

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZUMEVANJE SODOBNEGA MANAGEMENTA IN ODNOSA
MANAGER – ZAPOSLENI**

Ljubljana, avgust 2024

ERIK FRAS

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Erik Fras, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razumevanje sodobnega managementa in odnosa manager – zaposleni, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

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;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	MANAGEMENT IN MANAGER V SODOBNI DOBI.....	3
2.1	Oprelitev managementa in (projektne) managerja.....	3
2.2	Teorija in izzivi sodobnega managementa	6
2.2.1	Kibernetika (ne)varnost.....	7
2.2.2	Družba 5.0	9
2.2.3	Management sprememb in hibridno delovno okolje	9
2.2.4	Management energije posameznika.....	11
2.2.5	Globalizacija in medkulturni izzivi	11
2.3	Kompetence sodobnega managerja	12
2.4	Management v dobi robotizacije.....	13
3	SODOBNI DELAVEC ZNANJA.....	15
3.1	Kdo je sodobni delavec znanja?	15
3.2	Profil sodobnega zaposlenega.....	17
3.3	Motivacija sodobnega zaposlenega	22
3.4	Vpliv managerja na sodobnega zaposlenega.....	25
3.4.1	Management znanja	26
3.4.2	Potrebe podjetij in organizacij v dobi delavcev znanja	26
4	ODNOS: MANAGER IN ZAPOSLENI.....	28
4.1	Oprelitev odnosa med managerjem in zaposlenim.....	28
4.1.1	Razvoj odnosa med managerjem in zaposlenim.....	30
4.1.2	Komponente odnosa med managerjem in zaposlenim	31
4.1.3	Pomanjkljivosti odnosa med managerjem in zaposlenim.....	32
4.2	Management z zaposlenimi.....	32
4.3	Manager v primerjavi z vodjo.....	33
4.4	Vpletenost empatije	34
4.5	Vodila za dobre prakse	36
5	ANALIZA SODOBNEGA PROJEKTNEGA MANAGERJA V PRAKSI.....	37
5.1	Metodološko ozadje raziskave.....	37
5.1.1	Raziskovanje s fokusno skupino.....	38

5.1.2	Potek raziskave in raziskovalna vprašanja	40
5.1.3	Profili sodelujočih v raziskavi	40
5.2	Omejitve raziskave	41
5.3	Analiza fokusnih skupin	42
5.3.1	Projektni managerji	42
5.3.2	Zaposleni	47
5.4	Implikacija ugotovljenih podatkov na teoretične izsledke	53
5.5	Sinteza rezultatov in odgovori na raziskovalna vprašanja.....	55
5.6	Predlogi za nadaljnja raziskovanja	56
6	SKLEP.....	56
	LITERATURA IN VIRI	57
	PRILOGE	65

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Tradicionalni vs. sodobni management.....	7
Tabela 2:	Časovnica industrijske revolucije.....	9
Tabela 3:	Shema osnovnih potreb zaposlenega.....	17
Tabela 4:	Potrebe, želje, vrednote in pričakovanja sodobnega delavca znanja.....	20
Tabela 5:	Struktura motivacijskih dejavnikov	23
Tabela 6:	Profili projektnih managerjev, sodelujočih v fokusni skupini	41
Tabela 7:	Profili delavcev znanja, sodelujočih v fokusni skupini.....	41

KAZALO SLIK

Slika 1:	Področja projektnega managementa.....	6
Slika 2:	Kibernetske grožnje – število incidentov med letoma 2008 in 2021 s poudarkom na psihing prevarah	8

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Vprašanja za fokusno skupino sodobnih projektnih managerjev in sodobnih delavcev znanja	1
Priloga 2:	Transkript fokusne skupine z managerji	2
Priloga 3:	Transkript fokusne skupine s sodobnimi delavci znanja.....	12

Priloga 4: Izjava o pridobljenih podatkih.....	23
--	----

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CISA – (angl. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency); agencija za kibernetško varnost in varnost infrastrukture

CPM – (angl. critical path method); metoda kritične poti

ERM – (angl. Employee relationship management); management z zaposlenimi

HRI – (angl. Human-robot interaction); interakcija človek-robot

LME – (angl. Leader-member axchange); teorija izmenjave

NIST – Nacionalni inštitut za standarde in tehnologijo

1 UVOD

Sodoben svet hibridnosti (Paparic, 2023), množica digitalnih rešitev (Clauberg, 2020), avtomatizacija, robotizacija, umetna inteligenca, vpetost tehnologije v procese dela in življenja, spremembe na vsakem koraku, nove percepcije, novi moderni vzorci ipd. spreminjajo načine delovanja vsakega posameznika doma in v poslovnem svetu. Posledično je management ena najpomembnejših človekovih dejavnosti (Olum, 2004). Globalizacija in liberalizacija sta postavili v ospredje vprašanje vesplošnega upadanja zaupanja (Baporikar, 2014). Management je danes pomemben bolj kot kadarkoli prej in, kot pravi Chander (2018), teoretično je management koncept, ki ga je pogosto lahko zapisati, morda celo razumeti, izvedba pa je težavnejša.

Razumevanje sodobnega managementa je ključno za delovanje podjetij (Dent in Bozeman, 2014). Zahteve do zaposlenih (Nešić in drugi, 2020) v organizacijah, nova psihološka percepcija, ki od zaposlenih pričakuje večjo avtonomijo, več odgovornosti in več zavzetosti določajo nove modele managementa. V dotičnem magistrskem delu se ne dotaknemo le novih teorij in razsežnosti sodobnega managementa, temveč tudi razumevanja sodobnega zaposlenega, njegovih vrednot, želja, pričakovanj, motivacije ipd. Sodobnemu zaposlenemu nista pomembna več le zaslužek in plača kot taka; profil/motivacijo sodobnega zaposlenega (Aleksić Glišović in drugi, 2019) zajema tudi njegov delovni čas, njegovo svobodo v smislu kje in kdaj, njegov vpliv na odločitve in še in še. Sodobne pristope k motivaciji zaposlenih bomo pogledali z vidika sodobnih teorij, kamor sodijo: teorija pravičnosti, teorija postavljanja ciljev, teorija okrepitve in teorija o pričakovanju (Aleksić Glišović in drugi, 2019).

Ključna za uspeh je seveda povezava, odnos sodobnega managementa v smislu odnosa med sodobnim zaposlenim in sodobnim managerjem (Jeong in drugi, 2022). Ustvarjalnost je tista, ki se spreminja v poklicno pomembno lastnost sodobnega managerja, ki jo je mogoče razvijati z izobraževalnimi programi poklicnega usposabljanja in ustreznimi izobraževalnimi tečaji (Miranova in drugi, 2018). Manager danes (Varisi in Bayar, 2021) ni več strogo ukazovalni, temveč mora biti predvsem vodja. Res pa je, da so potrebne posebne kompetence, tako na ravni zaposlenega kot tudi na ravni sodobnega managerja. Tu vključujemo tudi robotizacijo (npr. vprašanje, ki ga raziskujemo skozi magistrsko nalogo, je, ali je robot Frida v bolnišnici sodobni zaposleni) (Kyrarini in drugi, 2021). Nadalje vključujemo tudi kibernetsko (ne)varnost, družbo 5.0, management sprememb in kompetence sodobnih managerjev v odnosu do le-teh ter vpetost empatije.

Matsudaira (2019) opozarja na še en zelo pomemben vidik – prehod osebe z ene ravni managementa na drugo, saj pravi, da se z vsakim korakom naprej delovno mesto spremeni, vendar niso vse spremembe očitne; spremeniti je treba svojo miselnost in se osredotočiti na razvijanje novih veščin, ki so pogosto zelo drugačne od veščin, zaradi katerih ste bili uspešni v svoji prejšnji vlogi. In vse to skupaj je pomembno raziskovati. Na tej točki je pomemben aspekt Golemana (2004), ki pove, da je najti pravo osebo za managerja težje kot znanost.

Ocenjevanje zaposlenih glede na to, koliko dela imajo, je težaven način za prepoznavanje najustvarjalnejšega in najproduktivnejšega talenta, vedno bolj namreč stremimo od veliko dela (angl. Hard work) k pametnemu delu (angl. Smart work) (Milk, 2007). Tako se v magistrski nalogi dotaknemo tudi pomembne tematike managementa časa in osebnega managementa, kar Schwartz in McCarthy (2007) povežeta v management energije posameznika, ki je nujna kompetenca tako za sodobnega managerja kot tudi za sodobnega zaposlenega.

Če vse skupaj povzamemo; želja in hkrati problematika je proučiti sodobnega managerja v odnosu s sodobnim zaposlenim, saj menimo, da sta v sodobnem svetu nujna za spopadanja z vsakdanjimi izzivi in hkrati močno različna od nekih tradicionalnih teorij in vzorcev.

Namen magistrskega dela je tako opozoriti na dva segmenta delovanja podjetij v sodobnem svetu: managerja in zaposlenega; ju dobro proučiti, raziskovati njune preference in njun odnos, skozi poglobljeno analizo primera poiskati vzorce, tehnike, veščine in realne prakse ter na koncu predstaviti glavne izzive za nadaljnja raziskovanja in podati priporočila za dobre prakse. Z magistrskim delom želimo vzbuditi interes za tematiko, saj je razumevanje obeh polov (managerja in zaposlenega) ter predvsem sožitja predpogoj za vsa nadaljnja delovanja znotraj velikih in malih podjetij.

Cilji magistrskega dela so:

- izbrati in preštudirati znanstveno literaturo omenjene tematike;
- definirati in opredeliti pojem sodobni management, se osredotočiti na sodoben koncept in bistvo managerja ter zaposlenega, predvsem pa poudariti njune medsebojne povezave skozi znanstveno literaturo;
- narediti poglobljeno študijo s pomočjo fokusnih skupin;
- narediti analizo fokusnih skupin;
- povezati ugotovitve iz teoretičnega okvirja s pridobljenimi podatki;
- povzeti ugotovitve in predlagati priporočila za nadaljnja raziskovanja ter izboljšanja praks.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empirično-raziskovalnega dela. V teoretičnem delu smo s pomočjo izbrane in preštudirane znanstvene domače in tuje literature znotraj področja sodobnega managementa definirali pojme, predstavili sodobne teorije ter odnos med sodobnim managerjem in sodobnim zaposlenim, značilne prakse in tehnike uporabe ter pogledali, kakšne so specifik v današnji, moderni in digitalni dobi.

Empirični del temelji na poglobljeni študiji, ki smo jo opravili s pomočjo kvalitativne raziskave (Horvat, brez datuma), dveh fokusnih skupin (projektni managerji in zaposleni – sodobni delavci znanja). Pridobljene podatke smo pregledali in analizirali ter jih implicirali na izsledke, pridobljene v teoretičnem delu. V zaključku smo poskušali povzeti glavne

ugotovitve in na podlagi le-teh podatki priporočila za nadaljnja raziskovanja in izboljšanja praks.

2 MANAGEMENT IN MANAGER V SODOBNI DOBI

Ideja o managementu izvira iz kmetijstva in kasneje tudi iz vojske, ker je bila takrat prvič v človeški zgodovini organizirana raznolika skupina ljudi, ki se med seboj niso poznali, z namenom, da bi skupaj delali za skupni cilj. Ta struktura nam je dala nekaj načel: hierarhija, poveljevanje in nadzor, spodbude za doseganje ciljev, delitev odgovornosti glede na funkcijo in centralizirano odločanje (Chander, 2018).

