

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VLOGA VODENJA PRI DELU NA DALJAVO

Ljubljana, oktober 2022

MARC DEBELJAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Marc Debeljak, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vloga vodenja pri delu na daljavo, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 20.10.2022

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DELO NA DALJAVO.....	2
1.1 Opredelitev in značilnosti	2
1.2 Prednosti in slabosti dela na daljavo	4
1.2.1 Prednosti in slabosti z vidika zaposlenih	5
1.2.2 Prednosti in slabosti z vidika organizacije.....	7
1.2.3 Prednosti in slabosti z vidika družbe	8
1.3 Implementacija dela na daljavo.....	10
1.3.1 Ohranjanje varnosti in zasebnosti pri delu na daljavo	12
1.3.2 Komunikacija v času dela na daljavo	13
1.4 Prihodnost dela na daljavo	15
2 VODENJE.....	16
2.1 Opredelitev vodenja	16
2.2 Moč in vpliv vodja.....	18
2.3 Izbira ustreznega tipa vodja v času soočenja s krizno situacijo	19
2.4 Vloga vodenja pri delu na daljavo.....	21
2.4.1 Razvoj zaposlenih v času dela na daljavo.....	23
2.4.2 Upravljanje medosebnih konfliktov pri opravljanju dela na daljavo.....	26
2.4.3 Vloga samovodenja pri delu na daljavo.....	27
2.5 Vloga vodja v organizaciji prihodnosti	29
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	31
3.1 Opredelitev problema in raziskovalnih vprašanj.....	31
3.2 Zbiranje podatkov.....	32
3.2.1 Raziskovalna metoda	32
3.2.2 Predstavitev vzorca	32
3.2.3 Predstavitev vprašalnika in protokola za intervjuje	33
3.2.4 Metoda obdelave.....	34
3.3 Analiza podatkov.....	34
3.3.1 Splošno mnenje o delu na daljavo	34
3.3.2 Slabosti in ovire dela na daljavo ter vloga vodjev pri njihovem odpravljanju	38

3.3.3	Potrebe in pričakovanja zaposlenih v času dela na daljavo.....	42
3.3.3.1	<i>Potrebe in pričakovanja zaposlenih v času dela na daljavo z vidika zaposlenega</i>	43
3.3.3.2	<i>Potrebe in pričakovanja v času dela na daljavo z vidika vodja</i>	45
3.3.4	Potrebne značilnosti in kompetence za vodenje na daljavo	46
3.3.4.1	<i>Potrebne značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega</i>	47
3.3.4.2	<i>Potrebne značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja</i>	49
4	DISKUSIJA IN PRIPOROČILA	51
4.1	Interpretacija rezultatov raziskave	51
4.2	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave	54
4.3	Praktična priporočila	55
	SKLEP	57
	LITERATURA IN VIRI	58
	PRILOGE	69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Preglednica prednosti in slabosti z vidika posameznika, organizacije in družbe	4
Tabela 2: Letni prihranki v primeru opravljanja dela na daljavo na primeru Nemčije	9
Tabela 3: Matrika odziva vodstva na krizno situacijo.....	21
Tabela 4: Podatki respondentov – zaposleni	32
Tabela 5: Podatki respondentov – vodji	33
Tabela 6: Slabosti in ovire dela na daljavo	38
Tabela 7: Potrebe in pričakovanja zaposlenih.....	43
Tabela 8: Primerjava potrebnih značilnosti in kompetenc z vidika vodjev in zaposlenih ..	47
Tabela 9: Ključne ugotovitve po posameznih raziskovalnih vprašanjih.....	51

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces implementacije dela na daljavo	11
Slika 2: Elementi modela ničelnega zaupanja.....	13
Slika 3: Potencialni čas opravljanja dela na daljavo po državah v odstotkih.....	16
Slika 4: Implementiranje kovčing metodologije ADAM™	24
Slika 5: Prikaz vodstvenih kompetenc v digitalni dobi.....	30

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam okvirnih vprašanj za zaposlene.....	1
Priloga 2: Seznam okvirnih vprašanj za vodje	3
Priloga 3: Pregled kod	5

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CO₂ – ogljikov dioksid

CRLM – (angl. Crisis response leadership matrix); Matrika odziva vodstva na krizno situacijo

IKT – informacijsko-komunikacijska tehnologija

Industrija 4.0 – četrta industrijska revolucija

RV – raziskovalno vprašanje

VPN – (angl. Virtual private network); Navidezno zasebno omrežje

UVOD

V življenju se je pogosto treba prilagajati spremembam, pri čemer lahko marsikatera situacija vzbujajo občutek negotovosti in ogroženosti. Tovrstne situacije lahko nastanejo kot posledica naravnih sil, družbenih trenj ali človeških dejanj, njihov pojav pa je v nekaterih primerih popolnoma nepredvidljiv, zato se je predhodno nemogoče pripraviti do vsake potankosti, aktivnosti za reševanje nastale situacije pa so odvisne od okoliščin v prihodnosti (Pecujlija & Cosic, 2019). Kot primere svetovnih kriz modernega obdobja lahko poleg prve in druge svetovne vojne izpostavimo veliko ameriško depresijo, arabsko-izraelski spopad, ki je vodil v prvi naftni šok, iransko revolucijo (drugi naftni šok), teroristične napade ter finančno in gospodarsko krizo v letu 2008 (Dubrovski, 2011, str. 15–17). Eno zadnjih predstavlja pandemija COVIDA–19, ki je dodobra spremenila vsakodnevno življenje. Zaradi preprečevanja širjenja okužb je delo na daljavo v teh negotovih razmerah nenadoma postal pogost pojav v številnih organizacijah, ki je predstavljal možen način za zaščito zaposlenih pred okužbami z novim virusom, ki bi se sicer lahko zgodile na delovnem mestu (Rudolph & Zacher, 2020).

Vodji morajo pri delu na daljavo veliko pozornosti namenjati komunikaciji, zagotavljanju podpore zaposlenim na področju fizičnega in mentalnega zdravja, ohranjanju zavzetosti in produktivnosti zaposlenih, ravnovesju poklicnega in zasebnega življenja, poleg tega pa morajo upoštevati tudi strateško usmeritev organizacije v prihodnosti (Sull, Sull & Bersin, 2020). Larson, Vroman in Makarius (2020) pravijo, da vzpostavitev ustreznega virtualnega delovnega okolja zahteva številne predpriprave in izobraževanja zaposlenih, kar je zlasti oteženo v primeru kriznih situacij, ki zahtevajo takojšnje ukrepanje. Zaradi fizične oddaljenosti zaposleni izgubijo občutek podpore in ažurnosti informacij, kar dodatno prispeva k njihovi socialni izolaciji, zato začnejo skozi daljše časovno obdobje izgubljati zaupanje v organizacijo, kar lahko vodi tudi do želje po prekinitvi delovnega razmerja (Larson, Vroman & Makarius, 2020). V želji po ustvarjanju ustreznega virtualnega delovnega okolja mora biti vodja sposoben ohraniti avtoriteto, obenem pa skrbeti za učinkovito komunikacijo z zaposlenimi, razumljivo in podrobno obrazložitev delovnih nalog in zagotavljanje povratnih informacij (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 258).

Ob pojavu trenutne epidemiološke krize so se morali vodji širom sveta v številnih panogah hitro prilagoditi novim razmeram, v katerih je bilo pomembno digitalizirati delo in skrbeti za povezanost med zaposlenimi z uporabo številnih spletnih orodij za virtualne sestanke, spremljanje stanj posameznih projektov in virtualno druženje (Rudolph in drugi, 2020). Kljub digitalizaciji dela delo na daljavo vseeno otežuje nekatere procese, med katere sodijo informalno učenje, mentoriranje, mreženje (Cooper & Kurland, 2002) in uvajanje novo zaposlenih (Citrin & DeRosa, 2021). Poleg naštetega so številni zaposleni zaradi dela od doma socialno izolirani, saj je ravno osebna interakcija ključna pri oblikovanju ter ohranjanju prijateljstev na delovnem mestu (Sias, Pedersen, Gallagher & Kopaneva, 2012). Najverjetneje bo delo na daljavo v nekakšni hibridni obliki ostalo prisotno tudi v prihodnosti (Lund, Madgavkar, Manyika & Smit, 2020). Vodji bodo morali zato kljub pomanjkanju

fizičnega stika z uporabo sodobnih tehnologij vzpostaviti kulturo medsebojnega zaupanja, ki bo predstavljala temelj uspešnega opravljanja dela na daljavo (Rudolph in drugi, 2020).

Namen magistrskega dela je predstaviti vlogo vodenja pri delu na daljavo in s tem prispevati k boljšem razumevanju problematike vodenja dela na daljavo. Delo na daljavo bo v prihodnosti vsekakor pridobivalo na veljavi, saj poleg omejevanja fizičnih stikov v primeru novih epidemioloških kriz omogoča reševanje prostorske stiske organizacij, znižanje stroškov in fleksibilnost delovnega časa. Organizacije se bodo morale prilagoditi novim načinom opravljanja dela in razvijati vodje, ki bodo sposobni uspešno voditi delo na daljavo.

Temeljni cilj magistrskega dela je s pomočjo strokovne literature in empirične raziskave preučiti vlogo vodenja pri delu na daljavo. Pomožne cilje magistrskega dela predstavlja tudi pregled obstoječe literature na temo vodenja in dela na daljavo ter predstavitev najpomembnejših značilnosti in kompetenc vodja, ki vplivajo na učinkovito opravljanje dela na daljavo. Na podlagi osnovnega cilja je oblikovana tudi temeljna teza magistrskega dela, ki pravi, da vodenje vpliva na učinkovitost opravljanja dela na daljavo.

Magistrsko delo sestavlja teoretični in raziskovalni del. V prvem delu sem s pomočjo opisne metode aktualnih znanstvenih virov in strokovne literature opredelil področje dela na daljavo in predstavil njegove značilnosti, nato pa sem predstavil prednosti in slabosti dela na daljavo z vidika zaposlenih, organizacije in družbe. Sledilo je področje implementacije dela na daljavo, kjer sem vsebino slednje razširil še z ohranjanjem varnosti in zasebnosti pri delu na daljavo ter komunikacijo v času dela na daljavo. Poglavje sem zaključil s področjem prihodnosti dela na daljavo in nadaljeval s področjem vodenja, kjer sem poleg opredelitve vodenja predstavil tudi moč in vpliv vodja ter področje izbire ustreznega tipa vodja v času soočenja s krizno situacijo. Nadaljeval sem s predstavitvijo vloge vodenja pri delu na daljavo in nato teoretični del zaključil s poglavjem o vlogi vodja v organizaciji prihodnosti.

Empirični del temelji na kvalitativni raziskavi, ki sem jo opravil s pomočjo delno strukturiranih intervjujev, na podlagi katerih sem se seznanil z vlogo vodjev pri opravljanju dela na daljavo z vidika zaposlenih in vodjev. V vzorec sem vključil vodje in zaposlene iz izbrane organizacije v farmacevtski panogi. Zaključni del magistrskega dela je sestavljen iz analize rezultatov, interpretacije rezultatov opravljene raziskave, omejitev in predlogov za nadaljnjo raziskovanje ter praktičnih priporočil.

1 DELO NA DALJAVO

1.1 Opredelitev in značilnosti

Področje opravljanja dela se prepleta s prilagodljivostjo, mobilnostjo in sodobno tehnologijo, v okviru katerih organizacije delujejo kot nekakšna omrežja, ki so razpršena v času in prostoru ter zaposlenim omogočajo nemoteno opravljanje dela, neodvisno od

lokacije ter časa (Tietze & Musson, 2005). Di Martino in Wirth (1990) delo na daljavo opredelita kot opravljanje dela z uporabo napredne informacijske in komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT), ki povzroča redefiniranje geografskih in organizacijskih meja predhodno centraliziranih organizacij v zelo kratkem časovnem obdobju. Delo na daljavo zaposlenim omogoča neodvisnost od lokacije delodajalca, saj pri delu in za namene komunikacije uporabljajo IKT (Baruch, 2001).

Delo na daljavo poleg opravljanja dela z doma vključuje tudi vse druge lokacije, od koder lahko posamezniki opravljajo delo, kot so npr. knjižnice, spletne kavarne, hotelske sobe, pisarne poslovnih partnerjev in napredna prevozna sredstva z dostopom do interneta (Mello, 2007, str. 247). Delo na daljavo poteka v različnih oblikah, med najpogostejše pa uvrščamo naslednje (Morgan, 2004, str. 346):

- **Mobilno delo na daljavo** (angl. Mobile telework): hibridna oblika opravljanja dela z različnih lokacij, npr. na lokaciji organizacije in pri stranki, v želji po doseganju maksimalnih rezultatov.
- **Delo od doma** (angl. Home-based telework): zaposleni delo opravlja od doma.
- **Opravljanje dela v telecentrih** (angl. Telecentres): delo poteka v lokalnih telecentrih, s katerimi se zaposlenim odpravi prevoz na delo v bolj oddaljene matične prostore organizacije.
- **Funkcionalna relokalija** (angl. Functional relocation): na daljavo se opravljajo samo določene poslovne funkcije in procesi, npr. podpora strankam.
- **Telekoče** (angl. Tele-cottages): z zagotavljanjem potrebne računalniške opreme omogočajo priložnost za medosebne interakcije in nadgrajevanje veščin.

Še dodatno lahko zaposlene v povezavi z delom na daljavo razvrstimo v naslednje tri kategorije: zaposleni, ki se dela na daljavo poslužujejo občasno – le-ti delo na daljavo izberejo izjemoma (npr. zaradi nege družinskega člana), nomadi – zaposleni na funkcijah, ki zaradi veliko službenih poti delo opravljajo na daljavo, in zaposleni, ki delo na daljavo opravljajo stalno (Barbour, 2020). Decentralizacijo tradicionalnih organizacij in fleksibilnost delovnih mest s pojavom dela na daljavo spremlja tudi optimizacija delovnega časa, saj delo z vmesnimi prekinitvami bolje prilagodimo življenjskemu slogu, hkrati pa imajo organizacije z brisanjem geografskih meja dostop do svetovnega trga delovnega sile (Di Martino & Wirth, 1990).

Zanimanje organizacij za vpeljavo dela na daljavo pritegne tudi odpravljanje nekaterih režijskih stroškov, zmanjšanje odsotnosti in povečanje produktivnosti zaposlenih (Shin, El Sawy, Sheng & Higa, 2000). Pri tem velja, da je delo na daljavo primernejše za organizacije z visoko stopnjo profesionalizacije (Ruppel & Harrington, 1995, str. 98). Raziskava (Felstead & Henseke, 2017) kaže, da lahko delo na daljavo poleg pozitivnega vpliva na zmanjšanje nekaterih stroškov organizaciji prinaša tudi večje vsesplošno zadovoljstvo zaposlenih, saj so le-ti pripravljeni vložiti več truda, poleg rednih delovnih obveznosti pa se

pogosteje lotijo opravljanja dodatnih obveznosti in izkazujejo večjo zvestobo matični organizaciji.

Anderson in Kelliher (2020) pravita, da so uvedbo dela na daljavo ob začetku pandemije COVIDA–19 spremljala številna usklajevanja in vesplošna nepripravljenost, saj so mnoga gospodinjstva poleg pisarn nadomestila tudi šolske klopi. Moore (2006) pa pravi, da se gospodinjstva v času opravljanja dela od doma srečujejo zlasti s pomanjkanjem ustreznih virov za normalno opravljanje dela, družine z manjšimi otroki pa so zaradi prekrivanja številnih obveznosti pogosto izpostavljene izjemno stresnemu obdobju.

1.2 Prednosti in slabosti dela na daljavo

Prednosti in slabosti dela na daljavo se lahko obravnavajo z različnih vidikov, zato so v nadaljevanju podrobneje analizirani vplivi dela na daljavo s perspektive posameznih deležnikov. V naslednjih podpoglavjih bodo na podlagi pregleda literature podrobneje predstavljene prednosti in slabosti dela na daljavo z vidika zaposlenih, organizacij ter družbe, ključne ugotovitve pa so povzete v tabeli 1.

Tabela 1: Preglednica prednosti in slabosti z vidika posameznika, organizacije in družbe

	Prednosti	Slabosti
Posameznik	– Fleksibilnost delovnika in vzpostavitev ravnovesja med službenim in privatnim življenjem (Hartman, 2020). – Odpravljanje oz. znatno zmanjšanje transportnih stroškov, boljša možnost priprave in organizacije dela (Morgan, 2004). – Možnost opravljanja dela ni pogojena z lokacijo bivanja (Choudhury, 2020). – Sprememba rutine, socialno življenje s prijatelji in družino, zaposleni ne izgubljajo časa s prevozom na delovno mesto (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner & Hansen, 2021). – Višja produktivnost (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015; Ipsen, van Veldhoven, Kirchner & Hansen, 2021).	– Postavljanje meje med službenim in privatnim življenjem (Bloom, 2020; Irawanto, Novianti & Roz, 2021). – Nadure povzročajo konflikt v ravnovesju med privatnim in službenim življenjem (Ojala, 2011). – Nedosegljivost potrebne opreme, podatkov ali dokumentov (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner & Hansen, 2021). – Osamljenost in virtualna izolacija (Irawanto, Novianti & Roz, 2021; Yang, Murad, Mirza, Chaudhary & Saeed, 2022).
Organizacija	– Fleksibilnost organizacije, ki se lažje prilagaja spremembam v poslovnem okolju (Morgan, 2004).	– Negativen vpliv dela na daljavo na organizacijsko kulturo (PricewaterhouseCoopers, 2020).

se nadaljuje

Tabela 1: Preglednica prednosti in slabosti z vidika posameznika, organizacije in družbe (nad.)

	Prednosti	Slabosti
Organizacija	– Boljša kakovost opravljenega dela (Narayanamurthy & Tortorella, 2021). – Povečanje produktivnosti in predanosti (Harker Martin & MacDonnell, 2012). – Zmanjšanje fluktuacije zaposlenih (Choi, 2020). – Zmanjšanje stroškov na račun prihrankov porabe pri ogrevanju, elektriki, internetu in storitvah prehrane (PricewaterhouseCoopers, 2020). – Omogočanje poslovanja v času izrednih razmer, npr. pandemija virusa COVIDA–19 (Access Economics, 2010; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).	– Okrnjen neformalni prenos informacij, znanja, mentoriranja (Baym, Larson & Martin, 2021) ter organizacijskih vrednot in pričakovanj (Taskin & Bridoux, 2010). – Ovire na področju uvajanja novo zaposlenih (Citrin & DeRosa, 2021).
Družba	– Zmanjšanje emisij toplogrednih plinov in prometnih konic (Access Economics, 2010). – Pozitiven vpliv na zmanjšanje zvočne onesnaženosti, manjše število prometnih nesreč in manjša potreba po opravljanju poslovnih poti (Illegems & Verbeke, 2003). – Možnost vstopa v delovno aktivno prebivalstvo za nekatere ranljivejše skupine (de Freitas Armstrong, 1999).	– Pojav bolezni mentalnega zdravja kot posledica osamljenosti (Mann & Holdsworth, 2003).

Vir: lastno delo.

1.2.1 Prednosti in slabosti z vidika zaposlenih

Če se sprva nekoliko osredotočimo na prednosti dela na daljavo za zaposlene, velja zagotovo izpostaviti fleksibilnost delovnika, ki zaposlenim omogoča lažje usklajevanje dela s privatnimi obveznostmi, s tem pa vzpostavitve ravnovesja med privatnim in službenim življenjem (Hartman, 2020). Raziskave kažejo, da opravljanje dela na daljavo vodi v večje zadovoljstvo z delovnim mestom (Fonner & Roloff, 2010; Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015). Pri povečanju zadovoljstva zaposlenih Morgan (2004) izpostavi odpravljanje oz. znatno zmanjšanje transportnih stroškov, boljšo možnost priprave in organizacije dela. Ipsen, van Veldhoven, Kirchner in Hansen (2021) pravijo, da delo na daljavo prinaša spremembo rutine, več časa za socialno življenje s prijatelji in družino, hkrati pa zaposleni ne izgubljajo časa s prevozom na delovno mesto. Prednost dela na daljavo predstavlja tudi

večja produktivnost, saj se lahko zaposleni pri delu na daljavo zaradi manj motenj lažje osredotočajo na delovne naloge (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner & Hansen, 2021).

Da delo na daljavo lahko vpliva na povišanje produktivnosti, prikazuje tudi raziskava Blooma, Lianga, Robertsa in Yinga (2015) na primeru kitajskega podjetja Ctrip, kjer so zaposleni v klicnem centru, ki so štirikrat tedensko opravljali delo na daljavo, imeli višjo produktivnost. Povečanje produktivnosti pri zaposlenih, vključenih v raziskavo, je izhajalo z naslova povečanja efektivnega delovnega časa in prednosti domačega okolja, ki ponuja možnost večje koncentracije ter odmorov, oblikovanih po meri individualnih preferenc posameznika (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015). Fonner in Roloff (2010) ugotavljata, da delo na daljavo zmanjšuje neprestane distrakcije s strani sodelavcev, ki vodijo v preobremenjenost z raznolikimi informacijami, obenem pa odvrčajo pozornost od dela in lahko povzročajo dodaten stres.

Zaposleni z opravljanjem dela na daljavo niso več vezani na neposredno bližino sedeža organizacije. Morebitne želje po življenju v kraju z ugodnejšim podnebjem, nižjimi stroški ali morebitnimi drugimi atraktivnostmi lokacije postajajo uresničljive kljub ohranitvi obstoječe zaposlitve, kar bi lahko vodilo k ustvarjanju t. i. digitalnih nomadov, ki zaradi želje po potovanju in odkrivanju sveta ne bi zapostavili svojih kariernih ciljev (Choudhury, 2020). Nekatere države, kot so na primer Estonija, Gruzija, Bermudi in Barbados, že ponujajo vizo digitalnega nomada, s katero prosilec v namembni državi lahko biva do enega leta in hkrati opravlja dela za organizacijo v tujini (Hermann & Paris, 2020, str. 330). Raziskava Walentek (2020) potrjuje, da so študenti kot eno izmed ključnih prednosti poleg fleksibilnosti in individualne organizacije dela izpostavili ravno neodvisnost od lokacije opravljanja zaposlitve. Pomen opravljanja dela na daljavo se bo v prihodnjih generacijah najverjetneje še dodatno povečeval (Walentek, 2020; Dhaliwal, 2020), zato bodo morale organizacije na podlagi analize trenutnega stanja pozornost nameniti tudi morebitnim oviram in slabostim, s katerim se srečujejo zaposleni ob delu na daljavo.

Ipsen, van Veldhoven, Kirchner in Hansen (2021) izpostavijo, da lahko delo na daljavo zaradi morebitne nedosegljivosti potrebne opreme, podatkov ali dokumentov zaposlenim otežuje delo, obenem pa omejuje socialne interakcije s sodelavci. Posledično se lahko zaposleni srečujejo z osamljenostjo zaradi virtualne izolacije, kar negativno vpliva na opravljanje delovnih nalog in pri zaposlenih povzroča dodaten stres (Irawanto, Novianti & Roz, 2021; Yang, Murad, Mirza, Chaudhary & Saeed, 2022). Zaposleni so pogosto pripravljeni delati tudi v primeru slabšega počutja, ko sicer ne bi prišli na delo v pisarno, na daljavo pa se kljub temu lotijo opravljanja službenih obveznosti (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015). Choudhury (2020) ugotavlja, da je v tem primeru zaradi pomanjkanja fizičnega stika otežena vloga vodja, ki težje prepozna morebitne zgodnje znake izgorelosti in morebitne druge disfunkcionalnosti članov tima, saj video klici ne ponujajo enake možnosti branja govornice telesa, obraznih mimik ter drugih opozorilnih znakov. Agba, Agba in Chukwurah (2020) pravijo, da je zaposlene treba naučiti vzpostaviti razmejitve med

službenim in privatnim življenjem, npr. ločen prostor za opravljanje dela, katerega po opravljenem delovniku zapustijo in ne mislijo neprestano na službene obveznosti.

Irawanto, Novianti in Roz (2021) ugotavljajo, da delo na daljavo otežuje razmejevanje poklicnega in zasebnega življenja. Bloom (2020) pravi, da je postavljanje meje med poklicnim in zasebnim življenjem še posebej v času pandemije COVIDA–19 obremenjujoče za starše, saj se mnogi enostavno ne morejo vsaj nekajkrat tedensko vrniti v pisarno, kjer bi lahko v miru opravili svoje delo. Službene skrbi pogosto ostanejo v mislih tudi potem, ko se zaposleni želijo odklopiti od vseh službenih obveznosti in se posvetiti privatnemu življenju (Felstead & Henseke, 2017). Dodatne delovne zadolžitve vodijo v pogosto opravljanje nadur in s tem še dodatno povečujejo konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem, saj naenkrat dom ne predstavlja več prostora, kjer se zaposleni umakne in odpočije od službenih obveznosti (Ojala, 2011). Zato pri delu na daljavo prihaja do nekoliko večjega negativnega vpliva na počutje ravno pri zaposlenih z otroki, saj se nekatere obveznosti enostavno prekrivajo in vodijo v povečano raven stresa (Song & Gao, 2020). Giménez-Nadal, Molina in Velilla (2020) ugotavljajo, da delo na daljavo zlasti pri moških ne povzroča daljšega delovnika in prinaša večje zadovoljstvo v primerjavi z opravljanjem dela v pisarni, saj imajo na voljo več prostega časa na račun prihrankov v povezavi z vožnjo, medtem ko pri ženskah delo na daljavo ne prinaša večjega zadovoljstva. Raziskava nakazuje, da čeprav delo na daljavo pozitivno vpliva na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, ne odpravlja neenakosti v gospodinjstvih (Giménez-Nadal, Molina & Velilla, 2020).

1.2.2 Prednosti in slabosti z vidika organizacije

Organizacije postanejo z delom na daljavo bolj fleksibilne, saj se lažje prilagodijo spremembam v poslovnem okolju, obenem pa se z vpeljavo digitalnih rešitev lažje povezujejo s poslovnimi partnerji, katerim so v nekaterih primerih na voljo tudi izven tradicionalnega delovnika (Morgan, 2004). Pri delu na daljavo so zaposleni pripravljeni vložiti več navora za dokončanje delovnih nalog in morebitnih dodatnih zadolžitev, njihov delovnik se pogosto podaljša (Felstead & Henseke, 2017), obenem pa se izboljša kakovost opravljenega dela (Narayanamurthy & Tortorella, 2021). Delo na daljavo prispeva k povečanju produktivnosti in predanosti (Harker Martin & MacDonnell, 2012) ter zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih (Choi, 2020). Samostojno upravljanje z delovnim časom zaposlene motivira pri upravljanju delovnih nalog, organizacijam pa zmanjšuje stroške, povezane z vodenjem in nadzorovanjem opravljenih delovnih ur (Beckmann, Cornelissen & Kräkel, 2017).

Uvedba dela na daljavo organizacijam prinaša prihranke na račun zmanjšanih potreb po velikih pisarniških prostorih, ogrevanju, elektriki, internetu in storitvah prehrane, po drugi strani pa ima negativen vpliv na organizacijsko kulturo, ki v primeru opravljanja dela na daljavo prinaša slabše sodelovanje med zaposlenimi, kar neposredno vpliva tudi na prepoznavnost blagovne znamke (PricewaterhouseCoopers, 2020). Baym, Larson in Martin

(2021) pravijo, da je v času dela na daljavo dinamika socialnega kapitala v organizacijah nekoliko drugačna, saj se zaposleni kljub izrazitemu povečanju števila sestankov ne počutijo povezane, kar je še posebej razvidno pri novo zaposlenih in mlajših generacijah. Citrin in DeRosa (2021) pravita, da je z delom na daljavo dodatno otežen tudi proces uvajanja novo zaposlenih. Baym, Larson in Martin (2021) pravijo, da je socialni kapital tisti, ki v obliki neformalnih interakcij zagotavlja pretok informacij in znanj ter mentoriranje, kar prispeva k razvoju novih idej ter posledično vpliva na boljše poslovanje organizacije (Baym, Larson & Martin, 2021).

Delo na daljavo prispeva k trdoživosti organizacije ne glede na dogajanja v zunanjem okolju, saj lahko v primeru izrednih okoliščin (npr. izbruh nalezljivih bolezni) zaposleni nemoteno nadaljujejo z opravljanjem dela (Access Economics, 2010). Tudi v času pandemije COVIDA-19 so mnoge organizacije skladno s priporočili oblasti za zaščito prebivalstva začele uvajati delo na daljavo, saj so tako zagotovile varnost zaposlenih in omogočile kontinuiteto poslovanja (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Nasprotno pa je hitra implementacija dela na daljavo posegla v tisti neformalni del organizacijske socializacije, ki poteka ob neformalnem druženju v času odmorov in novo zaposlene seznani z vrednotami organizacije in pričakovanji (Taskin & Bridoux, 2010).

1.2.3 Prednosti in slabosti z vidika družbe

Z odpravljanjem vsakodnevne vožnje na delovno mesto so razvidne tudi nekatere prednosti z vidika družbe, ki izhajajo predvsem iz naslova manjšega števila dnevnih delovnih migrantov, kar prispeva k odpravljanju prometnih konic, posledično pa tudi k zmanjšanju emisij toplogrednih plinov (Access Economics, 2010). V Evropi namreč dnevni prevoz na delovno mesto ustvari približno 25 % emisij ogljikovega dioksida (v nadaljevanju CO₂), kot najbolj priljubljena metoda prevoza pa še vedno prevladuje uporaba osebnega avtomobila. Raziskava Greenspace predvideva, da bodo v prihodnosti zaposleni na fizični lokaciji organizacije prisotni od enega do dveh delovnih dni (Büttner & Breitkreuz, 2020). Büttner in Breitkreuz (2020) sta v povezavi z vplivom na emisije CO₂ v raziskavi predstavila naslednja scenarija opravljanja dela od doma:

- **Konservativni scenarij:** predvideva 25% delež vseh zaposlenih, ki opravljajo delo na daljavo.
- **Napredni scenarij:** predvideva 40% delež vseh zaposlenih, ki opravljajo delo na daljavo.

Konservativni scenarij predvideva, da bi v Nemčiji z enodnevnim opravljanjem dela na daljavo na teden prispevali k zmanjšanju 1.6 milijona ton CO₂ emisij letno (približno 5 % vseh emisij z naslova prevoza na delo), dodaten delovni dan opravljanja dela na daljavo pa bi prispeval k zmanjšanju 3.2 milijona ton CO₂ emisij letno (Büttner & Breitkreuz, 2020). V naprednem scenariju avtorja Büttner in Breitkreuz (2020) ugotavljata, da bi enodnevno

opravljanje dela na daljavo na tedenski ravni prispevalo k zmanjšanju 2.8 milijona ton emisij CO₂, dvodnevno opravljanje dela na daljavo pa bi ustvarilo ekvivalent prihranku 5.4 milijona ton CO₂ emisij. V tabeli 2 so poleg prihrankov emisij CO₂ v milijonih ton prikazani tudi prihranki vožnje z osebnim avtomobilom v milijardah kilometrov. Za primerjavo: ustavitev javnega življenja ob pojavu epidemije COVIDA–19 je v začetku aprila 2020 doprinesla k 17% znižanju dnevnih emisij CO₂ (v primerjavi s povprečno vrednostjo v letu 2019), zato bo odziv svetovnih voditeljev pri usklajevanju podnebnih ciljev skupaj z ukrepi za zaježitev posledic v gospodarstvu igral ključno vlogo pri prihodnosti ogljičnega odtisa posameznih držav (Le Quéré in drugi, 2020).

Tabela 2: Letni prihranki v primeru opravljanja dela na daljavo na primeru Nemčije

	Konservativni scenarij		Napredni scenarij	
Delo na daljavo (v dneh na teden)	1	2	1	2
Prihranek vožnje (v milijardah km)	10,9	20,9	18,4	35,9
Prihranek emisij (v milijonih ton CO ₂)	1,6	3,2	2,8	5,4
Prihranek emisij (v odstotkih)	5 %	11 %	9 %	18 %

Prirejeno po Büttner & Breitkreuz (2020, str. 14).

V kolikor delo na daljavo predstavlja substitut vožnji z vlakom, avtobusom ali kolesom, to seveda ne bo prispevalo k zmanjšanju števila skupno prevoženih kilometrov, posledično tudi ne bo vplivalo na prihranek emisij CO₂, zato je treba upoštevati modalno razdelitev transporta posameznih držav (Illegems & Verbeke, 2003). Longitudinalna raziskava Eurostata (2021) na območju dvanajstih držav EU (Avstrija, Belgija, Danska, Grčija, Hrvaška, Latvija, Nemčija, Nizozemska, Poljska, Portugalska, Romunija in Slovenija) razkriva, da osebni avtomobil predstavlja dominantno prevozno sredstvo (izrazita uporaba osebnega avtomobila zlasti v Sloveniji), pri tem pa se v povprečju v njem prevažata manj kot dve osebi. Največjo uporabo javnih prevoznih sredstev beležijo v Romuniji in na Poljskem, medtem ko Nizozemska prednjači v uporabi koles (Eurostat, 2021). Na območju EU prevladuje uporaba avtomobila za prevoz na delovno mesto, najdaljše dnevne razdalje pa prevozijo v Nemčiji (Eurostat, 2021).

Illegems in Verbeke (2003) ugotavljata, da delo na daljavo z zmanjšanjem uporabe osebnega avtomobila poleg prednosti na področju zmanjšanja emisij CO₂ in manjše porabe energentov prinaša tudi manjše število prometnih nesreč, nižjo zvočno onesnaženost, vpliva pa tudi na manjše število poslovnih poti, saj nekatere sestanke s pomočjo uporabe IKT opravimo na daljavo. To sovпада tudi z zavezo mnogih organizacij o znižanju ogljičnega odtisa poslovnih poti zaposlenih (poslovne poti v organizaciji PwC so v letu 2019 predstavljale 85 % celotnega ogljičnega odtisa organizacije), kjer lahko s transformacijo poslovnih procesov, prilagojenih delu na daljavo, sestanki s poslovnimi partnerji potekajo na

daljavo (Keogh, 2021). Obenem se poleg nujnosti poslovnega potovanja lahko razmisli tudi o alternativni metodi prevoza na destinacijo, ki je prijaznejša do okolja. Keogh (2021) predstavi tovrstne aktivnosti v Franciji, ki je z ukinitvijo kratkih letalskih linij (do 150 min), kjer obstaja alternativna oblika prevoza z vlakom, naznanila premik v smeri vsesplošnega zmanjšanja ogljičnega vtisa letalskega prevoza.

Delo na daljavo vpliva tudi na mentalno zdravje, ki ga Svetovna zdravstvena organizacija opredeli kot »stanje dobrega počutja, v katerem posameznik razvija svoje sposobnosti, se spoprijema s stresom vsakdanjega življenja, učinkovito opravlja svoje delo in lahko prispeva v dobrobit celotne skupnosti« (World Health Organization, 2022). Mann in Holdsworth (2003) ugotavljata, da se bolezni mentalnega zdravja kot posledica osamljenosti, vznemirjenosti, zaskrbljenosti in krivde pogosteje kot pri delavcih z lokacije organizacije pojavijo pri tistih, ki opravljajo delo na daljavo. Po drugi strani pa delo na daljavo nekaterim ranljivejšim skupinam (npr. hendikepirane osebe ter etnično in raso zapostavljene skupine prebivalstva) ponuja možnost vstopa v delovno aktivno prebivalstvo na globalnem trgu delovne sile, kjer imajo enakopravne priložnosti znotraj organizacij, ki cenijo raznolikost in obsojajo kakršnokoli obliko diskriminacije in nadlegovanja na delovnem mestu (de Freitas Armstrong, 1999, str. 56).

1.3 Implementacija dela na daljavo

Z delom na daljavo se med zaposlenimi zaradi strahu pred nepoznanim lahko pojavijo raznoliki odzivi, zato je zaželeno, da vodja svoj tim predhodno pripravi na spremembo in temeljito opiše načrtovan potek spremembe, saj je treba zaposlenim omogočiti dostop do izobraževanj, vzpostaviti redno komuniciranje in razumeti različne potrebe zaposlenih pri opravljanju dela (Cook, 2019). Pred pandemijo virusa COVID–19 zaposleni v veliki meri niso imeli veliko izkušenj z delom na daljavo, saj je to predstavljalo zgolj občasno obliko opravljanja dela, organizacije pa po drugi strani tudi niso imele ustrezno prilagojenih procesov za podporo zaposlenim (Wang, Liu, Qian & Parker, 2021). Za vodje in organizacije je tako International Labour Organization (2020) pripravila smernice, s katerimi bodo zaposlene uspešno pripravili na opravljanje dela na daljavo:

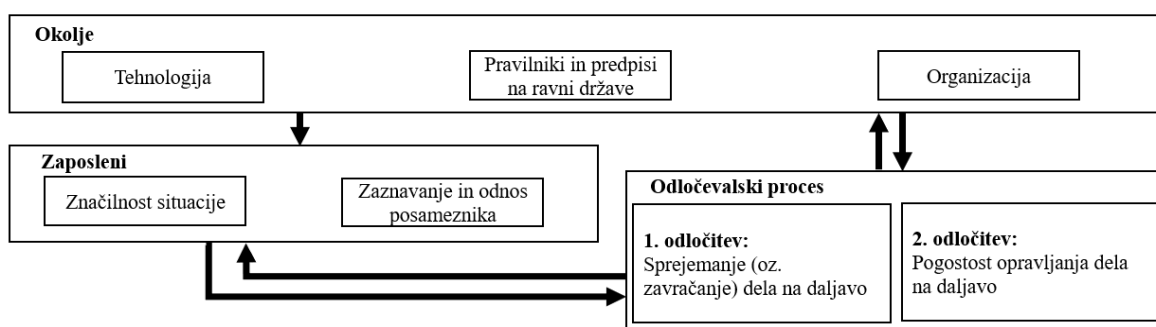
- Zaposleni individualno pripravijo načrt poteka dela na daljavo, ki ga potrdi neposredni vodja in predstavlja dopolnitev že obstoječemu delovnemu planu.
- Opredelitev prioriternih nalog, ki so izvedljive v času opravljanja dela na daljavo.
- Opredelitev sistema razpoložljivosti, s katerim so seznanjeni sodelavci.
- Razdelitev v manjše funkcionalne time, v katerih so jasno zastavljeni cilji in sistem poročanja doseženih rezultatov.
- Pregled sposobnosti zaposlenih in premestitev v ustrezne time.
- Spodbuda zaposlenih k deljenju lastnih občutkov ob morebitni preobremenjenosti, ki bi lahko vodila v izgorelost.

