanja službe. Ne znam ločit ali je to posledica covida, ali je posledica konjunktore v gospodarstvu neslutene. To dvojje se je precej poklopilo, čeprav je obenem kontradiktorno. Vsi smo mislili, da bo s covidom vse propadlo. V resnici pa se je obdobje blagostanja tako povečalo, da so apetiti zelo zrastle. Dopuščam pa tudi možnost, da prihaja da menjave generacij in velike spremembe vrednostnega sistema. Zdaj je razumevanje generacij popolnoma drugačno. Te generacije v osnovi vidim kot egoistične in strmijo k temu, da zadovoljujejo svoje lastne interese, predvsem svoje lastne potrebe. In v trenutku, ko njihove potrebe niso zadovoljene, niso več pripravljeni delat, da bi skupaj z organizacijo prišli do cilja, vendar preprosto odnehajo ter zamenjajo službo, dokler tam na isti način spet ne izčrpajo tega bazena. In tako naprej.

6. Kako in na kakšen način podpirate svoje zaposlene?

Kar se tiče motivacije generalno, skušam biti čim bolj oseben. Največja motivacija je če uspeš z zaposlenim vzpostaviti iskren, pristen odnos. In skozi ta odnos ti potem s pohvalo

oziroma z dodanim izzivom, človeka motiviraš na način, ki je v resnici izpolnjujoč. Sam nisem pristaš nekih modelov ali vzorcev, ki so vnaprej predvideni in potem po njih delamo, da bi motivirali ljudi. Človek mora najprej čutiti izpolnjenost tam, kjer je in je to tisto kar ga motivira za naprej.

Pripadnost in povezanost dosegam predvsem s tem, da skušam ob različnih prilikah na neformalen način dobiti ljudi skupaj. Recimo, v času pred božičem so petki po 12. uri namenjeni druženju. Poleti pa se kar s kolesi odpravimo na teren. Prekolesarimo občino, mimo vseh 'komunalnih problemov', gradbišč, javnih zavodov. Zaposleni na tak način vidijo vrednost svojega dela. Povezanost vzpostavljamo tudi tako, da gre vedno ob zaključku nekega projekta celotna ekipa vseh udeleženi na vpogled na teren.

Neformalni programi so ravno ti, ki sem jih zdaj naštel. Formalni programi za ravnovesje med delovnim in zasebnim življenjem sicer obstajajo, vendar se jih nismo lotevali, ker so zelo okorni in slabo razviti. Kar se tiče ravnovesja, tu sem jaz osebno zelo slab. To je ena mojih največjih pomanjkljivosti. Jaz pravim, da moja služba ni služba, ampak poslanstvo. Zato sem lahko drugače mislečim tudi slab zgled.

7. Kako je potekal nenaden prehod na delo od doma v času pandemije?

Absolutno smo takoj sprejeli prilagoditve. Najprej smo se morali vsi prestaviti na delo z prenosnimi računalniki, torej konec dobe stacionarnih računalnikov. Uvesti smo morali VPN-je in s tem posledično omogočiti delo na daljavo.

Za prihodnost tak način dela ocenjujem kot slab način. Če ostane v taki obliki kot je sedaj, je delo zelo slabo definirano. Na dolgi rok povzroča manjše zadovoljstvo ljudi v službi, preveč mešanja službenega s privatnim. To, da nimamo štempljanja ur in te zvečer prisili, da klofaš dopoldansko delo, je ena velika potuha. Če želimo, da imajo zaposleni neko ravnovesje, morajo biti jasna pravila in urnik dela določen, ki ga zaključijo od določeni uri in so prosti. Kljub temu, da imajo sodelavci službene telefone, kličem le ko je izrecno stanje. Ker ne izkoriščam tega, se vedno javijo, ko jih resnično potrebujem.

Razlika med vodenjem sodelavcev na lokaciji in tistih v pisarni je osebni stik. Ta predstavlja 80% odnosa. Video konference ni ista vrednost. Energija ljudi je tista, ki deluje v živo. Neverbalno se zmenimo veliko več, kot pa z besedami, ki gredo preko ekrana.

8. Kaj vam pri vodenju v (zadnjih dveh letih) novih pogojih dela predstavlja največji izzive?

Zagotavljat kvaliteto odnosov na visokem nivoju. Z delom od doma se ljudje odtujujejo. In služba v resnici poleg tega za kar smo tam, je en prostor socializacije, ki jo človek nujno potrebuje, da mu tudi zasebno življenje teče. Ko smo v službi, pogrešamo dom in obratno. Zato nam je čas dragocen in ni vezan samo na službo.