Čeprav se je od samih začetkov do danes spremenilo veliko, pa Chander (2018) navaja, da se ni spremenilo skoraj nič; danes poslovni svet sledi mnogim enakim načelom. Teoretično je management koncept, ki ga je enostavno razumeti, vendar je izvedba koncepta zapletena – z vsemi izzivi sodobnega sveta pa še toliko bolj.

V drugem poglavju magistrskega dela se teoretično osredotočimo na koncept managementa in managerja v sodobni dobi. Opredelimo pojma management in manager ter poudarimo eno vejo – projektnega managerja. Nato se preusmerimo k sodobnemu managementu in njegovim glavnim izzivom. Sledi opredelitev do kompetenc sodobnega managerja, poglavje pa zaključimo z managementom v dobi robotizacije.

2.1 Opredelitev managementa in (projektnega) managerja

Management je verjetno ena redkih institucij v človeški zgodovini, ki je zrasla tako hitro in dosegla tolikšen vpliv. V manj kakor 150 letih je namreč management spremenil družbeno in ekonomsko situacijo razvitih držav po vsem svetu. Ustvaril je svetovno gospodarstvo in postavil nova pravila za države, ki želijo enakopravno sodelovati v njem. Spremenil pa se je tudi sam (Drucker, 2001).

Na pragu prve svetovne vojne se je nekaj posameznikov ravno začelo zavedati obstoja managementa, hkrati si je večina ljudi v razvitih državah služila kruh v treh skupinah; bili so služabniki, kmetje in fizični delavci. Danes služabnikov skorajda nimamo več, kmetje sestavljajo manjši odstotek aktivnega prebivalstva, tudi fizični delavci predstavljajo vedno manj celotne delovne sile; največjo posamično skupino pa sestavljajo uslužbenci – vodstveni in strokovni delavci. Glavno gibalno te preobrazbe je bil definitivno management. Ta namreč pojasnjuje, kot pove Drucker (2001, str. 171), »zakaj lahko, prvič v zgodovini človeštva, zaposlujemo veliko število umskih delavcev v produktivnem delu«. In ravno management je tisti, ki znanje in izobražene ljudi pripravi k njihovi učinkovitosti (Drucker, 2001).

Termin »management« izhaja iz šestnajstega stoletja, njegov izvor ima latinske, italijanske in francoske korenine. Iz latinščine povzema »manus«, kar pomeni roko in moč, iz italijanščine »maneggiare« v kontekstu upravljanja lastnine in poslov, podobno tudi iz

francoščine »manegerier«. Angleško različico glagola »to manage« prvič zasledimo leta 1561, samostalnik »manager« leta 1588, besedo »management« pa leta 1589. Prvotno je management nosil splošen pomen ravnanja, na primer čuvanje živali in vzdrževanje hlevov. Beseda management v modernem smislu pa je bila prvič uporabljena leta 1670 in je pomenila »poslovoditi« posle. Danes obstaja zelo veliko opredelitev managementa (Dimovski in drugi, 2005), slovensko pa mu rečemo »ravnateljstvo«.

Drucker (2001, str. 170) opredeljuje management (definicija, na katero se naslanjamo tudi v tem magistrskem delu) kot: »Ljudi pripraviti k skupnemu delovanju, tako da jim zagotoviš skupne cilje, skupne vrednote, pravo strukturo in nenehno usposabljanje, ki ga potrebujejo za delo in odzivanje na spremembe.« Dimovski in drugi (2005, str. 3) iz definicije izpeljejo dve ugotovitvi; »prvič: proces managementa sestoji iz štirih temeljnih funkcij: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje, ter drugič: osrednja naloga managementa zadeva doseganje ciljev organizacije na učinkovit in uspešen način«.

Sujan (2023) povzame definicije managementa različnih avtorjev, navajamo jih le nekaj:

- po besedah Fredericka Winslowa Taylorja (1856–1915) je management umetnost, ko veš, kaj hočeš narediti, in nato vidiš, da to počneš na najboljši in najcenejši način;
- po Georgeu R. Terryju (1909–1979) je management poseben proces, sestavljen iz načrtovanja, organiziranja, izvajanja in nadzora, ki se izvaja za določitev in doseganje navedenega cilja z uporabo človeških bitij in drugih virov;
- po Haroldu Koontzu (1909–1984) je management umetnost izvajanja stvari s pomočjo drugih in s formalno organiziranimi skupinami. Je umetnost ustvarjanja okolja, v katerem lahko ljudje delujejo in sodelujejo pri doseganju skupinskih ciljev;
- po Mary Parker Follett (1868–1933) je management umetnost izvajanja stvari s pomočjo ljudi;
- po Henri Fayol (1841–1925) je management predvidevanje, načrtovanje, organiziranje, ukazovanje, usklajevanje in nadzor dejavnosti drugih;
- po Louisi Allenu je management tisto, kar dela manager;
- po Koontzu O. Donnel je management umetnost opravljanja stvari z ljudmi v formalno organiziranih skupinah ...

Seveda pa mora management nekdo izvajati. Manager je oseba, ki nadzira in usmerja druge v organizaciji ali podjetju (Dimovski in drugi, 2005). Naloge managerja (Černetič, 2007) lahko vključujejo izpolnjevanje vodstvenih vlog, kot je management določene podružnice v organizaciji. Poleg tega imajo različne vrste managerjev veliko skupnega, vključno z vodenjem in opravljanjem nalog, sprejemanjem samozavestnih odločitev, ki so ugodne za podjetje ipd. Manager je torej oseba, ki izvaja management (Barlett, 2023). Različne naloge managerja se seveda prepletajo tudi z različnim obdobjem in posledično različnimi teorijami managementa.

Zelo dobro povzame Kitana (2016, str. 21): »Vse teorije – od klasičnih teorij do birokratskih teorij in teorij systemskega pristopa – se med seboj dopolnjujejo; vodstvo in managerji bi morali imeti koristi od teh teorij, naučiti se morajo in vedeti, kako lahko te teorije prispevajo k razvoju. Včasih moramo za uspešen management združiti te teorije in jih integrirati skupaj. V sektorju managementa je prišlo do izjemne rasti, zaradi katere so se učinkovitost, produktivnost, individualnost in kakovost proizvodnega dela dvignili v višave. Današnji managerji organizacij, bodisi lokalno ali globalno, lahko dosežejo uspeh z razumevanjem teh konceptov in teorij managementa. Popolno mešanico umetnosti in znanosti pričakujejo vse organizacije, ki se nagibajo k ogromni rasti z izvajanjem dobrih politik managementa in še naprej vodijo konkurenco.«

Ker se zaradi široke tematike sodobnega managerja v drugem delu magistrskega dela osredotočimo na eno vejo, tj. na projektne managerje, se tudi teoretično navežemo nanje. Zanima nas, ali se bo vloga projektne managerja spremenila: delati z manj ljudmi, ki imajo več veščin, in če ja, katerih. Da bo naše raziskovanje bolj specifično, so fokusna skupina v empiričnem delu naloge projektni managerji, saj imajo na splošno managerji različne potrebe, delajo v različnih panogah in bi jih težko primerjali oziroma bi bilo preveč posplošeno, zato je osredotočenost na projektne managerje tudi naša rešitev.

Projektni managerji so organizirani, ciljno usmerjeni strokovnjaki, ki z inovativnostjo, ustvarjalnostjo in sodelovanjem vodijo projekte do njihovega učinka (Project management Institute, brez datuma). Spicek (2023) navede ključne vloge sodobnega projektne managerja: »Izvedba projekta je sedaj usmerjena na človeka, zapletenost dela se poveča, četudi je delovne sile manj, razširi se skupina deležnikov in pritisk se poveča, vzporedno z vedno večjimi tehnološkimi zmogljivostmi.«

Teoretiki ločijo dva vidika projektne managementa – tradicionalni vidik in alternativni vidik (Stare, 2010): »Tradicionalni vidik projektne managementa vključuje obvladovanje obsega in časa z metodo kritične poti (angl. Critical path method – CPM) ter obvladovanje stroškov (v kombinaciji z obsegom in organizacijo projekta). Alternativni vidik na projektni management gleda kot uravnavanje procesov, ki so potrebni za izvedbo projekta.« Na sliki 1 prikazujemo področja projektne managementa.

Slika 1: Področja projektnega managementa



Vir: Stare (2010).

Z leti se je, kot že omenjeno, razvilo več teorij managementa (Malik, 2019), ki jih je mogoče kategorizirati na tri stile managementa: klasičen, neoklasičen in moderen/sodoben management. Klasične teorije in pristopi managementa so bili bolj osredotočeni na proizvodnjo in so se razvili v 19. in 20. stoletju, ko je bil uveden tovarniški sistem in so bili uporabljeni stroji ter delovna sila, o sodobni teoriji pa v nadaljevanju.

2.2 Teorija in izzivi sodobnega managementa

Dimovski in drugi (2005, str. 5) povzamejo ključne izzive sodobnega sveta in posledično tudi sodobnega managementa: »Globalna konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v tehnologiji, naraščajoča uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebni in profesionalni razvoj ...« Teh se bomo dotaknili tudi mi v nadaljevanju, za začetek pa opredelimo sodobni management in navedimo ključni preskok od tradicionalnega.

Sodobni management je management v sodobnem okolju, ukvarja se z vplivi modernega sveta in se prilagaja okolici (McLean, 2005). Teorije sodobnega managementa izhajajo iz koncepta, da podjetje prilagodi svoje strategije glede na tržno dinamiko in so bolj transformacijske narave. Povezovanje individualnih in organizacijskih interesov je ključno. Organizacija je sistem, sestavljen iz usklajenih dejavnosti; ključna pa je tudi vloga vodstvenih delavcev pri ustvarjanju kohezivnega delovnega okolja (Malik, 2019). Tabela 1 prikazuje premik od tradicionalnega managementa (stare paradigme managementa) do sodobnega managementa (nove paradigme managementa).

Tabela 1: Tradicionalni in sodobni management

Stara paradigma managementa – tradicionalni	Nova paradigma managementa – sodobni
Lokalni, domači trgi	Globalni trgi
Homogena delovna sila	Raznovrstna delovna sila
Mehanska tehnologija	Elektronska tehnologija
Vrednote so stabilnost in učinkovitost	Vrednote so spremembe, kaos
Fokus managerja je dobiček	Fokus managerja je na zaposlenih, strankah
Vodenje je avtorsko	Vodenje je demokratično
Delo poteka individualno	Delo poteka timsko
Veliko konfliktov in tekmovanja	Veliko sodelovanja

Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2005).