- Deljenje dobrih praks med člani tima o samem načinu produktivnega opravljanja dela in spremembi vsakdanjika v času opravljanja dela na daljavo.
- Zavedanje in spoštovanje pomena nedosegljivosti zaposlenih (angl. offline time) s strani preostalih članov tima v času opravljanja prioriternih delovnih nalog.

Pred pandemijo COVIDA–19 je delo na daljavo v panogah, ki jim je narava dela to omogočala, predstavljalo preferenčno odločitev posameznikov (Kniffin in drugi, 2020, str. 65). Seveda so morali biti predhodno izpolnjeni tehnološki, institucionalni in organizacijski dejavniki, pri pogostosti opravljanja dela na daljavo pa so prevladovali dejavnosti z visoko koncentracijo znanja, ki temeljijo na pisarniškem delu, velikem številu zaposlenih, fleksibilnem delovnem času itd. (Illegems, Verbeke & S'Jegers, 2001, str. 290). Sodobna programska oprema je zato pospešila uvajanje dela na daljavo med zaposlenimi v organizacijah, kjer so zaposleni večji uporabe IKT tehnologije (White, 2019, str. 1). Poleg predstavljenega je treba izpostaviti tudi vpliv organizacije, ki lahko na podlagi lastnih interesov (npr. nižji režijski stroški, želja po zmanjšanju fluktuacije), primernosti organizacijske strukture in odnosa vodstva delo na daljavo predstavlja bodisi kot zaželeno ali pa nezaželeno obliko opravljanja dela (Bernardino, Ben-Akiva & Salomon, 1992).

Implementacijo dela na daljavo na podlagi odločitve zaposlenih o sprejetju tovrstne oblike dela glede na značilnosti okolja in osebnih odločitev prikazuje slika 1. Bernardino, Ben-Akiva in Salomon (1992) izpostavijo, da posamezniki delujejo v okolju, ki vključuje socialne, kulturne, ekonomske, tehnološke in institucionalne elemente, ki predstavljajo pogoje, možnosti in omejitve, na podlagi katerih posamezniki sprejemajo odločitve. Bernardino, Ben-Akiva in Salomon (1992) nadalje pravijo, da na posameznikovo odločitev glede želje po delu na daljavo in pogostosti opravljanja le-tega vplivajo značilnosti trenutne situacije in s tem povezane prednosti, ki jih lahko pridobi posameznik (npr. prihranki časa, povezani s prevozom na delovno mesto). Poleg tega na odločitev o opravljanju dela na daljavo in na pogostost opravljanja vplivata tudi zaznavanje in odnos posameznika do dela na daljavo, kar predstavlja prednost zlasti za tiste zaposlene, ki želijo na podlagi fleksibilnosti, ki jo ponuja delo na daljavo, bolje uskladiti privatne in službene obveznosti (Bernardino, Ben-Akiva & Salomon, 1992).

Slika 1: Proces implementacije dela na daljavo



Prirjeno po Bernardino, Ben-Akiva & Salomon (1992, str. 24).

Pri uvedbi dela na daljavo v domača okolja zaposlenih je najtežje nadomestiti pomanjkanje osebne komunikacije in občutek dosegljivosti med sodelavci, ki zaposlene povezuje in med njimi ustvarja sinergijske učinke (Greer & Payne, 2014). Greer in Payne (2014) sta na podlagi opravljene raziskave predstavila ključne strategije pri premagovanju najpogostejših težav ob opravljanju dela na daljavo. Avtorja pravita, da so kot najpogostejše uporabljeno strategijo zaposleni v raziskavi navedli redno uporabo napredne IKT tehnologije s podporo matične organizacije, ki zagotavlja njeno nemoteno delovanje. Poleg redne uporabe IKT tehnologije je bilo v raziskavi Greer in Payne (2014) ugotovljeno, da je pri ohranjanju povezanosti in premagovanju fizične razdalje zelo pomembno tudi prizadevanje zaposlenih za ohranjanje dosegljivosti. Greer in Payne (2014) zato predlagata, da delodajalci z zaposlenimi vnaprej uskladijo pričakovanja glede dosegljivosti in poteka opravljanja dela na daljavo ter sprotne spremljanja poteka delovnih zadolžitev.

1.3.1 Ohranjanje varnosti in zasebnosti pri delu na daljavo

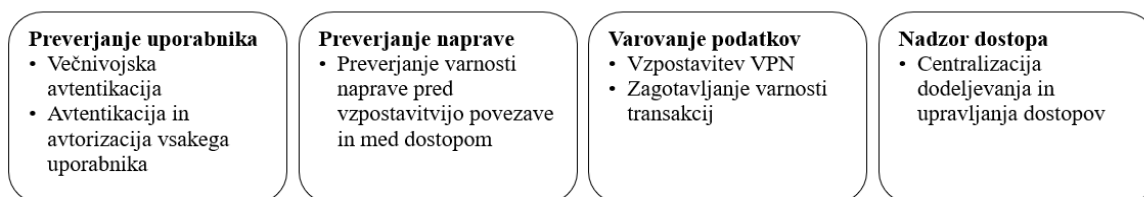
Podjetja lahko dandanes v času opravljanja dela na daljavo enostavno spremljajo potek dela, ki ga zaposleni opravljajo na službenih računalnikih (Hunter, 2021). Hunter (2021) pravi, da napredna programska oprema omogoča spremljanje aktivnosti, kot so pogostost tipkanja, nadzor nad obiskanimi spletnimi stranmi in poslanimi sporočili preko IKT ter celo analizo okolice z uporabo zvočnikov in mikrofонов. Pozornost je iz tega naslova treba nameniti tudi zasebnosti, katero Stone in Stone (1990) opredelita kot stanje, ki omogoča avtonomno opravljanje dela in v okviru katere ima posameznik nadzor nad upravljanjem zasebnih informacij, regulira obseg in naravo socialnih interakcij ter ni deležen kontroliranja. Zasebnost informacij vključuje kontrolo nad pridobivanjem, hranjenjem in posredovanjem podatkov zaposlenih (Bhave, Teo & Dalal, 2020). S posegom v zasebnost zaposlenih so povezane skrbi z nejasnim sistemom nadziranja, ki bi organizacijam omogočal vohunjenje aktivnosti zaposlenih v službenem času brez njihove vednosti in omejevanje aktivnosti, ki jih lahko opravljajo z informacijsko tehnologijo (Watkins Allen, Coopman, Hart & Walker, 2007).

Pri delu na daljavo se pojavljajo številna varnostna tveganja, saj se pri povezavi z omrežjem organizacije vzpostavi komunikacijska pot za namen prenašanja informacij, ki so lahko potencialno ogrožene, v kolikor delodajalec nima vzpostavljenih ustreznih postopkov (Bucša, 2020). Ohranjanje varnosti zahteva dolgoročna zavzemanja celotne organizacije, saj se potrebe zaposlenih pri opravljanju dela na daljavo konstanto spreminjajo, zato morajo biti vodji seznanjeni z morebitnimi dodatnimi potrebami in z razvijalci rešitev poskrbeti za ustrezno implementacijo (Gordon, 2020).

Trendi dela na daljavo narekujejo premik v smeri modela ničelnega zaupanja, ki zagotavlja preglednost celotnega informacijskega sistema, pri katerem poteka večnivojsko preverjanje uporabnikov in naprav, s katerimi zaposleni dostopajo do informacijskega sistema organizacije preko varnega navideznega zasebnega omrežja (angl. Virtual private network,

v nadaljevanju VPN) (Gordon, 2020). Povezava preko VPN zagotavlja vzpostavitev oddaljenega dostopa do varovanega omrežja organizacije s tehniko tuneliranja, pri tem pa od uporabnikov zahteva večstopenjsko preverjanje identitete (Shipside, 2002). Slika 2 prikazuje elemente modela ničelnega zaupanja, pri katerem potekata avtentikacija in avtorizacija vsakega uporabnika, vključno s preverjanjem varnosti pred dostopom do omrežja organizacije in med uporabo z namenom ohranjanja varne povezave preko VPN do službenih podatkov (Gordon, 2020).

Slika 2: Elementi modela ničelnega zaupanja



Prirejeno po Gordon (2020, str. 16).

1.3.2 Komunikacija v času dela na daljavo

Organizacijsko komuniciranje je za delovno okolje pomembno zaradi njegovega prispevka pri upravljanju procesov, nadzorovanju postopkov, obveščanju zaposlenih o zahtevah in nalogah delovnega mesta ter omogočanja socializacije, učenja, prenosa znanja in veščin med sodelavci (Zito in drugi, 2021). Prilagajanje novim tehnologijam in delovnim razmerjem virtualnega delovnega okolja številnim prinaša komunikacijske probleme, saj v primerjavi z nemoteno osebno komunikacijo na delovnem mestu med zaposlenimi nastane vrzel, ki vpliva na izvedbo dela (Lipnack & Stamps, 2000, str.7). Virtualna video komunikacija je tako precej izčrpavajoča, saj zahteva izjemen fokus pri procesiranju obrazne mimike in tona glasu, težave z internetno povezavo v času video klicev pa hitro še dodatno otežijo prepoznavanje nebesedne komunikacije (Mangia, 2020, str. 28). Poleg že predstavljenega Ramachandran (2021) pravi, da so video klici za zaposlene zelo utrujajoči zaradi občutka, da so neprestano v središču pozornosti, saj se njihovi obrazi pojavljajo na zaslonih tudi, ko ne govorijo, kar povzroča, da so v virtualnem okolju izpostavljeni večji ravni očesnega kontakta kot pri normalni osebni komunikaciji.

Za ustvarjanje ustreznih pogojev za učinkovito komunikacijo v virtualnem okolju je treba zaposlene seznaniti z bontonom in socialnimi normami, pri čemer je lahko v pomoč vzpostavitev pravilnika virtualnih sestankov, kjer so predstavljena najosnovnejša pravila, kot je utišanje mikrofona v izogib zvočnih distrakcij iz ozadja, dvigovanje virtualne roke, ko želimo do besede, ter neprimernost prehranjevanja med video klici (Karl, Peluchette & Aghakhani, 2021). Karl, Peluchette in Aghakhani (2021) pri ustvarjanju kulture izpostavijo veliko odgovornost vodja, ki zagotavlja izobraževanje, predstavi pričakovan način obnašanja in zaposlene nauči strukturiranja sestankov. Strukturiran sestanek zahteva, da se

pred sestankom pripravi agendo, seznam povabljenih sodelavcev, ki bodo doprinesli k reševanju opredeljenega problema oz. tematike sestanka, spoštovati pa je treba tudi vnaprej dogovorjen časovni termin sestanka (Stettner, 2000, str. 126–127). Trajanje virtualnega sestanka je treba prilagoditi namenu sestanka in urnikom udeležencev, kjer so v pomoč orodja za pregled razpoložljivosti sodelavcev, ki bodo preprečila prekrivanje posameznih sestankov s preostalimi obveznostmi (Allison, Shuffler & Wallace, 2015). Ker si sestanki pogosto sledijo eden za drugim brez premora, Allison, Shuffler in Wallace (2015) pravijo, da deljenje zapisnika sestanka z udeleženci zagotavlja, da se med sestankom predstavljene ideje, rešitve in razmišljanja ohranijo tudi po sestanku. Izbira primerne metode komunikacije za spremljanje napredka zagotavlja uspešno dokončanje dogovorjenih zadolžitev v okviru akcijskega načrta, kjer se vodja glede na potrebe lahko odloči za uporabo video klica, v nekaterih primerih pa zadostno metodo komuniciranja predstavlja že elektronska pošta (Allison, Shuffler & Wallace, 2015).

Na podlagi poznavanja komunikacijskih kanalov virtualnega okolja mora vodja glede na potrebe situacije izbrati najustreznejšo obliko. Karl, Peluchette in Aghakhani (2021) izpostavijo smiselnost nadzorovanja preobremenjenosti zaposlenih s prekomerno uporabo video klicev in predlagajo, da je v nekaterih primerih elektronska pošta, sporočilo preko klepetalnika ali telefonski klic učinkovitejši način komuniciranja. Video klici namreč lahko predstavljajo distrakcijo, saj se udeleženi pretirano osredotočijo na nebesedno komunikacijo, pri tem pa se lahko zanemari tematika sestanka (Standaert, Muylle & Basu, 2021). Standaert, Muylle in Basu (2021) na podlagi opravljene raziskave ugotavljajo, da je za izbiro primerne metode komunikacije treba vnaprej opredeliti cilje sestanka, saj avdio klic popolnoma zadostuje pri izmenjavi informacij, mnenj in razjasnitvi idej, video klic pa predstavlja primerno metodo komuniciranja pri kreiranju novih idej, sprejemanju odločitev, izmenjavi diskretnih in zaupnih informacij ter ohranjanju stikov s sodelavci.

Zito in drugi (2021) ugotavljajo, da je imela komunikacija ključno vlogo pri nepričakovani vpeljavi dela na daljavo ob pandemiji COVIDA–19 in s tem povezani prilagoditvi procesov domačemu okolju zaposlenih, vzpostavljanju virtualnih razmerij in usvajanju potrebnih veščin za obvladovanje novih tehnologij. Zito in drugi (2021) na podlagi opravljene raziskave predstavijo pomen komunikacije pri povečanju samoučinkovitosti zaposlenih in posledičnega pozitivnega vpliva na dobro počutje zaposlenih ter komunikacijo opišejo kot orodje, ki pomaga zaščititi zdravje zaposlenih pred negativnimi posledicami tehnostresa in tako zmanjšati nelagodje pri uporabi novih tehnologij. Vloga vodja je ustvarjanje ustrezne kulture, ki jo odlikuje učinkovita komunikacija in spodbuja medsebojno učenje, neodvisno od lokacije opravljanja dela (Bjornaraa Rose, 2021, str. 42). Bjornaraa Rose (2021) pravi, da se zaposleni v času dela na daljavo lahko hitro počutijo izolirani od dogajanja v organizaciji, saj niso deležni enake dinamike druženja s sodelavci kot v pisarnah, zato mora vodja z ustvarjanjem ustrezne kulture ohranjati redno komunikacijo, postavljanje vprašanj, ažurno deliti organizacijske informacije in nameniti čas virtualnim teambuilding

aktivnostim, ki bodo poleg pridobivanja novega znanja in spretnosti spodbudile tudi medsebojno sodelovanje.

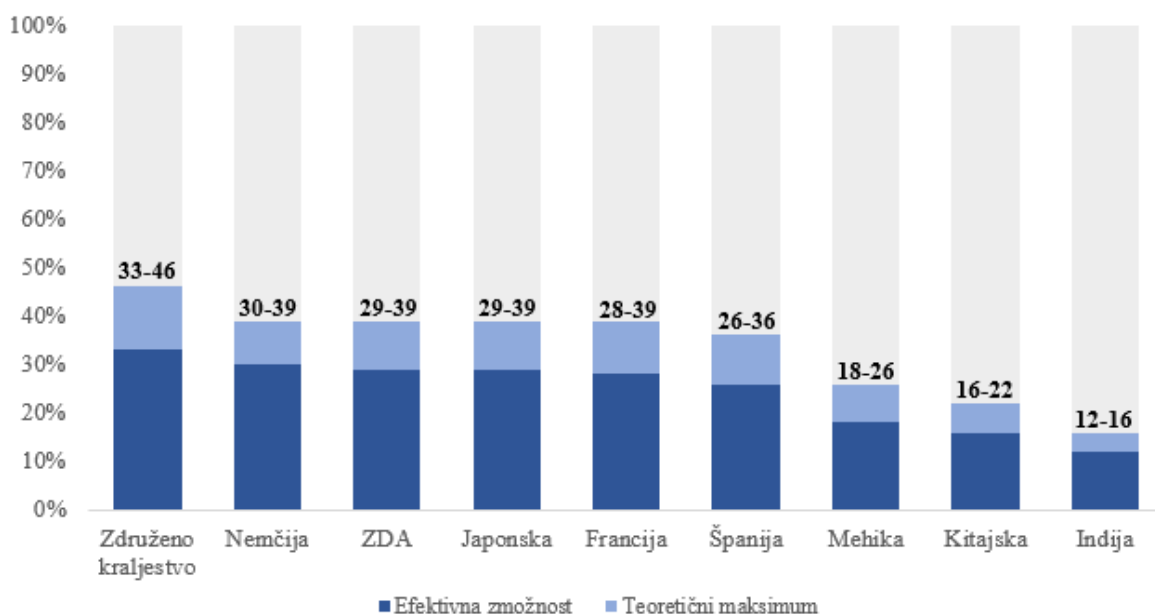
1.4 Prihodnost dela na daljavo

V prihodnosti bo za določene panoge, ki zaradi same narave dela dopuščajo delo na daljavo, najverjetneje obstajala nekakšna hibridna oblika, sestavljena iz opravljanja dela na lokaciji organizacije in dela na daljavo, saj je pandemija virusa COVID-19 odpravila nekatere pomisleke, povezane s kulturnimi in tehnološkimi ovirami, ki so v preteklosti zavirale delo na daljavo (Lund, Madgavkar, Manyika & Smit, 2020). V raziskavi Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer na področju Evropske unije je bilo ugotovljeno, da si 78 % vseh anketirancev, opredeljenih kot zaposleni, želi občasnega opravljanja dela na daljavo tudi po pandemiji COVIDA-19 (Eurofound, 2020). Od skoraj 80 % naklonjenih tovrstni obliki dela je bilo v raziskavi Eurofound (2020) ugotovljeno, da si od tega 32 % anketiranih želi delo na daljavo opravljati večkrat tedensko, medtem ko si delo na daljavo na dnevni ravni želi 13 % anketiranih.

Med dejavnosti s trenutno največjim potencialom za ohranitev dela na daljavo glede na ohranjanje produktivnosti zaposlenih uvrščamo finančne storitve in zavarovalništvo, sledijo pa poslovne storitve ter dejavnosti na področju IKT (Lund, Madgavkar, Manyika & Smit, 2020). Raziskava Eurofound (2020) prikazuje, da obstaja močna korelacija med stopnjo izobrazbe in delom na daljavo, saj je v času pandemije COVIDA-19 tovrstno obliko dela opravljalo skoraj tri četrtine vseh anketirancev s terciarno izobrazbo, 34 % s srednješolsko izobrazbo, nasprotno pa je delo na daljavo opravljalo le 14 % anketirancev z osnovnošolsko izobrazbo.

Lund, Madgavkar, Manyika in Smit (2020) ugotavljajo, da se bo odstotek zaposlenih, ki delajo na daljavo, izrazilo razlikoval med razvitimi gospodarstvi in državami v razvoju. Slika 3 prikazuje potencialni čas opravljanja dela na daljavo, kjer najvišjega dosega Združeno kraljestvo, medtem ko ima Indija najnižji potencialni čas opravljanja dela na daljavo. Združeno kraljestvo ima namreč izrazito razvit finančni in poslovni sektor, ki omogočata nemoteno opravljanje dela na daljavo (Lund, Madgavkar, Manyika & Smit, 2020). Avtorji Lund, Madgavkar, Manyika in Smit (2020) na drugi strani izpostavijo Indijo z veliko večino – skoraj 500 milijonske – delovne sile, zaposlene v sektorjih (kot je npr. kmetijstvo), kjer delo na daljavo ni možno. Efektivna zmožnost vključuje tiste sektorje, ki omogočajo delo na daljavo, kjer ni zaznavne spremembe uspešnosti v primerjavi z opravljanjem dela v pisarni, medtem ko teoretični maksimum prikazuje vse tiste sektorje gospodarstva posamezne države, ki bi se potencialno lahko opravliali na daljavo, saj ne zahtevajo fizične prisotnosti na delovnem mestu (Lund, Madgavkar, Manyika & Smit, 2020).

Slika 3: Potencialni čas opravljanja dela na daljavo po državah v odstotkih



Prirejeno po Lund, Madgavkar, Manyika & Smit (2020).

Posameznike bi organizacije lahko spodbudile k opravljanju dela na daljavo s ponujanjem dodatka k mesečni plači, saj napredna programska oprema in dostopnost ter razširjenost interneta v gospodinjstvih spodbujata razširitev tovrstne oblike dela in znatno zmanjšujeta nekatere stroške, s katerimi so se organizacije srečevale v preteklosti (White, 2019). Organizacije bodo morale oceniti primernost posameznih delovnih mest in zaposlenih za izvajanje dela na daljavo, vodstvo pa se bo soočalo z vodenjem nekakšne nove oblike dela, ki bo vključevala delo na daljavo in dosednji način opravljanja dela na lokaciji organizacije (Lund in drugi, 2020). Digitalno delovno okolje zaposlenim ponuja fleksibilnost, pri kateri lahko delo opravljajo neodvisno od lokacije, s tem pa se rojeva doba digitalnih nomadov, ki bodo kraj opravljanja dela na daljavo izbrali na podlagi lastnih preferenc, s tem pa si bodo zagotovili ravnovesje kariernega razvoja s privatnimi željami, povezanimi s turističnim raziskovanjem novih kultur, samorazvojem ali zabavo (Bonneau & Aroles, 2021, str. 161–162).

2 VODENJE

2.1 Opredelitev vodenja

Daft, Benson in Henry (2020) vodenje opredelijo kot sposobnost usmerjanja ljudi k doseganju skupno zastavljenih ciljev, pri čemer mora vodja neprestano skrbeti za implementacijo potrebnih sprememb in obenem predstavljati zgled zaposlenim ter jim zagotavljati podporo pri premagovanju vsakodnevnih težav. Dimovski in Penger (2008)

pravita, da povezovanje zaposlenih k doseganju skupnih ciljev vodju omogočata ekspertna in referentska moč, ki ju uvrščamo med osebnostno moč, torej tisto, ki ne izhaja iz pozicije vodja v organizaciji. Neformalna moč je tako enako pomembna oz. morda še pomembnejša od tiste, ki izhaja iz formalne pozicije posameznika znotraj organizacije, saj s tem zagotavlja vpliv na zaposlene in uresničitev načrtane strategije (Robbins, 2001, str. 314). Ekspertna moč temelji na posebnih znanjih ali spretnostih, medtem ko referentska moč izhaja iz osebnostnih značilnosti vodja, na podlagi katerih zaposleni izražajo vodju svoje spoštovanje (Dimovski & Penger, 2008, str. 115).

Nemalo težav je mnogim vodjem kljub posedovanju ekspertne moči predstavljala tudi uvedba dela na daljavo, ki je za nekaj časa nadomestila tradicionalno obliko pisarniškega dela, pri čemer Contreras, Baykal in Abid (2020) ugotavljajo, da virtualno okolje od vodjev zaradi izredne dinamičnosti in kompleksnosti zahteva hitro spremembo utečenih praks, razmišljanja in vedenja. Še posebej v tem času je izrednega pomena razvijanje odnosa med vodjem in zaposlenimi, ki vodju sledijo in ga upoštevajo, vse to pa se izkazuje v uspešnem vodenju, pri katerem se zaposleni zavzemajo za doseganje organizacijskih ciljev (Contreras, Baykal & Abid, 2020). Roberts in Rowley (2008) uspešnega vodja opredelita kot nekoga, ki zaposlene spodbuja k doseganju izjemnih dosežkov, z njimi oblikuje iskren odnos ter uspešno razvija njihov potencial. Ustrezno usposabljanje vodjev z namenom pridobivanja potrebnih lastnosti (npr. upravljanja konfliktov, učinkovito komuniciranje, vodenje dela na daljavo) mnoge organizacije prepoznajo kot naložbo v prihodnost, kjer se bo vodja neprestano prilagajal dogodkom s tehnološkim, sociološkim, političnim ali ekonomskim ozadjem (McManus, 2006).

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005) pravijo, da uspešnost poslovanja na hitro spreminjajočem in nadvse konkurenčnem trgu zahteva razvoj učinkovitega vodenja. Oakland (1999) ugotavlja, da se mora učinkovito vodenje odražati že v samem vodstvu organizacije z izkazovanjem zavzetosti temeljnim vrednotam, poslanstvu in viziji organizacije. Ker se vodja srečuje z različnimi interesi deležnikov organizacije, mora znati balansirati med željo po maksimiranju donosa vložkov delničarjev s skrbjo po ugodnem ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih, pri vsem tem pa ne sme pozabiti na raznolike interese lokalne skupnosti, v kateri obratuje organizacija (Voegtlin, Frisch, Walther & Schwab, 2020). Izbiro primerne stila vodenja je treba prilagoditi organizacijski situaciji skladno s potrebami zaposlenih in zahtevami delovnih nalog, pri tem pa so nekateri stili vodjev, kot sta **karizmatični vodja** – ima sposobnost ustvarjanja skupne vizije, zaupanja in opolnomočenja, vpliv na zaposlene pa lahko povzroči, da ti zapostavijo lastne interese – in **transformacijski vodja** – predstavlja zgled zaposlenim z lastnim vedenjem in naborom vrednot ter je primeren v času inovacij in uvajanja sprememb, saj z oblikovanjem pozitivnih medsebojnih razmerij spodbuja zaupanje v lastni potencial –, enostavno primernejši za situacije, v katerih zaposlenim primanjkuje zavzetosti in entuziazma (Daft, 2014, str. 529–532). **Direktivni stil vodenja** vključuje podajanje natančnih navodil in kontrolo izpeljave naloge, primernejši pa je za situacije, ko je treba

zaradi velikega tveganja sprejemati hitre odločitve, zaposleni pa sicer izkazujejo navdušenje in zavzetost, vendar jim primanjkuje ustreznih sposobnosti (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 1985).

2.2 Moč in vpliv vodja

Vodja s svojim statusom poleg moči v organizaciji navadno uživa tudi večji vpliv (Anderson & Brown, 2010), ki mu omogoča usmerjanje sodelavcev k doseganju skupnih ciljev in ga lahko opredelimo kot zmožnost vplivanja na značaj, razvoj ali vedenje posameznika ter zahteva vzpostavitev močne čustvene povezave (Laker & Patel, 2020). V nadaljevanju Laker in Patel (2020) predstavita značilnosti **transakcijskega vpliva**, ki je značilen za organizacije z visoko hierarhično strukturo, kjer vodja stimulira delovne zadolžitve z nagrajevanjem oz. kaznovanjem. Laker in Patel (2020) predstavita tudi **transformacijski vpliv**, ki je značilen za ploske organizacijske strukture, v katerih je poudarek na sodelovanju, vodja pa opravljanje delovnih zadolžitev doseže s spodbujanjem in zagotavljanjem podpore zaposlenih, s katerimi ustvari posebno vez, ki temelji na zaupanju in predstavlja osnovo za vpliv vodja.

Uspešnost vplivanja vodja na zaposlene temelji na uporabi primernih taktik in na načinu izvajanja slednjih, s katerimi vodja doseže izvajanje zahtev, podpiranje predlogov in implementacijo odločitev ter tako predstavlja osnovo za uspešno delovanje (Yukl, Seifert & Chavez, 2008; Mahajan & Templer, 2021). Lee, Han, Cheong, Kim in Yun (2017) ugotavljajo, da so za uspešno doseganje ciljev primerne naslednje taktike vplivanja: **taktika racionalnega prepričevanja** (angl. rational persuasion), ki vključuje logično razlago in argumentacijo zahtev; **taktika navdihovanja** (angl. inspirational appeal tactic), ki temelji na poznavanju aspiracij, vrednot in idealov zaposlenih, katere zna vodja s pridom izkoristiti pri vzbujanju navdušenja ali samozavesti za dokončanje zahtev; **taktika ozaveščanja** (angl. apprising tactic), s katero vodja seznani zaposlenega o pozitivnem vplivu na kariero v primeru uspešno dokončane zahteve; **taktika sodelovanja** (angl. collaboration tactic), s katero se vodja zavzame, da bo zagotovil potrebna sredstva in podporo v primeru opravljanja zahteve s strani zaposlenega; **taktika laskanja** (angl. ingratiation tactic), ki temelji na vzbujanju boljšega počutja zaposlenega pred ali pa med samim postopkom vplivanja; **taktika posvetovanja** (angl. consultation tactic), ki vključuje sodelovanje pri načrtovanju aktivnosti, kjer bo kasneje potreben vložek zaposlenega. Kot primer neučinkovite taktike na doseganje ciljev lahko izpostavimo **taktiko prisile** (angl. pressure tactic), kjer vodja dokončanje delovnih nalog želi doseči z grožnjami, nenehnim preverjanjem in opomniki (Lee, Han, Cheong, Kim & Yun, 2017). Mahajan in Templer (2021) ugotavljata, da morajo vodji z uporabo mehkih tehnik vplivanja, kot sta taktiki navdihovanja in posvetovanja, skrbeti za doseganje delovne uspešnosti in vedenja zaposlenih v dobrobit organizacije, saj je še posebej v digitalnem svetu pomembno spodbujati razvijanje mehkih veščin, saj se mnogi v času povečanega obsega dela na daljavo soočajo s problemi pri neverbalnem

sporazumevanju in razumevanju emocij, zato je vloga vodja tudi skrb za razvoj medosebnih odnosov.

French in Raven (1959) moč opredelita kot možnost vplivanja na spremembo vedenja, mnenja, ciljev, potreb in vrednot z uporabo razpoložljivih virov moči v razmerju, med katere uvrščata naslednjih pet osnovnih vrst: moč nagrajevanja, moč prisile, legitimno moč, referentsko moč in ekspertno moč. Sturm in Antonakis (2015) pravita, da vodju moč zagotavljajo razpoložljiva sredstva (npr. karizma, finančne spodbude, strokovnost), zmožnost ravnanja po lastni presoji, ki nastopi zaradi t. i. diskrecijske pravice (angl. discretion), in zmožnost uveljavljanja lastne volje. Joullié, Gould, Spillane in Luc (2021) moč vodja povezujejo s komunikacijo, pri čemer vodja, katerega moč ne temelji na poziciji, avtoriteto ohranja z enakovredno obravnavo sodelavcev, kjer je komunikacija osnovana na iskrenosti, podrobni in celoviti razjasnitvi okoliščin, spodbujanju sodelovanja, reševanju problemov, implementiranju rešitev, podajanju argumentov, sprejemanju povratnih mnenj ter usmerjanju pozornosti k zadevam, katere vodja oceni kot pomembne in zna to tudi na razumljiv način pojasniti sodelavcem.

Poleg primarno opredeljenih petih vrst moči med vodjem in zaposlenimi (French & Raven, 1959). Raven (2008) kasneje predstavi še **informacijsko moč**, ki predstavlja sposobnost vodja, da podaja informacije na način, ki z natančno obrazložitvijo razlogov pripelje do sprejemanja in spremembe vedenja zaposlenih. **Moč nagrajevanja** izhaja iz pozitivnih spodbud s strani vodja, kot so povišica, napredovanje in privilegiji na delovnem mestu, medtem ko **moč prisile** predstavljajo negativne posledice (npr. degradacija, odpustitev in neželene delovne zadolžitve) v primeru nedoseganja dogovorjenih ciljev (Raven, 2008). Raven (2008) poleg že predstavljenih nagrad in kazni ugotavlja, da vodja z izkazovanjem svoje naklonjenosti zaposlenim uporablja moč nagrajevanja, s preziranjem in nestrinjanjem pa lahko pri zaposlenih, ki zelo cenijo mnenje vodja, izkazuje moč prisile (Raven, 2008). Raven (2008) pravi, da **legitimna moč** izvira iz družbenih norm, kjer vodja lahko zahteva ravnanje zaposlenih v skladu z zahtevo ali ukazom na podlagi hierarhične pozicije, ki jo zaseda v organizaciji, v tem primeru gre za t. i. pozicijsko vrsto legitimne moči. Identifikacija z vodjem zaposlenim predstavlja osnovo za **referentsko moč**, medtem ko specifična znanja in izkušnje na določenem področju vodju omogočajo **ekspertno moč**, ki vpliva na kognitivno strukturo zaposlenega (French & Raven, 1959; Raven, 2008).

2.3 Izbira ustreznega tipa vodja v času soočenja s krizno situacijo

V časih, ko so organizacije soočene z nenadnimi kriznimi situacijami, med katere lahko štejemo hitro vpeljavo dela na daljavo, organizacije potrebujejo vodje, ki so sposobni zaposlene navdihovati z vizijo, imajo ustrezne vodstvene sposobnosti in razvito empatijo (Strack, Kugel, Dyrchs & Tauber, 2020). Nathaniel in Van der Heyden (2020) navajata, da je za uspešno premagovanje kriznih situacij potrebno usklajeno sodelovanje celotnega tima, kjer so zaposleni sproti seznanjeni s ključnimi ukrepi v obliki redne komunikacije, s pomočjo

katere se spodbuja deljenje povratnih informacij s strani zaposlenih. Tudi vpeljava dela na daljavo v času pandemije COVIDA–19 je predstavljala krizno situacijo, ki je od vodjev zahtevala nekoliko drugačen pristop in temeljila na vključenosti zaposlenih (Stoker, Garretsen & Lammers, 2022). Morebitna razdelitev celotnega tima na glavni del, ki je pretežno zadolžen za blaženje in obvladovanje negativnih posledic krize, ter dodatni del, ki na podlagi različnih scenarijev že pripravlja nove protiukrepe, bistveno skrajša odzivni čas in omogoča boljšo pripravljenost na pokrizno dogajanje (Nathanial & Van der Heyden, 2020, str. 4).

Bowers, Hall in Srinivasan (2017) pravijo, da je treba ustrezen tip vodja izbrati glede na izvor krizne situacije in prevladujočo organizacijsko kulturo. Izbor ustreznega tipa vodja avtorji ponazorijo z uporabo matrike odziva vodstva na krizno situacijo (angl. Crisis response leadership matrix; v nadaljevanju CRLM matrika). Za obvladovanje kriznih situacij ne obstaja univerzalni tip vodja, ki bi preprosto lahko rešil vsako krizno situacijo, v kateri se znajde organizacija. Glede na značilnost situacije Bowers, Hall in Srinivasan (2017) predstavijo naslednje tipe vodja:

- **Direktivni vodja** (angl. Directive leader): Primerna izbira za obvladovanje interne krize, kjer vodja zaposlenim z jasno komunikacijo predstavi svoja pričakovanja glede opravljanja dela. Vodja je definiran kot močna osebnost, ki ne želi povratnega mnenja s strani zaposlenih in dvomov glede pravilnosti sprejetih odločitev.
- **Transformacijski vodja** (angl. Transformational leader): Pri svojem delu vodja uporablja logične povezave med posameznimi situacijami in se pred sprejemanjem odločitev posvetuje z zaposlenimi, saj z njimi vedno želi doseči kompromis. S strateškim razmišljanjem, osredotočenim na vsak detajl, si želi ustvariti celovit pogled, zato za situacije, kjer je pomembno hitro sprejemanje odločitev, ni najboljša izbira.
- **Kognitivni vodja** (angl. Cognitive leader): Tudi kognitivni vodja si želi pred sprejemanjem odločitev ustvariti celovit pogled s strateškim razmišljanjem. Njegove prednosti izhajajo iz managementa znanja, posedovanja specifičnih znanj in sposobnosti sprejemanja odločitev. Pri obvladovanju eksternih kriz mu primanjkuje sposobnost razvijanja medosebnih odnosov, zato je boljša izbira za interne krize, kjer so še kako dobrodošla njegova specifična znanja.

Pri izbiri ustreznega tipa vodja za obvladovanje krizne situacije je ključno tudi poznavanje organizacijske kulture, ki jo Schein (1996) opredeli kot skupek prevladujočih prepričanj, norm in vrednot znotraj organizacij. Schein (2010) predstavi naslednje tri ravni organizacijske kulture po njihovi zaznavnosti: artefakti (vidne strukture in procesi ter obnašanje, ki so najbolj zaznavni); prepričanja in vrednote; predpostavke (angl. underlying assumptions; najtežje zaznavne in predstavljajo osnovo za razumevanje ter interpretacijo ostalih dveh ravni). V **hierarhični kulturi** so natančno oblikovani formalni procesi in pravila, katerim zaposleni striktno sledijo pri opravljanju dela, vodji pa prevzamejo vlogo koordinatorjev ter organizatorjev poteka delovnih nalog, ki zagotavljajo nemoteno delovanje organizacije, kjer je pomembna dolgoročna osredotočenost na stabilnost, predvidljivost in

učinkovitost (Cameron & Quinn, 2006, str. 38). **Adhokracijska kultura** je naklonjena fleksibilnosti in neprestanim spremembam, ključne vrednote pa predstavljajo kreativnost, podjetništvo in naklonjenost sprejemanju tveganj (Sanz-Valle, Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Perez-Caballero, 2011, str. 1000). V **elitistični kulturi** ima največji pomen ugled organizacije v družbi, zaposleni želijo širši javnosti za vsako ceno prikazati sliko superiornosti organizacije, tudi na račun integritete organizacije (Wiener, 1988, str. 537).

Tabela 3 prikazuje CRLM matriko avtorjev Bowers, Hall in Srinivasan (2017), s pomočjo katere se lahko identificira ustrezen tip vodja za obvladovanje krizne situacije na podlagi poznavanja prevladujočih lastnosti organizacijske kulture in izvora krizne situacije. Za krize internega izvora (npr. padec ravni morale in etike, nepričakovane spremembe v vodstvu, slab nadzor in težave s produkti) so glede na specifične posamezne organizacijske kulture primerni direktivni, transformacijski in kognitivni tip vodja. Za obvladovanje krize zunanjega izvora, med katere se uvršča tudi pandemija virusa COVID-19 in nenadna vpeljava dela na daljavo, pa je glede na CRLM matriko avtorjev Bowers, Hall in Srinivasan (2017) primeren transformacijski tip vodja.