Ko primerjam starejše in mlajše sodelavce je razlika ogromna. Prvič zato, ker je to javni sektor in je že v osnovi okorel. Drugič pa ker so velike razlike v veščine. Mlajši jih imajo seveda več.

Javni sektor bi potreboval podporo, da bi bolje opravljal svoje delo in nalogo v smislu bolj strukturiranega okolja in delovnih procesov, ki bi pomagali k večji predvidljivosti in merljivosti rezultatov. Če bi bili postopki bolj jasni in bolj razumljivi, pregledni, bi se jih ljudje lažje in raje držali. Mogli bi biti tudi poenostavljeni in manj bi jih moralo biti. To bi zaposlenim omogočilo bolj natančen vpogled v rezultate dela.

9. Opišite prednosti in slabosti dela od doma.

Slabost dela od doma je, da se zgublja stik in da odnosi niso pristni. Kadar je človek zelo samodiscipliniran je prednost od doma, da ni treba menjat okolja, da je večja prilagodljivost delovnika, da lažje kake manjše private zadeve tekom dneva usklajuješ. To je nedvomno plus. Minus dela od doma je pa prav to, da si na domači lokaciji in da hitro pride celodnevnega mešanja službenega in privatnega dela. Tu je spet potrebna velika disciplina. In ker nas velika več ni, zelo hitro zdrsnemo v delanje domače naloge zvečer za naslednji dan. V nekem delu življenja je ta način fleksibilnosti dela zelo fajn. Predvsem, ko imaš otroke in z njimi več dela, pa si lahko z njimi več v stiku. Potem pa lahko za nekatere brez družin pride čas, ko je hiša stalno prazna, in je to izolacija. To je ogromen minus in ravno to poslušam od veliko svojih prijateljev.

10. Kako bi opisali vaš stil vodenja?

Sem zelo zahteven vodja in imam rad direktnost. Po karakterju sem kolerik. V situaciji vodje sem zato lahko zelo naporen. Iz te koleričnosti izhaja tudi perfekcionizem. V delu pa imam rad zadeve urejene in da vem kje smo. Moj stil vodenja je predvsem akcija. Nerad sem v procesih kjer ne vidim cilja in pa če ni definiran. Sestanek zaradi sestanka pri meni ne deluje. Ga takoj zaključim. Osnova je priprava.

11. Kako ukrepate v situacijah, ko sodelavci potrebujejo vašo pomoč?

Jaz ločujem dve vrsti pomoči, ki jih potrebujejo zaposleni. Ena je ta in najpomembnejša – ko zaposleni potrebuje pomoč v osebni stiski. Vsi vedo, da lahko pridejo k meni po podporo kadarkoli. Kadar gre pa za službeno težavo, pa pričakujem, da se prej v problem poglobijo, in da pridejo k meni z opcijami in rešitvami. Da so kot svetovalci, odločim se pa jaz, če niso dobri v odločanju. Imam tudi širši pogled in znam predvidet dva koraka vnaprej.

Ko pride do kriznih situacij imamo seveda jasna navodila in pripravljene načrte. Zavedati se moramo, da je krizna situacija resna krizna situacija. Ko je ogroženo premoženje ali življenje občanov. Poplave, potresi, požari, itd.

12. Imate v podjetju RDZŽ pravilnike?

Ne. Smo javni sektor in jih načeloma ni. Skušamo biti družinam prijazni na način, da imajo proste prve šolski dni, kot sicer tudi po zakonu. Tudi če imajo starši kakšne druge zadeve z otroci ali pa jih na primer pripeljejo v službo. Predvsem pa nam je glavno, da čim manj mešamo službeno življenje z zasebnim in to spoštujemo.

13. Kako pogosto izobražujete sodelavce in na katerih / za kakšna področja?

Se seveda izobražujemo. Tečaji so na voljo. Zaposleni imajo možnost in precej proste roke, za tiste stvari za katere osebno čutijo, da je potreba.

14. Katere programe/prakse za dobro počutje zaposlenih imate vzpostavljene. Kaj je najbolj učinkovit?

Na občini nimamo organizirane prehrane. Iz tega razloga poskrbimo za to, da imamo prostor za druženje, tudi knjižnico, kjer so na voljo naročene strokovne revije, dnevno časopisje in knjige, ki navdušijo zaposlene. S tem tudi skrbimo za širino na vseh področjih in vseh strani vlade ter zavedanje kaj se dogaja v državi, saj namreč delamo za državo.