2.2.1 Kibernetska (ne)varnost

Napredek na področju digitalne transformacije pomeni tudi rast kibernetskih groženj (Tenable, brez datuma). »Raziskava o stanju kibernetske varnosti v proizvodnih podjetjih in kritični infrastrukturi, ki jo je podjetje Trend Micro izvedlo, je pokazala, da so kibernetski napadi v zadnjih 12 mesecih prizadeli 9 od 10 organizacij. Skrb za kibernetsko varnost bi danes morala biti ena izmed prioritet vsake organizacije.« (Jančič, 2023)

Nacionalni inštitut za standarde in tehnologijo (NIST) opredeljuje kibernetsko grožnjo kot okoliščino ali dogodek, ki bi lahko potencialno negativno vplival na »operacije«, kar pojasnjuje kot izgubo zmožnosti zagotavljanja izdelkov ali storitev. V mnogih primerih lahko uspešno izkoriščena kibernetska grožnja povzroči dostop grožnje do vrste pomembnih in občutljivih podatkov, ki bi jih lahko napadalec uničil, objavil, spremenil ali ustvaril zavrnitev storitve (Tenable, brez datuma).

Evropski parlament (2023) v članku navede devet primarnih groženj po podatkih evropske agencije za kibernetsko varnost:

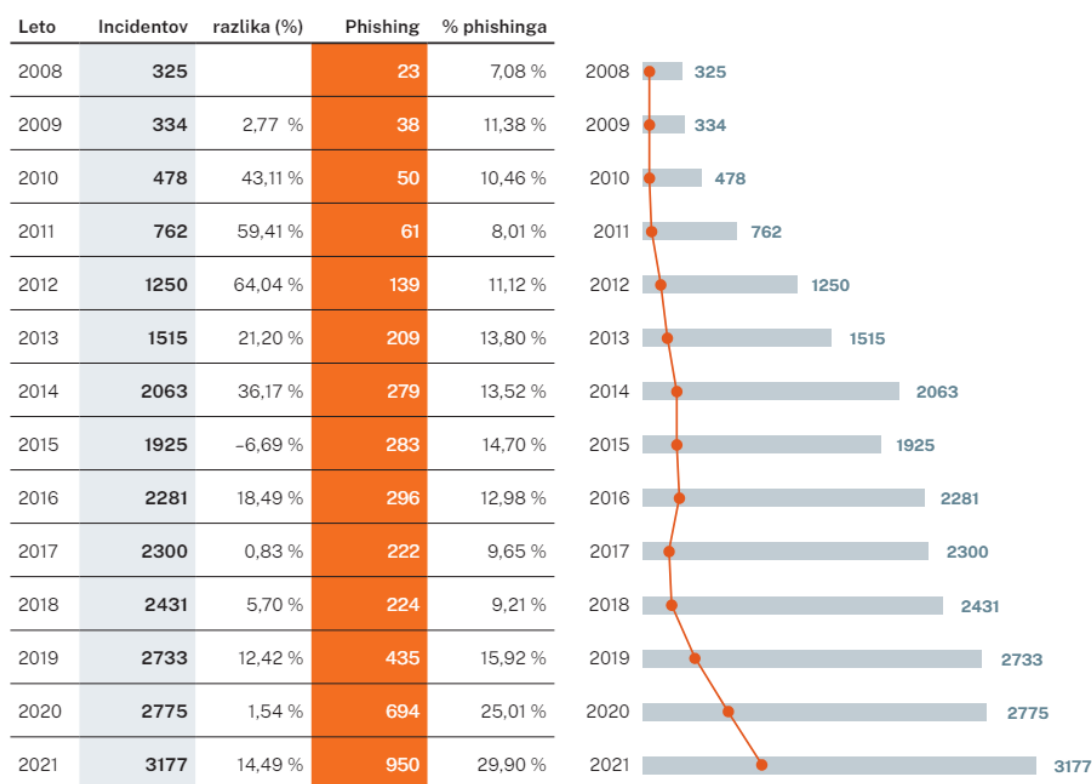
- izsiljevalska programska oprema – napadalci blokirajo podatke organizacije in zahtevajo plačilo v zameno za ponovni dostop;
- kraja procesorske moči – kriminalci skrivoma uporabljajo procesorsko moč računalnika žrtve za pridobivanje kriptovalut;
- grožnje podatkom – vdori v podatkovne sisteme;
- zlonamerna programska oprema – programska oprema, ki sproži proces, škodljiv za napaden sistem;
- dezinformacije/lažne informacije – širjenje zavajajočih informacij;
- nezlonamerne grožnje – človeške napake in napačne nastavitve sistemov;
- grožnje razpoložljivosti in celovitosti podatkov – to, da uporabniki lahko dostopajo do podatkov na svojih sistemih in to, da je zagotovljeno, da z njimi ni nihče manipuliral, sta temelja informatike;

- škodljiva e-pošta – poskusi prenosa groženj v sisteme uporabnikov prek elektronske pošte;
- grožnje v dobavni verigi – napadi na člene dobavne verige organizacije ali podjetja s končnim namenom napasti to podjetje ali organizacijo.

Agencija za kibernetško varnost in varnost infrastrukture (angl. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency – CISA) poudarja, da kibernetške grožnje ne prihajajo le iz neznanih ali znanih zunanjih virov; lahko izvirajo tudi iz vaše organizacije s strani zaupanja vrednih uporabnikov, kar pa so notranje grožnje (Tenable, brez datuma).

Poročilo o kibernetški varnosti (Nacionalni odzivni center za kibernetško varnost, 2022) iz leta 2021 navaja naslednja opažanja v številkah, da se naraščanje toliko bolj opazi, kar prikazujemo s sliko 2.

Slika 2: Kibernetške grožnje – število incidentov med letoma 2008 in 2021 s poudarkom na »psihing« prevarah



Vir: Nacionalni odzivni center za kibernetško varnost (2022, str. 9).

Zato je za podjetja ključno, da vlagajo čim več v znanja o zaščiti pred kibernetskimi napadi (Unija, 2020). Uspešen pristop h kibernetški varnosti je sestavljen iz več slojev zaščite, nameščenih na računalnike, omrežja, programe ali podatke, ki jih nameravamo zaščititi. V organizaciji/podjetju se morajo ljudje, procesi in tehnologija medsebojno dopolnjevati, da bi

ustvarili učinkovito obrambo pred kibernetскими napadi. Tehnologija je nepogrešljiv vir zagotavljanja računalniških varnostnih orodij, potrebnih za zaščito pred kibernetскими napadi organizacij in posameznikov. Zaščitene morajo biti tri glavne entitete: končne naprave (računalniki, pametne naprave in usmerjevalniki), omrežja in oblak. Pogoste tehnologije, ki se uporabljajo za zaščito teh entitet, vključujejo požarne zidove nove generacije, filtriranje DNS, zaščito pred zlonamerno programsko opremo, protivirusno programsko opremo in varnostne rešitve za e-pošto (Tenable, brez datuma).

2.2.2 Družba 5.0

Izziv sodobnega managementa in posledično seveda managerja je tudi kontekst industrije in družbe 5.0., ki v središče postavlja človeka. V nadaljevanju orišemo nekaj idej dotičnega konteksta.

Projektni manager Spicek (2023) opredeljuje ključne izzive industrije 5.0: kibernetiska ne(varnost), kar smo opredelili v prejšnjem podpoglavju, odpornost, naložba, čas in trud ter pomembnost razvijanja popolnoma novih veščin. Opredeli tudi priložnosti: trajnost, človeška učinkovitost in produktivnost, napredovanje proizvodne učinkovitosti, povečan pregled nad načrtom vzdrževanja in nadzor nad okoljem (Spicek, 2023). Zelo uporabna je tabela 2, v kateri povzamemo Spickovo (2023) predstavitev časovnice industrijske revolucije.

Tabela 2: Časovnica industrijske revolucije

1.0	2.0	3.0	4.0	5.0
Mehanizacija	Elektrifikacija	Avtomatizacija	Digitalizacija	Personalizacija
Uvedba opreme za industrijsko proizvodnjo na vodni in parni pogon.	Masovna proizvodnja z uporabo električne energije in montažnih linij.	Avtomatizirana proizvodnja zaradi porasta elektronike, telekomunikacij in računalnikov.	Nadaljnja uporaba kibernetских fizičnih sistemov na povezani napravi za avtomatizirane procese.	Soodvisnost človeka in stroja z uporabo kognitivnega računalništva in človeške inteligentnosti.
1780 →	1870 →	1970 →	2011 →	2020 →

Vir: prirejeno po Spicek (2023).

2.2.3 Management sprememb in hibridno delovno okolje

Danes živimo v dinamičnem svetu, ki je zaznamovan z nenehnim hitenjem, razvojem novih dimenzij, in okolju, kjer je edina konstanta sprememba (Andolšek in drugi, 2023). Management sprememb se obravnava kot kritična veščina, ki mora biti v DNK vsake uspešne organizacije (Lakhani, 2023). V globalnem poslovanju so spremembe torej podlaga za pozitivne in negativne družbene ter ekonomske posledice. Povečuje se družbena

odgovornost organizacij, ki jo gojijo v odnosu do kakovosti življenja in bivanja ljudi. Pri tem imamo opravka s sočasnim vplivanjem in prepletanjem različnih sestavin oziroma deležnikov, ki so: tehnologija, dobavitelji, odjemalci, zaposleni, strukture, zakonodaja ipd. (Meško Štok, 2009).

Sprememb ni možno obvladovati, možno jih je predvidevati in premik k sodobnemu managementu več ne nakazuje teorij »premagovanja odpora do sprememb«, kot je to bilo zelo priljubljeno pred nekaj 10 leti; danes je eden glavnih izzivov managementa tudi ta, da organizacije preoblikuje v usmerjevalce sprememb, ki vidijo v spremembah priložnosti; ustvarjalec sprememb namreč išče spremembe, ve, da bo odkril koristne informacije in vodila za naprej (Drucker, 2001).

Raziskave (Christensen in Overdorf, 2000) kažejo, da trije dejavniki vplivajo na to, kaj organizacija lahko sprejme in česa ne: njeni viri, njeni procesi in njene vrednote. Ko razmišljajo o tem, katere vrste inovacij bo njihova organizacija lahko sprejela, morajo managerji oceniti, kako lahko vsak od teh dejavnikov vpliva na sposobnost njihove organizacije za spremembe. Viri se nanašajo na oprijemljive, kot so ljudje, oprema, tehnologije in denar, in manj oprijemljive, kot so zasnova izdelkov, informacije, blagovne znamke in odnosi z dobavitelji, distributerji in kupci. S procesi mislimo na vzorce interakcije, koordinacije, komunikacije in odločanja, ki jih zaposleni uporabljajo za pretvorbo virov v izdelke in storitve večje vrednosti. Vrednote organizacije definiramo kot standarde, po katerih si zaposleni postavljajo prioritete, ki jim omogočajo presojo, ali je naročilo privlačno ali neprivlačno, ali je stranka pomembnejša ali manj pomembna, ali je ideja za nov izdelek privlačna ali obrobna ipd.

Prosci (v Luhr, 2023) navede najodpornейše skupine na spremembe:

- srednji management – 42 %,
- kvalificirani delavci – 27 %,
- višje vodstvo – 16 %,
- upravni odbor – 9 %,
- ostali – 6 %.

V dobi sprememb sta učinkovito vodenje samega sebe in dobra organizacija časa v sodobnih razmerah ključna, sicer se hitro lahko znajdemo na robu izgorelosti, z neuresničenimi cilji in neopravljenimi nalogami. Čas je neizogiben pojav, ki neprekinjeno teče, zato ga ni mogoče nadzorovati. Lahko pa se naučimo ustrezno ravnati s svojim časom in tako časovni management prepoznamo in uresničimo skozi osebni management. Moderni koncept, ki to celoto povezuje, je management posameznikove energije (Andolšek in drugi, 2023), o čemer bomo pisali v nadaljevanju.