Tabela 3: Matrika odziva vodstva na krizno situacijo

	Elitistična kultura	Hierarhična kultura	Adhokracijska kultura
Interna krizna situacija	Kognitivni, direktivni ali transformacijski vodja	Direktivni ali transformacijski vodja	Transformacijski vodja
Eksterna krizna situacija	Transformacijski vodja	Transformacijski vodja	Transformacijski vodja

Prilagojeno po Bowers, Hall & Srinivasan (2017, str. 555).

2.4 Vloga vodenja pri delu na daljavo

Pandemija COVIDA-19 je v številnih organizacijah zahtevala nenadno implementacijo dela na daljavo (Lal, Dwivedi & Haag, 2021, str. 1; Ghosh, 2021, str. 241). Vodji so morali tako pri delu na daljavo razviti nekoliko drugačne spretnosti, saj npr. fizična oddaljenost ohromi medsebojno zaupanje, ustvarjeno skozi leta medsebojnega osebnega sodelovanja, vse to pa se lahko začne izkazovati v nerealističnih pričakovanjih, da so zaposleni v svojem domačem okolju neprestano na voljo (Parker, Knight & Keller, 2020). Park in Cho (2022) v raziskavi ugotavljata, da je pomembno, da ima vodja pozitivno percepcijo o delu na daljavo, ki zaposlene ne razlikuje glede na način izvedbe opravljanja dela. Vodja, ki vodi delo na daljavo, mora osvojiti veščine, ki bodo zagotavljale ustrezno vodenje zaposlenih na daljavo, kjer je poleg deljenja dobrih praks in usposabljanj treba zagotoviti tudi ustrezna IKT orodja (Park & Cho, 2022). Napredna digitalna tehnologija tako v prvi vrsti omogoča spremenjen način izvajanja dela, kjer je vodja s pomočjo oblikovanja odnosov in s spodbujanjem medsebojnega sodelovanja pri delu na daljavo odgovoren za povezovanje deležnikov

(Cortellazzo, Bruni & Zampieri, 2019). Cortellazzo, Bruni in Zampieri (2019) pravijo, da mora vodja zaposlene zaščititi pred preobremenitvijo z informacijami ter jim pomagati pri ohranjanju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem.

Parker, Knight in Keller (2020) so v svoji raziskavi ugotovili, da se vodji pri delu na daljavo srečujejo s številnimi dvomi, kot so npr. nezadostna pripravljenost na vodenje dela na daljavo, neučinkovitost zaposlenih in težave na področju dolgoročnega ohranjanja motivacije. Parker, Knight in Keller (2020) v nadaljevanju ugotavljajo, da vodji povzemajo način vodenja po svojih nadrejenih in zato ne moremo pričakovati, da bo vodja na ravni srednjega managementa izkazoval zaupanje zaposlenim, v kolikor je taisti vodja deležen neprestane kontrole s strani svojih nadrejenih. Na podlagi ugotovitev raziskave Parker, Knight in Keller (2020) predlagajo, da se spremembe začnejo že na ravni najvišjega vodstva, ki se mora seznaniti s prednostmi opravljanja dela na daljavo in zagotoviti podporo na ravni celotne organizacije. Pri tem se je treba opreti na kulturo vodenja, ki temelji na opolnomočenju in se osredotoča na rezultate, s tem pa zaposlenim omogoča avtonomijo pri opravljanju dela (Parker, Knight & Keller, 2020). Opolnomočenje in oblikovanje natančnih pričakovanj od srednjega managementa, ki ga lahko opredelimo kot nekakšen center organizacije, kjer so vodji najbolj seznanjeni z resničnim stanjem pri zaposlenih, v povezavi z občutki, prilagajanjem in dosežki ob vpeljavi dela na daljavo, zagotavlja, da bodo doseženi cilji organizacij v skladu s pričakovanji najvišjega vodstva (Mangia, 2020). Mangia (2020) izpostavi, da je velika odgovornost tudi na strani srednjega managementa, ki na podlagi poznavanja procesov in deljenja dobrih praks z ostalimi vodji, ki se srečujejo s podobnimi vprašanji (npr. učinkovito komuniciranje, vodenje virtualnih sestankov, preprečevanje izgorelosti in prepoznavanje njenih prvih znakov, upravljanje s časom, osredotočanje na rezultate, preprečevanje mikroupravljanja, zagotavljanje dodatne fleksibilnosti dela), prepozna manko potrebnih znanj za uspešno vodenje v času dela na daljavo.

Pri delu na daljavo mora vodja ustrezno organizirati delovne naloge in prepoznati aktivnosti, ki jih lahko delegira zaposlenim, pri razvoju spretnosti delegiranja pa je za uspešno sodelovanje potrebno ustrezno znanje na področju uporabe IKT tehnologije, spodbujanje raznolikih pristopov s strani vodja, redna komunikacija z zaposlenimi, dosegljivost za dodatna vprašanja in načrtovanje lastnega delovnega časa (Soga, Laker, Bolade-Ogunfodun & Mariani, 2021). Torej so pri vodenju dela na daljavo pomembni tako tehnološko znanje, orodja in veščine (Soga, Laker, Bolade-Ogunfodun & Mariani, 2021; Stoker, Garretsen & Lammers, 2022, str. 216) kakor tudi socialne veščine, kjer je pomembno komuniciranje, aktivno poslušanje, dajanje povratnih informacij, empatija in socialne interakcije, s katerimi vodja skrbi za razvoj organizacijske kulture (Camp, Young & Bushardt, 2022; Ranta, 2020). Učinkoviti vodja mora poleg posedovanja potrebnih lastnosti in kognitivnih veščin pri zaposlenih ustvariti podobo, da je kompetenten za opravljanje svojega dela (DuBrin, 2011, str. 158).

Barsness, Diekmann in Seidel (2005) ugotavljajo, da se obenem tudi zaposleni v času dela na daljavo zaradi želje po izkazovanju pozitivne samopodobe in prikazovanju lastnih

dosežkov poslužujejo t. i. upravljanja z vtisi (angl. Impression management). Upravljanje z vtisi je proces, s katerim želi posameznik vplivati na izoblikovanje vtisa in ustvarjanje samopodobe, ki bo zagotovila drugačno dojetje in obravnavo s strani ostalih (Leary & Kowalski, 1990, str. 34). Motivi za upravljanje z vtisi so povezani z željo po nagradi (oz. zmanjševanjem kazni), pridobivanjem moči nad ostalimi, kreiranjem pozitivne samopodobe v javnosti in povečanjem samozavesti (DuBrin, 2011, str. 6–8). Na ravni organizacije je treba zagotoviti ustrezno izobraževanje vodstvenih kadrov, ki bodo nepristransko nudili podporo zaposlenim in opravili pošteno ocenjevanje delovne uspešnosti na podlagi organizacijskih zahtev, vodji pa bodo z opazovanjem oz. poznavanjem značilnosti zaposlenih zagotovili objektivnost ter bili pozorni na motive, ki so privedli do upravljanja z vtisi (Wulani, Handoko & Purwanto, 2021).

2.4.1 Razvoj zaposlenih v času dela na daljavo

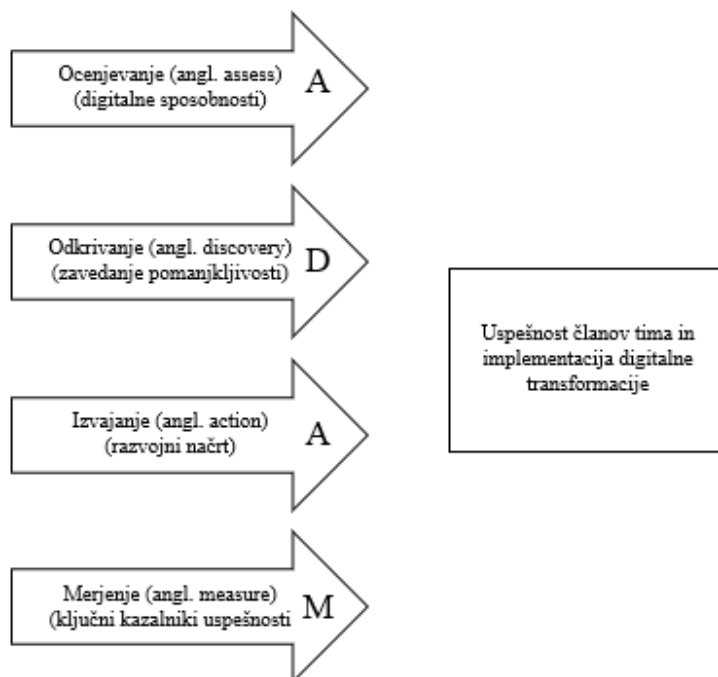
Ghosh (2021) pri razvoju zaposlenih poudari pomen izpopolnjevanja njihovih veščin, potrebnih za ohranjanje zaposljivosti in relevantnosti v spreminjajočem se delovnem okolju, vendar pa je poleg tega treba delati tudi na prepoznavanju želene idealne identitete posameznika in njenem usklajevanju s spreminjajočo se naravo dela. Vodji imajo v času dela na daljavo pomembno vlogo pri kariernem razvoju zaposlenih, ki pričakujejo vključevanje in podporo vodja, kjer ta lahko s kovčingom (angl. coaching) in mentoriranjem skrbi za razvoj potrebnih kompetenc pri delu na daljavo, poleg tega pa nudi koristne nasvete v povezavi z ovirami dela na daljavo pri zaposlenih, kjer se karierna identiteta prepleta z osebno in socialno identiteto posameznika (McDonald, Hite & O'Connor, 2022). Kovčing in mentoriranje imata veliko skupnega, saj se vodji pri doseganju želenih rezultatov v praksi sočasno poslužujejo metod obeh konceptov (Koopman, Englis, Ehgrenhard & Groen, 2021; Stokes, Fatien Diochon & Otter, 2021). Clutterbuck (2008) pravi, da se sama interpretacija mentoriranja in kovčinga lahko razlikuje že med posameznimi državami, pri čemer se kovčing osredotoča na točno določen vidik posameznikovega dela v službi oz. privatnega življenja, medtem ko mentoriranje zajema celovitejši razvoj posameznika in njegove kariere. Kovčing je tako nekoliko bolj usmerjen v izboljšanje znanja in kompetenc za učinkovitejše opravljanje dela, medtem ko mentoriranje predstavlja celovit pristop k razvoju na kariernem, psihološkem in socialnem področju ter vključuje elemente kovčinga (Guptan, 2018, str. 213). Mentor je oseba, ki podpira, usmerja in svetuje mentorirancu na njegovi karierni poti in psihosocialnem razvoju (Kram, 1983, str. 608), kovč (angl. coach) pa nekoliko bolj spodbuja k samostojnemu usmerjanju poteka nadaljnjih akcij, kjer poudarja pomen samostojnega načrtovanja rešitev, ki bodo prispevale h kognitivnem razvoju varovanca (Iszatt-White & Saunders, 2017, str. 288–289).

Delo na daljavo izvedbo kovčinga dodatno otežuje, saj mora biti zaradi fizične oddaljenosti vsaka interakcija zavestna in namerna, ker se sodelavcev za razliko od opravljanja dela v pisarni ne sreča naključno, hkrati pa IKT pri komunikaciji ustvarja mentalne in socialne ovire (Eikenberry & Turmel, 2018, str. 91). Eikenberry in Turmel (2018) pravita, da temelj

kovčinga v času dela na daljavo predstavljajo »sestanki ena na ena«, ki poleg pregleda stanja vključujejo tudi komponente kovčinga, srečanja pa se odvijajo planirano v skladu z vnaprej dogovorjenimi termini, ki ustrezajo vodju in zaposlenemu, saj se bosta udeleženca tako lahko nemoteno posvetila sestanku, kjer bo vodja lahko zagotovil potrebno spodbudo, smernice ali informacije. V kolikor okoliščine dela dopuščajo, si je priporočljivo vzeti čas za osebno srečanje, obenem pa je treba v času kovčinga na daljavo spodbujati uporabo vseh funkcionalnosti IKT, kot so npr. deljenje ekranov in uporaba kamer med sestanki ena na ena (Eikenberry & Turmel, 2018, str. 98–99).

Bawany (2020) vlogo kovčinga v poslovnem svetu ob današnjem razumevanju pomena organizacijskega znanja in človeškega kapitala postavlja nekoliko širše, saj ga strogo ne omejuje le k izboljšanju učinkovitosti zaposlenih, temveč tudi k razvoju zmogljivosti organizacije za spoprijemanje s spremembami. Avtor predstavi vlogo vodja, ki s svojimi zaposlenimi redno komunicira, jih seznani z novostmi, pomaga pri postavljanju prioritet, konstruktivno komentira opravljeno delo in poda lastne napotke, z željo po opravljanju dela po njihovih najboljših močeh. Bawany (2020) na sliki 4 predstavi štiristopenjski pristop organizacijskega kovčinga, ki ga ponazarja metodologija ADAM™. Metodologija ADAM™ v prvi stopnji zajema ocenjevanje trenutnega stanja, sledi identifikacija pomanjkljivosti znotraj tima, le-ta pa se nadaljuje z izvedbo kovčinga, ki zajema individualne in skupinske sestanke na tedenski ravni (Bawany, 2020). S ključnimi kazalniki uspeha se nato spremlja prizadevanja vodja za doseganje organizacijskih ciljev, ki zajemajo interese vseh deležnikov in povečujejo zavzetost članov tima (Bawany, 2020).

Slika 4: Implementiranje kovčing metodologije ADAM™



Prيرهjeno po Bawany (2020, str. 41).

Ensher, Johnson in Smith (2022) pravijo, da je kot pri kovčingu na daljavo tudi pri mentoriranju v času dela na daljavo treba posebno pozornost nameniti prevzemanju pobude za organizacijo srečanj, s katero se izkaže predanost in zanesljivost. Mentoriranje ni definirano glede na način izvajanja, ampak glede na dosežene rezultate, katerih osnovo predstavljajo kompetentnost in predanost mentorja ter gradnja zaupanja in vzpostavitev kvalitetnega razmerja z mentorirancem (Ensher, Johnson & Smith, 2022). Mentoriranje v času dela na daljavo spodbuja vzpostavljanje razmerij, ki povečujejo zadovoljstvo, zmanjšujejo fluktuacijo in obenem zmanjšujejo osamljenost ter depresijo, pri tem pa s strukturiranim pristopom prispeva k usklajevanju globljih motivacijskih ciljev posameznika z njegovo kariero (Tu & Li, 2021). Naslednji sklop petih zaporednih vprašanj, ki so lahko preoblikovana s strani mentorja z lastnimi besedami, pripomorejo k razvoju uspešnega mentoriranja (Tjan, 2017, str. 225–226):

- **Kaj želite resnično doseči?** – Mentoriranca je treba spodbuditi k opredelitvi svojih ciljev, tudi če so nekoliko netradicionalni.
- **V katerih stvareh ste dobri in vam bodo obenem pomagale doseči cilj?** – Usklajevanje sposobnosti s strastjo.
- **Kaj vas upočasnjuje?** – Diskrepance med vrednotami in cilji ter ugotavljanje manjkajočih ključnih sposobnosti ali odnosov.
- **Kaj boste spremenili jutri, da vam bo pomagalo doseči cilj hitreje?** – Psihološka podpora k hitremu doseganju ciljev.
- **Kako vam lahko pomagam doseči cilj?** – Opredelitev aktivnosti, s katerimi lahko mentor pripomore k uresničitvi cilja in dodatno izboljša odnos.

V procesu mentoriranja je treba spodbuditi razpravo o vseh temah in ne nujno samo o tistih, ki so povezane s področjem dela, seveda pa je določanje meje med zasebnim in privatnim življenjem stvar individualnega odnosa med mentorjem in mentorirancem (Tu & Li, 2021), kjer se zaradi opravljanja dela na daljavo zasebno in privatno življenje pogosto prepletata, zato je treba postaviti mejnike, ki bodo ustrezali obema (Ensher, Johnson & Smith, 2022). V odnosu mora torej obstajati medsebojna naklonjenost oz. kemija, saj proces mentoriranja zahteva dolgoročno prizadevanje obeh vključenih k oblikovanju razmerja, ki temelji na integriteti in se osredotoča na izboljšanje kompetenc, in oz. ali razvoju mentorirančevih globljih vrednot, velikokrat pa razvoj obeh področij zahteva vključenost več mentorjev hkrati (Tjan, 2017). Tjan (2017) pravi, da je mentoriranje naloga z veliko odgovornostjo, pri kateri se mentor posveti dolgoročnemu uspehu mentoriranja z namenom nesebičnega deljenja znanj, ki bodo ustvarila izjemno zapuščino dobrih praks, medsebojnega odnosa pa vsekakor ne sme izoblikovati pozicija v organizaciji (tradicionalni odnos vodja – zaposleni), temveč pristen sočloveški oz. partnerski odnos. Mentoriranje predstavlja prostovoljno odločitev vodja, ki zahteva veliko poslušanja, odkrivanje spretnosti mentoriranja, izžarevanje optimizma, spodbujanje uspeha, tudi nekonvencionalnih idej, iskanje globljega pomena, mreženje z ljudmi, ki bodo mentorirancu pomagali k celovitemu razvoju, deljenje modrosti z zavedanjem učinka prijaznosti, spodbujanje k samostojnemu sprejemanju

odločitev na podlagi vrednot mentoriranja, ugotavljanje frekvence stikov in postavljanje meje v odnosu ter resen pristop in medsebojno spoštovanje (Tjan, 2017, str. 227–230).

2.4.2 Upravljanje medosebnih konfliktov pri opravljanju dela na daljavo

Iz različnih razlogov se ljudje v virtualnem okolju vedejo z veliko manj zadržkov kot v fizičnem svetu, kar v nekaterih okoliščinah hitro vodi do osebnih zamer, ki zavirajo produktivnost in kreativnost ter znižujejo raven morale (Farrazzi, 2012). Blagi konflikti spodbujajo sprejemanje odločitev, pri čemer so člani tima pripravljeni izraziti nasprotno pogled, predvsem pa preprečujejo pojav skupinskega razmišljanja ter tako v primeru uspešnega upravljanja vodijo v povečanje produktivnosti (Daft, 2014, str. 643). Vodja mora s svojimi dejanji prispevati k ohranjanju konstruktivnih konfliktov, na drugi strani pa skrbeti za zmanjševanje oz. reševanje destruktivnih konfliktov, zato je pri reševanju slednjih pomembno, da se vodja postavi v vlogo poslušalca, ki objektivno oceni situacijo in nato iskreno izrazi svoje mnenje brez obsojanja na podlagi lastnih vrednot in prepričanj (McManus, 2006).

Reševanje konfliktov v virtualnem okolju tako ne sme predstavljati primarnega cilja vodja, saj je praktično nemogoče nadzorovati vsak posamezni konflikt, je pa vseeno pomembno, da se vodja zaveda pomena upravljanja medosebnih konfliktov. Na pojav konfliktov še posebej vpliva zasledovanje raznolikih ciljev med posamezniki oz. timi znotraj organizacije in njihovih želja po obvladovanju omejenih resursov v obliki denarja, informacij ipd. (Daft, 2014, str. 644). Povod za nastanek konfliktov lahko predstavljajo medosebna nesoglasja, nestrinjanja glede izvajanja delovnih nalog ali pa preprosto različni pogledi glede prihodnosti izvajanja procesov, zato poznavanje vrste konflikta vodju zagotavlja izbiro primerne pristopa pri učinkovitem upravljanju s konflikti (Fibuch & Ahmed, 2019).

Daft (2014) ugotavlja, da so v virtualnem okolju pogosto prisotni komunikacijski dejavniki in težave z zaupanjem, saj se zaradi fizične oddaljenosti znotraj tima lahko pojavi občutek izpuščenosti iz pomembnih komunikacij, hkrati pa pomanjkanje neverbalne komunikacije vodi v nesporazume. Fibuch in Ahmed (2019) pravita, da je ključ uspešnega upravljanja konfliktov v strateškem pristopu, s katerim vodja spodbuja učenje, sprejemanje odločitev in krepitev strateške usmeritve organizacije. V nadaljevanju Fibuch in Ahmed (2019) predstavita, da je ohranjanje optimalnega nivoja konfliktov končni cilj vodja pri upravljanju z le-temi, saj lahko premalo konfliktov vodi v stagnacijo idej in procesov, v nasprotnem primeru pa veliko konfliktov vodi v poslabšanje medosebnih odnosov ter zmanjšanje produktivnosti. V primerih drastičnega poslabšanja konflikta mora vodja znati prilagoditi svoj pristop glede na značilnost situacije in udeležene v konfliktu ter se po njegovi razrešitvi zavzemati za nadaljnjo doseganje skupno zastavljenih ciljev (Turesky, Smith & Turesky, 2020, str. 194–195). Avtorji Turesky, Smith in Turesky (2020) ugotavljajo, da mora vodja na podlagi medsebojnega razlikovanja konfliktov izbrati ustrezen način reševanja, bodisi preko telefona, virtualne platforme, elektronske pošte ali osebno in udeležene spodbuditi, da

se o situaciji samostojno pogovorijo in se vključiti šele v primeru nezmožnosti konsenza, saj je zaradi fizične oddaljenosti mediacija konflikta običajno otežena. Turesky, Smith in Turesky (2020) kot eno od možnosti predstavijo tudi soočenje obeh udeležencev konflikta z delom na skupnem projektu, kar lahko pripelje do vzpostavitve drugačnega načina komunikacije in novih spoznanj, saj se v virtualnih okoljih mnogi enostavno ne poznajo dovolj dobro za vzpostavitev pravih temeljev sodelovanja.

2.4.3 Vloga samovodenja pri delu na daljavo

Samovodenje (angl. self-leadership) predstavlja proces, sestavljen iz specifičnih vedenjskih in kognitivnih strategij, ki pozitivno vplivajo na samoučinkovitost, obenem pa s samovplivom (angl. self-influence) in samoregulacijo (angl. self-regulation) intrinzično motivirajo posameznika za dokončanje delovnih nalog (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006). Neck in Houghton (2006) predstavi **vedenjsko usmerjene strategije samovodenja** (angl. behavior-focused self-leadership), ki spodbujajo pozitiven, želen način vedenje z uporabo metod samoopazovanja, samopostavljanja ciljev, samonagrajevanja, samokaznovanja in uporabo iztočnic, kot so lahko motivacijski plakati ali pa ohranjevalniki zaslona, ki pomagajo k ohranjanju pozornosti in truda za doseganje ciljev. **Strategije naravnega nagrajevanje** (angl. natural reward strategies) vključujejo osredotočanje na prijetnejše, razveseljive in nagrajevalne vidike dodeljene naloge, ki pomagajo k ponotranjanju ciljev (Neck & Houghton, 2006). Neck in Houghton (2006) kot zadnjo obliko strategij samovodenja navedeta strategije **oblikovanja pozitivnega miselnega vzorca** (angl. constructive thought pattern strategies), ki vključuje pozitiven samogovor, miselne podobe (angl. mental imagery) ter zamenjavo disfunkcionalnih prepričanja in predpostavk s konstruktivnejšimi.

Bakker, Breevaart, Scharp in de Vries (2021) pravijo, da v okviru samovodenja s postavljanjem jasnih ciljev in osredotočanjem pozornosti poskrbimo za doseganje osnovnih potreb po kompetentnosti in avtonomiji posameznika. Avtonomija predstavlja svobodo, samostojnost in diskretnost pri opravljanju ter načrtovanju delovnih nalog (Hackman & Oldham, 1976, str. 258). Müller in Niessen (2019) pravita, da se zaposleni ravno v času opravljanja dela na daljavo pogosteje poslužujejo metod samopostavljanja ciljev, samonagrajevanja in vizualizacije ter izpostavita, da je v času dela na daljavo stopnja avtonomije zaposlenih višja, zato uporaba metod samovodenja lahko prispeva k uspešnemu doseganju delovnih ciljev. Bakker, Breevaart, Scharp in de Vries (2021) ugotavljajo, da so v času dela na daljavo strategije samovodenja pomembne ravno zaradi tega, ker morajo zaposleni sami proaktivno iskati potrebne resurse za opravljanje dela, npr. s kontaktiranjem sodelavcev in strank.

Poleg opravljanja delovnih nalog na daljavo so mnoge organizacije zaposlenim prepustile tudi samostojno upravljanje delovnega časa, s čimer so zaposleni pridobili dodatno avtoriteto, da samostojno upravljajo s svojimi delovnimi zadolžitvami, določajo odmore med

delovnikom in načrtujejo dela proste dni, saj ne potrebujejo več poročati dejanskega delovnega časa (Beckmann, Cornelissen & Kräkel, 2017). S samostojnim upravljanjem delovnega časa lahko zaposleni morebitne privatne obveznosti opravijo med tradicionalnim delovnim časom, obratno pa službene obveznosti dokončajo izven delovnika, saj si samostojno oblikujejo lasten urnik, ki poleg ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem omogoča tudi odmore v času preobremenjenosti (Nijp, Beckers, Geurts, Tucker & Kompier, 2012). Charalampous, Grant in Tramontano (2021) pravijo, da uspešno delovanje v času dela na daljavo zahteva poznavanje samega sebe in lastnih zmožnosti, posedovanje samodiscipline, vzdrževanje fokusa in motivacije za dokončanje dodeljenih delovnih nalog ter komunikacijske spretnosti, v okviru katerih je treba izbrati primeren način komunikacijskega orodja glede na težavo, ki jo je potrebno rešiti.

Pri samovodenju imata koristi delodajalec in posameznik, saj posameznik z doseganjem čedalje bolj ambicioznih ciljev povečuje produktivnost (Ross, 2015). Pri oblikovanju programa samovodenja, ki vključuje pridobivanje znanja, razvoj veščin in izgradnjo sistema vrednot, Ross (2015) pomembno vlogo pripisuje kovčingu in mentoriranju. Bakker, Breevaart, Scharp in de Vries (2021) ugotavljajo, da se je v stresnih okoliščinah težje posluževati strategij samovodenja. Bakker, Breevaart, Scharp in de Vries (2021) pravijo, da se morajo organizacije zavedati, da strategije samovodenja pripomorejo k vzdrževanju osnovnega zadovoljstva zaposlenih, posledično pa tudi ohranjajo delovno uspešnost. Potrebno pozornost je treba nameniti tudi okrevanju zaposlenih v prostem času, saj bodo s tem povečali njihovo motiviranost ter dolgoročno zavzetost k uporabi strategij samovodenja (Bakker, Breevaart, Scharp & de Vries, 2021). Delo na daljavo torej predstavlja popolnoma drugačno delovno okolje od tistega v pisarni, posameznik pa je zato lahko podvržen povečani ravni stresa (Shiuen, Chin, Seong & Rasdi, 2022).

Zavedanje pomena avtonomije, samodiscipline in odgovornosti, ki je zaupana zaposlenemu, omogoča, da zaposleni ohranjajo oz. pridobivajo potrebne kompetence za uspešno delovanje v virtualnem okolju organizacije (Hedberg, Dahlgren, Hansson & Olve, 1997, str. 177). Pri opravljanju dela na daljavo je kljub samostojnosti in avtonomiji zaposlenih pomembna tudi vloga vodstva in sodelavcev (MacRae & Sawatzky, 2020). MacRae in Sawatzky (2020) pravita, da delo na daljavo tako vseeno ni primerno za vsakega posameznika, saj nekaterim odgovarja samostojnost upravljanja delovnih zadolžitev in delovnega časa, kar lahko vpliva na povečano zadovoljstvo, medtem ko drugi za produktivno delovanje potrebujejo strukturirano pisarniško okolje. V raziskavi avtorji Wang, Liu, Qian in Parker (2021) ugotavljajo, da delo na daljavo ni primerno zlasti za zaposlene z manj samodiscipline. Pogost problem dela na daljavo namreč predstavlja prokrastinacija, ki negativno vpliva na delovno uspešnost in povzroča čustveno izčrpanost, na premagovanje prokrastinacije pa zlasti pri zaposlenih z manj samodiscipline lahko pomaga redni socialni stik z vodstvom in sodelavci (Wang, Liu, Qian & Parker, 2021).

2.5 Vloga vodja v organizaciji prihodnosti

Watson (2017) pravi, da se morajo organizacije zavedati pomena nasledstva in v okviru plana nasledstva identificirati posameznike, ki se bodo zmožni soočiti s prihajajočimi trendi v prihodnosti. Razvijanje sposobnosti samoevalvacije vodju pomaga pri prepoznavanju prihodnjih stopenj razvoja kariere, v okviru katere vodja ugotovi svoje prednosti in vlogo v organizaciji, seznaneni pa se tudi z manjkajočimi sposobnostmi in tako opredeli potrebna izobraževanja, s katerimi bo lahko nemoteno sprejel nove odgovornosti za delovanje v prihodnosti (Biolos, 2004, str. 22–23), kjer bodo organizacije pozornost namenile predvsem digitalizaciji delovnih procesov, učenju, delu na daljavo in avtomatizaciji (World Economic Forum, 2020, str. 49). Stopnja digitalnega razvoja in avtomatizacije organizacij, kot jih narekujejo trendi četrte industrijske revolucije (v nadaljevanju Industrija 4.0), pospešujejo vpeljavo dela na daljavo (Narayanamurthy & Tortorella, 2021). Nemoteno opravljanje dela v času morebitnih potreb po socialnem distanciranju v primeru pandemij vodjem ponuja dodaten razlog za digitalno transformacijo z uporabo tehnologij Industrije 4.0, ki mora temeljiti na uspešnem digitalnem vodenju, v okviru katerega vodja zagotavlja in razume fleksibilnost dela na daljavo (Narayanamurthy & Tortorella, 2021; Steude, 2021). Narayanamurthy in Tortorella (2021) ugotavljata, da popandemijski čas vodjem prinaša dragoceno zapuščino pri oblikovanju organizacijskih procesov, saj vpeljava nekaterih osnovnih tehnologij Industrije 4.0 in virtualne povezanosti poleg zagotavljanja nadaljnjega opravljanja delovnih nalog vpliva tudi na izboljšanje kakovosti opravljenega dela. Poleg uporabe vseh naprednih IKT orodij se bo vodja v prihodnosti soočal z izrazito multikulturnostjo in željo po zagotavljanju fleksibilnega delovnega okolja, v katerem bo zaposlene spodbujal k samostojnosti ter kreativnemu razmišljanju, a hkrati skrbel za dobro počutje zaposlenih (Watson, 2017).

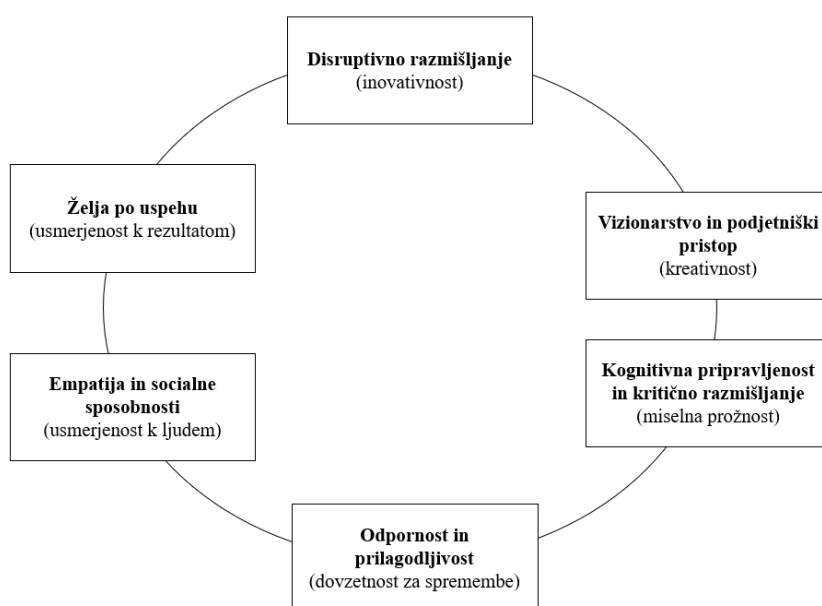
Kotter (1996) pravi, da spremembe od vodja zahtevajo neprestano prilagajanje in vseživljenjsko učenje ter plemenitenje veščin. Z digitalizacijo in naraščajočo kompleksnostjo poslovnega okolja se je razširilo tudi samo področje delovanja vodjev, ki so poleg svoje osnovne funkcije odgovorni še za doprinose na področju strategije, vpeljave naprednih tehnologij in izobraževanje zaposlenih, zato morajo svojo pozornost nameniti tudi (Leinwand, Mahadeva & Sheppard, 2021):

- Strateški usmeritvi, ki bo s kombinacijo inovativnosti in tradicionalnih vrednot zagotavljala dolgoročni uspeh organizacije z razumevanjem pomena eksekucije potrebnih operativnih korakov za doseganje zelenih ciljev.
- Usmeritvi izven lastnega področja strokovnosti in povezovanju z ljudmi najrazličnejših znanj, s katerimi sami niso dobro seznanjeni ter bi si želeli tovrstna področja nekoliko bolje spoznati.
- Poznavanju prednosti uporabe napredne tehnologije in zavedanju vpliva vpeljave tehnologije na zaposlene, katerim nudijo potrebno podporo ter jih vključijo v proces transformacije.

- Ustvarjanju kompromisov in medsebojnega zaupanja med deležniki, ki bodo v digitalnem svetu potrebovali vodje z visoko stopnjo integritete, katerim lahko zaupajo, saj jih s svojo fleksibilnostjo ter pogajalskimi sposobnostmi uspešno povezujejo.
- Usklajevanju globalnega vidika delovanja organizacij z upoštevanjem specifičnosti posameznih trgov.

Ob vpeljavi novosti sledijo tako uspehi kot seveda neuspehi, zato mora biti vodja pripravljen deliti svoje izkušnje ter spodbujati sodelavce k izmenjavi povratnih informacij in jim pri tem prisluhniti (Kotter, 1996, str. 182–183). Znanje s področja strateškega managementa pomaga vodju pri spodbujanju inovativnosti, obenem pa pomaga vzdrževati stabilnost, saj z ravnovesjem dinamičnih elementov poslovanja, kot so izbira fokusa organizacije, organizacijske oblike in ustrezne tehnologije, ustvarijo ustrezne statične elemente, ki zagotavljajo učinkovitost ob ohranjanju stabilnosti, minimizirajo disrupcije in ustvarjajo pogoje za kakovostno izvedbo dela (Hedberg, Dahlgren, Hansson & Olve, 1997, str. 181). Bawany (2020) pravi, da nova era nenehnih sprememb vodstvene kadre v najrazličnejših dejavnostnih postavlja pred številne preizkušnje, kar je razvidno tudi na podlagi pandemije COVIDA–19, ki je v poslovno okolje z uporabo disruptivnih tehnologij vnesla volatilitnost, negotovost, kompleksnost in dvoumnost. Avtor ugotavlja, da bo digitalna transformacija neizogibna, zato je pomembno, da se vodstvo seznani s posebnostmi, ki jih prinaša digitalna doba, in pri tem zna prevzeti vlogo kovča, katerega naloga je prenesti nove informacije in skrbeti za osebni razvoj zaposlenih. Med vodstvene kompetence digitalnega vodja, prikazane na sliki 5, so uvrščeni disruptivno razmišljanje, vizionarstvo, podjetniški pristop, kognitivna naklonjenost spremembam, kritično razmišljanje, odpornost, prilagodljivost, empatija in želja po uspehu (Bawany, 2020).

Slika 5: Prikaz vodstvenih kompetenc v digitalni dobi



Prirejeno po Bawany (2020, str. 40).

Berman in Korsten (2014) ugotavljata, da bo vodenje v prihodnosti temeljilo na zagotavljanju povezanega in odprtega delovnega okolja, ki bo zabrisalo meje med posameznimi oddelki ter hierarhičnimi ravni. Vodja bo moral zaposlene spodbujati pri razvoju sposobnosti za delovanje v digitalnem okolju, ki spodbuja kreativnost, inovativnost in sodelovanje v okviru internega okolja organizacije ter njeno povezovanje z eksternim okoljem, na podlagi katerega se bodo lahko vzpostavljala dragocena partnerstva (Berman & Korsten, 2014). S prilagajanjem organizacijskih meja digitalnemu okolju bo vodja lažje delil informacije in deloma prenesel nekatere odločevalske vloge na interne in eksterne deležnike, njegovo poglavitno vlogo pa bo predstavljala izbira in implementacija primernih tehnoloških orodij glede na organizacijske potrebe in cilje (Cortellazzo, Bruni & Zampieri, 2019). S tem, ko bodo zaposleni deležni odprtega delovnega okolja, v katerem bo prevladovala kultura inoviranja, deljenja idej in sodelovanja, bo moral vodja poskrbeti za širitev ter razvoj ustreznih organizacijskih vrednot, ki bodo usmerjale zaposlene ob rahljanju formalnih struktur (Berman & Korsten, 2014). Pazzanese (2021) pravi, da bo vodja v prihodnosti večjo pozornost posvečal mentalnemu zdravju zaposlenih, saj so se mnoge organizacije seznanile s posledicami stresa, depresije in izgorelosti pri zaposlenih v času pandemije COVIDA-19. Pri ohranjanju mentalnega zdravja bo moral vodja razumeti kompleksnost prilagajanja privatnih obveznosti (kot so npr. skrb za otroke, starše) z ohranjanjem produktivnosti na delovnem mestu, kar bo zahtevalo ustvarjanje fleksibilnega delovnega okolja, ki bo zaposlene spodbujalo k samostojnemu upravljanju delovnega časa, v okviru katerega si bodo zaposleni sami usklajevali proste dneve s privatnimi obveznostmi, v kolikor bodo njihove delovne zadolžitve pravočasno dokončane (Pazzanese, 2021).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Opredelitev problema in raziskovalnih vprašanj

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da vodenje vpliva na učinkovitost opravljanja dela na daljavo. Vodja mora v želji po ustvarjanju ustreznih pogojev za učinkovito opravljanje dela na daljavo razumeti slabosti in ovire, s katerimi se srečujejo zaposleni. Med slednje na podlagi pregleda literature sodijo osamljenost, virtualna izolacija, stres (Irawanto, Novianti & Roz, 2021; Yang, Murad, Mirza, Chaudhary & Saeed, 2022) in postavljanje ločnic ter ohranjanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih (Bloom, 2020; Irawanto, Novianti & Roz, 2021). Pri izboljšanju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem zaposleni od vodja potrebujejo in pričakujejo zagotavljanje in razumevanje fleksibilnosti na področju lokacije opravljanja dela in fleksibilnosti delovnika dela na daljavo (Steude, 2021). Vodja mora znati za učinkovito opravljanje dela na daljavo s strani zaposlenih ustrezno organizirati delovne naloge in opredeliti aktivnosti, ki jih lahko delegira zaposlenim (Soga, Laker, Bolade-Ogunfodun & Mariani, 2021), ter tako opolnomočiti zaposlene za izvajanje delegiranih delovnih nalog (Parker, Knight & Keller, 2020). Pri delu na daljavo je potrebno, da je vodja dosegljiv za zaposlene in z njimi redno komunicira (Soga,

Laker, Bolade-Ogunfodun & Mariani, 2021). Zato mora imeti vodja pri delu na daljavo razvite tako socialne veščine, hkrati pa mora znati uporabljati IKT orodja, da lahko uspešno sodeluje z zaposlenimi (Soga, Laker, Bolade-Ogunfodun & Mariani, 2021). Za učinkovito upravljanje dela na daljavo mora vodja skrbeti tudi za dobro počutje (Watson, 2017) in razvoj zaposlenih (McDonald, Hite & O'Connor, 2022). Spodaj so predstavljena raziskovalnega vprašanja (v nadaljevanju RV) magistrskega dela:

- RV1: S katerimi ovirami in slabostmi se srečujejo vodji in zaposleni pri delu na daljavo ter kako vodji pomagajo pri njihovem premagovanju?
- RV2: Kaj zaposleni, ki opravljajo delo na daljavo, potrebujejo in pričakujejo od vodja?
- RV3: Kakšne so značilnosti in kompetence vodja pri delu na daljavo?