2.2.4 Management energije posameznika

Uspeh v gospodarstvu znanja pride do tistih, ki poznajo sebe – svoje prednosti, svoje vrednote in kako najbolje delujejo (Drucker, 2005), zato je ključno poznati samega sebe oziroma moramo znati ravnati sami s sabo. Tudi Borec (2023) pove: »Vrhunski management je stvar energije, ne tehnike.«

Zato bo definitivno vse več delavcev, zagotovo pa večina umskih delavcev oziroma delavcev znanja moralo »voditi samega sebe« (Drucker, 2001, str. 156). Vprašanja in trditvi, ki bodo nujna za raziskavo, so: Kdo sem jaz? Kakšne prednosti imam? Kako delam? Kam spadam? Kakšen je moj prispevek? Moram prevzeti odgovornost za odnose s svojimi sodelavci. Moram načrtovati svojo drugo polovico življenja ipd. (Drucker, 2001)

Skozi zgodovino ljudje niso imeli veliko potrebe po managementu svoje kariere – bili so rojeni na svojih položajih v življenju ali pa so se v nedavni preteklosti zanašali na svoja podjetja, da so začrtali svojo poklicno pot. A časi so se drastično spremenili. Danes se moramo vsi naučiti obvladovati sami sebe. Kaj to pomeni? Kot nam pove Drucker (2005), to pomeni, da se moramo naučiti razvijati sami sebe. Postaviti se moramo tja, kjer lahko največ prispevamo k svojim organizacijam in skupnostim. Med 50-letno delovno dobo moramo ostati mentalno budni in angažirani, kar pomeni vedeti, kako in kdaj spremeniti delo, ki ga opravljamo. Morda se zdi očitno, da ljudje dosegajo rezultate, če delajo tisto, v čemer so dobri, in tako da delajo na načine, ki ustrezajo njihovim sposobnostim. Toda Drucker (2005) pravi, da zelo malo ljudi dejansko pozna – kaj šele, da bi izkoristilo – svoje temeljne prednosti. Vsakega izmed nas izziva, da se vprašamo: Katere so moje prednosti? Kako nastopam? Kakšne so moje vrednote? Kam spadam? Kakšen naj bo moj prispevek?

Ne poskušajte se spremeniti, opozarja Drucker (2005). Namesto tega se osredotočite na izboljšanje spretnosti, ki jih imate in sprejmite naloge, ki so prilagojene vašemu individualnemu načinu dela. Če to storite, se lahko iz običajnega delavca spremenite v izjemnega izvajalca. Današnje uspešne kariere niso načrtovane vnaprej. Razvijajo se, ko so ljudje pripravljeni na priložnosti, ker so si zastavili ta vprašanja in natančno ocenili svoje edinstvene značilnosti. Drucker (2005) zato izziva vse, da prevzamejo odgovornost za management svoje prihodnosti – tako v pisarni kot zunaj nje. Če povzamemo: »Menim, da se 90 % zmag zgodi na energetske ravni.« (Brodnja v Borec, 2023).

2.2.5 Globalizacija in medkulturni izzivi

Zagotovo je eden izmed ključnih sodobnih izzivov tudi medkulturna raznolikost, kar za sabo prinese globalizacija, od posameznikov pa se pričakuje vedno boljša komunikacijska sposobnost. V nadaljevanju predstavljamo nekaj izsledkov doktorskega študenta Walida Nassarja, ki jih je povzel v konferenčnem članku (Nassar, 2023).

Projektni managerji se morajo osredotočiti na pomembnost komunikacije kot ključne spretnosti za uspešen management, natančneje, aktivnega poslušanja, verbalne in neverbalne komunikacije, empatije, kulturnih razlik in znanja jezika (Alexandrova v Nassar, 2023).

Hofstede (v Nassar, 2023) navede Hofstedevo teorijo kulturnih dimenzij. Slednja opiše šest dimenzij nacionalnih kultur, ki vplivajo na komunikacijo:

- razdalja moči,
- individualizem proti kolektivizmu,
- moškost proti ženskosti,
- izogibanje negotovosti,
- dolgotrajna proti kratkoročni usmerjenosti in
- popuščanje proti zadrževanju.

2.3 Kompetence sodobnega managerja

»IQ in tehnične veščine so pomembne, vendar je čustvena inteligentnost točka ena managementa.« (Goleman, 2004). Teoretiki čustveno inteligentnost, empatijo, komunikacijsko zrelost ipd. vedno bolj opredeljujejo kot bistvene vrline odličnih sodobnih managerjev.

Ena od značilnosti odličnega managerja je sposobnost prepoznati pravo osebo za pravo delo in usposobiti zaposlene, da bodo uspeli na delovnih mestih, ki so jim dodeljena. Toda na žalost večina managerjev domneva, da če je vsaka oseba, ki dela na projektu, dobro prilagojena delovnemu mestu, potem bo tudi organizacija, v kateri delajo, prav tako. Pogosto ni tako. Lahko bi postavili dve skupini enako sposobnih ljudi za delo v različnih organizacijah in to, kar bi dosegli, bi bilo bistveno drugačno. To je zato, ker imajo same organizacije – neodvisno od ljudi in drugih virov v njih – zmogljivosti. Da bi uspeli dosledno, morajo biti dobri managerji veščiki ne le ocenjevanja ljudi, ampak tudi ocenjevanja sposobnosti in pomanjkljivosti svoje organizacije kot celote (Christensen in Overdorf, 2000).

Ko bi jih vprašali, naj definirajo idealnega managerja, bi mnogi poudarili lastnosti, kot so inteligentnost, žilavost, odločnost in vizija – lastnosti, ki se tradicionalno povezujejo z vodenjem. Takšne veščine so potrebne, a hkrati so to za sodobne managerje nezadostne lastnosti. Pogosto so izpuščene s seznama mehkejše, bolj osebne lastnosti, ki so tudi bistvene. Čeprav je določena stopnja analitične in tehnične spretnosti minimalna zahteva za uspeh, študije kažejo, da je čustvena inteligentnost lahko ključna lastnost, ki razlikuje izjemne izvajalce od tistih, ki so zgolj primerni.

Psiholog in pisatelj Daniel Goleman je s svojo istoimensko knjigo iz leta 1995 prvič približal izraz »čustvena inteligentnost« širokemu občinstvu, Goleman (2004) pa je ta koncept prvič uporabil v poslu s klasičnim člankom iz leta 1998. Goleman (2004) je v svoji raziskavi v

skoraj 200 velikih globalnih podjetjih ugotovil, da resnično učinkovite managerje odlikuje visoka stopnja čustvene inteligentnosti. Brez tega ima lahko oseba prvovrstno usposabljanje, prodoren um in neskončno zalogo dobrih idej, vendar še vedno ne bo odličen manager ali vodja.

Glavne komponente čustvene inteligentnosti – samozavedanje, samoregulacija, motivacija, empatija in socialne veščine – morda zvenijo neposlovno, vendar je Goleman (2004), soprorednik konzorcija za raziskave čustvene inteligentnosti v organizacijah s sedežem na Univerzi Rutgers, našel neposredno povezavo med čustveno inteligentnostjo in merljivimi poslovnimi rezultati. Pojem čustvene inteligentnosti in njen pomen za poslovanje sta v zadnjih šestih letih še naprej sprožala razpravo, vendar Golemanov članek ostaja dokončna referenca na to temo, saj izpostavi podrobno razpravo o vsaki komponenti čustvene inteligentnosti in to, kako jo prepoznati pri potencialnih vodjih, kako in zakaj je povezana z uspešnostjo in kako se jo je mogoče naučiti (Goleman, 2004).

Bordnjak (v Borec, 2023), slovenski manager leta 2022, povzame: »Najpomembnejše je upravljanje z ravno energije posameznika in ekipe. Pride do obdobja, ko prihaja do neke vrste izgorelosti, zaradi prezasedenosti ali preobremenjenosti upade raven energije. V kontekstu managementa je zelo pomembno, da uspeš to energijo ohraniti in prenesti ter zadržati na ravni ekipe. To je največji izziv. Kako doseči, da smo v coni motivacije in ne gremo čez mejo, ko potencialno ljudi preobremenimo?« Vse to se navezuje tudi na management časa (Douglas in drugi, 2016) in s tem vidimo tudi povezavo med vsemi delci oziroma našimi poglavji; kompetencami managerja, motivacijo, energijo posameznika.

2.4 Management v dobi robotizacije

Z razvojem robotizacije in umetne inteligence se v zadnjih letih pojavlja vedno večja vpletenost sodelovanja in prevzemanja nalog s strani robotov (Kyrarini in drugi, 2021). Zelo zanimivo trditev navede Lakhani (2023): »Umetna inteligenca ne bo nadomestila ljudi – vendar bodo ljudje z umetno inteligenco nadomestili ljudi brez umetne inteligence.«

En pogostejših primerov vključevanja je področje zdravstva, kjer se uvajajo robotski sistemi pri negi starejših, otrok in invalidov, v bolnišnicah, na rehabilitaciji in pomoči pri hoji ter drugih zdravstvenih situacijah (kar na primeru natančneje opišemo v nadaljevanju poglavja) pa še vedno ostajajo ključni izzivi pri integraciji robotov v našo družbo, pri čemer se pojavi pomembno vprašanje, ali je robot v bistvu sodobni manager oziroma kje je meja (Holland in drugi, 2021).

Prva dokumentirana uporaba robotsko podprtega kirurškega posega se je zgodila leta 1985, ko se je robotska roka povezala z računalniškim topografskim skenerjem, kar je bilo uporabljeno za vodeno biopsijo možganskega tumorja (Kyrarini in drugi, 2021). Od takrat je tehnologija zelo hitro napredovala in tudi pozitivno vplivala na zmogljivost in vključenost robotov (Sergeeva in drugi, 2020).

Howick in drugi (2021, str. 1) navajajo nekaj primerov: »Asimo je robot, ki invalidom pomaga pri prehrani, Robear zmanjša fizični napor pri delu negovalcev z dvigovanjem in premikanjem težkih pacientov, Pepper organizira petje, pripravlja »gin&tonics« in zna zrcaliti vaš ton glasu, ko govori z vami, Careboti imajo »bratrance«, imenovane »chatboti«, ki simulirajo človeški govor, ne pa fizičnega vedenja, klepetalni robot, imenovan Woebot, uporablja umetno inteligenco (AI) za sledenje razpoloženju in ponuja nasvete, za katere trdi, da lahko zmanjšajo depresijo, anksioznost in druge psihološke težave, klepetalni robot, imenovan Shim, uspešno spodbuja duševno dobro počutje s pomočjo kognitivno-vedenjske terapije.«

Clauberg (2020) govori o spremembah, ki jih povzročata digitalizacija in umetna inteligenca – obe bosta hkrati uničili veliko število delovnih mest in dokončali razrede delovnih mest ter povzročili ustvarjanje novih delovnih mest, ki se zelo razlikujejo od uničenih. Obsežno permanentno izobraževanje in prevzgoja zaposlenih bosta za zmanjšanje negativnih učinkov verjetno celo potrebni spremembi v širši izobrazbi, saj bi s tem izboljšali potencial menjave zaposlitve na povsem nova področja. Poleg tega tehnične informacije o digitalizaciji v kibernetski fiziki sistemov opozarjajo na nevarnosti, ki bodo zahtevale rešitve na mednarodni ravni.

Res pa je, da je zrelost oziroma pripravljenost tehnologije v povezavi s sodelovalnimi roboti še vedno odprti izziv. Ključna raziskovalna vprašanja na tem področju ostajajo (Kyrarini in drugi, 2021):

- posodobitev varnostnih standardov (ISO, ki opredeljuje varnostne zahteve za robote za osebno nego, ni bil posodobljen od leta 2014);
- zaščita potrošnikov v pravnem smislu;
- dodelitev odgovornosti v primeru okvare ali kakršne koli druge neugodne situacije;
- zasebnost bolnikov in opremljenost robotov s kamerami (snemanje, povezani podatki in brezžično sporočanje informacij);
- sprejemanje s strani pacientov in njihovih družin;
- vprašanje zaposlovanja (ali roboti v celoti nadomestijo človeka);
- človeško-socialni stik (ne smemo verjeti, da lahko roboti zadovoljijo čustvene in fizične potrebe ljudi) in
- vprašanje empatije (ki je nujno potrebna pri managerjih in se je dotaknemo v naslednjem poglavju).

Clauberg (2020) povzame, da bodo seveda nove tehnologije, ki se tukaj uporabljajo, ustvarile tudi nova delovna mesta in je zelo verjetno, da bo število na novo ustvarjenih delovnih mest preseglo število izgubljenih delovnih mest. Vendar se bodo nova delovna mesta bistveno razlikovala od izgubljenih in množičnih, morda bodo potrebni programi prevzgoje za omejitev vpliva. Vodstva podjetij, predvsem ravnanje z ljudmi pri delu in strategije ter družbe kot celote se bodo morali prilagoditi spremembam, ki jih povzročajo nove tehnologije. Pričakovati je, da bo umetna inteligenca sčasoma prodrla na nova delovna

področja in s tem odpravila veliko delovnih razredov, hkrati pa ustvarila nova delovna mesta na različnih področjih. To lahko vodi celo do potrebe po širši osnovni izobrazbi, ki bo omogočala hitrejšo menjavo zaposlitve v prihodnosti. Drugi izziv je potreba po ustvarjanju veliko varnejših kiberfizičnih sistemov, kot je danes mogoče, da bi se izognili zelo škodljivim kibernetičnim napadom na kritično infrastrukturo in industrijske obrate ter vlagali v močan nadzor sistemov umetne inteligence, s čimer bi zagotovili, da ne diskriminirajo določenih družbenih skupin.

3 SODOBNI DELAVEC ZNANJA

Zaradi znanja postajajo viri mobilni. Umski delavci v nasprotju s fizičnimi delavci v proizvodnji so lastniki svojih proizvodnih sredstev – znanje nosijo v svojih glavah in ga lahko odnesejo s seboj. Potrebe po znanju v organizacijah se bodo nenehno spreminjale, v razvitih državah je čedalje večji delež ključne delovne sile sestavljen iz ljudi, ki se jih ne da managerirati v tradicionalnem smislu. »V mnogih primerih ti ljudje ne bodo zaposleni v organizacijah, za katere bodo delali, temveč bodo pogodbeni delavci, izvedenci, svetovalci, honorarni sodelavci, partnerji v skupnih vlaganjih ipd.; čedalje več teh ljudi se bo enačilo s svojim znanjem ne pa z organizacijo, ki jih bo plačevala,« pojasni Drucker (2001, str. 9).

V tretjem poglavju magistrskega dela se torej osredotočimo na sodobnega delavca znanja oziroma umskega delavca. V začetku ga definiramo. Nadalje raziščemo in opišemo njegove vrednote, želje in pričakovanja. Vse to je povezano z motivacijo, zato se opredelimo tudi do nje. Želimo namreč definirati profil sodobnega delavca znanja. Poglavje zaključimo z vplivom managerja na sodobnega zaposlenega in tako tudi odpremo temo za četrto poglavje, ki se nanaša na odnos med sodobnim managerjem in sodobnim umskim delavcem.

3.1 Kdo je sodobni delavec znanja?

Najpomembnejše premoženje v ustanovah 21. stoletja, tako poslovnih kot neposlovnih, so umski delavci in njihova produktivnost (Drucker, 2001). Ključno vprašanje pri produktivnosti umskega delavca je, kaj je naloga, kar tudi loči umskega delavca od fizičnega, pri katerem je namreč bilo ključno vprašanje, kako je treba opraviti delo – pri fizičnem delu je naloga vedno podana. Zato morajo umski delavci ustrezati šestim glavnim dejavnikom (Drucker, 2001, str. 138):

- Vprašanje: Kaj je naloga?
- Vodenje samega sebe in avtonomnost.
- Inovativnost in odgovornost.
- Nenehno učenje in učenje drugih.
- Količina je enaka kakovosti.
- Obravnavanje s strani ustanove kot sredstva in ne stroškov.

V kontekstu, v katerem znanje velja za najbolj kritičen vir v kateri koli državi v razvoju, postane poslovno okolje nepredvidljivo in tradicionalni modeli predvidevanja in prilagajanja trgu kažejo svoje omejitve. Posledično se pozornost premakne do lastnikov znanja – človeških virov (Muscalu in Stanit, 2013).

Delo z znanjem je bolj mentalno kot fizično (Budie, 2016) in postalo je jasno, da je delo z znanjem danes bolj ustvarjalno, bolj sodelovalno in bolj avtonomno. Poleg tega delavci znanja postanejo bolj seznanjeni z IT in s tem mobilnejši, hkrati pa bolj raznoliki, odvisno od njihove vloge in položaja, kar lahko povzroči različne potrebe. Za razumevanje potreb zaposlenih je potreben vpogled v njihove delovne vzorce in dejavnosti. Nadalje, generacijske razlike se zdijo pomembne, zlasti pri prehodu na novejša pisarniške koncepte, česar se konkretno dotaknemo kasneje.

Po angleškem slovarju (angl. Cambridge dictionary) je delavec znanja, lahko tudi umski delavec (angl. Modern knowledge worker/employee), »zaposleni, čigar delo vključuje razvoj in uporabo znanja, ne pa proizvodnjo blaga ali storitev« (Knowledge worker, brez datuma). Delavec znanja po Batri (2024) je nekdo, ki je zaposlen zaradi svojega znanja o predmetu in ne zaradi sposobnosti opravljanja fizičnega dela.

Izraz »delavec znanja« je sicer prvi skoval Drucker (1959). Delavce znanja je opredelil kot delavce na visoki ravni, ki uporabljajo teoretično in analitično znanje, pridobljeno s formalnim usposabljanjem za razvoj izdelkov in storitev. To so na primer strokovnjaki s področja informacijske tehnologije, kot so programerji, spletni oblikovalci, sistemski analitiki, tehnični pisci in raziskovalci. Delavce znanja sestavljajo tudi farmacevti, računovodje, inženirji, arhitekti, odvetniki, zdravniki, znanstveniki, finančni analitiki in oblikovalci (Batra, 2024).

Najbolje delujejo, če so pooblaščen, da kar najbolje izkoristijo svoje najgloblje sposobnosti. Delavci znanja imajo visoko stopnjo strokovnega znanja, izobrazbe ali izkušenj, glavni namen njihovega dela pa je ustvarjanje, distribucija ali uporaba znanja.

Nekateri so delavca znanja opredelili kot »vsakega, ki je zadolžen za nenehno inovativnost in ustvarjalnost«. Drugi raziskovalci so izjavili, da delavci znanja »prinesejo v organizacijo svojo predhodno izobrazbo, izkušnje, znanje in spretnosti in ko sodelujejo znotraj organizacije, pritegnejo na tej izkušnji za nadaljnji razvoj svojih veščin in znanja ter tako prispevajo k svojemu človeškemu kapitalu in vrednosti organizacije«. Če združimo obe definiciji, bi bilo pošteno reči, da so delavci znanja pomembni za podjetje tako zaradi takojšnjih kot tudi prihodnjih vplivov, ki jih lahko povzročijo njihove sposobnosti pri doseganju organizacijskih ciljev. Značilnosti delavcev znanja (Muscalu in Stanit, 2013) so naslednje:

- Strokovnjaki, ki temeljijo na znanju, so tako lastniki intelektualnega kapitala kot aktivni kadri gospodarske dejavnosti.

- Delavci znanja imajo znanje in ga nenehno obnavljajo z nenehnim učenjem, da ohranijo svoj naziv delavca znanja.
- Produktivnost in delovna uspešnost delavcev znanja je v zbiranju, asimilaciji, ustvarjanju, uporabi in izkoriščanju znanja.
- Delavci znanja so zelo mobilni, kar pomeni, da lahko spreminjajo svojo zaposlitev na drugo delovno mesto ali funkcijo v isti organizaciji ali v drugi organizaciji, lahko spremenijo svoj poklic in so na voljo za spremembo svojega doma za njihovo novo službo.
- Strokovnjaki, ki temeljijo na znanju, so svojemu delu predani ljudje z visokimi dohodki v obliki plač, bonusov, deležev v družbah, v katerih delajo, sočasno s posebno moralno obravnavo ...; vse te nagrade odražajo znanje in intelektualni kapital, ki ga imajo.
- V gospodarstvu, ki temelji na znanju, je specializirana delovna sila dobro usposobljena za ravnanje s podatki, informacijami, znanjem, kar bo privedlo do povpraševanja po takih poklicih (znanstveniki, inženirji, kemiki, biologi, matematiki, znanstveni izumitelji ipd.).

Da se bomo lahko v nadaljevanju opredelili do potreb sodobnega delavca znanja, za začetek razjasnimo osnovno shemo potreb zaposlenega. Potrebe zaposlenega (angl. Employee needs) razložimo s pomočjo tabele 3. V osnovi se delijo na tri glavne skupine, v naslednjem podpoglavju pa se osredotočimo na potrebe sodobnega zaposlenega.

Tabela 3: Shema osnovnih potreb zaposlenega

Potrebe zaposlenega		
Okoljsko oz. fizično udobje	Potrebe, povezane z delom oz. funkcionalno udobje	Psihološke potrebe oz. psihično udobje
Klimatsko udobje	Koncentracija	Zasebnost/privatnost
Vizualno udobje	Komunikacija	Druženje
Eko spodbujanje	Bližina sodelavcev	Teritorialnost in personalizacija
	Ergonomija	Statusni izraz
	Potreba po prostoru	Nadzor in avtonomija
		Spodbujanje z estetiko
		Sprostitev

Vir: prirejeno po Budie (2016).

3.2 Profil sodobnega zaposlenega

Najpomembnejši poudarek pri delavcih znanja je zagotovo znanje, zato novo podpoglavje začnemo neposredno z znanjem. V novem, razvijajočem se gospodarstvu je znanje sredstvo (Bogdanowicz in Bailey, 2002), ki ga je treba ceniti, razvijati, saj je sestavni del intelektualnega kapitala organizacije. Znanje se v dobi, ko podatki in informacije pomagajo vzdrževati konkurenčno prednost, vse bolj obravnava kot korporativno sredstvo. Znanje je vendarle neopredmetena dobrina, zato ravnanje z njim ustvarja številne izzive na področju razvoja ljudi, zlasti ko delavce bolj skrbi njihova zaposljivost.