3.2 Zbiranje podatkov

3.2.1 Raziskovalna metoda

Raziskava je bila izvedena na podlagi delno strukturiranih intervjujev. Delno strukturiran intervju ima vnaprej določena vprašanja, pri posameznem respondentu pa so nekatera od vprašanj lahko izpuščena ali dodana glede na situacijo izvedbe intervjuja (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 82). Dodatna vprašanja raziskovalcu omogočajo poglobljen vpogled v teme, ki so z vidika raziskovane problematike posebnega pomena (Corbin & Strauss, 2015, str. 39).

3.2.2 Predstavitev vzorca

Raziskavo sem opravil v izbrani organizaciji farmacevtske panoge znotraj istega oddelka na vodjih in zaposlenih, tako da sem problematiko raziskal z različnih vidikov. V empiričnem delu sem uporabil namerno vzorčenje. V raziskavo so bili vključeni zaposleni z različnimi statusi zaposlitve in delovno dobo, tako da sem dobil vpogled na vlogo vodja pri delu na daljavo z vidika oseb, ki so v organizaciji prisotne že dalj časa, in tudi oseb, ki so bile na delovno mesto uvedene v času dela na daljavo. Podatke o respondentih na nivoju zaposlenih prikazuje tabela 4. V intervjujih je sodelovalo šest zaposlenih, od tega štiri osebe ženskega spola in dve osebi moškega spola. Oseba 3, oseba 4 in oseba 5 so bile uvedene na delovno mesto v času dela na daljavo, oseba 1, oseba 2 in oseba 6 pa so bile na trenutnem delovnem mestu že pred vpeljavo dela na daljavo.

Tabela 4: Podatki respondentov – zaposleni

	Oseba 1	Oseba 2	Oseba 3	Oseba 4	Oseba 5	Oseba 6
Datum	15. 3. 2022	17. 3. 2022	5. 4. 2022	7. 4. 2022	21. 4. 2022	22. 4. 2022

se nadaljuje

Tabela 4: Podatki respondentov – zaposleni (nad.)

	Oseba 1	Oseba 2	Oseba 3	Oseba 4	Oseba 5	Oseba 6
Oblika izvedbe	Na daljavo	Na daljavo	Na daljavo	Na daljavo	Na daljavo	Na daljavo
Čas trajanja intervjuja	24 min	25 min	30 min	36 min	28 min	28 min
Spol	Ženski	Ženski	Ženski	Moški	Ženski	Moški
Delovna doba	Nad 20 let	Nad 20 let	5–15 let	Do 5 let	Do 5 let	Nad 20 let
Status zaposlitve	Nedoločen čas	Nedoločen čas	Zunanja pogodba	Študentsko delo	Nedoločen čas	Nedoločen čas
Čas sodelovanja z vodjem	6 let	18 let	1 leto	1 leto	2 leti	5 let

Vir: lastno delo.

Tabela 5 prikazuje ključne podatke vodjev, vključenih v raziskavo, med katerimi sta dve ženski in dva moška. Med njimi je na trenutnem delovnem mestu vodja najdlje oseba 7, ki svoj tim vodi 16 let, najmanj pa oseba 10, ki je na mestu vodja eno leto. Oseba 10 vodi oddelok, ki je sestavljen iz različnih timov, ki poročajo posameznemu vodju timov. Oseba 7 ima v timu devet zaposlenih, oseba 8 ima šest zaposlenih znotraj tima, oseba 9 ima 17 zaposlenih, oseba 10 pa ima v svojem oddelku tako skupno 35 zaposlenih.

Tabela 5: Podatki respondentov – vodji

	Oseba 7	Oseba 8	Oseba 9	Oseba 10
Datum	22. 3. 2022	24. 3. 2022	31. 3. 2022	31. 3. 2022
Oblika izvedbe	Na daljavo	Na daljavo	Na daljavo	Na daljavo
Čas trajanja intervjuja	51 min	21 min	31 min	39 min
Spol	Ženski	Moški	Ženski	Moški
Delovna doba	Nad 20 let	5–15 let	15–20 let	Nad 20 let
Nivo voda	Vodja tima	Vodja tima	Vodja tima	Vodja oddelka
Čas na trenutnem delovnem mestu vodja	16 let	8 let	4 leta	1 leto
Št. zaposlenih	9	6	17	35

Vir: lastno delo.

3.2.3 Predstavitev vprašalnika in protokola za intervjuje

Za izvedbo delno strukturiranih intervjujev sta bila pripravljena dva vprašalnika. Vprašalnik za zaposlene ima poleg demografskih vprašanj (delovna doba in status zaposlitve) 16 vprašanj odprtega tipa. Vprašanja se nanašajo na splošno mnenje posameznika o izkušnji z delom na daljavo in opredelitvi prednosti, slabosti in ovir ter vlogi vodja pri njihovem odpravljanju. Vprašanja se nanašajo tudi na potrebne značilnosti in kompetence vodja z vidika zaposlenih in na pogled zaposlenih na področja komunikacije, zavzetosti in

zastavljanje ciljev, organizacijske kulture in identitete, zaupanja, konfliktov, strokovnega in osebnostnega razvoja, sodelovanja in odnosov ter uvajanja novo zaposlenih v času dela na daljavo. Vprašalnik za vodje ima poleg demografskih vprašanj o delovni dobi in statusu zaposlitve tudi vprašanja o času na delovnem mestu vodja in številu zaposlenih ljudi, nato pa prav tako kot pri vprašalniku za zaposlene sledi 16 vprašanj odprtega tipa o raziskovani problematiki dela na daljavo z vidika vodjev.

3.2.4 Metoda obdelave

Obdelava podatkov je bila izvedena na podlagi smernic za kvalitativno analizo podatkov, predstavljenih v Lester, Cho in Lochmiller (2020). Posnetki intervjujev z vodji in zaposlenimi so bili smiselno organizirani glede na osebo, datum izvedbe in zaporedno številko, na podlagi katerih so bili pripravljene transkripti pogovorov. Transkripti intervjujev so predstavljali osnovo za izvedbo kodiranja. Kodiranje je metoda odkrivanja posameznih delov podatkov, ki jih nato razvrstimo in organiziramo v kategorije za nadaljnjo analizo (Saldaña, 2011, str. 95). Nato je sledila analiza podatkov, ki je predstavljena v poglavju 3.3 Analiza podatkov. Pri predstavitvi rezultatov za posamezno osebo je v oklepaju navedena zaporedna številka kode (ID), razvidna v prilogi 3.

Koraki na podlagi smernic za izvedbo kvalitativne analize podatkov (Lester, Cho & Lochmiller, 2020, str. 98–101):

- Priprava in organizacija intervjujev
- Transkript intervjujev
- Seznanimatev s podatki
- Ustvarjanje zapiskov in začetnih razmišljanj
- Kodiranje podatkov
- Določanje kategorij
- Transparentna tematska analiza podatkov

3.3 Analiza podatkov

3.3.1 Splošno mnenje o delu na daljavo

Oseba 1 pravi, da ji je pri delu na daljavo všeč to, da se ji ni treba voziti na delovno mesto (1.1). Poleg nepotrebne vožnje na delovno mesto oseba 1 izpostavi tudi virtualne sestanke, kjer je prednost, da ni treba rezervirati sejnih sob (1.2). Oseba 1 izpostavi, da se zavzetost ni poslabšala v primerjavi z opravljanjem dela v pisarni, temveč kvečjemu izboljšala (1.19). Obenem oseba 1 pravi, da ji je pomembno, kako vodstvo dojema opravljanje dela v času dela na daljavo, kjer se želi še dodatno dokazati in s tem pokazati, da so tudi v času dela na daljavo delovne naloge opravljanje (1.18). Pri ocenjevanju s strani neposrednega vodja oseba

1 poudari, da nima nikakršnih pripomb (1.21), obenem pa doda, da se lahko težave pri ocenjevanju pojavljajo pri vodstvu na višjih ravneh, ki nima vpogleda v izvajanje operativnega dela (1.20). Oseba 1 pravi, da v času dela na daljavo ni konfliktov (1.24). Pri sodelovanju s sodelavci pa izpostavi, da se je to še izboljšalo v primerjavi z opravljanjem dela na lokaciji (1.27). Pri uvajanju novo zaposlenih oseba 1 pravi, da so novi sodelavci kvalitetno, če ne celo še boljše uvedeni v delo, ki ga bodo opravljali (1.28).

Tako kot oseba 1 tudi **oseba 2** pravi, da ji je pri delu na daljavo všeč, da se ni treba voziti na delovno mesto (2.4). Na področju ocenjevanja oseba 2 ne izpostavi nobenih posebnosti, saj lahko vodja vedno preveri, v kolikor je delo opravljeno, obenem pa doda, da se vodstvo lahko pri ocenjevanju opre tudi na povratne informacije s strani deležnikov v procesu (2.13). Oseba 2 do sedaj ni imela izkušnje, kjer bi morali v reševanje konfliktov vključiti nadrejene, saj jih poskusi rešiti neposredno z osebo, ki je udeležena v konfliktu in ni imela primerov, katere bi bilo potrebno eskalirati (2.18). Kot ocenjuje sama, se pogostost konfliktov z delom na daljavo ni povečala (2.17). Pri uvajanju novo zaposlenih oseba 2 ni zaznala nobenih ovir, saj se z uporabo IKT, ki med drugim omogoča deljenje ekranov, delo lahko uspešno predstavi novim sodelavcem (2.21). Oseba 2 pravi, da je pri delu na daljavo pomembno, da si posameznik sam načrtuje delovni čas (2.7), ki bo prispeval k ohranjanju ravnovesja, kar zahteva osvojitve veščin samovodenja s strani zaposlenega, da bo pri opravljanju dela najbolj optimalen (2.26).

Oseba 3 pri delu na daljavo kot prednost izpostavi mir domačega delovnega okolja (3.1). Pri ocenjevanju oseba 3 izpostavi individualne klice z vodjo, kjer samostojno poroča o opravljenih aktivnostih, za katere vodi evidenco, ki služi za ocenjevanje opravljenih aktivnostih (3.10). Oseba 3 pravi, da je bila vodja pri procesu uvajanja udeležena z organizacijsko-tehničnega vidika, sama operativna izvedba uvajanja pa je potekala s strani sodelavcev (3.19). Uvajanje v času dela na daljavo oseba 3 prepozna kot prednost, ker se to odvija iz domačega okolja, kjer ni distrakcij (3.18), obenem pa lahko v primeru vprašanj sodelavce kontaktira, ne da bi jih neposredno zmotila med delom (3.3). S konflikti oseba 3 ni imela težav ne v pisarni ne pri delu na daljavo (3.13).

Oseba 4 pri delu na daljavo tako kot oseba 1 in oseba 2 izpostavi prednost, da se ni treba voziti na delovno mesto (4.28). Poleg osebe 3 je bila tudi oseba 4 uvedena v času dela na daljavo s pomočjo mentorja (4.20). Oseba 4 meni, da delo na daljavo ne vpliva na zavzetost, saj so delovne naloge vseeno opravljene (4.23), hkrati pa doseganje ciljev redno pregledujeta tudi skupaj z vodjem na individualnih mesečnih sestankih (4.10; 4.12). Oseba 4 poudari pomen samovodenja, v sklopu katerega mora posameznik sam skrbeti za motivacijo in samodisciplino, ker pri delu na daljavo ni neposredne prisotnosti avtoritete, obenem pa je domače okolje polno motenj, ki posameznika lahko odvrnejo od dela (4.5; 4.25).

Kot prednost dela na daljavo **oseba 5** izpostavi mir v domačem okolju (5.36), kjer lahko v primeru sestankov nemoteno komunicira. Poleg miru v domačem okolju oseba 5 izpostavi tudi prihranek časa, ker se ni treba voziti na delovno mesto (5.37). Oseba 5 ocenjuje, da so

bile spremembe procesa ob delu na daljavo uspešno vpeljane in ne predstavljajo nobenih težav (5.29). Na področju ocenjevanja oseba 5 meni, da vodja hitro lahko zazna pomanjkljivosti v primeru neopravljanja delovnih nalog (5.21). Pri delu na daljavo oseba 5 občasna nestrinjanja rešuje s pogovorom, ni pa imela nobenih večjih konfliktov (5.23). S samovodenjem oseba 5 poskrbi za organiziranost in opredelitev delovnih nalog, ki morajo biti narejene v posameznem dnevu (5.18). Ob delu na daljavo oseba 5 ne opaža nikakršnih sprememb pri zavzetosti (5.17).

Oseba 6 tako kot oseba 1, oseba 2, oseba 4 in oseba 5 izpostavi prihranek časa kot prednost, ker se v času dela na daljavo ni treba voziti na delovno mesto (6.24). Na področju ocenjevanja oseba 6 pravi, da ima določene individualne cilje, povezane s projekti (6.11), slednji pa lahko vodju služijo kot osnova za ocenjevanje. Oseba 6 pravi, da se je pripadnost v času dela na daljavo povečala (6.14), pri frekvenci konfliktov pa ne zazna nobenih sprememb (6.21). Oseba 6 pravi, da je pri delu na daljavo pomembno zavedanje, da si posameznik sam organizira izvedbo delovnih nalog, da so le-te opravljene v zahtevanih časovnih rokih (6.11).

Osebi 7 ključno prednost dela na daljavo predstavljajo virtualni sestanki, pri katerih ni treba rezervirati sejnih sob (7.3). Poleg virtualnih sestankov oseba 7 kot prednost izpostavi tudi mir v času dela na daljavo, ki omogoča boljšo koncentracijo (7.2). Z zaposlenimi v timu oseba 7 komunicira preko IKT, ki ponujajo funkcijo klepeta, e-poštnih sporočil in klicev, malo pa imajo neposredne komunikacije preko telefona (7.16). S svojimi zaposlenimi se sliši tedensko na skupnih klicih, enkrat mesečno pa ima individualne klice z vsakim zaposlenim, pri čemer doda, da se pogosteje sliši z zaposlenimi, s katerimi sodeluje na skupnih projektih (7.17). Pregled ciljev poteka na individualnih sestankih ali pa posebej sklicanih tematskih sestankih (7.30).

Oseba 7 pravi, da nima občutka, da bi se zavzetost v času dela na daljavo zmanjšala, temveč zgolj povečala (7.32). Poleg tega oseba 7 doda, da se ji je z opravljanjem dela na daljavo spremenil pogled na tovrstno obliko dela, saj je predhodno veljalo prepričanje, da je tovrstna oblika dela enaka prostemu dnevu, kar pa sedaj na podlagi lastne izkušnje z delom na daljavo prepozna, da ne drži (7.31). Glede konfliktov oseba 7 pravi, da se le-ti pojavljajo zelo redko (7.37). Pri uvajanju novo zaposlenih oseba 7 z novimi sodelavci prvo želi vzpostaviti osebni stik in jim tudi dodeli mentorja, s katerim uvajanje nekaj časa poteka tudi v pisarni, preden preidejo na uvajanje na daljavo (7.44). Oseba 7 meni, da je z naprednimi funkcijami IKT virtualno uvajanje priročno in doda, da se potreben čas za osvojitev veščin v času dela na daljavo ni povečal (7.45). Oseba 7 meni, da ima disciplina posameznika pomembno vlogo pri ohranjanju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (7.4).

Oseba 8 pravi, da je delo na daljavo pripomoglo k izboljšanju življenja, saj se ni treba voziti na delovno mesto (8.28), hkrati pa ima posameznik v primeru dobrega samoupravljanja z delovnikom lahko na voljo več prostega časa (8.24). Oseba 8 ima z zaposlenimi tedenske kolegije, po potrebi pa z njimi komunicira dnevno (8.8). Na področju ocenjevanja oseba 8

izpostavi, da delo na daljavo ne vpliva na kakršno koli drugačno zastavljanje ciljev (8.15) in doda, da spremlja komunikacijo ter se opira tudi na povratne informacij deležnikov (8.16). Na področju pripadnosti oseba 8 ni zaznala sprememb zaradi vpeljave dela na daljavo (8.23). Oseba 8 pravi, da na področju rasti in razvoja zaposlenih zaradi zasedenosti nima dovolj časa za kovčing zaposlenih (8.22).

Oseba 9 v kontekstu miru pri delu na daljavo (9.38; 9.40) izpostavi, da je delo na daljavo pripomoglo, da je zaposleni ne vključujejo v vse operativne zadeve, ko se pojavijo najmanjši problemi, kar ji predstavlja prednost dela na daljavo. Oseba 9 kot prednost dela na daljavo izpostavi tudi prihranek časa, saj se ni treba voziti na delovno mesto (9.39). Na področju komunikacije z zaposlenimi ima oseba 9 poleg tedenskih kolegijev sklicane polurne tedenske sestanke za razvedritev, vsak mesec pa ima z zaposlenimi tudi polurni individualni sestanek (9.13). Za namen spodbujanja sodelovanja znotraj oddelka je na tedenskih kolegijih oseba 9 uvedla spraševanje zaposlenih (9.6). Oseba 9 zaposlene ocenjuje na podlagi komunikacije, ki ji omogoča spremljanje opravljanja delovnih nalog (9.25).

Pri uvajanju novo zaposlenih oseba 9 sprva vzpostavi osebni odnos, nato pa je sodelavcu dodeljen mentor, ki je zadolžen za uvajanje (9.30). Oseba 9 izpostavi, da novo zaposleni po navadi nimajo izkušenj z delom na daljavo, zato spodbuja njihovo medsebojno povezovanje in pomoč pri uvajanju, pri tem pa jih spodbuja k vključevanju dodeljenih mentorjev (9.33). V času dela na daljavo oseba 9 pravi, da se ne srečuje s konflikti znotraj oddelka (9.28) in opaža povečanje zavzetosti (9.21). Za uspešno funkcioniranje v privatnem življenju se oseba 9 s pomočjo samovodenja zaveda pomena regeneracije po opravljanem delovniku in s tem doseganja stanja umirjenosti (9.7).

Kot prednosti dela na daljavo **oseba 10** izpostavi prihranek časa, ker se ni treba voziti na delovno mesto (10.37), in virtualne sestanke (10.38). Na področju virtualnih sestankov oseba 10 izpostavi prednost lažje organizacije, ker ni treba iskati prostih sejnih sob. Oseba 10 izpostavi, da v preteklosti ni bila naklonjena delu na daljavo in ga je celo omejevala, vendar doda, da se je sedaj njen pogled na delo na daljavo spremenil in je postala naklonjena tovrstni obliki dela (10.1). Izpostavi še, da se ji pojavljajo dvomi, ali je vsak zaposlen primeren za opravljanje dela v domačem okolju, kjer je veliko motečih faktorjev, ki lahko vplivajo na motivacijo in kvaliteto opravljenega dela (10.18), zato se pri delu na daljavo zanaša na sposobnost samovodenja s strani zaposlenih, ki s samorefleksijo lahko ugotovijo, ali svoje delo bolj uspešno opravljajo v pisarni (10.19).

Oseba 10 ocenjuje, da je pogostost komuniciranja večja v času dela na daljavo (10.3). Pri ocenjevanju spremlja uspešno opravljene delovne zadolžitve v določenih časovnih rokih (10.24). Na področju konfliktov oseba 10 ni zaznala sprememb (10.29). Oseba 10 pravi, da je upravljanje konfliktov po eni strani v času dela na daljavo bolj zahtevno, ker komunikacija poteka samo virtualno (10.10), po drugi strani pa pravi, da ravno to omogoča, da se lahko ugasne kamero in bolj suvereno zagovarja lastne interese, ker ne vidiš reakcije osebe na drugi strani (10.30). Na področju uvajanja novo zaposlenih je oseba 10 menja, da je na

začetku treba vzpostaviti osebni kontakt in tako nekatere stvari predstaviti tudi osebno (10.11).

3.3.2 Slabosti in ovire dela na daljavo ter vloga vodjev pri njihovem odpravljanju

Vodji in zaposleni pri slabostih in ovirah dela na daljavo v največji meri izpostavijo pomanjkanje osebnega stika (80 % vseh intervjuvanih), nato pa sledi področje ohranjanja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (60 % vseh intervjuvanih). Pomanjkanje osebnega stika vodji odpravljajo z vzdrževanjem rednih kontaktov z zaposlenimi preko tedenskih kolegijev in spodbujanjem zaposlenih k uporabi kamer. Uporaba kamer kljub fizični oddaljenosti v času dela na daljavo pomaga pri ohranjanju socializacije med zaposlenimi. Zaposleni in vodji pri delu na daljavo izpostavijo tudi težave na področju ohranjanja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, kar povzroča, da se ločnice zabrišejo ter tako delo začne posegati v privatni čas zaposlenega. V okviru raziskave slabosti in ovir dela na daljavo je pomanjkanje osebnih stikov še posebej težavno za novo zaposlene, ki se težje asimilirajo v organizacijsko okolje, saj zaradi dela na daljavo ne poznajo sodelavcev in z njimi ne razvijejo odnosov, ki bi nato koristili pri prenosu znanj in medsebojni pomoči. Na področju ohranjanja ravnovesja je bilo v okviru raziskave ugotovljeno, da se vodji največkrat poslužujejo ozaveščanja pomena ravnovesja s pogovorom in spodbujanjem zaposlenih, da spregovorijo o morebitni preobremenjenosti. Zaposleni z delom na daljavo namreč težko ločijo službeno in privatno življenje, kar povzroča, da začne delo posegati v privatni čas zaposlenega.

Zaposleni in vodji so izpostavili tudi sledeče slabosti in ovire, kamor so uvrstili težave, povezane s spremembo procesa ob vpeljavi dela na daljavo (60 % vseh intervjuvanih), slabši pretok informacij (40 % vseh intervjuvanih), slabše sodelovanje (40 % intervjuvanih), težave, povezane z neprimernostjo domačega okolja (40 % intervjuvanih), težave pri zagotavljanju potrebne infrastrukture za opravljanje dela na daljavo (30 % vseh intervjuvanih) in manjšo pripadnost (20 % vseh intervjuvanih). Predstavljene slabosti in ovire z navedenim številom oseb in odstotkom od vseh intervjuvanih oseb prikazuje tabela 6.

Tabela 6: Slabosti in ovire dela na daljavo

Koda	Št. oseb (vodji in zaposleni)	% vodjev in zaposlenih
Infrastruktura za opravljanje dela na daljavo	3	30 %
Ocenjevanje	1	10 %
Pomanjkanje osebnega stika	8	80 %
Prehrana	1	10 %
Pretok informacij	4	40 %
Primernost prostora	4	40 %
Pripadnost	2	20 %
Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem	6	60 %
Razširitev področij delovanja vodja	1	10 %

se nadaljuje

Tabela 6: Slabosti in ovire dela na daljavo (nad.)

Koda	Št. oseb (vodji in zaposleni)	% vodjev in zaposlenih
Razvoj in rast zaposlenih	1	10 %
Sodelovanje	4	40 %
Sprememba procesa	6	60 %
Uvajanje novo zaposlenih	1	10 %

Vir: lastno delo.

Pri slabostih in ovirah, ki so bile zaznane samo s strani zaposlenih, je ena oseba izpostavila težave na področju uvajanja v času dela na daljavo, ena oseba pa je izpostavila področje prehrane, saj v času dela na daljavo skrb za slednjo preide na zaposlene. Z delom na daljavo so bile kot slabosti in ovire s strani vodjev izpostavljene tudi slabše možnosti za rast in razvoj zaposlenih, razširitev področja delovanja vodjev in težave pri ocenjevanju. Poleg združenega prikaza slabosti in ovir, izpostavljenih s strani zaposlenih in vodjev pri delu na daljavo, ki jih prikazuje tabela 6, sledi v nadaljevanju še predstavitev rezultatov po posamezni osebi.

Oseba 1 kot oviro dela na daljavo izpostavi spremembo procesa (1.3), kjer se je morala navaditi, da ni več tiskanih verzij dokumentov, kot je bila tega vajena pri opravljanju dela v pisarni. Pri operativnih spremembah procesov pravi, da največjo težavo predstavlja predvsem sprememba miselnosti, da za opravljanje dela na daljavo posameznik ne potrebuje fizične dokumentacije (1.4; 1.5). Kot slabost dela na daljavo oseba 1 izpostavi pomanjkanje osebnega stika (1.6) in slabši pretok informacij (1.7). Oseba 1 vlogo vodja pri odpravljanju izpostavljenih slabosti vidi predvsem v vzdrževanju rednega kontakta in organizaciji tedenskih kolegijev (1.8) ter spodbujanju k uporabi kamer, ki po mnenju osebe 1 pomagajo pri ohranjanju socializacije kljub fizični oddaljenosti (1.9).

Poleg osebe 1 tudi **oseba 2** pravi, da ji je oviro pri vpeljavi dela na daljavo predstavljal sprememba procesa, saj delo na daljavo zahteva drugačen pristop k opravljanju dela (2.1; 2.2). Kot slabost dela na daljavo izpostavi ohranjanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (2.3), kjer pozno prenehanje z delom, ki presega osemurni delovnik, hitro poseže v privatni čas zaposlenega. Poleg tega oseba 2 kot slabost opaza tudi, da v primeru bolniških odsotnosti nekateri še vedno opravljajo delo na daljavo, čeprav bi v primeru opravljanja dela v pisarni ostali doma (2.5). Pri ohranjanju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem oseba 2 izpostavi predvsem vlogo vodja, ki mora to pri zaposlenih tudi ozavestiti (2.6). Oseba 2 kot slabost izpostavi tudi področje infrastrukture za opravljanje dela na daljavo, saj je od podjetja dobila zgolj prenosnik, ostalo opremo pa si je morala priskrbeti sama (2.24). Kot slabost izpostavi tudi manjšo informiranost zaradi slabšega pretoka informacij kot v pisarnah (2.8; 2.20; 2.22) in slabše sodelovanje (2.19). **Oseba 3** pri delu na daljavo ne izpostavi nobenih slabosti in ovir.

Oseba 4 pravi, da delo na daljavo predstavlja oviro na področju ohranjanja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (4.26), saj lahko posameznik dela izven delovnika in s

tem delo hitro poseže v privatni čas. Kot potencialno slabost pri delu na daljavo oseba 4 izpostavi tudi morebitno neprimernost prostora za opravljanje dela na daljavo, saj pravi, da je pomembno, da ima zaposleni na voljo miren prostor z ustreznimi pogoji za opravljanje dela (4.1). Kot slabost, povezano s spremembo procesa (4.16) ob delu na daljavo, izpostavi potrebo po sklicevanju sestankov, kjer kot primer navede morebitne težave, ki se jih ne da rešiti s sprotnim pogovorom. Kot oviro, s katero se je srečevala pri delu na daljavo, oseba 4 izpostavi zaslon službenega prenosnika in s tem povezano nezagotavljanje ustrezne opreme, saj si je oseba 4 morala sama kupiti monitor (4.3). V kontekstu pomanjkanja osebnih stikov oseba 4 pravi, da to največjo oviro predstavlja predvsem novo zaposlenim, ki se med seboj ne poznajo in tako ne razvijejo odnosov (4.19).

Kot slabost dela na daljavo oseba 4 izpostavi tudi področje prehrane, kjer pravi, da je v primeru opravljanja dela v pisarni malica zagotovljena s strani organizacije, pri delu na daljavo pa se ta skrb prenese na zaposlenega (4.2). Kot oviro izpostavi tudi manjšo pripadnost (4.21; 4.22), saj pravi, da se v času dela na daljavo težje vživiš v kulturo organizacije, saj se težje poistovetiš z vrednotami organizacije. V povezavi s tem oseba 4 doda, da lahko vodja pri delu na daljavo pripadnost povečuje s poudarjanjem vrednot organizacije na tedenskih kolegijih.

Oseba 5 kot oviro dela na daljavo izpostavi ohranjanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, kjer kot primer navede neprijeten občutek po stalni dosegljivosti, kar posledično vodi v pogosto podaljšanje delovnika v prosti čas (5.1; 5.2; 5.19). Oseba 5 pravi, da vodja ohranjanje ravnovesja omogoča s pogovorom o postavljanju meje med službo in prostim časom ter z ozaveščanjem, da zaposleni spregovorijo o morebitni preobremenjenosti (5.7). Kot slabost poleg osebe 2 in osebe 3 tudi oseba 5 izpostavi slabši pretok informacij, saj posameznik pri delu na daljavo ne more tako kot v pisarni naključno ujeti informacij, ki so mu lahko v pomoč pri opravljanju dela (5.4). Oseba 5 pravi, da slabši pretok informacij vodi v daljši čas reševanja, saj je pogostost komunikacije s sodelavci pri delu na daljavo manjša kot v pisarni (5.26). Tako kot oseba 4 tudi oseba 5 pravi, da zlasti za novo zaposlene oviro predstavlja nepoznavanje sodelavcev kot posledica pomanjkanja osebnih stikov (5.25; 5.28). Na področju uvajanja v čas dela na daljavo oseba 5 pravi, da zanjo slednje predstavlja oviro zaradi manjšega pretoka znanja in izkušenj (5.3).

V kontekstu slabosti na področju pomanjkanja osebnih stikov **oseba 6** izpostavi manj interakcije in socializacije s sodelavci, kar ji predstavlja negativno plat dela na daljavo (6.1; 6.19). Oseba 6 pravi, da veliko oviro dela na daljavo lahko predstavlja tudi morebitna neprimernost prostora za opravljanje dela, saj izpostavi, da se nekdo, ki nima miru pri delu, težje skoncentrira na opravljanje delovnih nalog (6.2). Na področju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem oseba 6 izpostavi slabost, da se srečuje z opravljanjem delovnih nalog izven delovnika z namenom, da se stvari ne prenašajo v naslednji dan (6.15).

Kot oviro dela na daljavo **oseba 7** izpostavi področje postavljanja ločnic med službenim in privatnim življenjem, saj se te hitro zabrišejo in nato posameznik opravljanje službenih

aktivnosti podaljša v privatni čas (7.1; 7.6). Kot oviro pri delu na daljavo izpostavi tudi primernost prostora za opravljanje dela, ker doma nima pisarne, kamor bi se lahko umaknila iz družinskega življenja (7.5). Oseba 7 kot slabost izpostavi tudi slabši pretok informacij, saj pretok informacij ni enak tistemu v pisarni, zato mora z zaposlenimi komunicirati bolj strukturirano (7.12). Kot slabosti in ovire dela na daljavo izpostavi še pomanjkanje osebnega stika s sodelavci (7.7), manjšo pripadnost (7.46) in nižjo raven sodelovanja (7.47), saj se novo zaposleni med seboj ne poznajo, obenem pa pri delu na daljavo ni osebne komunikacije ob neformalnih srečanjih.

Osebi 8 oviro predstavlja ohranjanje ravnovesja službenega in privatnega življenja, saj z opravljanjem dela na daljavo posameznik težje loči med službo in privatnim življenjem (8.3). Pri ohranjanju ravnovesja oseba 8 svoje zaposlene ozavešča o prenasičenosti s sestanki in težavah, s katerimi se srečuje sama, z namenom da jih razbremeni tovrstnih težav (8.6). Oseba 8 termine za sestanke predhodno uskladi z zaposlenimi, da se sestanki ne bi odvijali ob nenavadnih urah (8.7) in s tem pomaga pri ohranjanju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Oviro pri delu na daljavo je za osebo 8 predstavljal tudi potrebna sprememba procesa pri zaposlenih ob vpeljavi dela na daljavo (8.1), vendar poudari, da so se zaposleni na vpeljane spremembe sedaj že prilagodili (8.2), zato aktivnosti za odpravljanje problematike s strani vodja niso potrebne. Izpostavi tudi slabost, da so spremembe procesov ob delu na daljavo prinesle več sestankov in tako vplivajo na večjo zasedenost urnikov (8.5). Oseba 8 kot slabost izpostavi pomanjkanje osebnih stikov (8.4), kjer poudari, da pri delu na daljavo ne pride do spoznavanja novih ljudi, posledično pa ni več pristnih osebnih stikov.

Kot oviro ob vpeljavi dela na daljavo na področju sprememb procesov **oseba 9** izpostavi, da so se zaposleni na začetku med seboj iskali, obenem pa so se soočali z iskanjem primernega načina komunikacije (9.4). Kot oviro v času dela na daljavo izpostavi tudi poslabšanje sodelovanja z ostalimi oddelki (9.27). Poleg osebe 7 in osebe 8 tudi oseba 9 pravi, da se je na začetku dela na daljavo soočala s pomanjkanjem osebnega stika (9.1), zato je na kolegijih uvedla obvezno uporabo kamer (9.2; 9.5). Pri tem kot slabost doda, da uporaba kamer ne nadomesti pristnega človeškega stika (9.9). Oseba 9 kot oviro izpostavi tudi, da je imela kot vodja včasih več časa, da se je ukvarjala z ljudmi, kar izpostavi kot glavni namen vodenja, danes pa se je vloga razširila in morajo tako prevzemati dodatne kadrovske, administrativne in projektne aktivnosti (9.11).

Oseba 10 kot oviro dela na daljavo izpostavi morebitno neprimernost domačega okolja, v katerem se posameznik ne more umakniti v miren prostor in tako prihaja do distrakcij s strani ostalih družinskih članov (10.5). Ob implementaciji dela na daljavo oseba 10 izpostavi ovire na področju sodelovanja, ki so izhajale zaradi spremembe procesov (10.2). V kontekstu spremembe procesov oseba 10 kot slabost izpostavi tudi, da takojšna komunikacija sicer je na voljo, vendar je takojšna komunikacija v pisarni enostavnejša (10.7; 10.22). Oseba 10 kot oviro pri izvedbi kolegija izpostavi, da je zaposlene težko spodbuditi k sodelovanju, ker je nebesedna komunikacija okrnjena in zaposlenih ne moreš spodbuditi k sodelovanju s pogledom (10.15).

Oseba 10 kot slabost dela na daljavo izpostavi tudi morebitno nepodporo organizacije pri zagotavljanju infrastrukture za opravljanje dela na daljavo, kot sta npr. stol in monitor (10.4). Kot slabost izpostavi tudi pomanjkanje osebnega stika (10.6) in ovire na področju ocenjevanja (10.20). Pri ocenjevanju oseba 10 doda, da je težji vpogled v način izvedbe delovne naloge in ali je to zaposleni opravil po najboljših zmožnostih (10.25). Na področju rasti in razvoja zaposlenih oseba 10 pravi, da je področje kovčinga z delom na daljavo postalo težje kot v pisarni (10.31).

3.3.3 Potrebe in pričakovanja zaposlenih v času dela na daljavo

Vsi intervjuvani vodji menijo, da zaposleni v času dela na daljavo od vodjev potrebujejo in pričakujejo vzdrževanje odnosov med zaposlenimi tako v virtualnem okolju kot tudi s srečanji v živo. Hkrati vodji kot pomembna področja (75 % intervjuvanih vodjev) izpostavijo tudi potrebo po motivaciji zaposlenih, zagotavljanje podpore in pomoči ter ustrezno poznavanje in organizacijo delovnih nalog. Polovica intervjuvanih vodjev med potrebe in pričakovanja s strani zaposlenih pri delu na daljavo omeni, da mora biti vodja dosegljiv, da mora preverjati razumevanje delovnih nalog in ohranjati organizacijsko kulturo. Noben izmed intervjuvanih vodjev ni izpostavil področja razumevanja fleksibilnosti s strani vodja, kjer so zaposleni izrazili potrebo po urejanju morebitnih nujnih privatnih obveznosti v službenem času.

Vsi intervjuvani zaposleni enako kot vodji izpostavijo potrebo in pričakovanja po vzdrževanju odnosov s strani vodja, kjer zaposleni od vodja poleg organizacije virtualnih sestankov pričakujejo tudi organizacijo srečanj v živo. Med slednja so zaposleni uvrstili tako fizične sestanke na lokaciji organizacije kot tudi neformalna druženja. Poleg vzdrževanja odnosov so vsi zaposleni izrazili tudi področje poznavanja in organizacije delovnih nalog. V okviru tega zaposleni od vodja pričakujejo vključenost pri načrtovanju in organizaciji novih delovnih nalog ter poznavanje operativnega dela zaposlenih. Zaposleni med potrebe in pričakovanja (83 % intervjuvanih zaposlenih) od vodja pri delu na daljavo uvrščajo področje podpore in pomoči ter pričakujejo, da vodja zaposlene medsebojno povezuje, ohranja zaupanje in spodbuja sodelovanje ter s tem ohranja organizacijsko kulturo. Zaposleni izpostavijo tudi potrebo po dosegljivosti vodja (67 % intervjuvanih zaposlenih) in potrebo po razumevanju fleksibilnosti dela na daljavo s strani vodja (50 % intervjuvanih zaposlenih). Od vodja na daljavo zaposleni (33 % intervjuvanih zaposlenih) pričakuje preverjanje razumevanja delovnih nalog in motivacijo zaposlenih.

Potrebe in pričakovanja, izpostavljena v sklopu opravljenih intervjujev z vodji in zaposlenimi, prikazuje tabela 7. Odstotek vodjev predstavlja delež vodjev, ki so v opravljenih intervjujih izpostavili posamezno potrebo oz. pričakovanje zaposlenih, medtem ko odstotek zaposlenih predstavlja delež zaposlenih, ki so izpostavili posamezno potrebo oz. pričakovanje zaposlenih.

Tabela 7: Potrebe in pričakovanja zaposlenih

Koda	Št. vodjev	% vodjev	Št. zaposlenih	% zaposlenih
Dosegljivost	2	50 %	4	67 %
Fleksibilnost	0	0 %	3	50 %
Motivacija	3	75 %	2	33 %
Organizacijska kultura	2	50 %	5	83 %
Podpora in pomoč	3	75 %	5	83 %
Poznavanje in organizacija delovnih nalog	3	75 %	6	100 %
Preverjanje razumevanja	2	50 %	2	33 %
Vzdrževanje odnosov	4	100 %	6	100 %

Vir: lastno delo.

3.3.3.1 Potrebe in pričakovanja zaposlenih v času dela na daljavo z vidika zaposlenega

Oseba 1 pravi, da od vodja v času dela na daljavo potrebuje podporo in pomoč pri usmerjanju do zastavljenih ciljev, pri čemer od vodja pričakuje, da se, v kolikor ta o stvari ne ve veliko, o njej dodatno pozanima (1.17). Oseba 1 od vodja pri organizaciji delovnih nalog pričakuje vključevanje zaposlenih (1.12), obenem pa izpostavi potrebo po dosegljivosti vodja (1.11). Pričakuje tudi, da vodja nastopi kot vezni člen, ki zaposlene medsebojno povezuje (1.10; 1.26; 1.30) in tako ohranja organizacijsko kulturo tudi v času dela na daljavo. Oseba 1 meni, da kljub interakcijam v virtualnem okolju zaposleni s strani vodja potrebuje zavzetost pri vzdrževanju odnosov med zaposlenimi (1.32). Oseba 1 v času dela na daljavo od vodja pričakuje tudi razumevanje fleksibilnosti delovnega časa, kjer si zaposleni sami prilagajajo službene in privatne obveznosti (1.29; 1.31).

V kontekstu poznavanja in organizacije delovnih nalog **oseba 2** od vodja pričakuje vključenost zaposlenih pri vpeljavi novih projektov in sprejemanju odločitev v času dela na daljavo, saj, kot pravi sama, vodstvo zaposlene pogosto vključi šele v primeru težav (2.10; 2.11). Oseba 2 od vodja pričakuje, da bo ta sledil smernicam organizacije (2.23) ter tako skrbel za ohranjanje organizacijske kulture v oddelku. Poleg tega pa oseba 2 od vodja pričakuje vzdrževanje osebnega stika s sodelavci preko organizacije sestankov na lokaciji podjetja (2.25).

V okviru potreb in pričakovanj zaposlenih od vodja v času dela na daljavo **oseba 3** izpostavi potrebo po dosegljivosti v smislu, da si je vodja pripravljen vzeti čas za zaposlene, pri tem pa izpostavi, da je dosegljivost vodja tako kot v pisarni enako pomembna tudi pri delu na daljavo (3.4). Na tem področju oseba 3 od vodja pričakuje, da je odziven v primeru, da se zaposleni soočajo s težavami in se je tudi pripravljen pogovoriti (3.11). Tako namreč vodja zagotovi potrebo zaposlenih po sprotnem razjasnjevanju morebitnih nejasnosti in preverjanju razumevanja dodeljenih delovnih nalog (3.5).

Za uspešno vodenje dela na daljavo oseba 3 od vodja pričakuje, da ta jasno opredeli delovne naloge zaposlenih (3.7). Oseba 3 izpostavi potrebo po zagotavljanju podpore zaposlenim pri eskalacijah, kjer pričakuje, da vodja vstopi v komunikacijo, ko je potrebno posredovanje na višjih nivojih (3.14). Oseba 3 izpostavi potrebo po vzdrževanju osebnih odnosov tudi v času dela na daljavo (3.2; 3.17; 3.21). Oseba 3 od vodja pričakuje, da ta preko rednih stikov povezuje zaposlene, spodbuja sodelovanje in s tem ohranja organizacijsko kulturo v oddelku (3.20; 3.24). Tako kot oseba 1 tudi oseba 3 od vodja pričakuje razumevanje fleksibilnosti, ki jih v delovno okolje prinaša delo na daljavo, v okviru katerega si zaposleni sami prilagajajo delovni čas glede na obveznosti privatnega in službenega življenja (3.22).

V kontekstu organizacije delovnih nalog **oseba 4** pričakuje, da vodja predstavi delovno nalogo in nato tudi nudi pomoč pri načrtovanju nadaljnjih korakov (4.27). Oseba 4 od vodja kljub delu na daljavo pri organizaciji delovnih nalog pričakuje zavzemanje za razumevanje procesov, kjer kot primer navede ogled proizvodnje (4.6). Pri zagotavljanju podpore oseba 4 od vodja pričakuje, da se je na individualnih sestankih pripravljen pogovoriti tako o rednih službenih temah kot tudi o preostalih temah in je tako zaposlenim na voljo za podporo in pomoč (4.4). V primeru eskalacij oseba 4 pričakuje vključitev vodja, ker ta z večjim vplivom lahko hitreje doseže rešitev problemov, kot so morebitni konflikti ali pa neupoštevanje rokov (4.17). Pri vzpostavljanju organizacijske kulture oseba 4 od vodja pričakuje, da ta z vzpostavljanjem razmerij tako med zaposlenimi kot tudi med vodjem in zaposlenimi vzpostavi zaupanje (4.13; 4.14). Oseba 4 pravi, da na področju vzdrževanja odnosov od vodja pričakuje, da v oddelku vzdržuje odnose z organizacijo srečanj na lokaciji organizacije (4.24).

Z vpeljavo dela na daljavo **oseba 5** pričakuje, da zna vodja ustrezno organizirati delovne naloge in ima pregled nad njihovim opravljanjem (5.10). Oseba 5 pričakuje, da vodja pozna delovne naloge zaposlenih in z zaposlenimi tudi komunicira o tem, kaj kdo dela (5.20). Poleg tega oseba 5 pričakuje, da zna vodja ohranjati motivacijo pri zaposlenih (5.24) in zastavlja cilje, ki zaposlene motivirajo (5.16). Oseba 5 od vodja pričakuje ohranjanje odnosov in s tem povezanega zaupanja z zaposlenimi, kjer je po njenem mnenju vloga vodja največja (5.33; 5.34).

Ob uvajanju oseba 5 izpostavi potrebo po preverjanja razumevanja s strani vodja, kjer mora vodja v primeru pomanjkanja znanja pravočasno nuditi pomoč (5.5). Podporo in pomoč s strani vodja oseba 5 pričakuje tudi v primeru negotovosti, ko se sama znajde v situaciji, kjer ne ve, kako reagirati in mora vodja ponuditi potrditev (5.22), obenem pa izrazi tudi potrebo po dosegljivosti vodja (5.11). Poleg nujenja podpore in pomoči oseba 5 na področju pričakovanj in potreb od vodja pričakuje razumevanje fleksibilnosti dela na daljavo, ki omogoča lažje urejanje morebitnih nujnih opravkov v delovnem času (5.8).

V kontekstu potreb in pričakovanj zaposlenih v času dela na daljavo **oseba 6** pravi, da mora vodja ohranjati nivo motivacije, prepoznati padec le-te pri zaposlenih in jih tudi ustrezno motivirati za opravljanje dela (6.9; 6.16). Poleg tega od vodja pričakuje ključno vlogo pri

gradnji organizacijske kulture (6.23). Po mnenju osebe 6 zaposleni od vodja potrebujejo, da ta tudi v času dela na daljavo vzdržuje osebne odnose med zaposlenimi z organizacijo tedenskih kolegijev v virtualnem okolju (6.4), v okviru katerih je zaposlenim pripravljen nuditi podporo (6.3). Oseba 6 pričakuje, da vodja pozna delovne naloge zaposlenih in je tako seznanjen z operativnim delom v oddelku (6.12). Poleg tega pričakuje tudi, da je vodja pri delu na daljavo dosegljiv za zaposlene (6.22) in izpostavi, da ob vpeljavi novitet od vodja pričakuje organizacijo sestanka, kjer vodja predstavi odgovornosti posameznih članov tima (6.6).

3.3.3.2 Potrebe in pričakovanja v času dela na daljavo z vidika vodja

Po mnenju **osebe 7** zaposleni od vodja pričakujejo, da ta prevzame odgovornost za ustvarjanje vzdušja, kjer se spodbuja povezovanje zaposlenih, ki posledično zadovolji potrebe zaposlenih po sodelovanju, medsebojni pomoči in zaupanju, s tem pa vodja skrbi za ohranjanje in gradnjo organizacijske kulture (7.8; 7.14; 7.34; 7.48). Oseba 7 izpostavi tudi pričakovanje zaposlenih po dosegljivosti vodja v času dela na daljavo (7.18). V kolikor se zaposleni srečujejo z ovirami ali nejasnostmi pri delovnih nalogah in projektih, oseba 7 meni, da zaposleni potrebujejo vodja, ki je na voljo za podporo in pomoč (7.9; 7.20; 7.36). Obenem pa oseba 7 meni, da zaposleni potrebujejo vodja, ki z njimi oblikuje motivacijske cilje, s katerimi se bodo le-ti poistovetili ter na doseganje katerih ne vpliva način izvedbe dela (7.28).

Oseba 7 pravi, da je zaposlene treba vključiti v organizacijo delovnih nalog v okviru novih projektov in nalog, ker to omogoča boljše razumevanje procesov (7.19; 7.23), vodja pa se mora poleg tega še osredotočiti na sprotno preverjanje razumevanja. Oseba 7 na področju potrebe zaposlenih po preverjanju razumevanja izpostavi lastno izkušnjo, kjer ni ustrezno preverila razumevanja, ker je zaposleni dajal občutek, da zadevo razume, vendar je ta potreboval dodatno razlago (7.21; 7.22). Po mnenju osebe 7 zaposleni potrebujejo vodja, ki je z njimi v stiku in skrbi za ohranjanje odnosov pri delu na daljavo (7.10; 7.50).

Po mnenju **osebe 8** zaposleni potrebujejo vodja, ki razume procese znotraj oddelka (8.25). Poleg tega zaposleni v času dela na daljavo potrebujejo vodja, ki je na voljo za podporo in pomoč. Oseba 8 namreč izpostavi primer organizacije delavnic, s katerimi je poskrbela za učenje zaposlenih na področju sklicevanja virtualnih sestankov ter seznanitvi zaposlenih z bontonom pri virtualnem komuniciranju (8.10). Oseba 8 pravi, da zaposleni od vodja potrebujejo tudi podporo pri eskalacijah, v primeru katerih se mora vodja vključiti v komunikacijo ter tako zaposlenim nuditi podporo v primeru neodzivnosti deležnikov (8.19; 8.20). Oseba 8 s pomočjo kolegijev, kjer ima na agendi posebej rezerviran čas, namenjen medsebojnemu druženju (8.9), skrbi za doseganje pričakovanj zaposlenih na področju ohranjanja odnosov med zaposlenimi.

Tako kot oseba 7 tudi **oseba 9** izpostavi pričakovanje zaposlenih po dosegljivosti (9.10) vodja za zaposlene pri vodenju dela na daljavo. Oseba 9 pravi, da mora vodja prepoznati

padec motivacije pri zaposlenih in v tem primeru nuditi spodbudo (9.18). Poleg tega oseba 9 izpostavi, da zaposleni potrebujejo vodja, ki s svojim načinom dela predstavlja zgled zaposlenim in jih posledično motivira (9.22). Poleg področja motivacije oseba 9 meni, da zaposleni od vodja pričakujejo, da ta s preverjanjem razumevanja zna prepoznati manko potrebnih znanj in zaposlenim pravočasno pomaga (9.23).

Za uspešno vodenje zaposlenih na daljavo je s strani vodja potrebno poznavanje in organizacija delovnih nalog, saj je to v pomoč tako vodju kot tudi zaposlenim v primeru nadomeščanj. Oseba 9 namreč pravi, da se od vodja pričakuje, da ima popisane procese in da v primeru odsotnosti posameznega zaposlenega ve, kdo je pristojen za nadomeščanje (9.12). Za doseganje pričakovanj in potreb zaposlenih s strani vodja je torej treba imeti ustrezen pregled nad procesi v oddelku in tudi spremljati njihovo izvajanje v času dela na daljavo. Oseba 9 izpostavi potrebo po oblikovanju iskrenih odnosov, saj brez zaposlenih ne moreš biti dober vodja, in poudari potrebo po vključenosti novo zaposlenih v timski duh pri oblikovanju organizacijske kulture (9.34; 9.37). Oseba 9 meni, da zaposleni za vzdrževanje osebnih odnosov potrebujejo srečanja v živo (9.3; 9.35).

Oseba 10 pravi, da mora vodja pri delu na daljavo zaposlenim zagotavljati podporo in pomoč v smislu, da jih zna usmeriti, kaj je treba še narediti, prepoznati težave in jih tudi uspešno premagati, da dokončajo zastavljene cilje (10.23). Oseba 10 podobno kot oseba 9 izpostavi, da zaposleni na področju motivacije potrebujejo vodja, ki predstavlja zgled (10.21). Oseba 10 pravi, da po njenem mnenju zaposleni potrebujejo osebne stike (10.32), saj se s tem odpravi veliko pomanjkljivosti, ki se pojavljajo z delom na daljavo (10.33).

3.3.4 Potrebne značilnosti in kompetence za vodenje na daljavo

Kot potrebne značilnosti in kompetence vodja na daljavo vsi intervjuvani vodji izpostavijo pomembnost kompetence vodja na področju skrbi za dobro počutje zaposlenih (100 % intervjuvanih vodjev). Med značilnosti in kompetence, opredeljenih s strani 75 % vodjev, sodijo iskrenost, prevzemanje odgovornosti, skrb za razvoj zaposlenih, transparentnost, upravljanje konfliktov in zaupljivost. Prav tako sem spadajo še organiziranost (50 % intervjuvanih vodjev), prilagodljivost (50 % intervjuvanih vodjev), aktivno poslušanje (25 % intervjuvanih vodjev), komunikativnost (25 % intervjuvanih vodjev), opolnomočenje zaposlenih (25 % intervjuvanih vodjev), pozitivnost (25 % intervjuvanih vodjev) in strokovnost (25 % intervjuvanih vodjev). Za razliko od vodjev intervjuvane zaposlene osebe kot potrebne značilnosti in kompetence vodja niso navedle iskrenosti, transparentnosti in prilagodljivosti, ki so se sicer pojavljajo pri intervjuvanih vodjih.

Kot kompetenco vodja na daljavo, ki se pojavlja v največji meri (67 % intervjuvanih zaposlenih), zaposleni izpostavijo skrb za razvoj in opolnomočenje zaposlenih s strani vodja. Polovica zaposlenih je izpostavila naslednje značilnosti in kompetence vodja: aktivno poslušanje, komunikativnost, prevzemanje odgovornosti, skrb za dobro počutje zaposlenih, strokovnost in zaupljivost. Nato sledi organiziranost (33 % intervjuvanih zaposlenih) ter

značilnosti in kompetence, ki jih je izpostavila samo po ena intervjuvana zaposlena oseba (17% intervjuvanih zaposlenih) in med katere sodijo upravljanje konfliktov, pozitivnost, diplomatskost, nepristranskost, odločnost in pripravljenost na učenje. Primerjavo potrebnih značilnosti in kompetenc, opredeljenih s strani vodjev in zaposlenih, so prikazane v tabeli 8. Tabela 8 vključuje število oseb in odstotke vseh sodelujočih vodjev oz. zaposlenih, ki so v intervjujih izpostavili posamezno značilnost ali kompetenco vodjev.

Tabela 8: Primerjava potrebnih značilnosti in kompetenc z vidika vodjev in zaposlenih

Koda	Št. vodjev	% vodjev	Št. zaposlenih	% zaposlenih
Aktivno poslušanje	1	25 %	3	50 %
Diplomatskost	0	0 %	1	17 %
Iskrenost	3	75 %	0	0 %
Komunikativnost	1	25 %	3	50 %
Npristranskost	0	0 %	1	17 %
Odločnost	0	0 %	1	17 %
Opolnomočenje zaposlenih	1	25 %	4	67 %
Organiziranost	2	50 %	2	33 %
Pozitivnost	1	25 %	1	17 %
Prevzemanje odgovornosti	3	75 %	3	50 %
Prilagodljivost	2	50 %	0	0 %
Pripravljenost za učenje	0	0 %	1	17 %
Skrb za dobro počutje zaposlenih	4	100 %	3	50 %
Skrb za razvoj zaposlenih	3	75 %	4	67 %
Strokovnost	1	25 %	3	50 %
Transparentnost	3	75 %	0	0 %
Upravljanje konfliktov	3	75 %	1	17 %
Zaupljivost	3	75 %	3	50 %

Vir: lastno delo.

3.3.4.1 Potrebne značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega

Pri vodenju dela na daljavo **oseba 1** pravi, da mora biti vodja nepristranski (1.13) in zaupljiv do zaposlenih, kjer mora znati vzpostaviti to zaupanje tako pri sebi kot tudi pri zaposlenih (1.22). Poleg tega oseba 1 izpostavi, da mora biti vodja dela na daljavo komunikativen (1.14), zaposlenim pa mora znati tudi prisluhniti (1.15). Oseba 1 pravi, da se sama opira na mnenje vodja, kadar je v dilemi, zato mora vodja imeti ustrezno strokovno znanje (1.23). Kadar vodja o kakšni stvari ne ve veliko, mora po mnenju oseba 1 izkazati pripravljenost za učenje (1.16) in tako nadgraditi oz. osvojiti znanja na področjih, ki jih potrebuje pri vodenju zaposlenih. Tudi v času dela na daljavo vodja ne sme zapostaviti skrbi za razvoj zaposlenih (1.25).

Kot oseba 1 tudi **oseba 2** izpostavi, da mora biti vodja s strokovnostjo v oporo zaposlenim pri opravljanju dela (2.15). V tem kontekstu oseba 2 izpostavi pomen izobraženosti vodja v primeru delegiranja novih zadolžitvev zaposlenim, kjer mora vodja nuditi ustrezno podporo (2.16). Obenem mora vodja v času dela na daljavo poskrbeti za opolnomočenje zaposlenih,

ki poznajo odgovornosti in morajo hkrati vedeti, kdaj sami ne smejo odločati ter se morajo tako obrniti na vodja (2.12). Pri vodenju zaposlenih oseba 2 izpostavi pomen diplomatskosti vodja, ki mora z ljudmi ravnati spretno, saj tim sestavljajo raznoliki posamezniki (2.9). Poleg diplomatskosti oseba 2 izpostavi, da mora biti vodja aktiven tudi na področju vzpostavljanja medsebojnega zaupanja (2.14).

Oseba 3 pravi, da mora biti vodja pri delu na daljavo dobro organiziran, saj je z vidika vodja delo težje voditi na daljavo kot pa v pisarni (3.8). Poleg organiziranosti vodja oseba 3 v okviru skrbi za dobro počutje zaposlenih izpostavi pomen empatije vodja (3.6). Na področju razvoja zaposlenih oseba 3 pravi, da mora vodja zaposlene spodbujati k dodatnemu izobraževanju (3.16), a jim vseeno prepustiti, da so pri izbiri izobraževanj opolnomočeni. Opolnomočenost zaposlenih mora vodja izkazovati tako pri prepuščanju in spodbujanju samostojne izbire izobraževanj na podlagi interesov in potreb posameznika (3.15) kot tudi pri spodbujanju samostojnega reševanja problemov (3.12). Oseba 3 poudari tudi, da si mora vodja v kontekstu potrebnih kompetenc na področju prizadevanj za razvoj zaposlenih vzeti čas za individualne sestanke in tam poleg pričakovanj in zadolžitvev z zaposlenimi deliti tudi povratne informacije v povezavi z opravljenim delom (3.9; 3.23).

Tudi **oseba 4** tako kot oseba 1 in oseba 2 pri značilnostih vodja pri delu na daljavo izpostavi strokovnost, v okviru katere pravi, da je pomembno, da imajo zaposleni občutek, da vodja ve, kaj počne pri svojem delu (4.7). Oseba 4 izpostavi tudi področje opolnomočenja zaposlenih, kjer pravi, da mora vodja znati prepustiti svobodo pri delu, da nato zaposleni lahko sami poiščejo načine, kako bi prišli do cilja (4.9) in so v primeru poenostavljanja izvedbe operativnega dela s strani vodja tudi ustrezno pohvaljeni (4.11).

Pri vodju oseba 4 izpostavi pomen prevzemanja odgovornosti, kjer vodja kljub svobodi, ki jo prepusti zaposlenim, stoji za zaposlenimi in jih tako podpira v primeru težav in se ne izmika odgovornostim (4.15). Na področju razvoja zaposlenih oseba 4 tako kot oseba 3 pravi, da mora vodja spodbujati zaposlene k udeležbi na dodatnih izobraževanjih (4.18). Oseba 4 pravi, da mora vodja imeti tudi kompetence na področju upravljanja konfliktov, kjer mora znati zgladiti spore v svojem oddelku (4.8).

Oseba 5 kot potrebne značilnosti za vodja dela na daljavo izpostavi organiziranost (5.13), odločnost (5.31) in komunikativnost, kjer poudari, da mora biti vodja dobro komunikacijsko podkovan (5.12), znati pa mora tudi prisluhniti zaposlenim (5.32). Prav tako oseba 5 izpostavi pomen zaupanja med vodjem in zaposlenimi (5.30). To od vodja zahteva, da vzpostavi zaupanje v odnosu z zaposlenimi in jim tudi zaupa pri opravljanju dela (5.9). Oseba 5 poudari tudi področja prevzemanja odgovornosti, kjer se mora vodja znati postaviti za zaposlene (5.35).

Pri skrbi za dobro počutje zaposlenih oseba 5 pravi, da mora vodja biti empatičen in mora znati pristopiti do zaposlenih, da se vzpostavi zaupanje z uporabo mehkih veščin (5.14). Skrb za razvoj zaposlenih oseba 5 izpostavi v kontekstu prizadevanja vodja pri procesu uvažanja,

kjer mora vodja z rednim komuniciranjem usmerjati mentorja za razvoj potrebnih veščin pri novo zaposleni osebi (5.6; 5.27). S tem vodja pripomore k lažjemu prehodu na delo na daljavo in asimilacijo v novo okolje. Individualne sestanke z vodjem oseba 5 izpostavi kot ključne pri prepoznavanju potrebnih kompetenc zaposlenih, ki bodo pripomogle k nadaljnji rasti in razvoju (5.15).

Kot potrebno značilnost vodja v času dela na daljavo **oseba 6** izpostavi komunikativnost (6.7) in pozitivnost. Na tem področju oseba 6 poudari pozitivno naravnost vodja (6.20) in prepoznavanje dobrih stvari pri zaposlenih (6.17). Oseba 6 pravi, da mora biti vodja pripravljen slišati tako pozitivne kot tudi negativne stvari (6.8). Pri izvajanju dnevnih operativnih delovnih nalog oseba 6 izpostavi opolnomočenje zaposlenih, ki lahko nemoteno opravljajo operativna dela brez neprestanih odobritev vodja (6.5). Ob tem doda, da je odobritev vodja potrebna predvsem pri implementacijah in novih postopkih izvajanja delovnih nalog, ki morajo biti odobreni s strani vodja (6.13), zato mora vodja prevzeti odgovornost na področjih, ki presegajo odgovornosti zaposlenih. Oseba 6 v kontekstu ohranjanja dobrega počutja zaposlenih pravi, da mora vodja znati prepoznati morebitne težave zaposlenih (6.18).

3.3.4.2 Potrebne značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja

Pri značilnostih in kompetencah za vodenje dela na daljavo **oseba 7** pravi, da je potrebno zavedanje s strani vodja, da v kolikor delo poteka na daljavo, to zahteva bolj strukturiran pristop vodja, kot če delo poteka v pisarnah (7.24). Oseba 7 pojasni, da z delom na daljavo namreč ne prihaja do spontanij interakcij s sodelavci, zato mora vodja celotno delo organizirati strukturirano, kar zahteva organiziranost vodja (7.13; 7.15). Delo na daljavo poleg organizacijskih sposobnosti zahteva tudi prilagodljivost vodja (7.11). Na področju upravljanja konfliktov oseba 7 pravi, da je pomembna mediacija s strani vodja, ki mora najti rešitev, če seveda ne oceni, da nekdo nekaj narobe dela in s tem oškoduje delo (7.38). V primeru osebnih konfliktov oseba 7 izpostavi vlogo mediacije med udeležencema konflikta in doda, da mora vodja znati tudi presoditi, v kolikor posameznik ni primeren za nadaljnje sodelovanje (7.39).

Oseba 7 izpostavi, da je pri vodenju dela na daljavo pomembna transparentnost vodja, saj mora ta z zaposlenimi odkrito komunicirati in pred njimi ne sme skrivati informacij, ki se seveda lahko delijo z zaposlenimi in niso poslovna skrivnost (7.33). Hkrati oseba 7 pravi, da se mora vodja z iskrenostjo držati dogovorjenega, saj s tem gradi zaupanje v timu (7.35). Oseba 7 pravi, da mora vodja razumeti, da samo delo na daljavo na zaposlene različno vpliva, saj tim sestavljajo raznoliki posamezniki, ki se srečujejo z različnimi stvarmi, kar od vodja zahteva pozornost in razumevanje, v kolikor se posamezniki srečujejo s težavami ali pa so preobremenjeni (7.26; 7.40; 7.49).

To od vodja zahteva tudi skrb za dobro počutje zaposlenih, saj mora, kot izpostavi oseba 7, vodja zaposlene kontaktirati in vedeti, kako se počutijo in kakšno je vzdušje v timu (7.27).

Oseba 7 pravi, da mora vodja na področju skrbi za dobro počutje spodbujati zaposlene k udeležbi virtualnih telovadb in meditacij, četudi te potekajo med delovnim časom (7.41). Oseba 7 poleg tega na področju zagotavljanja dobrega počutja pravi, da mora vodja spodbujati zaposlene, da si med delovnikom v miru vzamejo čas in pojejo kosilo ali pa si vzamejo odmor za sprehod (7.42). Vodja izpostavi, da imajo zaposleni za razvoj na voljo izobraževanje, razvoj ob delu in kovčing (7.43). Oseba 7 pravi, da individualni sestanki predstavljajo priložnost, da se vodja osredotoči na posameznika (7.25), kjer lahko z individualnim pristopom preveri področje doseganja ciljev in sodelovanja na projektih ter odkrije morebitne težave (7.29), ki bi zavirale razvoj posameznika.

Tako kot oseba 7 tudi **oseba 8** poudari, da je pri vodenju dela na daljavo pomembna transparentnost vodja, saj, kot pravi oseba 8, sama rada igra na odprte karte in si želi, da lahko tudi zaposleni izrazijo svoje mnenje (8.17). Pravi tudi, da je v času dela na daljavo pomembno prepoznavanje preobremenjenosti (8.26), s katerim vodja skrbi za ohranjanje dobrega počutje zaposlenih. Oseba 8 izpostavi, da je tudi v času dela na daljavo pomembno prevzemanje odgovornosti s strani vodja, ki mora prevzeti iniciativo, ko se pojavljajo težave in se nato z zaposlenimi pogovoriti (8.13). Oseba 8 izpostavi tudi pomen zaupljivosti vodja (8.11; 8.18), poleg tega pa mora biti tudi vodja deležen zaupanja višjega managementa (8.27). Oseba 8 pravi, da je pri soočanju zaposlenih s težavami pomembno tudi zavedanje, da vodja ne sme rešiti vseh težav namesto njih, saj se drugače zaposleni ne bodo mogli razvijati (8.14). Pri soočanju s težavami zaposlenih oseba 8 predstavi možne rešitve, nato pa morajo zaposleni rešitev izbrati samostojno. Za namen razvoja zaposlenih oseba 8 samostojno prepusti nekatere projekte zaposlenim in jim v primeru težav priskoči na pomoč (8.21). S svobodo za samostojno opravljanje dela (8.12) oseba 8 opolnomoči zaposlene, hkrati pa skrbi tudi za njihov razvoj.

Za **osebo 9** sta pri vodenju dela na daljavo pomembni iskrenost (9.36) in organiziranost (9.15), saj pravi, da če je vodja dobro organiziran, mu zaposleni sledijo in zaupajo. Poleg organiziranosti oseba 9 izpostavi tudi pomembnost znanja na primeru uvajanja novo zaposlenih, kjer mora vodja na podlagi svoje strokovnosti svetovati zaposlenim (9.31). Tudi v času sprememb vodja s strokovnostjo doseže, da ga zaposleni spoštujejo, mu sledijo in zaupajo (9.16), pri tem pa oseba 9 izpostavi zlasti pomen gradnje zaupanja znotraj oddelka (9.26). V primeru nekompatibilnosti zaposlenih znotraj tima oseba 9 izpostavi pomen upravljanja konfliktov, kjer pravi, da sama v vlogi vodje posreduje pri reševanju z namenom, da ne pride do večjih težav (9.14). Kadar gre do stvari čez mejo dobrega okusa, oseba 9 pravi, da mora vodja znati na lep način umiriti situacijo, da se niti ne opazi posredovanja (9.29).

Oseba 9 pravi, da jo pri delu na daljavo zaposleni kontaktirajo v primeru, da mora kot vodja sprejeti odločitev in prevzeti odgovornost (9.8). Ko se zaposleni soočajo s težavami in so preobremenjeni, tako kot oseba 7 in oseba 8 tudi oseba 9 pravi, da mora vodja to znati prepoznati tudi v času dela na daljavo in posredovati, kar od vodja zahteva skrb za dobro počutje zaposlenih (9.19; 9.24). Oseba 9 pravi, da mora vodja poleg spremljanja komunikacije, v katero je vključen, biti pozoren na zaposlene, ki so bolj nagnjeni k težavam

in jih posebej spremljati (9.17). Oseba 9 pri potrebnih lastnostih vodenja dela na daljavo poleg skrbi za dobro počutje zaposlenih izpostavi tudi pomen pozitivnosti, kjer mora vodja znati preko smeha in skupinskega pristopa nagovoriti zaposlene (9.20). Oseba 9 pravi, da mora vodja vzpostaviti mentorstvo v oddelku, saj mu kot vodja pripisuje izjemno vlogo pri razvoju zaposlenih (9.32).

Oseba 10 pri potrebnih značilnostih vodenja dela na daljavo izpostavi komunikativnost (10.12), iskrenost (10.13; 10.34), prilagodljivost (10.17) in transparentnost (10.14). Transparentnost vodja oseba 10 predstavi tudi v kontekstu deljenja koledarjev in njihovega ažurnega posodabljanja (10.35). Oseba 10 izpostavi pomen zaupljivosti vodja (10.9; 10.36) in poudari, da zaupanje v oddelku raste, če zaposleni skupaj z vodjem uspešno opravijo zastavljene naloge (10.26). V času dela na daljavo oseba 10 pravi, da je poslušanje in razumevanje še toliko bolj pomembno, ker je sluh v virtualni komunikaciji zelo pomemben čut, na katerega se mora vodja zanašati pri vodenju dela na daljavo (10.16).

Na področju dela na daljavo oseba 10 izpostavi tudi področje upravljanja konfliktov, kjer pravi, da se mora vodja vključiti v reševanje, ko zaposleni ne vedo, kako naprej in potrebujejo pomoč (10.28). Oseba 10 poleg upravljanja konfliktov izpostavi tudi pomembnost sprejemanja odločitev s strani vodja (10.27) in s tem povezano prevzemanje odgovornosti. V kontekstu skrbi za dobro počutje oseba 10 pravi, da zaposlenim ponuja nasvete na podlagi lastnih izkušenj organiziranja (10.8).

4 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA

4.1 Interpretacija rezultatov raziskave

Najpogostejše odgovore respondentov pričujoče raziskave po posameznih raziskovalnih vprašanjih prikazuje tabela 9. Pri prvem raziskovalnem vprašanju, ki se nanaša na slabosti in ovire dela na daljavo, so odgovori prikazani skupaj za vodje in zaposlene. Drugo raziskovalno vprašanje vključuje potrebe in pričakovanja zaposlenih z vidika vodjev in zaposlenih. Tudi tretje raziskovalno vprašanje, ki se nanaša na potrebne značilnosti in kompetence vodja pri delu na daljavo, je prikazano z vidika vodjev in zaposlenih.

Tabela 9: Ključne ugotovitve po posameznih raziskovalnih vprašanjih

	Vodji	Zaposleni
RV1	– Pomanjkanje osebnega stika (80 %) – Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (60 %) – Sprememba procesa (60 %) – Pretok informacij (40 %) – Primernost prostora (40 %) – Sodelovanje (40 %) – ...	

se nadaljuje

Tabela 9: Ključne ugotovitve po posameznih raziskovalnih vprašanjih (nad.)

	Vodji	Zaposleni
RV2	– Vzdrževanje odnosov (100 %) – Poznavanje in organizacija delovnih nalog (75 %) – Podpora in pomoč (75 %) – Motivacija (75 %) – Organizacijska kultura (50 %) – Dosegljivost (50 %) – Preverjanje razumevanja (50 %)	– Vzdrževanje odnosov (100 %) – Poznavanje in organizacija delovnih nalog (100 %) – Organizacijska kultura (83 %) – Podpora in pomoč (83 %) – Dosegljivost (67 %) – Fleksibilnost (50 %) – ...
RV3	– Skrb za dobro počutje zaposlenih (100 %) – Skrb za razvoj zaposlenih (75 %) – Prevezanje odgovornosti (75 %) – Zaupljivost (75 %) – Upravljanje konfliktov (75 %) – Iskrenost (75 %) – Transparentnost (75 %) – ...	– Skrb za razvoj zaposlenih (67 %) – Opolnomočenje zaposlenih (67 %) – Skrb za dobro počutje zaposlenih (50 %) – Prevezanje odgovornosti (50 %) – Zaupljivost (50 %) – Aktivno poslušanje (50 %) – Komunikativnost (50 %) – Strokovnost (50 %) – ...

Vir: lastno delo.

S pomočjo opravljene raziskave v sklopu magistrskega dela so vodji in zaposleni kot **ključne slabosti oz. ovire dela na daljavo** (RV1) izpostavili pomanjkanje osebnega stika. Ugotovitev pričujoče raziskave je skladna z ugotovitvami avtorjev Ipsena, van Veldhovna, Kirchnerja in Hansena (2021), ki prav tako pomanjkanje interakcij med sodelavci opredelijo kot oviro dela na daljavo. Kot ključno vlogo vodja pri odpravljanju slabosti na področju pomanjkanja osebnih stikov respondenti v raziskavi magistrskega dela izpostavijo pomen kolegijev. Obstoječa literatura pravi, da z redno komunikacijo vodja skrbi za socializacijo ter tako postavlja temelje sodelovanja med zaposlenimi (Zito in drugi, 2021). Pričujoča raziskava je hkrati pokazala, da uporaba kamer predstavlja uspešen način za odpravljanje slabosti in ovir na področju pomanjkanja stikov. Tudi Standaert, Muylle in Basu (2021) ugotavljajo, da video klici virtualno komunikacijo obogatijo z obrazno mimiko in govorico telesa, ki olajša ohranjanje odnosov med zaposlenim. Respondenti pričujoče raziskave so kot slabosti in ovire pri delu na daljavo navedli tudi slabše sodelovanje in slabši pretok informacij. Ugotovitev je skladna z ugotovitvijo Baym, Larson in Martin (2021), ki pravijo, da delo na daljavo lahko negativno vpliva na socialni kapital posameznika, saj je manj neformalne komunikacije in interakcij, kar pojasni slabši pretok informacij in slabše sodelovanje v času dela na daljavo.

Kot slabost in ovira dela na daljavo je bilo v pričujoči raziskavi izpostavljeno tudi ohranjanje ravnovesja poklicnega in zasebnega življenja. Ohranjanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem izpostavijo tudi Irawanto, Novianti in Roz (2021). Področje ohranjanja ravnovesja je še posebej obremenjujoče za starše, kjer prihaja do pogostejših prekrivanj službenih in zasebnih obveznosti (Bloom, 2020; Song & Gao, 2020). Zaposleni, ki

opravljajo delo na daljavo, zaradi prepletanja poklicnega in zasebnega življenja težje odmislijo službene obveznosti tudi po delovniku (Felstead & Henseke, 2017), pri tem pa lahko še dodatno oviro predstavlja morebitna neprimernost prostora za opravljanje dela na daljavo. Respondenti so kot slabosti in ovire dela na daljavo navedli tudi težave, vezane na spremembo procesov ob vpeljavi dela na daljavo, kjer delo na daljavo prinaša digitalizacijo procesov, obenem pa se spremeni tudi način komunikacije med sodelavci. Pričujoča raziskava je hkrati pokazala, da zagotavljanje potrebne infrastrukture za opravljanje dela na daljavo in manjša pripadnost prav tako predstavljata slabost in oviro pri delu na daljavo. V manjši meri so bili med slabostmi in ovirami dela na daljavo s strani vodjev v pričujoči raziskavi izpostavljeni še ocenjevanje, razširitev področja delovanja vodjev in področje razvoja ter rasti zaposlenih. Tudi Eikenberry in Turmel (2018) pravita, da delo na daljavo vnaša še dodatno kompleksnost na področje razvoja zaposlenih, kjer avtorja izpostavi primer kovčinga. V manjšem obsegu je bilo pri zaposlenih, vključenih v mojo raziskavo, izpostavljeno tudi področje nezagotavljanja storitev prehrane s strani organizacije in uvajanje novo zaposlenih na delovno mesto v času dela na daljavo. Ovire na področju uvajanja na delovno mesto v času dela na daljavo po mnenju avtorjev Citrin in DeRosa (2021) izhajajo iz pomanjkanja vezi med novo zaposlenimi in sodelavci, ki veliko lažje vzpostavijo stike v pisarni ob neformalnem druženju.