Nek delavec torej znanje ima in posledično je konkurenčen; kar pomeni, da lahko prostovoljno izbira svoje delovno mesto, svoje poslanstvo. Dejavnosti in delovni vzorci delavcev znanja se lahko zelo razlikujejo. Tabak (v Budie, 2016) po obsežni študiji o vedenju na delovnem mestu ugotavlja, da se dejavnosti razlikujejo glede na več vidikov.

- Prvič: narava dejavnosti je lahko povezana z delom, socialna ali fiziološka.
- Drugič: dejavnosti so lahko individualne ali skupinske, kar zahteva komunikacijo.
- Tretjič: aktivnosti so lahko načrtovane ali nenačrtovane.

En izmed pomembnih aspektov delavcev znanja je zagotovo tudi mobilnost. Razlikujemo lahko med notranjo in zunanjo mobilnostjo, ki ju moramo obravnavati kot pomembni lastnosti za razumevanje delovnih vzorcev (Budie, 2016). Greene in Myerson (v Budie, 2016) razlikujeta med štirimi vrstami delavcev znanja glede na mobilnost.

- Vodja, ki ne zapusti svoje mize pogosto. Namesto tega ga bodo za informacije obiskovali drugi.
- Povezovallec, ki je polovico časa drugje v pisarni in komunicira s sodelavci različnih oddelkov.
- Nabiralec, ki je polovico časa zunaj pisarne, na obisku zunaj povezave.
- Navigator, ki je redko v pisarni in je vedno na potovanjih, tudi v tujini.

Trend v karierni literaturi (Quigley in Tymon, 2006) temelji na samomanagementu kariere. V preteklosti je literatura o managementu kariere pogosto poudarjala organizacijske pobude, kot so delavnice za zaposlene, kroženje delovnih mest, obogatitev delovnega mesta, kariera lestvice napredovanja ipd. Nedavno so se raziskovalci osredotočili na resničnost, ki jo vključuje tipična kariera več organizacij in v veliki meri pogosto različne vloge v teh organizacijah zaradi globalizacije in napredka v tehnologiji, ki sta povzročila turbulentno okolje tudi za zaposlene.

Najpomembnejše veščine sodobnega delavca znanja po Muscalu in Stanit (2013) so:

- učne veščine – bodočemu delavcu znanja bodo pomagale ohraniti stik z realnostjo, s tem, kar se dogaja v resničnem svetu, in bo hkrati olajšalo njegovo prilagajanje na hitro spreminjajoče se okolje;
- tehnološka znanja – pomagala bodo pridobiti, razširjati in obdelovati informacije;
- veščine timskega dela – olajšale bodo ustvarjanje, pridobivanje znanja in razširjanje;
- kritično mišljenje – odražalo bo sposobnost analize in sintezo kompleksnih informacij ter sposobnost analiziranja le-teh z različnih vidikov.

Ključni, s sodobnim delavcem znanja povezani, so tudi koncepti izgorelosti, deloholizma, zavzetosti za delo. Pričujoča študija (Schaufeli in drugi, 2008, str. 194) je na vzorcu 587 telekomunikacijskih managerjev raziskala in ugotovila, da: »večkratne regresijske analize so ugotovile, da so ti trije koncepti ohranili edinstvene hipotetične vzorce razmerja s

spremenljivkami iz petih skupin, ki predstavljajo (1) dolgotrajno delo glede na ure, (2) značilnosti dela, (3) delovne rezultate, (4) kakovost socialnih odnosov in (5) zaznano zdravje«. Skratka, analize so zagotovile in združujejo se dokazi, da so deloholizem, izgorelost in angažiranost tri različne vrste »dobrega« počutja zaposlenih namesto treh enakih.

Pomemben vidik, ki ga je tudi treba upoštevati in smo ga že omenili, je generacijska raznolikost. Po Budie (2016) trenutno obstajajo tri generacije, ki so pogoste v delovni sili in vse te generacije imajo svoje značilnosti, vendar pa Knight (2014) opozarja, da imamo, prvič v zgodovini, danes na delovnem prostoru pet različnih generacij.

Po Bailey in Owens (2020) večgeneracijsko okolje združujejo:

- tiha generacija (angl. Silent Generation) (rojeni od 1928 do 1945),
- generacija, rojena po Baby Boomers (1946 to 1964),
- generacija X (angl. Generation X) (rojeni od 1965 do 1980),
- milenijci (angl. Millennials) (rojeni od 1981 do 1996) in
- generacija Z (angl. Generation Z) (rojeni od 1997 naprej).

Veliko je miselnosti o generacijskem prepadu, vendar Bailey in Owens (2020) svetujeta nekaj dobrih praks v izogib le-temu. Predlagata izogibanje generacijskih stereotipov in predpostavk, prepoznavanje vseh zaposlenih kot posameznikov, ki imajo edinstveno dragoceno veščino, in ustvarjanje načrta, ki promovira deljenje znanja po večgeneracijski mreži zaposlenih čez vse ekipe in vsa delovna mesta, čemur se pridružuje tudi Knight (2014).

Ključno vprašanje ostaja, kaj še sledi. Vodstvo po vsem svetu verjame, da bo v prihodnosti kljub glavnima zunanjsima oblikovalkama trenutnega dela – tehnologiji in globalizaciji – igrala pomembno vlogo bolj zapletena mešanica sil – vključno z družbenimi in demografskimi, kar ima globoke posledice za to, kako in zakaj delati, pa tudi za to, kdaj in kje delati (Gratton, 2011).

Tudi Giancola (v Budie, 2016) zavrača generacijski prepad, saj pravi, da so velike razlike pogoste tudi znotraj generacij. Poleg tega je težko ugotoviti, ali lahko razlike med temi skupinami pripišemo dejanskim generacijskim ali preprosto starostnim razlikam. Možne razlike v vedenju in odnosih so lahko tudi posledica razlik v življenjski poti, družinskem stanju, izkušnjah ali preprosto posledica procesa staranja.

Navedli in opredelili smo se do kar nekaj pomembnih aspektov sodobnega delavca znanja (pomembnost znanja, aspekt dejavnosti, mobilnost, samomanagement kariere, veščine delavca, koncept izgorelosti in deloholizma ter generacijsko raznolikost). Za zaključek pa povzemamo ideje različnih avtorjev na temo potreb, želja in pričakovanj sodobnih delavcev znanja, kar prikažemo v tabeli 4.

Tabela 4: Potrebe, želje, vrednote in pričakovanja sodobnega delavca znanja

Potrebe, želje, vrednote in pričakovanja sodobnih delavcev znanja z razlago	
Pripadnost (angl. Belonging); spodbujanje občutka pripadnosti	Bolj kot kadar koli prej zaposleni iščejo občutek pripadnosti na svojem delovnem mestu. Ko se zaposleni počutijo cenjene, vključene in povezane s svojimi ekipami in poslanstvom organizacije, je večja verjetnost, da bodo delovali po svojih najboljših močeh.
Prilagodljivost (angl. Flexibility); usklajevanje dela in življenja	Zaposleni danes razmišljajo o nefinančnih spodbudah in iščejo delodajalce, ki ponujajo prožne ureditve dela, ki ustrezajo osebnim potrebam in prednostnim nalogam. Organizacije, ki sprejemajo prilagodljivost, izkazujejo zavezanost splošnemu dobremu počutju svojih zaposlenih in pridobivajo konkurenčno prednost pri privabljanju vrhunskih talentov.
Kultura (angl. Culture); dinamična in privlačna sila	Živahna, dobro artikulirana kultura podjetja je postala močna razlika tako za sedanje kot za bodoče zaposlene. Odlična kultura ne le spodbuja zavzetost in produktivnost zaposlenih, ampak ima tudi ključno vlogo pri privabljanju vrhunskih talentov.
Dobro počutje (angl. Wellbeing); celostni pristop	Dobro počutje je na sodobnem delovnem mestu dobilo širši pomen. To presega ponudbo joge ali brezplačnih pijač; zaposleni zdaj iščejo celovito podporo za duševno zdravje, avtonomijo in prilagodljivost, vključene v njihovo vsakodnevno delovno življenje.
Razvoj (angl. Development); krepitev rasti in razvoja	Zaposleni želijo imeti občutek, da je njihova rast cenjena in da delodajalci vlagajo v njihov dolgoročni uspeh. Organizacije, ki dajejo prednost razvoju zaposlenih, ustvarjajo kulturo nenehnega izboljševanja in zvestobe. Skoraj 80 % milenijcev meni, da je mentorstvo na delovnem mestu pomembno za uspešno kariero. Številne organizacije ponujajo tudi priložnosti za medsebojno mentorstvo za spodbujanje sodelovanja na delovnem mestu in krepitev odnosov.
Personaliziran dostop do znanja (angl. Personalized learning acces)	Sodobni delavec je zrasel s tehnologijo in možnostjo iskanja odgovorov kadarkoli in kjerkoli. Zato milenijci pričakujejo, da bodo priložnosti za učenje na voljo v različnih oblikah za reševanje takojšnjih potreb na delovnem mestu. S personaliziranim učnim pristopom lahko zaposleni pridobijo nova znanja, razvijejo vodstveni potencial in dosežejo strokovno rast.
Kultura nenehnih povratnih informacij (angl. Support a culture of continuous feedback)	Sodobni delavec si želi več kot le letni pregled uspešnosti. Številne uspešne organizacije vključujejo redne, stalne in konstruktivne povratne informacije na delovnem mestu, tako da lahko zaposleni naredijo spremembe tako za izpolnjevanje vsakodnevnih nalog kot za izpolnjevanje dolgoročnih kariernih ciljev. Pogoste, prilagojene povratne informacije zaposlenim kažejo, da so cenjeni in spoštovani.
Privlačno delovno mesto (angl. Build an engaging workplace)	Sodobni delavec želi vse: prilagodljivost, dobre ugodnosti, pošteno plačilo, usposabljanje, rast in smiselno delo. V nedavni raziskavi je 78 % milenijcev v ZDA in 74 % milenijcev v Združenem kraljestvu izjavilo, da je pomembno, da se vrednote njihovega delodajalca ujemajo z njihovimi. Ti zaposleni želijo vedeti, da delajo spremembe in imajo občutek namena. Najuspešnejše organizacije bodo zmagale v vojni za talente tako, da bodo ponudile močno ponudbo vrednosti zaposlenih, ki daje prednost razvoju talentov.

se nadaljuje

Tabela 4: Potrebe, želje, vrednote in pričakovanja sodobnega delavca znanja (nad.)