Potrebe in pričakovanja zaposlenih pri delu na daljavo (RV2) sem raziskal z vidika vodjev in z vidika zaposlenih. Vsi intervjuvani vodji in zaposleni so kot ključne potrebe in pričakovanja zaposlenih izpostavili, da zaposleni potrebujejo in pričakujejo, da vodja skrbi za vzdrževanje odnosov. Vodja mora pri delu na daljavo osvojiti veščine za vzdrževanje medosebnih odnosov v virtualnem okolju, kjer prihaja do manj osebnih interakcij (Mahajan & Templer, 2021, str. 249). V raziskavi magistrskega dela je bila še posebej s strani zaposlenih izpostavljena potreba po ohranjanju organizacijske kulture s strani vodja v času dela na daljavo. Obstoječa literatura pravi, da so za namen ohranjanja in razvijanja organizacijske kulture pri delu na daljavo, kjer morajo zaposleni razviti skupne vrednote in pripadnost, potrebne medsebojne interakcije (Camp, Young & Bushardt, 2022, str. 640). Respondenti v moji raziskavi so glede pričakovanj in potreb zaposlenih v času dela na daljavo kot pomembni področji izpostavili tudi prizadevanje vodja za poznavanje in organizacijo delovnih nalog ter zagotavljanje podpore in pomoči s strani vodja. Dosedanje raziskave kažejo, da je v virtualnem okolju pomembno, da vodja skrbi za medsebojno povezovanje deležnikov in s tem zagotavlja nemoteno opravljanje dela (Cortellazzo, Bruni & Zampieri, 2019). V pričujoči raziskavi so bila izpostavljena tudi sledeča pričakovanja in potrebe zaposlenih: ohranjanje motivacije zaposlenih, preverjanje razumevanja in dosegljivost vodja. S pomočjo raziskave sem hkrati ugotovil, da zaposleni kot pomembno področje navajajo tudi fleksibilnost. Ugotovitev je skladna z dosedanjimi raziskavami, ki kažejo, da je pomembno, da se tudi vodji zavedajo in seznanijo s potrebo po zagotavljanju delovnih pogojev, ki spodbujajo fleksibilnost (Steude, 2021).

Potrebne značilnosti in kompetence vodja pri delu na daljavo (RV3) so prav tako posebej razdeljene z vidika vodjev in vidika zaposlenih. Pri analizi pridobljenih odgovorov s strani vodjev sem ugotovil, da so vsi intervjuvani vodji izpostavili pomen skrbi za dobro počutje zaposlenih v času dela na daljavo. Watson (2017) pravi, da se morajo vodji zavedati stisk zaposlenih v času neprestane dosegljivosti in hitrega tempa, zato morajo skrbeti za ohranjanje dobrega počutja zaposlenih. Pri kompetencah vodenja dela na daljavo so vodji in zaposleni izpostavili skrb za razvoj zaposlenih. Tudi McDonald, Hite in O'Connor (2022) izpostavijo pomembnost vloge vodja pri razvoju posameznika v času dela na daljavo. V sklopu kompetenc vodja je bil v pričujoči raziskavi izpostavljen pomen prevzemanja odgovornosti, upravljanja konfliktov in aktivnega poslušanja. Aktivno poslušanje pri vodenju dela na daljavo izpostavijo tudi Camp, Young in Bushardt (2022), ki pravijo, da slednje pripomore k ustvarjanju zaupanja.

Med zaposlenimi, ki so sodelovali v raziskavi, sta bila med potrebnimi značilnostmi in kompetencami vodja (RV3) predstavljena skrb za razvoj in opolnomočenje zaposlenih. Opolnomočenje zaposlenih poudarijo tudi avtorji Soga, Laker, Bolade-Ogunfodun in Mariani (2021), ki pravijo, da mora vodja na daljavo prepustiti proste roke pri opravljanju delegiranih nalog. Med značilnostmi in kompetencami vodja pri delu na daljavo v pričujoči raziskavi vodji niso izpostavili pripravljenosti na učenje, ki pa se je sicer samo v enem odgovoru pojavila na strani zaposlenih. To nakazuje, da je pridobivanje novih znanj in veščin zaradi prezasedenosti ter neprestanih sprememb pogosto zapostavljeno s strani vodjev. Rezultati moje raziskave tako niso skladni z raziskavo avtorjev Leinwand, Mahadeva in Sheppard (2021), ki poudarjajo pomembnost učenja s strani vodjev v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Respondenti pa so kot pomembno značilnost in kompetenco vodja pri delu na daljavo izpostavili prilagodljivost in skrb za dobro počutje, kar sovпада z dvema izmed predstavljenih kompetenc vodja v digitalni dobi, ki jih je opredelil Bawany (2020) in so predstavljeni na sliki 5. Bawany (2020) poleg prilagodljivosti izpostavi tudi odpornost, pri usmerjenosti k ljudem pa so pomembne empatija in socialne sposobnosti. V prikaz vodstvenih kompetenc v digitalni dobi, ki niso bile izpostavljene v raziskavi magistrskega dela, bile pa so izpostavljene s strani Bawanyja (2020), sodijo tudi: disruptivno razmišljanje, vizionarstvo in podjetniški pristop, kognitivna pripravljenost in kritično razmišljanje ter želja po uspehu. Kot potrebne značilnosti vodja pri delu na daljavo so bile s strani vodjev v moji raziskavi izpostavljene zaupljivost, iskrenost, transparentnost in organiziranost, tem pa sledijo še komunikativnost, strokovnost ter pozitivnost. Med značilnostmi, ki so bile izpostavljene v moji raziskavi samo z vidika zaposlenih, sodijo diplomatskost, nepristranskost in odločnost.

4.2 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave

Omejitve raziskave magistrskega dela izhajajo iz vzorca, kjer so bile za raziskavo z namernim vzorčenjem izbrane sicer raznolike osebe, vendar je bila raziskava opravljena zgolj na osebah znotraj enega oddelka izbrane organizacije, ki deluje v eni panogi. Omejitve

raziskave magistrskega dela zato predstavlja reprezentativnost vzorca. Slednje bi se v sklopu nadaljnjih raziskav lahko povečalo z vključevanjem večjega števila organizacij in zaposlenih, ki bi delovale v raznolikih panogah.

Izbira kvalitativne metode raziskovanja prav tako predstavlja omejitev opravljene raziskave magistrskega dela. Park in Park (2016) pravita, da je pri izvedbi kvalitativne metode raziskovanja raziskovalec neposredno vključen v raziskavo. Park in Park (2016) namreč izpostavita, da triangulacija s kvantitativno metodo raziskovanja omeji pristranskost raziskovalca in zagotavlja objektivnost, poleg tega pa omogoča tudi izvajanje raziskave na večjem vzorcu. S kombinacijo kvalitativne in kvantitativne metode se sprva s kvalitativno raziskavo razišče temo, nato pa se lahko na podlagi ugotovitev kvalitativne raziskave pripravi in izvede še kvantitativno raziskavo (Silverman, 2006, str. 48). V nadaljnjih raziskavah bi bilo ugotovitve smiselno triangulirati s kvantitativno raziskavo. S pomočjo ankete bi v prihodnje lahko analiziral večji vzorec, obenem pa bi zagotovil večjo objektivnost, saj pri anketah raziskovalec ni neposredno vključen v izvedbo.

Omejitev magistrskega dela predstavlja tudi dejstvo, da se je delo na daljavo v mnogih organizacijah začelo pospešeno vpeljevati kot odgovor na zaustavitev širjenja pandemije COVIDA–19. Zaradi specifičnosti situacije je na vlogo vodja poleg dela na daljavo vplivala tudi pandemija COVIDA–19. Zaradi spremenjenih okoliščin so se mnogi zaposleni poleg novega načina izvedbe opravljanja dela na daljavo soočali tudi s stiskami, povezanimi s pandemijo. Hkrati pa omejitev moje raziskave izhaja tudi iz zbiranja podatkov, ki so bili zbrani samo enkrat in v specifičnem času. Zaradi tega bi bilo smiselno opraviti raziskavo skozi daljše časovno obdobje, kjer bi se moralo vodenje prilagoditi izključno trendom v povezavi z opravljanjem dela na daljavo. Raziskava bi se tako osredotočila zgolj na vlogo vodenja pri delu na daljavo in zmanjšala vpliv preostalih eksternih dejavnikov, povezanih s pandemijo.

4.3 Praktična priporočila

V raziskovalnem delu magistrskega dela sem ugotovil, da so respondenti kljub nekaterim oviram in slabostim naklonjeni delu na daljavo. Da bi bilo delo na daljavo čim bolj uspešno, pa je ključno, da zna vodja prepoznati slabosti in ovire, s katerimi se srečujejo zaposleni ali pa jih je zaznal sam ob delu na daljavo, ter tako zaposlenim pomaga pri njihovem odpravljanju. V pričujoči raziskavi so bile največkrat izpostavljene slabosti in ovire s področja pomanjkanja osebnih stikov, ohranjanja ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ter težave, povezane s spremembo procesov ob vpeljavi dela na daljavo. Pri delu na daljavo so bili v opravljeni raziskavi izpostavljeni tudi slabši pretok informacij, slabše sodelovanje, neprimernost domačega okolja za opravljanje dela na daljavo in nezagotavljanje infrastrukture za opravljanje dela na daljavo, če omenim le nekaj najpogostejše izpostavljenih slabosti in ovir v moji raziskavi.

Rezultati raziskave so pokazali, da pri delu na daljavo zaposlenim primanjkuje osebnega stika, zato je pomembno, da se vodja zaveda pomena interakcij med sodelavci ter tako kljub fizični oddaljenosti skrbi za stik z zaposlenim. V raziskavi je bil zlasti izpostavljen pomen kolegijev in individualnih sestankov z vodjem. Napredna IKT orodja kljub fizični oddaljenosti omogočajo nemoteno izvedbo sestankov tudi v času dela na daljavo, pri čemer uporaba kamer virtualno komunikacijo še dodatno obogati in pripomore k vzpostavljanju osebnega stika. Na podlagi ugotovitev raziskave predlagam vodjem, da z vzdrževanjem stikov med zaposlenimi ohranijo in oblikujejo odnose med njimi, pri tem pa morajo posebno pozornost nameniti novo zaposlenim sodelavcem. Ravno pri slednjih je razvijanje odnosov v času dela na daljavo še posebej težavno, saj so interakcije med sodelavci omejene. Organizacijam zato priporočam, naj spodbujajo osebni pristop na začetku procesa uvajanja novo zaposlenih sodelavcev, ki se po vzpostavitvi začetnega odnosa in predaji opreme postopoma preseli na daljavo. Poleg tega mora organizacija zagotavljati ustrezna IKT orodja, preko katerih bodo lahko zaposleni sodelovali in se povezovali. Na področju potreb in pričakovanj zaposlenih so namreč vsi vodji in vsi zaposleni izpostavili, da zaposleni od vodja potrebujejo oz. pričakujejo, da ta kljub delu na daljavo vzdržuje odnose med zaposlenimi, kjer so bili poleg virtualnih sestankov izpostavljena tudi srečanja v živo. Poleg vodja lahko za razvijanje in ohranjanje odnosov veliko naredijo tudi zaposleni sami z interakcijami preko IKT orodij in organizacijo skupinskih aktivnosti, ki vključujejo tudi druženja v živo.

Za ohranjanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem vodjem priporočam, da z zaposlenimi odprto komunicirajo o morebitni preobremenjenosti. Z ozaveščanjem zaposlenih o pomenu postavljanja ločnice med poklicnim in zasebnim življenjem bo namreč vodja jasno pokazal, da ne pričakuje, da bodo zaposleni neprestano dosegljivi. Poleg tega je pri ohranjanju ravnovesja v času dela na daljavo pomembno razumevanje potrebe po fleksibilnosti. Ta zaposlenim omogoča, da nekatere neodložljive zasebne obveznosti opravijo v službenem času, delovne naloge pa nato opravijo v času, ki jim najbolj ustreza in seveda pri tem upoštevajo časovne roke delovnih nalog ter se o odsotnosti uskladijo s sodelavci. V moji raziskavi s strani vodjev pri pričakovanjih in potrebah zaposlenih namreč ni bilo izpostavljeno področje fleksibilnosti. Vodja ravno z zagotavljanjem in razumevanjem želje po fleksibilnosti ustvarja pogoje, ki pripomorejo k vzpostavitvi ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem po meri posameznika, zato morajo vodji zaupati zaposlenim pri samostojnem upravljanju delovnega časa in se osredotočiti predvsem na rezultate. Pri ohranjanju ravnovesja zaposleni potrebujejo samodisciplino, ki zagotavlja, da kljub povezanosti le-ti ne potrebujejo biti neprestano dosegljivi. Hkrati zaposleni z organizacijo delovnih nalog poskrbijo, da so te opravljane v okviru dogovorjenih časovnih rokov.

Vodja mora imeti pri delu na daljavo strokovno znanje, biti mora organiziran in skrbeti za povezanost posameznikov znotraj tima ter z interakcijami med njimi skrbeti za ohranjanje individualnega odnosa. Zaposleni se morajo tudi v času dela na daljavo počutiti dovolj udobno, da spregovorijo o morebitnih težavah, s katerimi se soočajo, vodja pa jim mora znati

prisluhniti in jim nuditi podporo in pomoč. Pri vodenju dela na daljavo vodja ne sme zapostaviti razvoja zaposlenih, čeprav je to še dodatno oteženo zaradi fizične oddaljenosti. Vodja mora v času dela na daljavo ostati dosegljiv za zaposlene in z njimi redno komunicirati, obenem pa mora ohranjati organizacijsko kulturo in z zaposlenimi graditi odnos, temelječ na zaupanju, iskrenosti in transparentnosti. Vodja mora biti tudi v času dela na daljavo seznanjen z operativnim delom, ki ga opravljajo zaposleni, ter pri organizaciji novih nalog pravočasno vključiti zaposlene, kar bo pripomoglo k boljšemu razumevanju procesov v času dela na daljavo s strani deležnikov in k opolnomočenosti zaposlenih, ki je v času dela na daljavo izredno pomembna.

SKLEP

S pregledom literature in na podlagi opravljene empirične raziskave sem preučil vlogo vodenja pri delu na daljavo, kar je predstavljalo temeljni cilj magistrskega dela. Poleg temeljnega cilja je bil oblikovan tudi pomožni cilj, ki se je nanašal na pregled obstoječe literature na temo vodenja ter predstavitev najpomembnejših značilnosti in kompetenc vodja, ki vplivajo na učinkovitost opravljanja dela na daljavo. Z raziskavo področja vodenja in dela na daljavo sem ugotovil, da mora vodja za delovanje v virtualnem okolju organizacije osvojiti znanja s področja uporabe IKT orodij, ki omogočajo nemoteno komunikacijo z zaposlenimi, predajo delovnih nalog in s tem povezano organizacijo procesov. Samo vodenje v času dela na daljavo pa od vodja zahteva tudi socialne veščine, saj mora med drugim vodja z zaposlenimi kljub fizični oddaljenosti vzpostaviti zaupanje in skrbeti za njihovo dobro počutje, upravljati morebitne konflikte, razvijati zaposlene ter ohranjati medsebojno socializacijo in s tem skrbeti za organizacijsko kulturo.

Rezultati moje raziskave so pokazali, da največjo slabost in oviro dela na daljavo predstavljajo pomanjkanje osebnega stika, ohranjanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ter težave, povezane s spremembami procesov. V pričujoči raziskavi sem ugotovil, da zaposleni pričakujejo oz. potrebujejo, da vodja vzdržuje odnose ne glede na fizično oddaljenost in organizira srečanja v živo ter s socializacijo skrbi za ohranjanje zaupanja in organizacijske kulture. Zaposleni pri pričakovanjih in potrebah izpostavijo tudi pomen vodja pri poznavanju in organizaciji delovnih nalog, ki zahtevajo sodelovanje med vodji in zaposlenimi, obenem pa mora vodja ostati dosegljiv za zaposlene, jim nuditi podporo in pomoč ter razumeti fleksibilnost, ki jo ponuja delo na daljavo. Vodji pri potrebah in pričakovanjih zaposlenih izpostavijo tudi pomen preverjanja razumevanja in ohranjanja motivacije zaposlenih. Med značilnostmi in kompetencami vodjev so zaposleni v okviru moje raziskave posebej izpostavili področje razvoja zaposlenih in opolnomočenja, vodji pa izpostavijo področje skrbi za dobro počutje zaposlenih.

Na podlagi opravljene raziskave potrjujem temeljno tezo magistrskega dela, saj sem ugotovil, da vodja predstavlja pomemben člen, ki vpliva na učinkovitost opravljanja dela na daljavo. Pri delu na daljavo se zaposleni srečujejo z nekoliko drugačnimi ovirami in

slabostmi kot v pisarnah. To od vodja zahteva, da zaposlenim stoji ob strani v skladu z njihovimi pričakovanji in potrebami ter pridobi ustrezne kompetence vodenja na daljavo, kar mu bo omogočalo nemoteno delovanje ne glede na način izvedbe opravljanja dela. Pridobljene izkušnje ob vpeljavi dela na daljavo vodjem ponujajo dragocena spoznanja o potrebni prilagoditvi procesov ter lastni vlogi pri ohranjanju učinkovitosti zaposlenih, s čimer bodo zagotovili nemoteno poslovanje organizacij tudi v prihodnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Access Economics. (2010, julij). *Impact of teleworking under the NBN*. Pridobljeno 27. aprila 2021 iz <http://ict-industry-reports.com.au/wp-content/uploads/sites/4/2010/07/2010-Impacts-of-Teleworking-under-the-NBN-July-2010.pdf>
2. Agba, M. S., Agba, A. M. O. & Chukwurah, D. C. J. (2020). COVID-19 pandemic and workplace adjustments/decentralization: A focus on teleworking in the new normal. *Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 11(4), 185–200.
3. Allison, B. B., Shuffler, M. L. & Wallace, A. M. (2015). The successful facilitation of virtual team meetings. V J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock & S. G. Rogelberg (ur.), *The Cambridge handbook of meeting science* (str. 680–706). New York: Cambridge University Press.
4. Anderson, C. & Brown, C. E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30, 55–89.
5. Anderson, D. & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7–8), 677–683.
6. Bakker, A. B., Breevaart, K., Scharp, Y. S. & de Vries, J. D. (2021). Daily self-leadership and playful work design: Proactive approaches of work in times of crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1–23.
7. Barbour, T. (2020). Working in Your PJs: Telecommuting makes it easier for employees to achieve positive work-life balance. *Alaska Business Monthly*, 37(5), 8–16.
8. Barsness, Z. I., Diekmann, K. A. & Seidel, M. D. L. (2005). Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management. *Academy of Management Journal*, 48(3), 401–419.
9. Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129.
10. Bawany, S. (2020). Developing 'disruptive digital leaders' for the post pandemic era: Ensuring leadership readiness for a digital centric future workplace in the 'new normal'. *Leadership Excellence*, 37(11), 38–43.
11. Baym, N., Larson, J. & Martin, R. (2021, 22. marec). *What a year of WFH has done to our relationships at work*. Pridobljeno 2. maja 2022 iz <https://hbr.org/2021/03/what-a-year-of-wfh-has-done-to-our-relationships-at-work>

12. Beckmann, M., Cornelissen, T. & Kräkel, M. (2017). Self-managed working time and employee effort: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 133, 285–302.
13. Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the COVID-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 1–18.
14. Berman, S. & Korsten, P. (2014). Leading in the connected era. *Strategy & Leadership*, 42(1), 37–46.
15. Bernardino, A., Ben-Akiva, M. & Salomon, I. (1992). Stated preference approach to modeling the adoption of telecommuting. *Transportation Research Record*, 1413, 22–30.
16. Bhawe, D. P., Teo, L. H. & Dalal, R. S. (2020). Privacy at work: A review and a research agenda for a contested terrain. *Journal of Management*, 46(1), 127–164.
17. Biolos, J. (2004). Career models for the 21st century. V J. Biolos (ur.), *Managing yourself for the career you want* (str. 21–30). Boston: Harvard Business School Press.
18. Bjornaraa Rose, J. (2021). Engage and connect: Five tips to keep communication strong with work-from-home employees. *Collector*, 86(6), 42–43.
19. Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (1985). *Vodenje in enominutni vodja*. San Diego: Taxus.
20. Bloom, N. (2020, junij). *How working from home works out*. Pridobljeno 11. aprila 2021 iz <https://siepr.stanford.edu/research/publications/how-working-home-works-out>
21. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
22. Bonneau, C. & Aroles, J. (2021). Digital nomads: A new form of leisure class? V J. Aroles, F. X. de Vaujany & K. Dale (ur.), *Experiencing the New World of Work* (str. 157–177). Cambridge: Cambridge University Press.
23. Bowers, M. R., Hall, J. & Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(4), 551–563.
24. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Bucşa, R. C. (2020). Teleworking and securing data with VPN technology. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 23(1), 78–85.
26. Büttner, L. & Breitzkreuz, A. (2020, avgust). *How COVID-19 working routines can save emissions in a post-COVID-19 world*. Pridobljeno 9. maja 2022 iz https://www.greenpeace.de/publikationen/2020-08-19_gpd_homeofficestudy_english.pdf
27. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
28. Camp, K. M., Young, M. & Bushardt, S. C. (2022). A millennial manager skills model for the new remote work environment. *Management Research Review*, 45(5), 635–648.

29. Charalampous, M., Grant, C. A. & Tramontano, C. (2021). "It needs to be the right blend": a qualitative exploration of remote e-workers' experience and well-being at work. *Employee Relations: The International Journal*, 44(2), 335–355.
30. Choi, S. (2020). Flexible work arrangements and employee retention: A longitudinal analysis of the federal workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470–495.
31. Choudhury, P. R. (2020). Our work-from-anywhere future. *Harvard Business Review*, 98(6), 58–67.
32. Citrin, J. M. & DeRosa, D. (2021, 10. maj). *How to set up a remote employee for success on day one*. Pridobljeno 30. oktobra 2021 iz <https://hbr.org/2021/05/how-to-set-up-a-remote-employee-for-success-on-day-one>
33. Clutterbuck, D. (2008). What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them? *Development and Learning in Organizations*, 22(4), 8–10.
34. Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020, 11. december). *E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go*. Pridobljeno 12. septembra 2021 iz <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271/full>
35. Cook, S. (2019). *Making a success of managing and working remotely*. Ely: IT Governance Publishing Ltd.
36. Cooper, C. D. & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511–532.
37. Corbin, J. & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
38. Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–21.
39. Daft, R. L. (2014). *Management* (12. izd.). Boston: Cengage Learning.
40. Daft, R. L., Benson, A. & Henry, B. (2020). *Management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
41. de Freitas Armstrong, N. J. (1999). Flexible work in the virtual workplace: discourses and implications of teleworking. V A. Felstead & N. Jewson (ur.), *Global trends in flexible labour* (str. 43–61). Basingstoke: Macmillan Press.
42. Dhaliwal, G. (2020, 27. oktober). *How the pandemic is changing the future of work*. Pridobljeno 16. decembra 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/10/27/how-the-pandemic-is-changing-the-future-of-work/?sh=298315b86841>
43. Di Martino, V. & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129(5), 529–554.
44. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
45. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. DuBrin, A. J. (2011). *Impression management in the workplace: Research, theory and practice*. New York: Routledge.

47. Dubrovski, D. (2011). *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
48. Eikenberry, K. & Turmel, W. (2018). *The long-distance leader: rules for remarkable remote leadership*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
49. Ensher, E. A., Johnson, W. B. & Smith, D. G. (2022, 22. marec). *How to mentor in a remote workplace*. Pridobljeno 31. maja 2022 iz <https://hbr.org/2022/03/how-to-mentor-in-a-remote-workplace>
50. Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19*. Pridobljeno 18. aprila 2021 iz https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf
51. Eurostat. (2021, november). *Passenger mobility statistics*. Pridobljeno 18. septembra 2021 iz https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Passenger_mobility_statistics&stable=0#Data
52. Farrazzi, K. (2012, 19. november). *How to manage conflict in virtual teams*. Pridobljeno 4. aprila 2021 iz <https://hbr.org/2012/11/how-to-manage-conflict-in-virt>
53. Felstead, A. & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212.
54. Fibuch, E. & Ahmed, A. (2019). Managing conflict: A key leadership skill. *Physician Leadership Journal*, 6(4), 68–70.
55. Fonner, K. L. & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361.
56. French, J. R. P., Jr. & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. V D. Cartwright (ur.), *Studies in social power* (str. 150–167). Ann Arbor: The University of Michigan Institute for Social Research.
57. Ghosh, R. (2021). Protean career orientation and career shock due to the pandemic: HRD's role in supporting intersectional identity work. *Human Resource Development International*, 24(3), 241–243.
58. Giménez-Nadal, J. I., Molina, J. A. & Velilla, J. (2020). Work time and well-being for workers at home: evidence from the American time use survey. *International Journal of Manpower*, 41(2), 184–206.
59. Gordon, S. (2020). Securing workers beyond the perimeter. *Network Security*, 1, 14–16.
60. Greer, T. W. & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87–111.
61. Guptan, S. U. (2018). *Mentoring 2.0: A practitioner's guide to changing lives*. New Delhi: SAGE Publishing India.
62. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.

63. Harker Martin, B. & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616.
64. Hartman, J. (2020, 28. maj). *The benefits of transitioning to remote work permanently*. Pridobljeno 3. januarja 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2020/05/28/the-benefits-of-transitioning-to-remote-work-permanently/?sh=766f1dd228bb>
65. Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J. & Olve, N. G. (1997). *Virtual organizations and beyond: Discover imaginary systems*. Chichester: John Wiley & Sons.
66. Hermann, I. & Paris, C. M. (2020). Digital nomadism: the nexus of remote working and travel mobility. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 329–334.
67. Hunter, T. (2021, 24. september). *Here are all the ways your boss can legally monitor you*. Pridobljeno 25. maja 2022 iz <https://www.washingtonpost.com/technology/2021/08/20/work-from-home-computer-monitoring/>
68. Illegems, V. & Verbeke, A. (2003). *Moving towards the virtual workplace: Managerial and societal perspectives on telework*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
69. Illegems, V., Verbeke, A. & S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological Forecasting and Social Change*, 68(3), 275–291.
70. International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide*. Pridobljeno 23. maja 2021 iz https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf
71. 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), 1–17.
72. Irawanto, D. W., Novianti, K. R. & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 1–13.
73. Iszatt-White, M. & Saunders, C. (2017). *Leadership*. New York: Oxford University Press.
74. Joullie, J. E., Gould, A. M., Spillane, R. & Luc, S. (2021). The language of power and authority in leadership. *The Leadership Quarterly*, 32(4), 1–12.
75. Karl, K. A., Peluchette, J. V. & Aghakhani, N. (2021). Virtual work meetings during the COVID-19 pandemic: the good, bad, and ugly. *Small Group Research*, 53(3), 1–23.
76. Keogh, O. (2021). Getting back to business. *Business Spotlight*, 6, 10–14.
77. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y. ... Vugt, M. V. (2020). COVID-19 and the workplace: implications, issues, and insights for future research and action. *The American Psychologist*, 76(1), 63–77.

78. Koopman, R., Englis, P. D., Ehgrehard, M. L. & Groen, A. (2021). The chronological development of coaching and mentoring: Side by side disciplines. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 19(1), 137–151.
79. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
80. Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal*, 26(4), 608–625.
81. Laker, B. & Patel, C. (2020, 28. avgust). *Strengthen your ability to influence people*. Pridobljeno 17. novembra 2021 iz <https://hbr.org/2020/08/strengthen-your-ability-to-influence-people>
82. Lal, B., Dwivedi, Y. K. & Haag, M. (2021). Working from home during COVID–19: Doing and managing technology-enabled social interaction with colleagues at a distance. *Information Systems Frontiers*, 1–18.
83. Larson, B. Z., Vroman, S. R. & Makarius, E. E. (2020). A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review*, 18(2), 27–35.
84. Le Quéré, C., Jackson, R. B., Jones, M. W., Smith, A. J., Abernethy, S., Andrew, R. M., De-Gol, A. J., Willis, D. R., Shan, Y., Canadell, J. G., Friedlingstein, P., Creutzig, F. & Peters, G. P. (2020). Temporary reduction in daily global CO₂ emissions during the COVID–19 forced confinement. *Nature Climate Change*, 10(7), 647–653.
85. Leary, M. R. & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34–47.
86. Lee, S., Han, S., Cheong, M., Kim, S. L. & Yun, S. (2017). How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics. *The Leadership Quarterly*, 28, 210–228.
87. Leinwand, P., Mahadeva, M. M. & Sheppard, B. (2021, 23. april). *6 leadership paradoxes for the post-pandemic era*. Pridobljeno 13. junija 2021 iz <https://hbr.org/2021/04/6-leadership-paradoxes-for-the-post-pandemic-era>
88. Lester, J. N., Cho, Y. & Lochmiller, C. R. (2020). Learning to do qualitative data analysis: A starting point. *Human Resource Development Review*, 19(1), 94–106.
89. Lipnack, J. & Stamps, J. (2000). *Virtual teams: People working across boundaries with technology*. New York: John Wiley & Sons.
90. Lund, S., Cheng, W. L., Dua, A., Smet, A. D., Robinson, O. & Sanghvi, S. (2020). *What 800 executives envision for the postpandemic workforce*. Pridobljeno 5. aprila 2021 iz <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>
91. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J. & Smit, S. (2020, 23. november). *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries*. Pridobljeno 28. februarja 2021 iz <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>
92. MacRae, I. & Sawatzky, R. (2020, januar). *Remote working: Personality and performance research results*. Pridobljeno 16. junija 2022 iz <https://static1.squarespace.com/static/5b045109c258b4052b14cd0d/t/5e28792a6b8c1a130743bec1/1579710768235/Remote+Working+-+Personality+and+Performance+Research+Results.pdf>

93. Mahajan, A. & Templer, A. (2021). Leader political skill, influence tactics, and member performance: Supplementary, complementary and contrasting perspectives. *Journal of Business Research*, 133, 242–251.
94. Mangia, K. (2020). *Working from home: making the new normal work for you*. Hoboken: John Wiley & Sons.
95. Mann, S. & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211.
96. Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600.
97. McDonald, K. S., Hite, L. M. & O'Connor, K. W. (2022). Developing sustainable careers for remote workers. *Human Resource Development International*, 25(2), 182–198.
98. McManus, J. (2006). *Leadership: Project and human capital management*. Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann.
99. Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247–261.
100. Moore, J. (2006). Homeworking and work-life balance: Does it add to quality of life? *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 56(1), 5–13.
101. Morgan, R. E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344–357.
102. Müller, T. & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883–898.
103. Narayanamurthy, G. & Tortorella, G. (2021). Impact of COVID–19 outbreak on employee performance–moderating role of industry 4.0 base technologies. *International Journal of Production Economics*, 234, 1–10.
104. Nathaniel, P. & Van der Heyden, L. (2020). Crisis management: Framework and principles with applications to COVID–19. *INSEAD Working Paper Collection*, 17, 1–8.
105. Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295.
106. Nijp, H. H., Beckers, D. G. J., Geurts, S. A. E., Tucker, P. & Kompier, M. A. J. (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work–non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(4), 299–313.
107. Oakland, J. S. (1999). *Total organizational excellence: Achieving world-class performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
108. Ojala, S. (2011). Supplemental work at home among Finnish wage earners: involuntary overtime or taking the advantage of flexibility? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(2), 77–97.
109. Park, J. & Park, M. (2016). Qualitative versus quantitative research methods: Discovery or justification? *Journal of Marketing Thought*, 3(1), 1–7.

110. Park, S. & Cho, Y. J. (2022). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1326–1351.
111. Parker, S., Knight, C. & Keller, A. (2020, 30. julij). *Remote managers are having trust issues*. Pridobljeno 22. novembra 2020 iz <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>
112. Pazzanese, C. (2021, 9. februar). *How COVID experiences will reshape the workplace*. Pridobljeno 24. septembra 2021 iz <https://news.harvard.edu/gazette/story/2021/02/how-covid-experiences-will-reshape-the-workplace/>
113. Pecujlija, M. & Cosic, D. (2019). *Crisis management: introducing companies organizational reactivity and flexibility*. New York: Nova.
114. PricewaterhouseCoopers. (2020). *The costs and benefits of working from home*. Pridobljeno 26. aprila 2022 iz <https://www.pwc.nl/nl/actueel-publicaties/assets/pdfs/pwc-the-costs-and-benefits-of-working-from-home.pdf>
115. Ramachandran, V. (2021, 23. februar). *Stanford researchers identify four causes for 'Zoom fatigue' and their simple fixes*. Pridobljeno 6. novembra 2021 iz <https://news.stanford.edu/2021/02/23/four-causes-zoom-fatigue-solutions/>
116. Ranta, M. (2020, 4. november). *Three leadership skills necessary for managing remote employees*. Pridobljeno 22. junija 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2020/11/04/three-leadership-skills-necessary-for-managing-remote-employees/?sh=65a89c02fcab>
117. Raven, B. H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1–22.
118. Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
119. Roberts, S. & Rowley, J. E. (2008). *Leadership: the challenge for the information profession*. London: Facet Publishing.
120. Ross, S. C. (2015). *The road to self-leadership development: busting out of your comfort zone*. Bingley: Emerald Group Publishing.
121. Rudolph, C. W. & Zacher, H. (2020). “The COVID–19 generation”: A cautionary note. *Work, Aging and Retirement*, 6(3), 139–145.
122. Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S. & Zacher, H. (2020). Pandemics: implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 1–82.
123. Ruppel, C. P. & Harrington, S. J. (1995). Telework: An innovation where nobody is getting on the bandwagon? *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 26(2-3), 87–104.
124. Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. New York: Oxford University Press.
125. Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997–1015.

126. Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240.
127. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. izd.). San Francisco: John Wiley & Sons.
128. Shin, B., El Sawy, O. A., Sheng, O. R. L. & Higa, K. (2000). Telework: Existing research and future directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10(2), 85–101.
129. Shipside, S. (2002). *Flexible and virtual working*. Oxford: Capstone Publishing.
130. Shiuen, A. L. L., Chin, W. S., Seong, L. C. & Rasdi, R. M. (2022). Examining the changing nature of stress: Stress of working from home during pandemic crisis. *Vision*, 1–10.
131. Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B. & Kopaneva, I. (2012). Workplace friendship in the electronically connected organization. *Human Communication Research*, 38(3), 253–279.
132. Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data* (3. izd.). London: SAGE Publications.
133. Soga, L., Laker, B., Bolade-Ogunfodun, Y. & Mariani, M. (2021). Embrace delegation as a skill to strengthen remote teams. *MIT Sloan Management Review*, 63(1), 1–3.
134. Song, Y. & Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649–2668.
135. Standaert, W., Muylle, S. & Basu, A. (2021). How shall we meet? Understanding the importance of meeting mode capabilities for different meeting objectives. *Information & Management*, 58, 1–14.
136. Stettner, M. (2000). *Skills for new managers*. New York: McGraw-Hill.
137. Steude, D. H. (2021). Challenges of remote leadership in a digitalized working world 4.0. *Management of Organizations: Systematic Research*, 86(1), 65–85.
138. Stoker, J. I., Garretsen, H. & Lammers, J. (2022). Leading and working from home in times of COVID–19: On the perceived changes in leadership behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 208–218.
139. Stokes, P., Fatien Diochon, P. & Otter, K. (2021). “Two sides of the same coin?” Coaching and mentoring and the agentic role of context. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 142–152.
140. Stone, E. F. & Stone, D. L. (1990). Privacy in organizations: Theoretical issues, research findings, and protection mechanisms. V K. M. Rowland & G. R. Ferris (ur.), *Research in personnel and human resources management* (str. 349–411). Greenwich: JAI Press.
141. Strack, R., Kugel, J., Dyrchs, S. & Tauber, M. (2020, 7. maj). *Leadership in the new now*. Pridobljeno 16. junija 2022 iz <https://www.bcg.com/publications/2020/leadership-post-covid-19>
142. Sturm, R. E. & Antonakis, J. (2015). Interpersonal power: A review, critique, and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 136–163.

143. Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. (2020). Five ways leaders can support remote work. *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 1–10.
144. Taskin, L. & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503–2520.
145. Tietze, S. & Musson, G. (2005). Recasting the home-work relationship: A case of mutual adjustment? *Organization Studies*, 26(9), 1331–1352.
146. Tjan, A. (2017). *Good people: The only leadership decision that really matters*. London: Portfolio Penguin.
147. Tu, M. & Li, M. (2021, 12. maj). *What great mentorship looks like in a hybrid workplace*. Pridobljeno 30. septembra 2021 iz <https://hbr.org/2021/05/what-great-mentorship-looks-like-in-a-hybrid-workplace>
148. Turesky, E. F., Smith, C. D. & Turesky, T. K. (2020). A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support. *Organization Management Journal*, 17(4), 185–206.
149. Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A. & Schwab, P. (2020). Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 176(3), 411–431.
150. Walentek, D. (2020). Determinants of the attractiveness of telework before the outbreak of the COVID–19 pandemic. *Business Informatics*, 1(55), 80–95.
151. Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID–19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
152. Watkins Allen, M., Coopman, S. J., Hart, J. L. & Walker, K. L. (2007). Workplace surveillance and managing privacy boundaries. *Management Communication Quarterly*, 21(2), 172–200.
153. Watson, O. (2017). The future of leadership: robots, remote working and real-time reactions. *Strategic HR Review*, 16(2), 89–90.
154. White, D. R. (2019). Agency theory and work from home. *Labour: Review of Labour Economics & Industrial Relations*, 33(1), 1–25.
155. Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13(4), 534–545.
156. World Economic Forum. (2020, oktober). *The future of jobs report 2020*. Pridobljeno 28. novembra 2021 iz https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
157. World Health Organization. (2022, 17. junij). *Mental health: strengthening our response*. Pridobljeno 16. oktobra 2021 iz <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
158. Wulani, F., Handoko, T. H. & Purwanto, B. M. (2021). Supervisor-directed OCB and deviant behaviors: the role of LMX and impression management motives. *Personnel Review*, 51(4), 1410–1426.

159. Yang, L., Murad, M., Mirza, F., Chaudhary, N. I. & Saeed, M. (2022). Shadow of cyber ostracism over remote environment: Implication on remote work challenges, virtual work environment and employee mental well-being during a COVID–19 pandemic. *Acta Psychologica*, 225, 1–12.
160. Yukl, G., Seifert, C. F. & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19, 609–621.
161. Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C. G., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Signore, F. & Russo, V. (2021). Does the end justify the means? The role of organizational communication among work-from-home employees during the COVID–19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 1–20.

PRILOGE

Priloga 1: Seznam okvirnih vprašanj za zaposlene

VPRAŠANJA ZA ZAPOSLENE

1. Ali mi lahko, prosim, opišete svojo izkušnjo z delom na daljavo?
2. S katerimi ovirami ste se srečevali na začetku implementacije dela na daljavo? Kaj pa danes, se ovire razlikujejo? Kako vam (je) vodja pomaga (pomagal) pri reševanju slednjih?
3. Katere so po vašem mnenju ključne prednosti dela na daljavo? Kaj pa slabosti, lahko prosim naštejete tudi nekaj slednjih? Kakšna je po vašem mnenju vloga vodja pri odpravljanju slabosti?
4. Kakšno je vaše mnenje o vlogi vodenja pri delu na daljavo? Ali obstajajo določena področja/aktivnosti, kjer se vloga vodja na daljavo razlikuje glede na delo v pisarnah?
5. Kako poteka izmenjava pomembnih informacij/delitev delovnih nalog? Imate težave z razumevanjem delovnih nalog/zadolžitev s strani vodja? V primeru da ja, lahko prosim podkrepite s primeri?
6. Katere značilnosti/kompetence mora po vašem mnenju imeti vodja, da lahko uspešno vodi delo in zaposlene na daljavo?
7. Kako vas vodja usmeri k doseganju skupnih ciljev v času dela na daljavo? Ali delo na daljavo vpliva na vašo zavzetost za doseganje organizacijskih ciljev? Če da, kako? Kako vam vodja pomaga pri doseganju skupnih ciljev?
8. Kako poteka ocenjevanje vašega dela? Menite, da lahko vodja pri delu na daljavo ustrezno oceni vaš prispevek k doseganju timskih ciljev?
9. Ali zaupate vodju, sodelavcem in vaši organizaciji pri opravljanju dela na daljavo? Kakšna je po vašem mnenju vloga vodja pri gradnji zaupanja v času dela na daljavo?
10. Kako pogosto in v kakšnih primerih se obračate na vodja? Lahko predstavite kakšen konkreten primer?
11. Kako pogosto se zapletete v konflikte s sodelavci v primerjavi z opravljanjem dela v pisarni? Vključite v reševanje konfliktov tudi vodja? Zakaj (da/ne)?
12. Ali vodja skrbi za strokovni in osebnostni razvoj in če da, kako?
13. Kako je delo na daljavo vplivalo na odnose s sodelavci (tudi odnos vodja – zaposleni)? V primeru da je prišlo do spremembe odnosov, lahko spremembe podrobneje predstavite? (Ste se s pojavom dela na daljavo počutili izolirane od dogajanja v

organizaciji? So se vezi med sodelavci spremenile? Zaznate morebitne spremembe tudi pri timskem duhu?)

14. Mi lahko, prosim, predstavite, kako poteka uvajanje novo zaposlenih sodelavcev v času dela na daljavo? Ste pri uvajanju v času dela na daljavo naleteli na kakšne posebnosti v primerjavi s predhodnim procesom v času opravljanja dela v pisarnah?

Lahko na kratko predstavite, kako je potekalo uvajanje v času dela na daljavo in s kakšnimi občutki ste se srečevali? Vam je bil vodja tima v podporo pri procesu uvajanja? V kolikor imate tudi predhodne izkušnje uvajanja v času opravljanja dela v pisarnah, lahko morda izpostavite ključne razlike? (samo za novo zaposlene)

15. Ali je delo na daljavo vplivalo na organizacijsko identiteto in kulturo? Ste opazili kakšne spremembe na tem področju ob prehodu na delo na daljavo? Kakšna je po vašem mnenju vloga vodja pri gradnji organizacijske identitete in kulture?

16. Kako bo po vašem mnenju izgledala prihodnost dela na daljavo? Kakšna so vaša pričakovanja v prihodnost, bi si želeli še dodatnih izboljšav na področju dela na daljavo? V primeru da ja, lepo prosim, da jih podrobneje predstavite. Si želite v prihodnosti opravljati delo na daljavo? Zakaj (da/ne)? Kakšen nasvet bi podali bodočim sodelavcem in vodjem za uspešno sodelovanje v času dela na daljavo?

Priloga 2: Seznam okvirnih vprašanj za vodje

VPRAŠANJA ZA VODJE

1. Ali mi lahko, prosim, opišete svojo izkušnjo z delom na daljavo?
2. S katerimi ovirami ste se srečevali na začetku implementacije dela na daljavo? Kaj pa danes, se ovire razlikujejo? Kako dobro se je delo na daljavo implementiralo/uveljavilo do danes?
3. Katere so po vašem mnenju ključne prednosti, s katerimi se srečujejo zaposleni pri delu na daljavo? Kaj pa slabosti, lahko, prosim, naštejete tudi nekaj slednjih? Kako pomagате zaposlenim pri premagovanju slednjih?
4. Kakšna je po vašem mnenju vloga vodenja pri delu na daljavo? Ali obstajajo določena področja/aktivnosti, kjer se vloga vodja na daljavo razlikuje glede na vodenje dela v pisarnah?
5. Kako pri delu na daljavo poteka komunikacija z zaposlenimi? Kako pogosto ste z zaposlenimi v kontaktu? Imajo zaposleni z razumevanjem delovnih nalog/zadolžitev kakšne težave? V primeru da ja, lahko prosim podkrepite s primeri?
6. Katere značilnosti/kompetence potrebujejo vodji pri vodenju zaposlenih, ki delajo na daljavo?
7. Kako zaposlene usmerite k doseganju skupnih ciljev v času dela na daljavo? Ali delo na daljavo vpliva na zavzetost zaposlenih za doseganje organizacijskih ciljev? Če da, kako? Kako pomagате zaposlenim pri doseganju skupnih ciljev?
8. Kako poteka ocenjevanje zaposlenih, ki delajo na daljavo? Kako v času dela na daljavo spremljate njihov napredek?
9. Kako gradite zaupanje med zaposlenimi? Ali delo na daljavo vpliva na medsebojno zaupanje med zaposlenimi in splošno zaupanje v organizacijo?
10. Kako pogosto in v katerih primerih se zaposleni obračajo na vas? Lahko predstavite kakšen konkreten primer?
11. Kako pogosto ste se v času dela na daljavo znašli v situaciji, ko ste morali posredovati pri reševanju konflikta med zaposlenimi? Kakšno je vaše mnenje o pogostosti le-teh v primerjavi z opravljanjem dela v pisarnah?
12. Ali skrbite za strokovni in osebnostni razvoj zaposlenih in, če da, kako?
13. Ali je delo na daljavo vplivalo na odnose znotraj vašega tima? V primeru da je prišlo do spremembe odnosov, lahko spremembe podrobneje predstavite? (Ali zaznavate, da se

zaposleni počutijo izolirane od dogajanja v organizaciji? So se vezi med zaposlenimi spremenile? Zaznate morebitne spremembe tudi pri timske duhu?)

14. Kako poteka proces uvajanja novih zaposlenih v času dela na daljavo? Ste morda ugotovili kakšne spremembe glede potrebnega časa za osvojitev veščin za samostojno opravljanje dela?
15. Ali je delo na daljavo vplivalo na organizacijsko identiteto in kulturo? Kako gradite organizacijsko identiteto in organizacijsko kulturo v času dela na daljavo? Ste opazili kakšne spremembe na tem področju ob prehodu na delo na daljavo?
16. Kako bo po vašem mnenju izgledala prihodnost dela na daljavo? Kakšna so vaša pričakovanja v prihodnost, bi si želeli še dodatnih izboljšav na področju dela na daljavo? V primeru da ja, lepo prosim, da jih podrobneje predstavite. Si želite v prihodnosti voditi delo na daljavo? Zakaj da/ne? Kakšen nasvet bi podali bodočim sodelavcem in vodjem za uspešno sodelovanje v času dela na daljavo?

Priloga 3: Pregled kod

Tabela 1: Oseba 1 – pregled kod

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
1.1	Prednosti so, ja definitivno, da ne rabiš se voziti v službo [...]	Vožnja na delovno mesto	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
1.2	[...] da mi ni treba stalno po nekih sejnih sobah se bookirati pa sedeti, da sem v svojem okolju [...]	Virtualni sestanki	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
1.3	Ja, na začetku smo dejansko imeli malo v bistvu v glavah težave, da smo mislili, da moramo v kakšne fascikle vpisovati [...]	Sprememba procesa	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
1.4	Dejansko smo to v glavi spremenili, da ne rabimo nobenih hard copy verzij dokumentov, to se mi zdi, da je bil največji preskok med delom na daljavo in delom v pisarni.	Sprememba procesa	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
1.5	[...] ampak to da so ljudje dojeli, da ne rabijo pri sebi imeti fizičnih fasciklov.	Sprememba procesa	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
1.6	[...] da ne vidiš ljudi [...]	Pomanjkanje osebnega stika	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
1.7	[...] pa da si malo manj na tekočem z informacijami [...]	Pretok informacij	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
1.8	[...] imamo tedenske klice.	Pomanjkanje osebnega stika	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
1.9	Tudi to mi je všeč, da smo na kamerah, da se vidimo in da se trudimo nek tak odnos socializacije kljub vsemu obdržati, tudi, če smo vsak na svojem mestu.	Pomanjkanje osebnega stika	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
1.10	Da nas potegne skupaj, da smo skupaj in tukaj mislim [...]	Organizacijska kultura	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
1.11	[...] zdaj pa napišeš in ko vodja vidi, lahko takoj odgovori [...]	Dosegljivost	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
1.12	Če ona smatra, da bi morali biti ljudje vpleteni, skliče sestanek preko Teams-a, kjer pol vsi lahko sodelujemo.	Poznavanje in organizacija delovnih nalog	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
1.13	[...] da mora vse delavce gledati enako, nepristranski [...]	Nepriistranskost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3

se nadaljuje

Tabela 1: Oseba 1 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
1.14	[...] Mora biti komunikativen [...]	Komunikativnost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
1.15	[...] ki jo mora vodja imeti je, da zna poslušati pri delu na daljavo.	Aktivno poslušanje	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
1.16	Tudi kadar o stvari ne ve veliko, če jo prosiš za pomoč se usede, preštudira in ti pomaga.	Pripravljenost za učenje	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
1.17	Če kaj ne veš, ti pomaga, se je pripravljen udeležiti, preštudirati stvari in te usmerjati, dokler ne prideš do končnega cilja	Podpora in pomoč	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
1.18	[...] se hočemo še bolj dokazati, da dejansko delamo, da nobeden ne sedi doma in gleda televizije.	Percepcija dela na daljavo	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
1.19	Da je zavzetost z mojega vidika večja, ali pa prav gotovo enaka, če ne večja kot, ko smo bili v pisarni.	Zavzetost	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
1.20	[...] ampak je težava pri drugih vodjah, ki so nad mojim neposrednim vodjem. Oni pa mogoče nimajo takega vpogleda v naše delo in ne vejo točno, s čim dejansko se vse ukvarjamo, mogoče imajo več različnih stvari in ne morejo.	Ocenjevanje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
1.21	Ampak glede ocenitve mojega dela jaz nimam nobenih pripomb [...]	Ocenjevanje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
1.22	Vodja je prevzel vlogo tega in se trudi, da se to zaupanje vzpostavi na obeh straneh, in na vodjini strani in na moji strani.	Zaupljivost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
1.23	Tudi mogoče niti ne samo vprašanja, ampak tudi kakšna mnenja se opiram na njo, če sem kdaj v dilemi, kaj je boljše, prav gotovo je vodja prva [...]	Strokovnost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
1.24	Konfliktov ni več, konfliktov ni.	Konflikti	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
1.25	[...] vodja zelo skrbi za osebni in strokovni razvoj.	Skrb za razvoj zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3

se nadaljuje

Tabela 1: Oseba 1 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
1.26	[...] da dejansko je vodja bil en vezni člen, da smo se povezovali med sabo.	Organizacijska kultura	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
1.27	Tudi kar se tiče pomaganja drug drugemu, nekega deljenja informacij in novosti, teh stvari jaz mislim, da se je v času, ko delamo od doma, samo izboljšalo in nič poslabšalo.	Sodelovanje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
1.28	Mislim, da so novo zaposleni enako kvalitetno usposobljeni, kot so bili tam, če ne celo boljše.	Uvajanje novo zaposlenih	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
1.29	[...] da delovni čas ni bil fiksni več, da je bil prilagodljiv.	Fleksibilnost	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
1.30	Da je tukaj vloga vodja bolj vidna, kot je bila v času, ko smo bili vsi v službah, da je več truda vloženega v to [...]	Organizacijska kultura	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
1.31	Ljudje si urejamo privat čas in služben čas po svoji meri [...]	Fleksibilnost	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
1.32	[...] da se vidimo, je to zelo dobrodošlo [...]	Vzdrževanje odnosov	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Oseba 2 – pregled kod

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
2.1	In od začetka sem se zelo težko navadila, predvsem iz tega, kako se organizirat, ko je nekaj novega.	Sprememba procesa	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
2.2	V službi, ko si v pisarni imaš nek način dela, ki mu stalno slediš, potem kar naenkrat je to čist nekaj drugega, to bolj je kot ovira bila.	Sprememba procesa	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
2.3	[...] da se v bistvu navadiš, da tudi delo od doma je enako, kot bi delal v pisarni. To ne pomeni, da boš zdaj od šestih zjutraj do šestih zvečer za računalnikom, pač moraš se naučit, pač izklopit.	Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
2.4	[...] ker se ne rabiš vozit nikamor.	Vožnja na delovno mesto	Splošno mnenje o delu na daljavo	M

se nadaljuje

Tabela 2: Oseba 2 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
2.5	Zdaj z vročino folk sedi za računalniki, to moraš nekako se, sam pri sebi razčistit, da ni treba, da si cel dan, kljub temu da imaš delo od doma, isto je tvoje delo osemurno.	Ravnovesje med poklicnim zasebnim življenjem in	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
2.6	Zdaj tako, po eni strani, tudi na teh naših call-ih recimo vodja vedno reče seveda, ne delati tok [...]	Ravnovesje med poklicnim zasebnim življenjem in	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
2.7	Tako da to moraš bolj sam pri sebi, si neke okvirje postaviti, da ni nič narobe, če normalno ob treh ali štirih nehaš [...]	Samovodenje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
2.8	[...] da nas premalo informirajo, da se ne vključuje tako kot bi jaz pričakovala, če primerjaš prej ane, delo pisarna pa zdaj.	Pretok informacij	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
2.9	Prvo kot prvo, mora bit diplomatski, zelo ane, ker v timu imaš pač različne ljudi [...]	Diplomatskost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
2.10	[...] da se bolj postavi pri kakšni odločitvah v vlogo nas operativcev, ne tok zmeraj v vlogo vodij pa teh nadrejenih. Tudi, ko se odločajo kakšne stvari, ali pa se kakšne nove stvari vpeljujejo, se mi zdi, da je zdaj ful manj tega, da te kdo kaj vpraša, kakor je bilo prej v pisarni [...]	Poznavanje organizacija delovnih nalog in	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
2.11	[...] se dostikrat zgodi, da pridejo do nekoga, ki ima neko operativno znanje šele takrat, ko se kaj zakvačka.	Poznavanje organizacija delovnih nalog in	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
2.12	[...] jaz pač delam enako, vem kaj je moje delo, kakšne imam odgovornosti, kakšne so moje tudi tako pač kompetence, kaj lahko, kaj ne, kdaj lahko sama odločam, kdaj ne smem [...]	Opolnomočenje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
2.13	[...] feedback od teh deležnikov s katerimi sodeluješ recimo. [...] lahko zmeraj preveri in jaz imam dnevno te stvari glede, ki so pač na moje delo, ki jih moram v bistvu narediti, imam podelane vedno.	Ocenjevanje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M

se nadaljuje

Tabela 2: Oseba 2 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
2.14	Da bi morali vodje še bolj proaktivni pri vzpostavljanju pač tega ali zaupanja [...]	Zaupljivost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
2.15	[...] sestavim pač jaz spet odgovor, pa najprej z njo preverim, če se ji zdi okej, da tako odgovorim. Še ne poznam čisto točno, pa saj veš, da ne bi potem kaj narobe napisala, ampak take stvari bolj.	Strokovnost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
2.16	Ali pa samo tisto, da rabiš tisto potrditev, da prav misliš, da bi bilo tako okej, pri kakšnih novih stvareh.	Strokovnost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
2.17	[...] po mojem so na neki isti ravni bi rekla [...]	Konflikti	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
2.18	Mislim, kadar je bilo kaj takega sem jaz po navadi vedno rešila z osebo na drugi strani, zato ker se mi ne zdi potrebno, mislim ni bilo nikoli nič takega, da bi moralo eskalirati naprej, ali kako naj rečem.	Konflikti	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
2.19	Spremenil, poslabšal, ja ja to sigurno. Ni več toliko tiste povezanosti [...]	Sodelovanje	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
2.20	[...] pa tako kot sem prej rekla v bistvu informiran si manj. Prej tudi, če kaj recimo ne vem, zdaj itak ne slišiš nič, prej si vsaj kaj vmes spotoma ujel, zdaj pač tega ni.	Pretok informacij	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
2.21	Pa ne, mislim, da je ostal enak. Sej načeloma, mislim prej si pač v živo razlagal, zdaj pa preko Teams-a, pa preko deljenja ekranov pa tako [...]	Uvajanje novo zaposlenih	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
2.22	[...] ampak manj kontakta je tako, manj informacij pride do mene.	Pretok informacij	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
2.23	[...] če si ti vodja nekega oddelka, neke enote, moraš bolj slediti, kako bi rekla, moraš bolj slediti tem smernicam firme.	Organizacijska kultura	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2

se nadaljuje

Tabela 2: Oseba 2 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
2.24	[...] bi morali bolj poskrbeti za te, ne vem, ne da dobim jaz od službe samo laptop, ostalo moram pa sama si kupit, monitor, tipkovnico, mizo, stol, miško, ne vem take stvari.	Infrastruktura za opravljanje dela na daljavo	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
2.25	Mislím mogoče tako, da greš ne vem, na vsake toliko časa, da se tako, ne vem oddelek dobi na sestanku tam.	Vzdrževanje odnosov	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
2.26	[...] da si probaš sam razporediti, pa sam pri sebi glede na delo videti, kako pa kaj boš delal, da boš optimalen.	Samovodenje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Oseba 3 – pregled kod

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
3.1	Meni je delo na daljavo super, ker imam svojo pisarno, mir v bistvu.	Mir	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
3.2	[...] se dobimo izven službe vsake toliko časa, tako da smo v stiku [...]	Vzdrževanje odnosov	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
3.3	[...] dejansko sem se zelo lepo uvajala preko Teams-ov. Ni bilo nobenih težav, še v bistvu lažje je iz tega vidika, ker lahko sodelavcu napišeš tole in tole imam težavo ter ga ne zmotiš direktno [...]	Uvajanje novo zaposlenih	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
3.4	[...] če si vodja že v pisarni ne vzame časa, je enako kot če si ga ne tudi od doma ne. Važno je, da nek stik ostane, da ni vodja za sebe, ostali za sebe.	Dosegljivost	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
3.5	Sedaj, če je kašna nejasnost se po navadi slišimo pa se točno dogovorimo, tako da dejansko ni nekih nejasnosti.	Preverjanje razumevanja	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
3.6	Ja čut za sočloveka, potem razumevanje [...]	Skrb za dobro počutje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
3.7	[...] mora znati jasno določiti in povedati, kaj je funkcija nekoga, kaj so njegove delovne obveznosti, delovne naloge.	Poznavanje in organizacija delovnih nalog	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2

se nadaljuje

Tabela 3: Oseba 3 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
3.8	Se pravi imeti mora organizacijo, biti organiziran, ker verjetno je z vidika vodje malo težje delati to na daljavo, kot v pisarni.	Organiziranost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
3.9	Največ pa na sestanku ena na ena recimo. Tam kjer sva jaz pa vodja in mi pove kaj pričakuje od mene, kaj so moje zadolžitve, kaj bi še lahko spremila, naredila drugače, kakorkoli, kaj delam dobro in tako naprej.	Skrb za razvoj zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
3.10	[...] definitivno tako, da so stvari narejene, to je en del tega. [...] v tabelico vnašam sproti naše aktivnosti, kaj se dogaja, kaj imamo v planu [...] Iz tega kar sama poročam na teh sestankih ena na ena [...]	Ocenjevanje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
3.11	[...] v bistvu odzivnost, če se obrneš na vodjo z nekimi zadevami, ali pa ne veš kako bi naprej recimo pri kakšnih stvareh, da je odziven in se je vedno pripravljen pogovoriti.	Dosegljivost	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
3.12	Najprej probam itak vedno sama rešit.	Opolnomočenje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
3.13	[...] je manjša možnost, da se sploh lahko zapleteš. Saj pravim, ker se sama čimbolj probam izogniti konfliktom, pa tako ne vidim težav ne v pisarni, ne od doma.	Konflikti	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
3.14	Po navadi sedaj, če sama napišem, dam v vednost vodji, če pa je zadeva na višjem nivoju, pa vodji posredujem zakaj se gre, obrazložim zakaj se gre, pa potem vodja naprej eskalira.	Podpora in pomoč	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
3.15	V bistvu je tako, podjetje nam nudi veliko možnosti izobraževanj, ki si jih sami izberemo. Tukaj nam vodja prepusti, da si sami izberemo tisto kar nas veseli, zanima [...]	Opolnomočenje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
3.16	[...] spodbuja čim več izobraževanj [...]	Skrb za razvoj zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3

se nadaljuje

Tabela 3: Oseba 3 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
3.17	Jaz mislim, da ne, ker nekako sproti ohranjamo te stike, saj pravim, se tako dobimo, če ne drugega pa izven službe na vsake toliko časa.	Vzdrževanje odnosov	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
3.18	Dejansko, meni je skoraj lažji ta sistem, ker doma lepo tudi v miru se uvajaš, nimaš nekih motečih dejavnikov zraven. [...] Tako, da jaz tukaj vidim skoraj bolj prednosti, kakor pa, da bi bilo slabše kot v pisarni.	Uvajanje novo zaposlenih	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
3.19	[...] Se pravi bolj te tehnične zadeve, kar je pa samega dela, pa dejansko z vodjo nisem imela veliko naveze, ker dejansko so me sodelavci, ki opravljajo isto delo, uvajali.	Uvajanje novo zaposlenih	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
3.20	Zdaj vodja je ta, ki nas najbolj spodbuja k temu, da ostajamo bom rekla v stiku vsi med sabo, se pravi tudi s temi sestanki, to kar imamo, tedenskimi in tako naprej. Da ostajamo kot nekakšen tim v stiku, ker vseeno nas je več.	Organizacijska kultura	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
3.21	[...] da se tudi v živo lahko pogovorimo [...]	Vzdrževanje odnosov	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
3.22	[...] delovni čas, mislim kakor se dogovorimo, je lahko prilagodljiv deloma [...] jo lahko vmes med službo uredim v skladu z dogovorom z ostalimi pa potem recimo podaljšam.	Fleksibilnost	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
3.23	[...] da imaš z vodjo na vsake par tednov ena na ena sestanek, zato, da če imaš kaj takega, da se lahko pogovoriš takrat z vodjo.	Skrb za razvoj zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
3.24	[...] da se ostane v stiku, da se kaj slišimo, da če kaj rabimo se lahko obrnemo na sodelavce, to je največ tako.	Organizacijska kultura	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Oseba 4 – pregled kod

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
4.1	[...] če imaš doma neko urejeno okolje, kjer nemoteno lahko delaš. Na primer, da je wi-fi povezava v redu, prostor kamor se lahko umakneš [...]	Primernost prostora	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
4.2	[...] tam na lokaciji imaš kot študent se pravi zagotovljeno kosilo oziroma malico [...]	Prehrana	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
4.3	[...] sem si kupil še dodaten monitor, pa tako opremo razno, je zelo pomagalo, ker biti samo na tem majhnem laptopu je malo težko [...]	Infrastruktura za opravljanje dela na daljavo	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
4.4	Meni se zdi, da je v bistvu kar dobro urejeno to, da imamo mesečne meeting-e z vodjo, na katerih so redne teme, kar je službeno in teme razno, se lahko pogovoriš karkoli [...]	Podpora in pomoč	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
4.5	[...] rabiš biti v bistvu pa kar samodiscipliniran, da si odgovoren do dela, ker čim si na sami lokaciji, je tam neka avtoriteta, ki te gleda, če si pa tukaj doma, moraš biti toliko odgovoren, da ko delaš, delaš, ko pa ne delaš si tudi ur ne pišeš.	Samovodenje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
4.6	[...] da kljub temu, da je delo na daljavo, podjetje ponuja na primer ogled kakšne proizvodnje, da predstavi procese [...]	Poznavanje in organizacija delovnih nalog	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
4.7	V bistvu, da dobiš nekakšen občutek, se pravi, da vodja ve kaj počne [...]	Strokovnost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
4.8	Potem se pravi kot vodja, da zna kakšne spore znotraj oddelka zgladiti [...]	Upravljanje konfliktov	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
4.9	Je pa tudi v redu, ker dosti pa pusti proste roke in lahko sam malo raziščem, kako bi prišel se pravi do samega cilja.	Opolnomočenje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
4.10	[...] na osnovi teh ciljev, ki smo jih prej postavili, se pravi, če so vsi cilji nekako obkljukani, se vidi, se pravi, da je izpeljano v redu. Meni se zdi, da temu sledi v redu ocena.	Ocenjevanje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M

se nadaljuje

Tabela 4: Oseba 4 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
4.11	[...] če se najde kakšna lažja opcija za izvesti kakšno operacijo, da si za to tudi pohvaljen.	Opolnomočenje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
4.12	[...] na mesečnih sestankih greva z vodjo čez in vidiva, se pravi kar sva na primer prejšnji mesec pogovarjala, da je bilo potrebno narediti, potem ona vpraša, če je, pa če je v redu tudi speljano, kako jaz vidim z moje strani.	Ocenjevanje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
4.13	[...] meni se zdi, da je na našem oddelku v redu klima in zaradi tega je tudi posledično zaupanje večje, kot bi drugače lahko bilo. Meni se zdi, da je tukaj ključna vloga vodje [...]	Organizacijska kultura	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
4.14	Če je vodja, te spravi ven iz cone udobja in si prisiljen, da se z drugimi spoznaš, tudi s samo vodje in čim je narejen nekakšen osebni odnos na višji stopnji pride tudi do zaupanja.	Organizacijska kultura	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
4.15	[...] tako sem skupaj z vodjo oziroma z njenim dovoljenjem lahko povedal, da tega ni na voljo. Ti osebno se bolje počutiš, ker veš, da nekdo stoji za tabo in lažje funkcioniraš na delovnem mestu.	Prevzemanje odgovornosti	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
4.16	Lahko pa pride do konfliktov na kakšni drugi ravni, čisto tako, da je kakšen zaposlen neodgovoren ali pa kaj, kar je pa težje rešljivo, kot če bi bili na sami lokaciji, kjer bi lahko na hitro omenil. Tukaj je potrebno takoj sklicati kakšen sestanek [...]	Sprememba procesa	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
4.17	Če so kakšni konflikti ali pa da ne pride do, se pravi, da se nekdo ne drži roka, vključim vodjo [...] ampak tudi zaradi tega ker ima vodja veliko večji vpliv [...]	Podpora in pomoč	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
4.18	[...] da spodbudi, da vidi, da je kakšno zanimivo izobraževanje in spodbudi svoje zaposlene, da se tega izobraževanja udeležijo.	Skrb za razvoj zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3

se nadaljuje

Tabela 4: Oseba 4 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
4.19	Meni se zdi, da tisti sodelavci, ki so že prej delali skupaj, to delo na daljavo ni imela nekega velikega vpliva. Bolj je imel vpliv na tiste, ki so prišli kasneje, ko se je začelo delati. [...] vseeno si predstavljam, da bi bilo veliko lažje kakšnega kaj vprašati s katerim si prej že ne vem koliko kavic popil ali pa kaj takega.	Pomanjkanje osebnega stika	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
4.20	[...] in imaš s sodelavcem oziroma tistim, ki te uvaja redne sestanke, na katerih ti predstavi kaj ti delaš in potem gresta skupaj čez ta proces in postopoma se naučiš.	Uvajanje novih zaposlenih	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
4.21	[...] ko si doma imaš nek svoj ritem in ne živiš takega, kot ga želi podjetje oziroma ne živiš to kulturo, živiš po svoje, kar si sam kreiraš.	Pripadnost	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
4.22	Si predstavljam, če bi bil tam, bi že sledil tem smernicam [...] Kot delo na daljavo pa razen tega, da bi recimo na vsakih tedenskih srečanjih izpostavil katerim vrednotam sledi podjetje, ne vem kako bi lahko to naredil, da bi mi to ponotranjili, se pravi zaposleni.	Pripadnost	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
4.23	[...] predvsem pa to, da ne vpliva znatno na opravljeno delo, se pravi, da je delo vseeno narejeno.	Zavzetost	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
4.24	[...] pa bi bil cel oddelek primoran na sami lokaciji, da bi se, če ne drugega, da bi se med sabo spoznal in da vidijo s kom delajo, v bistvu čisto nekakšnega spontanega teambuildinga [...]	Vzdrževanje odnosov	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
4.25	[...] da res probaš biti samodiscipliniran, da res narediš delo, ki ti je naloženo, ker doma se hitro lahko pojavi kakšna bolj zanimiva stvar, ki te odvrne od dela.	Samovodenje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
4.26	[...] da zaradi tega ker lahko delaš od doma, se pojavi možnost, da greš delat ob urah, ki bi jih lahko namenil za kakšne druge stvari.	Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1

se nadaljuje

Tabela 4: Oseba 4 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
4.27	[...] na tem meeting-u, online meeting-u se pravi nekako oziroma prvo vodja pove kaj je potrebno narediti in nato pa skupaj osnueva kako bova to izpeljala.	Poznavanje in organizacija delovnih nalog	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
4.28	[...] ni te vožnje v službo [...]	Vožnja na delovno mesto	Splošno mnenje o delu na daljavo	M

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Oseba 5 – pregled kod

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
5.1	[...] načeloma se mi pa zdi, da malo težje kombiniram, ločim ta prostor, torej služba, konec službe pa potem prosti čas.	Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
5.2	[...] da se mi zdi, da moram biti stalno na voljo.	Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
5.3	[...] ker si moral za vsako stvar pisati nekemu in se ti je zdelo, da ga motiš, medtem ko v živo je to dosti lažje, vprašaš, kdo ima čas, ti odgovori, sploh, ko je več ljudi na kupu. Tako da tukaj je bila največja ovira pri pridobivanju nekega znanja pa novih izkušenj.	Uvajanje novo zaposlenih	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
5.4	[...] doma si sam, prepuščen temu, kar ti dejansko vprašaš nekoga, ne slišiš pa nekih dodatnih informacij. Ne srečuješ se z nekimi drugimi zadevami, ki jih mogoče rešuje tvoj kolega pa bi se iz tega lahko dosti naučil.	Pretok informacij	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
5.5	Tudi imeli smo ne vem mesečne, od začetka tudi tedensko sem se slišala z vodjo, smo se pogovarjali kaj mislim, da bi lahko mogoče spremenili oziroma s čimer bi mi lahko pomagala, da lažje nadomestim te luknje, ki misliš, da jih imaš v znanju.	Preverjanje razumevanja	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2

se nadaljuje

Tabela 5: Oseba 5 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
5.6	[...] tedenski pogovori z vodjo so mi veliko pomagali, ker sem lahko izpostavila, kje vidim problem, kje se mi zdi, da mi še manjka pa bi rabila pomoč in potem tudi ona usmerja tistega tvojega mentorja pri učenju [...]	Skrb za razvoj zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
5.7	[...] se veliko pogovarjamo o temu, da moramo znati narediti neko mejo, da moramo probati zaključit res delo v nekem tem doslednem času, da se ne prijavljamo potem kasneje oziroma da tudi povemo, če se nam zdi, da smo preobremenjeni, da usklajuje to, da čim lažje funkcioniramo in kombiniramo prosti čas pa službo.	Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
5.8	[...] lažje skočiš ven oziroma urediš, če je karkoli nujnega med delovnim časom.	Fleksibilnost	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
5.9	[...] moraš ti graditi veliko na zaupanju, torej vodja mora zaupati podrejenim pri samemu delu [...]	Zaupljivost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
5.10	[...] mora znati nekako delo dobro porazdeliti in znati imeti nek nadzor nad opravljenim delom.	Poznavanje in organizacija delovnih nalog	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
5.11	Mi smo, neprestano sem, neprestano smo na vezi z vodjo [...]	Dosegljivost	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
5.12	Mora biti zelo komunikacijsko podkovan, znati mora komunicirati s svojimi zaposlenimi.	Komunikativnost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
5.13	Mora biti dobro organiziran [...]	Organiziranost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
5.14	[...] mora imeti tudi kanček empatije, da zna delati z ljudmi, mora imeti te mehke veščine, da v bistvu zna pristopit k človeku, da mu ta zaupa.	Skrb za dobro počutje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3

se nadaljuje

Tabela 5: Oseba 5 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
5.15	Ravno skozi te pogovore mesečne, torej te ena na ena pogovore, ki jih imamo, lahko se pogovarjamo o naših ciljih, o tem kako se počutimo, kje vidimo izzive. [...] se v bistvu odkrito pogovarjava o mojih kompetencah, o tem kje še imam možnost, da rastem, se razvijam [...]	Skrb za razvoj zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
5.16	[...] se mi zdi, da dobro skupaj zastavlja neke cilje, ki me motivirajo [...]	Motivacija	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
5.17	Pri meni jaz ne vidim problema, mislim jaz nimam problema, zato ker je delo na daljavo pa da bi potem bila manj zavzeta za doseganje ciljev.	Zavzetost	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
5.18	Moje delo na daljavo poteka tako, da kljub temu, da imamo fleksibilen delovni čas še vedno vem, da moje delo mora biti opravljeno oziroma se zavedam kaj mora biti narejeno tisti dan [...]	Samovodenje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
5.19	[...] kar me pri mojem delu na daljavo moti je to, da sama imam potem to težavo, da včasih ne znam nehati, ko bi že mogoče morala [...]	Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
5.20	[...] vodja dobro pozna, kaj kdo dela oziroma ko komuniciramo o tem, kdo kaj dela.	Poznavanje in organizacija delovnih nalog	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
5.21	Mislim, da bi se tukaj takoj pokazal nek gap, če zadeve ne bi bile urejene in tudi sproti se potem pojavljajo kaki alarmi, če karkoli ne bi bilo narejeno.	Ocenjevanje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
5.22	[...] kadarkoli imam kakšno vprašanje, kadar sem v situaciji, ko ne vem točno kako reagirati in vem, da mogoče rabim samo neko potrditev.	Podpora in pomoč	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
5.23	[...] od kar delam nisem imela nobenega konflikta, mogoče kje kakšno nestrinjanje, kar smo rešili s pogovorom [...]	Konflikti	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
5.24	[...] že pri samem razporejanju dela zna oceniti koliko nekdo rabi, da je še vedno motiviran [...]	Motivacija	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2

se nadaljuje

Tabela 5: Oseba 5 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
5.25	[...] dejansko nam manjka mogoče tudi to, da lahko z nekom spiješ kavo, da se lahko pogovoriš, da mogoče daš svoje službene probleme in se poistovetiš z drugimi [...]	Pomanjkanje osebnega stika	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
5.26	[...] že samo ta komunikacija med nami sodelavci je veliko manjša in zaradi tega mogoče si več prepuščen samemu sebi ter se včasih dlje soočaš z nekim problemom, kakor bi se sicer, če bi se imel možnost s kom pogovarjat.	Pretok informacij	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
5.27	[...] ravno tukaj je vodja naredila piko na i, da je bil ta prehod na delo od doma dosti lažji, sploh s temi pogovori oziroma tudi s tem, da je usmerjala mentorja kako naj stvari odvođi, da bo meni lažje, da se bom lahko bolj vpela v samo delo.	Skrb za razvoj zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
5.28	[...] tudi že to, da ljudi niti ne poznam, da veliko ljudi, tudi določene sodelavce niti še nikoli nisem spoznala v živo [...]	Pomanjkanje osebnega stika	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
5.29	[...] se mi zdi, da smo zelo dobro v naši firmi vzpostavili ta proces dela od doma in da vsaj v naši ekipi to ne predstavlja težav.	Sprememba procesa	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
5.30	[...] zaupanje med vodjami in njegovimi zaposlenimi [...]	Zaupljivost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
5.31	[...] da je človek odločen kot vodja [...]	Odločnost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
5.32	Da je pomembno, da te vodja posluša [...]	Aktivno poslušanje	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
5.33	[...] ker če si ti vodja, ki ne zaupaš svojim oziroma nimaš nekega odnosa s podrejenimi, imaš tukaj zelo težko nalogo [...] Če imaš pa ti, kot vodja dobro urejene te zadeve oziroma imaš z zaposlenimi dober odnos [...]	Vzdrževanje odnosov	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2

se nadaljuje

Tabela 5: Oseba 5 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
5.34	[...] se mi zdi, da imamo dobro vzpostavljen ta stik oziroma si zaupamo [...] Mislim, da je vloga vodje tukaj zelo pomembna, da je v bistvu največja.	Vzdrževanje odnosov	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
5.35	[...] da se zna postaviti za svoje ljudi [...]	Prevzemanje odgovornosti	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
5.36	[...] vsak ima neke svoje sestanke in zelo težko preko Teams-a komuniciraš iz pisarne [...]	Mir	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
5.37	[...] prihraniš na času, se ne rabiš voziti v službo [...]	Vožnja na delovno mesto	Splošno mnenje o delu na daljavo	M