Potrebe, želje, vrednote in pričakovanja sodobnih delavcev znanja z razlago	
Namen (angl. Purpose)	Namen je gonilna sila vsakega človeka. Zaposleni potrebujejo občutek namena, ki jih žene k doseganju njihovega polnega potenciala. Najboljši način za to je uskladitev ciljev zaposlenih s cilji podjetja.
Varnost (angl. Security)	Ko govorimo o varnosti, ne gre le za varnost zaposlitve, ampak tudi za varne delovne pogoje na delovnem mestu. Zaposleni se počutijo varne, saj vedo, da jih delodajalec ne bo nenadoma odpustil, ne da bi jih ustrezno obvestil. Ta negotovost lahko ovira produktivnost zaposlenega, za katerega obstaja večja verjetnost, da bo prezgodaj odšel. Drugi vidik varnosti je psihična in fizična varnost zaposlenih na delovnem mestu. Pri psihološki varnosti gre za ustvarjanje zaupanja in medsebojnega razumevanja med vodji in zaposlenimi, da se ti počutijo, kot da pripadajo. Zaposleni morajo imeti možnost povedati svoje mnenje, ne da bi se bali posledic. Vedeti morajo, da je varno izraziti svoje mnenje, tudi če ni isto kot mnenje njihovih menedžerjev. Kar zadeva fizične varnosti, morajo vaši ljudje vedeti, da sta njihova lastnina in oseba v varnem okolju tudi med delom, brez nevarnosti, da bi bili poškodovani. Ni skrbi za telesne poškodbe ali izgubo intelektualne in fizične lastnine. Oprema, orodja, delovne postaje in delovno mesto morajo ustrezati zdravstvenim in varnostnim zahtevam.
Povezanost ekipe (angl. Team cohesiveness)	En najpomembnejših vidikov je tudi zadovoljevanje socialnih potreb zaposlenih. Ker ogromno časa preživite v pisarni, postane nujno, da se s svojimi sodelavci družite. Ne glede na to, ali gre za skupinski duh ali potrebo po tem, da smo del večje celote, je iskanje druženja temeljni del človeške psihologije. Močni medsebojni odnosi v pisarnah so gradnik uspešnega delovnega mesta. Lahko se osredotočite na zagotavljanje priložnosti za svoje zaposlene, da se bolj povežejo, da bi zadovoljili njihove socialne potrebe. Skupinska kosila, pijače po službi in družabni izleti so preizkušene in resnične metode za spodbujanje močnih družbenih vezi.
Finančna varnost (angl. Financial security)	Le nekateri zaposleni so osredotočeni na finančni vidik delovnega mesta. Vendar so poštene plače vedno dobrodošle. Čeprav finančni vidik zaposlitve ni vedno gonilna sila zaposlitve, so plače tiste, ki pokrivajo potrebe zaposlenih. Zato so denarne nagrade vedno dobrodošle, ko gre za hvaležnost za delo ali prevzemanje dodatnih odgovornosti. Redno dostopanje do plač vaših zaposlenih zagotavlja, da so vaše plače konkurenčne in dosegajo merila v primerjavi s povprečjem panoge. Redna ocena plač vam bo dala zaupanje v vašo organizacijo in zaposlene odvrnila od tega, da bi svoje osnovne potrebe iskali drugje.
Tehnološko usmerjen pristop (angl. Technology driven approach)	Samo zagotavljanje tehnologije ni dovolj, del vodstvenega dela je tudi usposabljanje ljudi za uporabo tehnologije. Na primer uvedba orodja za izmenjavo znanja za učinkovito timsko sodelovanje, vendar ne zagotavljanje osnovnega usposabljanja zaposlenih, bo zapravila produktivni čas delavcev znanja.
Vzbujanje strasti ljudi (evoking people's passions)	Strast, da presežejo dodatni kilometer, ljudi žene k ustvarjanju noro odličnih izdelkov in storitev. Vodstvene prakse bi morale prilagajati ali podpirati delo znanja in zaposlenim pomagati, da sami izrazijo strast. Ustvarite priložnosti za delavce znanja, da se bodo lahko samoizboljševali. Spoštujte njihov poklicni status in identiteto.

se nadaljuje

Tabela 4: Potrebe, želje, vrednote in pričakovanja sodobnega delavca znanja (nad.)

Potrebe, želje, vrednote in pričakovanja sodobnih delavcev znanja z razlago	
Uravnotežen management (balanced leadership); bodite vodja, ne šef (angl. Be a leader, not a boss)	Tradicionalni menedžerji sploh ne izvajajo vodenja, temveč le položajno moč. Delavci, ki delajo na znanju, ne želijo, da bi nekdo pretirano nadzoroval in nadziral njihovo delo. Namesto tega imajo verjetno raje, da jim menedžerji omogočijo produktivno delo. Učinkovito vodstveno vodenje zahteva ravnovesje med občutljivostjo in avtoriteto, med celoto in deli, med ohlapnim in strogim stilom vodenja, med funkcionalno strokovnostjo (globina znanja) in medfunkcionalno odličnostjo (širina znanja), med internim (ustvarjanje vrednosti za organizacijo in zaposlene) in zunanjim (ustvarjanje vrednosti za vlagatelje, stranke in družbo).
Prepoznati strokovnost (angl. Recognize experts)	V podjetju, ki spodbuja znanje, delavci pogosto vedo več kot njihovi vodje. So strokovnjaki. Toda, če ne poskušate, boste konstruirali nepristne položaje, kjer moč in oblast postaneta bolj boj kot pogajanja.
Delo v enakovredni mreži (angl. working the peer network)	Kot vodja morate aktivno delati v vrstniški mreži svojih delavcev znanja. Če morate na primer voditi težavnega zaposlenega, tega ne poskušajte storiti sami. Preoblikovanje težave iz situacije med šefom in zaposlenim v težavo delovne skupine je lahko učinkovito. Vključite njihove vrstnike, saj to, da jih razočarate, pogosto veliko hitreje in močneje vpliva na zaposlenega, kot da razočarate šefa.
Motivacija (angl. Motivation)	Prepoznajte različne potrebe in motivacije delavcev znanja. Tako bo veliko lažje najti ustvarjalne in učinkovite načine za ohranjanje visoke produktivnosti. Tehnike motiviranja za vse delavce znanja niso enake in kot vodja morate odkriti, kaj motivira vsakega posameznika in kaj potrebuje vsak, da postane bolj ustvarjalen. Nekateri delavci znanja si želijo priznanja, drugi imajo morda želje po denarnem ali družbenem priznanju.
Družbeno priznanje (angl. Social recognition)	Za delavce znanja je lahko priznanje vrstnikov ali drugih strokovnjakov glavno gonilo rasti. Naloga upravljavca znanja je omogočiti priložnosti za takšne procese, morda z metodami, kot je omogočanje oblikovanja skupin, organiziranje mentorskih programov, sistemov vrstniškega usmerjanja ali zagotavljanje in vzdrževanje prizorišč za organizacijsko učenje.
Zaupanje (angl. Trust)	Zaupanje pomaga ustvariti vez med delodajalcem in zaposlenim, zato je ključnega pomena, da se zaposleni počutijo varne v svojih vlogah. Delodajalci lahko zgradijo zaupanje s preglednostjo, učinkovitim komuniciranjem in doslednostjo v svojih dejanjih. Razvijanje kulture zaupanja na delovnem mestu spodbuja tudi zaposlene, da se počutijo udobno, ko izrazijo pomisleke in prispevajo ideje.

Vir: povzeto in prirejeno po Asure Software (2019), Indeed (2023), Hudson (2023), Batra (2024) in Lopamudra (2024).

3.3 Motivacija sodobnega zaposlenega

»Motivacija je proces v človeku, ki ga premika proti cilju in glede na to, da zaposleni predstavljajo najvrednejši del vsake organizacije, je njihova motivacija ena najpomembnejših vodstvenih funkcij.« (Aleksić Glišović in drugi, 2019, str. 121).

Sodobne managerje v organizaciji zanima odgovor na vprašanje, kako z raznimi motivacijskimi sredstvi povečati uspešnost zaposlenih in zmanjšati stroške, neizkoriščen

čas, fluktuacijo in drugo (Dimovski in drugi, 2005). Tabela 5 grobo prikazuje temeljno strukturo motivacijskih dejavnikov.

Tabela 5: Struktura motivacijskih dejavnikov

Motivacijski dejavniki		
Delovne razmere in nagrajevanje	Delovno okolje	Osebnostni razvoj
Plača	Tekmovanje	Položaj
Nagrajevanje	Sodelovanje	Zanimivost dela
Delovne razmere	Poznavanje cilja	Ustvarjalnost pri reševanju problemov
Navodila za delo	Poznavanje rezultatov dela	Odgovornost
Strategija podjetja	Koristnost dela	Spodbujanje z izzivi
	Priznanje	Napredovanje
	Vera v človeka	

Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2005).

Boljanovič in Pavič (v Aleksić Glišović in drugi, 2019) zaokrožita, da se je motivacija za delo izkazala za eno najpomembnejših predpostavk učinkovitosti dela in doseganja zadanih ciljev obeh, tako posameznikov oziroma zaposlenih kot tudi celotne organizacije. Še bolj natančno opredelijo Aleksić Glišović in drugi (2019, str. 125): »Motivacija je po mnogih definicijah notranje navdušenje nad zaposlenim in prizadevanje za doseganje aktivnosti, povezanih z delom, to je notranja sila, ki posameznike spodbuja k doseganju osebnih in organizacijskih ciljev. V bistvu se spušča do notranjega zagona in ravni energije, ki določa posameznika, da se odloči ukrepati – in to je običajno pozitivno usmerjeno dejanje v smeri rasti, napredka in splošnega ali neposrednega izboljšanja pogojev ali učinkov.«

Razumeti je treba še naslednji vidik – motivacija se nanaša na nekatere vidike življenja, ki se tudi s časom in zunanjimi dejavniki spreminjajo (Suknunan in Bhana, 2022) ter obstajajo v zavesti in vedenju vsakega človeka, naloga kadrovnikov pa je, da najdejo način, kako razumeti, kako navdihniti in zagotoviti visoko stopnjo motivacije zaposlenih ob upoštevanju, da na njihovo motivacijo vplivajo številni dejavniki: biološki, intelektualni, ekonomski, socialni, čustveni ... Kajti vsak zaposleni zaznava različne aktivnosti, dogodki, ljudje in cilji morajo biti kot motivacija (Aleksić Glišović in drugi, 2019). Prav zaradi te kompleksnosti je ključno razumevanje sodobnih želja in posledično gonilnih možnosti za zaposlene, na drugi strani pa dobro poznavanje in odlične kompetence managerjev (Suknunan in Bhana, 2022).

Pink (2009) v kontekstu sodobnega pristopa k motivaciji zaposlenih poudarja izjemno neusklajenost med prakso motiviranja zaposlenih, ki jih organizacije uporabljajo, in med praksami, ki resnično delujejo. Dodaja pa, da je motiviranje zaposlenih mogoče posodobiti do tega nivoja, da zagotavlja največjo motivacijo in produktivnost zaposlenih.

Praksa motiviranja Pinka (2009) temelji na teoriji samoodločbe in trdi, da imajo vsa človeška bitja prirojeno sposobnost, da so neodvisna, odločna in medsebojno povezana ter da, ko je ta sinergija dosežena, ljudje dosežejo večjo produktivnost, hkrati pa tudi kakovostnejše življenje. »Sodoben pristop k motivaciji se osredotoča torej na notranjo motivacijo – veselje do same naloge, ob upoštevanju, da imajo ljudje inherentno težnjo po iskanju novih izzivov, širjenju in uporabi njihove sposobnosti, raziskovanju in učenju,« opredeljuje Pink (2009, str. 8).

Aleksić Glišović in drugi (2019) navedejo še glavne izsledke oziroma smernice, povezane z motivacijo zaposlenih oziroma avtonomijo, kar se nanaša na omogočanje odločanja zaposlenih v odnosu do glavnih vidikov dela.