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Oseba 6 – pregled kod

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
6.1	[...] negativna je pa, da si v bistvu sam, da nimaš nobene socializacije in komunikacij s sodelavci, tako kot smo prej imeli.	Pomanjkanje osebnega stika	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
6.2	Za nekoga, ki ima družino, pa tukaj skačejo okoli, da nima miru, pa da ne more delati je to verjetno težko.	Primernost prostora	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
6.3	Ja seveda, saj to smo se mi na splošno pogovarjali tudi med sabo na teh tedenskih sestankih, ki jih imamo.	Podpora in pomoč	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
6.4	Jaz mislim, da je dobrega vodja naloga taka, da skliče tudi kakšne tedenske sestanke [...]	Vzdrževanje odnosov	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
6.5	[...] to so operativne zadeve, ki se dnevno izvajajo in dejansko vodja ne sodeluje pri tem. Res redko pride do situacije, da pa rabim kakšno potrditev vodje [...]	Opolnomočenje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
6.6	To imamo pa sestaneke, dodaten sestanek se skliče na Skype-u, se predstavi kaj bo noviteta, kdo bo to prevzel, kako bo prevzel, kdo ga bo supportiral [...]	Poznavanje in organizacija delovnih nalog	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
6.7	Definitivno mora biti komunikativen [...]	Komunikativnost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3

se nadaljuje

Tabela 6: Oseba 6 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
6.8	[...] pripravljen mora biti slišati vse pozitivne stvari, tako kot negativne.	Aktivno poslušanje	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
6.9	Ne vem, pa da drži motivacijo svojih delavcev, da jih spodbuja k delu.	Motivacija	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
6.10	[...] ampak to je pa že splošna, se pravi kako naj to rečem, vsakega posameznika, to zavedanje, da to mora opraviti znotraj teh rokov, ni to nekaj, da bi moral prav določeno imeti.	Samovodenje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
6.11	Imaš pa ti tudi individualne cilje potem tudi, sodelovanje pri tem projektu, sodelovanje pri tem projektu, tukaj je tudi vodja načeloma vključen zraven [...]	Ocenjevanje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
6.12	[...] vodja bi moral dejansko od vsakega svojega zaposlenega točno vedeti kaj in kako dela [...]	Poznavanje in organizacija delovnih nalog	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
6.13	[...] če so kakšne implementacije pa novi splošni postopki, takrat je vodja prisoten, ker mora tudi vodja odobriti.	Prevzemanje odgovornosti	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
6.14	[...] jaz mislim, da so v bistvu še bolj zavedni.	Pripadnost	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
6.15	Ti popoldne imaš računalnik prižgan in vidiš mail ter boš potem še popoldne nekaj naredil, če boš videl, da je nekaj nujnega, zato, da se ti drug dan zjutraj ne bo se ti nabralo preveč stvari.	Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
6.16	Jaz mislim, da mora malo motivirat zaposlene, če vidi, da je kakšnemu motivacija padla.	Motivacija	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
6.17	Prepoznati dobre stvari zaposlenega.	Pozitivnost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
6.18	Ne vem, to moraš biti že kar malo psihologa verjetno, da če vidiš, da ima nekdo težave pri teh stvareh.	Skrb za dobro počutje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3
6.19	Je pa slaba lastnost, da nimaš neke interakcije s sodelavci [...]	Pomanjkanje osebnega stika	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
6.20	Ampak, če gre za pozitivno naravnost, potem je v bistvu tri četrtine dela že narejenega [...]	Pozitivnost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika zaposlenega	RV3

se nadaljuje

Tabela 6: Oseba 6 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
6.21	Jaz mislim, da je enako, nič jih ni manj ali pa več [...]	Konflikti	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
6.22	Drugače bi bilo, da ne bi bilo sodelovanja, da ne vem, da bi bil vodja nedostopen, a razumeš, da bi bil neodziven, da te ne bi upošteval.	Dosegljivost	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
6.23	[...] vodja je prvi v liniji, ki mora pozitivno klimo ustvariti.	Organizacijska kultura	Potrebe in pričakovanja z vidika zaposlenega	RV2
6.24	[...] jaz v bistvu pri sami vožnji na delovno mesto prihranim kar dosti časa [...]	Vožnja na delovno mesto	Splošno mnenje o delu na daljavo	M

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Oseba 7 – pregled kod

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
7.1	[...] težko ločim med delom in pa privat življenjem. [...] ker se mi zdi, da ko enkrat prineseš službo v svoj dom, da se te bi rekla, da se te ločnice zabrišejo [...]	Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
7.2	[...] bom rekla možnost koncentracije, ker imaš mirno okolje, kjer ni nekega hrupa [...]	Mir	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
7.3	Tisto si si moral potem rezervirati neko sobo, zdaj pa lahko to brez problema opraviš doma v svojem okolju oziroma tam kjer delaš na daljavo.	Virtualni sestanki	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
7.4	[...] je malo več discipline potrebno zato, da pač nehaš delat, pa greš privat živeti.	Samovodenje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
7.5	Moja v bistvu največja ovira pri delu na daljavo je prostor v katerem delam doma, ker delam to pač, nimam prostora, nimam svoje pisarne, da bi lahko se umaknila iz družinskih prostorov [...]	Primernost prostora	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
7.6	[...] potem imam ta občutek, pa še to narediš, pa še to narediš, pa še malo, pa potem nekako zažira služba tisti privatni čas.	Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
7.7	[...] da sodelavec ne vidiš, to mi pa manjka.	Pomanjkanje osebnega stika	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1

se nadaljuje

Tabela 7: Oseba 7 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
7.8	[...] kot vodja, kjer imaš neko odgovornost, mislim imaš odgovornost za tim, za tudi vzdušje v timu, da stvari dobro potekajo, tako službeno in kot človeški odnosi [...]	Organizacijska kultura	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
7.9	[...] s pogovorom, z bolj bom rekla pogostejšimi stiki, z vključevanjem sodelavca mogoče v kakšne take stvari, ki bi mu pripomogle, da bi te ovire premagal.	Podpora in pomoč	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
7.10	Vedno pri vodenju, vsaj kako jaz doživljam to oziroma jaz tako delujem, je v bistvu ta vključenost sodelavcev. To, da se v bistvu redno s sodelavci slišiš, imaš te ena na ena stvari. To smo delali prej, pa delamo tudi zdaj, s tem, da zdaj je to preko računalnika [...]	Vzdrževanje odnosov	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
7.11	Ja pač moraš se znati, mislim, da se moraš znati kot vodja tudi prilagoditi [...]	Prilagodljivost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
7.12	Edina razlika je, ko bi tam sedeli skupaj je, da bi tam imeli tri četrtine informacij že mimogrede. Zdaj moramo pa to malo bolj strukturirano peljat, ker se slišimo tako, da bi se pogovarjali čez mize in tako naprej.	Pretok informacij	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
7.13	[...] se je potrebno več angažirati, v smislu, da si zorganiziraš, da dosledno temu slediš, da imaš stvari v mislih [...]	Organiziranost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
7.14	[...] in pa mislim, da glede na to kakšno vzdušje se ustvari, ki je pač moje osebno mnenje, da je to zelo odvisno od vodje, kako je vzdušje v oddelku, da se potem tudi ljudje med sabo povezujejo, sploh tisti, ki imajo podobno tematiko dela.	Organizacijska kultura	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
7.15	[...] zdaj pa tudi jaz kot vodja moram tole malo bolj strukturirano voditi.	Organiziranost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
7.16	Zdaj tako, poteka preko Teams-a izključno, načeloma preko telefona je zelo malo. So klici, četi, maili, to je to.	Komunikacija	Splošno mnenje o delu na daljavo	M

se nadaljuje

Tabela 7: Oseba 7 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
7.17	Z nekaterimi sem takrat, ko imamo enkrat na mesec ena na ena, plus tisto, ko imamo tedenske preglede, pa če je kakšen tematski sestanek. Z nekaterimi sem pa več, ki so mogoče vključeni tudi v druge aktivnosti. Če sem na kakšen projektu sem potem s tistimi osebami seveda več vključena oziroma sodelujem bolj, se potem slišim večkrat.	Komunikacija	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
7.18	[...] da vedno, ko me kdo rabi, sem dosegljiva oziroma imam odprto komunikacijo, v smislu, da vsaj s strani zaposlenih do mene, da sem vedno dosegljiva.	Dosegljivost	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
7.19	Zdaj glede na to, ko prihajajo novi projekti, nove naloge, ko postavljamo nove procese, se mi zdi, da tukaj je ne tako, da bi bil problem z zadolžitvami ali pa nalogami kot takimi, ampak včasih skupaj moramo v bistvu doreči procese.	Poznavanje in organizacija delovnih nalog	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
7.20	Če pa slučajno kdo kdaj kaj ne ve, do zdaj je bilo vedno tako, da me je vedno potem še vprašal.	Podpora in pomoč	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
7.21	[...] verjetno jaz nisem na pravi način preverila, če razume, ker mi je dajal občutek, da razume in tukaj bi morala jaz preveriti ali on res razume.	Preverjanje razumevanja	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
7.22	[...] sem videla, da mogoče ni čisto točno razumel za kaj gre. In sem potem še enkrat razložila in sem potem preverila, če je razumel [...]	Preverjanje razumevanja	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
7.23	[...] sodelujemo pri teh nalogah, pri vseh teh stvareh, da se sproti, ko se proces postavi, da je potem nekako ljudem jasno.	Poznavanje in organizacija delovnih nalog	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
7.24	[...] da prva stvar, ki jo mora imeti vodja je zavedanje, da to če delaš na daljavo in če vodiš nek tim zahteva drugačen pristop kakor pa če so vsi zaposleni v pisarnah. Ne moreš samo čakati, da bi se zaposleni oglasili pri tebi, ampak dejansko moraš ti voditi to bolj strukturirano [...]	Organiziranost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3

se nadaljuje

Tabela 7: Oseba 7 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
7.25	In to mislim, da je tudi odlično to, da so te ena na ena sestanki, da takrat se res lahko fokusiraš samo na tistega sodelavca.	Skrb za razvoj zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
7.26	Moraš biti po moje tudi, no moraš biti, fajn je, da si odprt, da tudi razumeš, da so ljudje različni, da ljudje različno dojemajo situacije in tudi to bom rekla, samo delo na daljavo verjetno na ljudi različno vpliva.	Skrb za dobro počutje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
7.27	S tem moraš ljudi vseeno imeti v zavesti, da ji moraš kontaktirati, moraš vedeti kaj delajo, moraš vedeti kako se počutijo, kakšno je vzdušje [...]	Skrb za dobro počutje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
7.28	[...] cilji morajo biti tako postavljeni, da jih ljudje kupijo, če lahko tako rečem, da se poistovetijo z njimi. [...] Tako v bistvu se ljudje nekako motiviramo in pa gremo k tem ciljem oziroma stremimo, delamo na njih, ne glede na to, ali smo na daljavo ali pa tako v pisarnah.	Motivacija	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
7.29	[...] moraš pa nato samo delati te check-ine, v smislu, da preveriš kje so ljudje s cilji, kako jim gre na tistem projektu, nalogi, karkoli in jih potem vidiš, če imajo kakšne težave.	Skrb za razvoj zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
7.30	[...] in tudi te check-ine, te ki imamo ena na ena ali pa vmes kakšni tematski sestanki, če so prav za kakšen projekt, absolutno se to preveri in se te cilji potem tudi pregledajo v smislu.	Ocenjevanje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
7.31	[...] da delo na domu imaš kot fraj dan. [...] naenkrat smo vsi ostali doma in se mi zdi, da je ta percepcija ljudi se zelo spremenila, saj zdaj pa vidijo vsi, pa vidimo, tudi jaz, ko sem začela cel teden delati od doma, da dejansko ne pomeni, da če delaš od doma pa nič ne delaš.	Percepcija dela na daljavo	Splošno mnenje o delu na daljavo	M

se nadaljuje

Tabela 7: Oseba 7 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
7.32	[...] jaz nisem imela občutka, da bi zaradi tega karkoli padlo, kvečjemu mogoče imam občutek, da so ljudje še bolj zavzeti. Seveda, so pa ljudje različni, ampak nimam slabih izkušenj.	Zavzetost	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
7.33	Jaz delujem že od nekdaj tako, da tisto, bom rekla, kar je možnost komunicirati s sodelavci, ne glede na to kakšne so vsebine, se pravi, če ni to sedaj neka poslovna skrivnost ali pa neka taka zadeva, katere ne smem skomunicirati [...]	Transparentnost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
7.34	[...] včasih mi je, da se ljudje med sabo pogovarjajo in si med sabo pomagajo [...]	Organizacijska kultura	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
7.35	In ko vidiš, da recimo nekdo govori in potem se tudi to uresniči, ali pa potem to tudi naredi, da na tak način si pridobiš zaupanje.	Iskrenost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
7.36	[...] v smislu, da se je potrebno kaj zmeniti, ali je kakšna eskalacija ali je kakšno čisto tako vprašanje vezano na projekt ali kakor koli.	Podpora in pomoč	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
7.37	Zelo redko, konflikti moram reči, da bom kar potrkala, so zelo redki.	Konflikti	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
7.38	[...] tudi vidiš, kaj je konflikt, kakšna je rešitev, razmišljaš o tem, absolutno mediacija, skušaš neko mediacijo. Če seveda se ne izkaže, da nekdo res dela nekaj narobe, ali kakor, da iz tega izhaja, da oškoduje delo samo.	Upravljanje konfliktov	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
7.39	Če imaš pa osebne konflikte, tudi to sem že imela, tisto pa je najboljše, da se ne vem, pogovoriš z enim, pogovoriš z drugim, jih soočiš, tako kot sem rekla mediacija in potem vidiš ali greš lahko naprej ali ne.	Upravljanje konfliktov	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
7.40	Razen tako, recimo, če je res nekdo zelo preobremenjen, pa ne more ali pa ima kakšne druge težave [...] če si malo pozoren kaj se človeku dogaja v življenju, lahko potem tudi te zadeve malo zmitigiraš.	Skrb za dobro počutje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3

se nadaljuje

Tabela 7: Oseba 7 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
7.41	[...] ali pa bom rekla udeleževanje raznih teh akcij, kot so ne vem telovadba, meditacije med službenim časom. Vse to je možno. Sicer delaš online vse, ampak vse to obstaja in jaz to zelo spodbujam.	Skrb za dobro počutje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
7.42	Tudi spodbujam to, da si ljudje vmes vzamejo eno uro prosto med službo, pa grejo ven, ali pa kosilo pojejo. Se mi zdi, da to tudi v bistvu veliko pomaga ljudem.	Skrb za dobro počutje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
7.43	Mislim, da je to ta izobraževanje, potem je ta on the job razvoj, potem imaš ta kovčing [...]	Skrb za razvoj zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
7.44	[...] pri vsakemu novo zaposlenemu, vsaj v začetku, vedno vzpostaviti tudi ta stik oseben. [...] bili tudi v pisarni nekaj časa z nekom, ki vam je bil tako kot nekakšen buddy. [...] nato preide to na čisto virtualno.	Uvajanje novo zaposlenih	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
7.45	[...] Včasih je še lažje, da tako gledaš v svoj ekran, kot od nekoga, da tam stojiš in gledaš nekomu v ekran kaj dela. Tako da jaz mislim, da potreben čas za osvojitev veščin ni večji [...]	Uvajanje novo zaposlenih	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
7.46	Prej, ko smo bili fizično tam vsi, je neka druga pripadnost.	Pripadnost	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
7.47	[...] za te, ki so na novo prišli, ki sploh nobenega ne poznajo, sigurno to vpliva. Prej si imel ljudi, bom rekla, ki so se med sabo poznali [...] Tako da smo bolj individualisti postali, v smislu, prej si šel, pa si šel na stranišče, če lahko tako rečem ali pa v lift, pa si tri ljudi srečal, pa si se že pol zmenil tam.	Sodelovanje	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
7.48	Tukaj se mi zdi, da ta odprtost, in tako bi jaz razumela to, da ta odprtost, komunikacija, tudi v bistvu ta povezava med člani tima gradi to identiteto in kulturo, tako jaz to doživljam.	Organizacijska kultura	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
7.49	[...] moramo razumeti, da ljudem se različne stvari dogajajo v življenju in da nismo vedno vsi 100% [...]	Skrb za dobro počutje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3

se nadaljuje

Tabela 7: Oseba 7 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
7.50	[...] skušati ostati čim bolj v stiku, ne se zapreti vase pa se izolirati, tako da tako, tako jaz vidim.	Vzdrževanje odnosov	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Oseba 8 – pregled kod

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
8.1	Ja, določene procese smo morali pri tem prilagoditi, predvsem pri sodelavcih.	Sprememba procesa	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
8.2	[...] ampak so se sedaj navadili, saj smo prilagodili procese.	Sprememba procesa	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
8.3	[...] nimaš jasno razdeljeno, kaj je služba, kaj pa dom.	Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
8.4	[...] ne srečuješ novih ljudi v živo, seveda, nimaš več teh pristnih stikov z ljudmi.	Pomanjkanje osebnega stika	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
8.5	Zdaj pa je za vse potrebno sklicat sestanke, vse prosit, tudi urniki so veliko bolj zasedeni.	Sprememba procesa	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
8.6	Ja, se pogovorimo, predvsem probam njih razbremeniti teh težav, ki jih imam jaz. Tako da jim še dodatno probam reči, da naj hodijo na manj sestankov, da si naj tako organizirajo.	Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
8.7	[...] jim ne sklicujem sestankov ob čudnih urah, pa da jih prej vprašam, kdaj bi njim pasalo.	Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
8.8	S sodelavci se po potrebi dnevno slišim, imamo pa tedenski en kolegij, kjer smo vsi skupaj [...]	Komunikacija	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
8.9	[...] med samim kolegijem imamo recimo tak čas, ko se pogovarjamo vse na splošno, da tudi imamo tudi to druženje, da se razbije rutina, da ni vse zmeraj na službo navezano, da se še ti stiki malo ohranijo.	Vzdrževanje odnosov	Potrebe in pričakovanja z vidika vodje	RV2

se nadaljuje

Tabela 8: Oseba 8 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
8.10	[...] jim je potrebno predstaviti način, sem moral pokazati na začetku, kako se sestanki skličejo, na kakšen način, na sploh tudi kako se obnaša zmeraj. To smo imeli delavnice [...]	Podpora in pomoč	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
8.11	[...] da zaupaš svojim sodelavcem [...]	Zaupljivost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
8.12	[...] in jim probaš dati čim več svobode pri svojem delu.	Opolnomočenje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
8.13	V prvi vrsti, pa jaz mislim, da je pravilno vodenje, da si vodja, ko pride do težav, da prevzameš. Tudi v delu na daljavo, saj se praktično nič ne spremeni, da si tisti, ko prevzameš iniciativo, ko so težave in se kasneje pogovoriš z njimi.	Prevzemanje odgovornosti	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
8.14	Ne zdaj, ko pride nekdo s problemom, da ga ti takoj zagrabiš in rešiš, moraš dati žogico nazaj. Poglej takšne so rešitve možne, izberi pravilno, če boš imel težave pridi nazaj, pa bova rešila. Ne pa, da ti zdaj namesto njih vse sedaj delaš, potem se ljudje ne morejo razvijati [...]	Skrb za razvoj zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
8.15	Ampak samo delo na daljavo ne vpliva pri nas, da bi karkoli cilji bili drugače zastavljeni, kot smo jih takrat imeli.	Ocenjevanje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
8.16	[...] spremljam komunikacijo, pa tudi kdaj vprašam za kakšen feedback, ali če mi nekdo drug da kakšen feedback, ne vem, bil je dober, bil je to.	Ocenjevanje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
8.17	Rad igram na odprte karte in lahko pove vsakdo vse.	Transparentnost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
8.18	Ekipi res zaupam [...]	Zaupljivost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3

se nadaljuje

Tabela 8: Oseba 8 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
8.19	Ja tako, ko pride do kakšne težave, pa recimo z določeno osebo ne morajo urediti, pridejo do mene in vprašajo za nasvet.	Podpora in pomoč	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
8.20	Nekdo je neodziven, kaj naj naredijo v takšnem primeru, ali naj kar eskalacijski mail napišejo ali grem jaz v komunikacijo [...]	Podpora in pomoč	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
8.21	Probam jih predvsem tako spodbujati, da jim dam kakšen projekt, pa da vidijo, se pravi, da zaplavajo in če ne gre, jim nato pomagam, da na ta način rastejo	Opolnomočenje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
8.22	Pri moji zasedenosti, da bi sedaj nekoga še ekstra nekaj coachal, pa enostavno ne najdem časa, da bi jih na ta način.	Rast in razvoj zaposlenih	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
8.23	Jaz mislim, da so že prej bili eni ponosni, eni sedaj niso, tako da jaz ne vem, če se tukaj sedaj karkoli spremenilo, mislim, da je ostalo enako.	Pripadnost	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
8.24	Posledično tudi, če znaš dobro upravljati svoj čas imaš več časa za sebe.	Samovodenje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
8.25	[...] da poskušajo razumeti procese [...]	Poznavanje in organizacija delovnih nalog	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
8.26	[...] mogoče so preobremenjeni [...]	Skrb za dobro počutje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
8.27	Pa da bolj zaupajo svojim managerjem, ki si jih nastavijo.	Zaupljivost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
8.28	[...] in je zato z moje strani zelo pripomoglo k boljšemu življenju, ko se ne vozim na delo.	Vožnja na delovno mesto	Splošno mnenje o delu na daljavo	M

Vir: lastno delo.

Tabela 9: Oseba 9 – pregled kod

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
9.1	Seveda sem se pa na začetku izredno soočala z osebnim stikom in ko smo prišli na daljavo, kamer nisem imela po mojem kakšne tri mesece in pol in sem kmalu ugotovila, da to ni v redu.	Pomanjkanje osebnega stika	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
9.2	Tako da od takrat naprej zmeraj kamero zahtevam, da vsaj malo sodelavce vidiš v učke, da vzpostaviš osebni odnos	Pomanjkanje osebnega stika	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
9.3	[...] je pa seveda srečanje v živo je zelo dobrodošlo [...]	Vzdrževanje odnosov	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
9.4	[...] na začetku smo se vsi iskali, sodelavci so se iskali, med seboj niso našli načina komunikacije.	Sprememba procesa	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
9.5	[...] obvezna kamera na kolegiju, ne dovolim, da brez kamer sploh smo.	Pomanjkanje osebnega stika	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
9.6	Na kolegiju sem uvedla recimo primer, da sprašujem. [...] da jim ne dovolim, da kadar smo na kolegiju in govorimo o vsebini, da lahko zaspijo, nikakor ne.	Sodelovanje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
9.7	Ko končam z delom, sem si našla način, kako 10 minut sama sebe regeneriram. [...] Zdaj sem se naučila umiriti tistih 10 minut, da doma funkcioniram [...]	Samovodenje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
9.8	Res me danes pokličejo samo za zadeve, ko jih morajo rešit, in takrat kadar sem jaz tista, ki se bo odločala, kako bo šlo naprej.	Prevzemanje odgovornosti	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
9.9	Slabost je vsekakor, da ne čutiš osebe s katero delaš. Po kameri je to čisto drugače. [...] ta energijo, ki jo čutiš, ko delaš z ljudmi, tega ni več.	Pomanjkanje osebnega stika	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
9.10	Tudi, če smo na online, pa da sedim čisto na drugi lokaciji, sem jih naučila, da jaz sem tukaj. Tudi, če je urgentno, pokličite me in to zmeraj na kolegiju ponavljam. Jaz sem tukaj, nimate kaj skrbeti.	Dosegljivost	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
9.11	Včasih smo imeli več časa, da se ukvarjamo z ljudmi in to je tudi namen vodje. [...] Postajamo vodje projekta, postajamo kadrovniki, postajamo administratorji časovni [...]	Razširitev področij delovanja vodje	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1

se nadaljuje

Tabela 9: Oseba 9 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
9.12	Jaz imam to popisano, nosilec naloge je ta, nadomešča ga ta in to je zelo jasno.	Poznavanje in organizacija delovnih nalog	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
9.13	Jaz imam tedenske kolegije, eno uro. [...] sklican polurni sestanek malo za hec. Zdaj kadar nimamo gužve, se tam prijavimo, se malo pohecamo [...]	Komunikacija	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
9.14	[...] recimo zvem, da dve osebi nista kompatibilni, ej jaz pa tukaj moram nekaj narediti. Moja naloga je, da hitro vskočim notri in iščem načine kako bom to balansirala, da ne pride do kakšne večje težave.	Upravljanje konfliktov	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
9.15	[...] dobra organiziranost, ker če si ti dobro organiziran, ti ljudje zaupajo in ti sledijo.	Organiziranost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
9.16	Če imaš ti znanje te ljudje spoštujejo, ti sledijo, sploh, kadar je veliko sprememb, ti ljudje kljub vsemu zaupajo in grejo za tabo.	Strokovnost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
9.17	[...] ki so zelo labilne in jaz na te osebe prav posebej pazim. Jaz prav pazim, da če slučajno nimajo osebe težave v poslu in me ne pokličejo tri dni, jih jaz pokličem, [...]	Skrb za dobro počutje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
9.18	Če jaz vidim, da ta motivacija pada, poskušam potem malo na hec, pa dajmo ali ti kaj pomagam. Zaradi tega, da oni vejo, da jim jaz stojim zraven.	Motivacija	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
9.19	Da oni vedo, da če so preobremenjeni, da ta moment pomagam, potegnem z njih dol, pa rečem ti bo ta sodelavka pomagala.	Skrb za dobro počutje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
9.20	In potem, ko jih malo preko smeha, preko saj smo tukaj, dajmo skupaj stisnit, a ti lahko pomagam, na takšen način jih probam dvignit.	Pozitivnost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
9.21	[...] še večjo zavzetost imamo [...]	Zavzetost	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
9.22	Tudi vidijo, da jaz zelo delam, zelo pusham naprej in avtomatično ta motor, ki ga jaz poganjam, potegnem ves tim za sabo	Motivacija	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2

se nadaljuje

Tabela 9: Oseba 9 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
9.23	[...] katera oseba ima težave z osnovnim znanjem. In jaz hitro hitro zaznam. In ko jaz to zaznam, meni alarmi zvonijo, hitro sestanek, kako lahko pomagamo tej osebi	Preverjanje razumevanja	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
9.24	Torej, kadar zaznam, da ima kakšna oseba težave, ali pa, če ima starejša sodelavka težave, da jaz zaznam preko mailov ali pa preko komunikacije. Ja, nekaj je narobe, lahko je pa preobremenjena, zaradi tega dela napake, zaradi tega ima karkoli.	Skrb za dobro počutje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
9.25	[...] s to dnevno komunikacijo, ki mi veliko časa vzame, ampak meni zelo pomaga pri vodenju. Jaz hitro zaznam, katera oseba ima kje težave, katera ne in seveda to tudi potem vpliva na ocenjevanje.	Ocenjevanje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
9.26	[...] zaupanja znotraj oddelka, lahko rečem, da je isto ali pa, da smo ga mogoče še nekoliko bolj zgradili.	Zaupljivost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
9.27	[...] odnos z ostalimi oddelki, tukaj je pa šlo izredno slabo. [...] Sodelovanja z ostalimi oddelki ni več [...]	Sodelovanje	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
9.28	Dejansko lahko rečem, da odkar delamo od doma, konfliktov znotraj oddelkov, jih ni.	Konflikti	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
9.29	Poskušam jih pa, kadar vidim, da gre čez mero dobrega okusa, takrat najdem načine kako bi jih mirila, da se niti ne opazi, da sem kaj jezna ali pa kaj, tako na lep način poskušam umiriti žogico.	Upravljanje konfliktov	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
9.30	Ko pride novo zaposleni, ima najprej mentorstvo z mano, dve urici, da predstavim osnovne zadeve, od takrat naprej ga jaz predam sodelavki. Sodelavka je mentorica in ta oseba se vse uči pri mentorici [...]	Uvajanje novo zaposlenih	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
9.31	Če mentorica ne zna pomagati, mene povabijo na sestanek ali pa v problem, pa rečejo mi ne vemo kako to rešit, ali lahko mogoče ti pomagaš.	Strokovnost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3

se nadaljuje

Tabela 9: Oseba 9 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
9.32	[...] mentorstvo imamo in se ga zelo poslužujemo in zelo pomaga, brez mentorstva mislim, da ne bi šlo.	Skrb za razvoj zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
9.33	Seveda vsi novo zaposleni so po navadi študentje ali pa nekdo, ki še nima nekih hudih izkušenj, sploh pa ne z delom na daljavo in se težko povežejo preko Teams-a. [...] jaz zmeraj rečem, dajte se pogovarjat med seboj, pokličite se, ali pa dajte, mentorico pokličite.	Uvajanje novo zaposlenih	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
9.34	Ja vsekakor, ko se vpeljejo je ta timski duh močnejši. [...] potem, ko pa so vsi v sistemu in smo povezani v sistemu, se pa to čuti.	Organizacijska kultura	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
9.35	[...] da bi enkrat na teden ali pa enkrat na mesec se ekipa dobi na lokaciji, ker vseeno ta osebni stik pa mora biti.	Vzdrževanje odnosov	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
9.36	Iskrenost, poštenost, vodja mora biti iskren, laži nikamor ne pripeljejo. Iskren, pošten, pošten obvezno, ker ljudje to čutijo.	Iskrenost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
9.37	Če nimaš ljudi za seboj in da nimaš iskrenega odnosa z njimi, ne moreš biti dober vodja.	Organizacijska kultura	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
9.38	Če sem na lokaciji, me dejansko potegnejo notri za vsak problemček [...]	Mir	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
9.39	[...] da namesto, da bi se jaz vozila vsak dan v službo, jaz tisti čas že delam.	Vožnja na delovno mesto	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
9.40	[...] čas, ko bi me sodelavke motile za zelo operativne zadeve, ki bi jih morale dejansko že same rešit, temu sem se izognila.	Mir	Splošno mnenje o delu na daljavo	M

Vir: lastno delo.

Tabela 10: Oseba 10 – pregled kod

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
10.1	Nisem bil zelo naklonjen delu od doma oziroma sem ga celo omejeval in smo ga imeli samo par dni na mesec. Zdaj, ko se je vse to zgodilo in vsa ta tehnologija, ki je tudi to omogočila, sem pa postal kar fan tega.	Percepcija dela na daljavo	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
10.2	Potem pa tudi smo morali vsi iti tudi čez nekakšen learning curve kako naj sedaj sodelujemo v takem okolju, take bolj, bom rekel, bolj nekako mehke ovire sem zadel.	Sprememba procesa	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
10.3	Dejansko frekvenca komunikacije je, čeprav se to sliši mogoče celo nasprotujoče, je mogoče celo večja kot prej, ko smo bili vsi tam.	Komunikacija	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
10.4	Eno od slabosti je ta, da si sicer doma narediš delovno okolje [...] recimo koliko prispeva na to, da si zaposlen doma uredi okolje, kot je recimo stol, monitor in vse drugo.	Infrastruktura za opravljanje dela na daljavo	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
10.5	[...] posebej pa tam kjer kakšni živijo v kakšnih manjših stanovanjih, ali pa imajo še več otrok ali kakorkoli, da najdeš en miren prostor, pa da lahko tam res v miru delaš.	Primernost prostora	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
10.6	[...] to, da se ne moraš osebno srečati, to je ena pomanjkljivost.	Pomanjkanje osebnega stika	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
10.7	[...] takojšnja komunikacija sicer je na voljo, ampak je bila prej bolj enostavna.	Sprememba procesa	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
10.8	[...] mogoče kakšen namig kdaj kakšnemu, kako si jaz organiziram [...]	Skrb za dobro počutje zaposlenih	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
10.9	[...] zaupam ljudem [...]	Zaupljivost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
10.10	[...] kakšnih konfliktov, se je pa veliko težje zmeniti takole preko samo glasovno ali pa preko videa in je vodenje v takih primerih bolj zahtevno.	Konflikti	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
10.11	Recimo saj en lep primer je uvajanje, skoraj vedno je potrebno tja priti pokazati, če nič drugega mu dati računalnik in potem veliko stvari tudi osebno pokazati, se ne da vse preko tega.	Uvajanje novo zaposlenih	Splošno mnenje o delu na daljavo	M

se nadaljuje

Tabela 10: Oseba 10 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
10.12	Sigurno je komunikativnost [...]	Komunikativnost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
10.13	[...] odprtost in nekako iskren odnos.	Iskrenost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
10.14	[...] z enim odprtim delom pa transparentnostjo lahko uspešno delaš na daljavo.	Transparentnost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
10.15	[...] je zelo malo feedback-a od vseh. Če bi imeli to v eni sejni sobi, pa bi bili vsi tam, nekoga tudi lažje kakšnega vzpodbudiš s pogledom, pa da se javi, tako da to sigurno manjka.	Sodelovanje	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
10.16	[...] poslušanje in razumevanje tega kar slišiš in to pretvorit v primerno reakcijo, je še toliko bolj pomembno pri tem, ker nam je v bistvu sluh skoraj edini čut [...]	Aktivno poslušanje	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodje	RV3
10.17	[...] prilagodljivost situaciji je še bolj pomembna kakor pa v drugačnih situacijah.	Prilagodljivost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
10.18	[...] včasih imam še vedno dvome, če so vsi zaposleni se sposobni motivirati in delati v domačem okolju, ker je veliko več teh motečih faktorjev in to zna vplivati na motivacijo, da primerno delajo, da kvalitetno naredijo.	Percepcija dela na daljavo	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
10.19	Verjamem, da ta način dela ni dejansko najboljši za vsakega posameznika, nekateri imajo to samorefleksijo in tudi rečejo, da jaz pa res boljše delam, če grem v pisarno	Samovođenje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
10.20	[...] spremljanje rezultatov pa efektivnosti kar težavna zadeva v tem smislu.	Ocenjevanje	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
10.21	Je to bolj se mi zdi v smislu to be managed by example in poskušaš pokazati, kako ti delaš z rednimi kontakti.	Motivacija	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
10.22	[...] veliko se poslužujemo mailov, pa tega Teams-a pri usmerjanju, daj to naredi, daj uno, ali mi to pošlješ, kar pa ni isto kakor, če bili tam osebno.	Komunikacija	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1

se nadaljuje

Tabela 10: Oseba 10 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
10.23	[...] kaj je potrebno še narediti oziroma kje so težave oziroma kam se usmerit, da nekaj dokončamo.	Podpora in pomoč	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
10.24	[...] ko gledamo koliko stvari je rešenih oziroma narejenih v ta pravem časovnem obdobju oziroma količina in kvaliteta.	Ocenjevanje	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
10.25	[...] ne veš pa zmeraj kako je rešil in če je to naredil najboljše kar je lahko [...]	Ocenjevanje	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
10.26	Graditi to zaupanje uspešno raste, če skupaj uspešno naredimo nekaj oziroma te naloge, ki so nam naročene.	Zaupljivost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
10.27	[...] največkrat takrat, ko je potrebno sprejeti odločitev, to se pravi pridemo do ene točke, pa je potrebno sedaj reči ali bomo šli levo ali desno.	Prevzemanje odgovornosti	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
10.28	[...] če imajo konflikt, pa ne vejo, recimo konflikt s samim delom, konflikt z zaposlenimi, da rabijo eno pomoč, da jim nekdo od zunaj pomaga to rešiti, v takih primerih.	Upravljanje konfliktov	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
10.29	[...] bom rekel, da ni večje frekvence, vsaj ne bi smelo biti, kakor pa, če so v pisarni.	Konflikti	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
10.30	[...] ko si pa online, pa ga ne vidiš, ugasneš kamero pa lahko rečeš malo več mogoče, ker ga ne vidiš pa si misliš, da bo že prenesel in ti je mogoče malo vseeno za njega in ti je mogoče malo lažje postaviti zase [...]	Konflikti	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
10.31	En kovčing je bil bolj v smislu, če so se mi oni približali pa želeli kaj v tej smeri, tako to absolutno je bilo prej že težko, pa je sedaj še težje.	Razvoj in rast zaposlenih	Slabosti in ovire dela na daljavo	RV1
10.32	[...] se mi zdi, da nam to zelo manjka. Sam si slišal, govorim že ne vem koliko časa, da se moramo srečati [...]	Vzdrževanje odnosov	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2
10.33	So pa vse te stvari, ki sva jih omenila kot pomanjkljivosti, veliko njih verjetno rešljivih z osebnim stikom. Tako da, jaz osebno bi rekel, da bi bilo za mene pa za moje zaposlene verjetno smiselno enkrat do dvakrat na teden, da si tam in da nekako vidiš [...]	Vzdrževanje odnosov	Potrebe in pričakovanja z vidika vodja	RV2

se nadaljuje

Tabela 10: Oseba 10 – pregled kod (nad.)

ID	Izjava	Koda	Kategorija	RV
10.34	[...] da smo iskreno odprti [...]	Iskrenost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
10.35	[...] včasih opažam, da nimajo dovolj posodobljenih svojih koledarjev [...] Ta odprtost tudi v smislu, da tudi z ostalimi deliš svoj koledar recimo.	Transparentnost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
10.36	[...] zaupanje mene do njih [...]	Zaupljivost	Značilnosti in kompetence vodja na daljavo z vidika vodja	RV3
10.37	[...] veliko lažje je organizirati sestanek, ni potrebno iskati kje je sejna soba, ni treba gledati kdo bo prišel kam, vsi smo takoj na voljo [...]	Virtualni sestanki	Splošno mnenje o delu na daljavo	M
10.38	Sicer jaz imam recimo vožnje v službo pol ure [...] če porabiš kako drugače ti že veliko to pomeni.	Vožnja na delovno mesto	Splošno mnenje o delu na daljavo	M

Vir: lastno delo.