- Kdaj zaposleni delajo (čas); delovno okolje se mora osredotočiti na doseganje rezultatov, ne pa na čas dela, s čimer zaposlenim omogočimo fleksibilnost v roku za izvedbo naloge.
- Kako zaposleni delajo (tehnika); zaposlenim je treba dati začetne smernice, vendar morajo biti sposobni izvesti projekt na način, ki se jim zdi primeren namesto po strogem postopku.
- S kom zaposleni delajo (tim); zaposlenim je treba omogočiti neko izbiro glede na to, s kom delajo. Zagotovo niso delavci z vseh delovnih mest kompetentni za izvajanje postopka zaposlovanja, ko pa je priložnost, mora biti možnost, da naloge, ki jih opravljajo, opravljajo v samostojno sestavljenih timih.
- Kaj zaposleni počnejo (naloga); zaposlenim je treba omogočiti čim več "ustvarjalnih" dni, ko svoje izkušnje in znanje obogatijo z delom na nalogi, ki jih posebej navdihuje. Avtonomnost naloge temelji na empiričnih dokazih, da veliko novih pobud nastaja prav v tem »ustvarjalnem prostem času«.
- Mojstrstvo se nanaša na zagotavljanje priložnosti zaposlenim, da postanejo boljši, kar jim je pomembno, zato jim ponudimo delovne naloge, ki niso niti pretežke niti preveč enostavne in kot take zaposlenim omogočajo širitev in razvoj njihovih veščin. Tveganje dodelitve dela, ki ne ustreza sposobnostim zaposlenega, je lahko pomanjkanje motivacije in dolgočasje, pa tudi zagotavljanje nalog, ki presegajo zmožnosti zaposlenih, lahko povzroči upad motivacije in tesnobo.
- Namen; sloni na naravni želji zaposlenih, da prispevajo k ustvarjanju nečesa, kar bo večje in trajnejše od njih samih. Zaposleni morajo svoje cilje sporočati nadrejenim, tako bodo razumeli cilje organizacije in ko razumejo namen in vizijo organizacije, bodo lahko določili svojo vlogo pri doseganju tega namena, zaradi česar bodo srečni pri svojem delu. Organizacijski in individualni cilji morajo biti usklajeni tako, da se zaposleni v organizaciji lahko doživijo kot edinstven tim.

Del o motivaciji zaposlenih bomo zaključili z Brodnjakovo (v Borec, 2023) mislijo: »Na tehnični ravni deluje instrumentalna motivacija z nagradami samo eno prehodno obdobje. Za dolgotrajno delovanje pri rutinskih, morda duhamornih situacijah, pa mora biti motivacija notranje narave. Moraš videti luč na koncu tunela.« Ta misel sovпада tudi s sodobnimi

koncepti o energiji posameznikov, kar smo že predelali in se navezuje na »moderne« kompetence managerjev.

Predlagamo tudi (Schaufeli in drugi, 2008), da bi lahko bila notranja motivacija uporabljena kot usmerjevalni mehanizem za razvoj osebne kariere. Če je tako, vključite posameznike v aktiven management svojega poklicnega življenja, da povečate verjetnost, da bi izkusili občutke smiselnosti, izbire, usposobljenosti in napredka ter na koncu dosegli karierni uspeh (Ramyasri in Chand, 2020).

3.4 Vpliv managerja na sodobnega zaposlenega

Drucker (2001) pove, da se premalo vodstvenih delavcev zaveda neznanskega vpliva managementa in da se je spremenil sam pomen temeljne naloge managementa predvsem zato, ker se je zaradi delovanja managementa delovna sila iz take, ki so jo sestavljali večinoma nekvalificirani delavci, pretvorila v delovno silo visoko izobraženih umskih delavcev. Manager mora dobro razumeti tveganje, sprejemati odločitve, kompromise, komunicirati s svojimi podrejenimi in postavljati prave ljudi na delovna mesta (Chander, 2018).

Kot nadaljuje Drucker (2001, str. 31): »Ljudi ne moremo »upravljati«. Ljudi je treba voditi. Cilj pa je ustvariti čim večjo produktivnost iz specifičnih prednosti in znanja vsakega posameznika.«

Raziskave z več področij kažejo (McClanahan, 2020), da so se managerji in vodje skozi zgodovino človeštva povzpeli po hierarhiji z eno od dveh strategij – prevlado (uporaba sile ali prisile za pridobitev nadzora) ali prestižem (izkazovanje sposobnosti in radodarnosti, tako da jim drugi sledijo po lastni volji). Teorija dvojnih strategij družbenega ranga nakazuje, da sta ti dve strategiji še vedno neločljivo povezani s človeško psihologijo in da lahko upoštevanje prevlade in prestiža pomaga razložiti hierarhijo in vodenje v sodobnih družbenih skupinah, na primer vpliv managerja na sodobnega zaposlenega (McClanahan, 2020).

Seveda je poanta procesa od managerja do zaposlenega usmerjanje. Teoretiki (Schaufeli in drugi, 2008) poudarjajo tako imenovano proteansko kariero (angl. Protean career); to je posameznikova lastna karierna izbira in iskanje samoizpolnitve, kar sta povezovalna ali integrativna elementa v njihovem življenju. Uspeh ni v celoti določen z zunanjimi objektivnimi merili.

Manager bi moral biti vzor članom svoje ekipe (Management Study Guide, brez datuma). Vsakega posameznika mora obravnavati kot enega in se pri delu izogibati pristranskosti. Pomembno je, da managerji dobro razumejo člane svoje ekipe. Zato je v prvi točki do uspeha organizacije ključen odnos med managerjem in zaposlenimi, česar se natančno lotimo v

naslednjem poglavju, predhodno pa še definiramo management znanja in potrebe podjetij/organizacij v dobi delavcev znanja.

3.4.1 Management znanja

»Ključna konkurenčna sposobnost v družbi znanja je organiziranje znanja, saj še tako izobražen posameznik sam ne more delovati. Družba znanja je družba organizacij, imenujemo jo »učeča se družba«. Učenje predstavlja neprekinjen krog pridobivanja in preverjanja znanja. Management znanja pomeni ustvarjati ustrezne pogoje za inovativne, to je koristne spremembe v vedenju ljudi in organizacije. Management znanja ima dvojen pomen: ravnanje z znanjem v organizaciji in vloga managementa in managerjev pri tem,« navaja Meško Štok (2009, str. 51).

»Management znanja pojmuje širše od strokovnjakov za informacijsko komunikacijske procese kot načrtno usmerjeno aktivnost v podjetju, ki vključuje poznavanja ključnega znanja v podjetju, oblikovanje novega potrebnega znanja ter aktivno prenašanje znanja med zaposlene v organizaciji,« definira Meško Štok (2009, str. 57).

Management znanja (Meško Štok, 2009) pomeni ustvarjati ustrezne pogoje za pozitivno, inovativno spremembo v vedenju ljudi (zaposlenih) ter zato tudi organizacije, s tem v zvezi so pomembni dejavniki, ki vplivajo na delo in učenje, kot na primer: ustrezna organizacijska kultura, timski način dela, neposredno informiranje, usmerjenost k odličnosti pri delu ipd. Vloga managerjev je pri tem izredno pomembna.

Meško Štok (2009, str. 59) povzame: »Management znanja je nov, dokaj celovit pogled na znanje in pomeni ustvarjati ustrezne pogoje za spremembe v vedenju ljudi in organizacije. Vloga managerjev je pri tem izredno pomembna, saj se brez njihove aktivne podpore in neposrednega udejstvovanja znanje ne more udejanjati v poslovnih dosežkih. Novo znanje je treba pridobivati tudi na osnovi izkušenj, saj ni dejavnosti, ki je ne bi bilo mogoče izboljšati, če bi znali in hoteli inovativno spremeniti utečene navade. Nove zamisli, ideje, ugotovitve moramo udejanjiti v praksi.« V nadaljevanju se osredotočimo ravno na vloge managerjev oziroma potrebe podjetij in organizacij v dobi delavcev znanja.

3.4.2 Potrebe podjetij in organizacij v dobi delavcev znanja

Sodobno delovno mesto postavlja organizacije pred nove izzive za izmenjavo znanja in sodelovanje, zato morajo organizacije za ustvarjanje produktivne in opolnomočene delovne sile (Forrester, 2022) redno delati na korakih k ustvarjanju in zagotavljanju opolnomočenih zaposlenih, povezanih zaposlenih, kroženju znanja znotraj organizacije in zmanjšanju nenaklonjenosti zaposlenih, da ohranjajo medsebojne stike.

V novi ekonomiji je določena kategorija strokovnjakov, imenovana delavci znanja, vedno bolj rastoča. Svoje znanje nenehno obnavljajo z nenehnim učenjem. Prihodnost vsakega

podjetja (Muscalu in Stanit, 2013) je tako odvisna od njegove preobrazbe v učečo se organizacijo in njihov uspeh je odvisen od učinkovite uporabe nadarjenih ljudi. Gremo v obdobje človekove svobode, odgovornosti in inteligence. Učne sposobnosti članov organizacije je treba ponovno odkriti in obuditi. Organizacije, ki tega niso in ne bodo zmožne prepoznati, zaznati in uporabiti, bodo hitro postale pozabljene (Muscalu in Stanit, 2013).

Na današnjem delovnem mestu je znanje ključno za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Medtem ko je bilo nekoč organizacijam preprosto zbrati delavce po vsem svetu skupaj za izmenjavo znanja in idej ter sodelovanja, je prehod na hibridne delovne modele to malo zakompliciral. Danes (Forrester, 2022) veliko zaposlenih dela izolirano od ostalih sodelavcev, zaradi česar jim je težje spoznati in vzpostaviti stike s svojimi kolegi. Prav tako se težje obrnejo na druge, ko potrebujejo pomoč. Bolj kot kadarkoli prej je ključnega pomena, da organizacije ukrepajo zdaj, da zagotovijo, da delo na daljavo ne povzroča silosa znanja znotraj njihovih organizacij.

V sodobnem poslovnem svetu so največje bogastvo organizacije izkušnje in strokovnost zaposlenih ljudi. Zaposleni so odvisni od informacij in znanja drugih – prost pretok idej in znanja je tisto, kar spodbuja inovacije. Toda obstoječi pristopi k izmenjavi znanj so preveč togi, orodja so pogosto slaba. Forrester (2022) navede rezultate raziskave: 36 % delavcev znanja ugotavlja, da težko izmenjujejo informacije med različnimi ekipami, 47 % jih meni, da so informacije razpršene po preveč virih, 25 % vprašanih pove, da je neobdelanih podatkov preveč, da bi jih lahko obdelali, 26 % anketirancev pa pove, da tudi če najdejo informacije, ki jih potrebujejo, so prepozni oziroma so informacije že zastarele. Organizacije morajo narediti korak naprej k učinkoviti izmenjavi znanja med sodelavci.

Organizacija lahko pridobiva znanje na različne načine. Lastne vire znanja zaposleni pridobivajo znotraj podjetja (Meško Štok, 2009, str. 54):

- z izobraževanjem vseh delavcev na delovnem področju, ki ga opravljajo,
- z usposabljanjem, treniranjem novih tehnik timskega dela,
- z usposabljanjem osebja s posebnimi sposobnostmi,
- s spremljanjem tehnološkega razvoja,
- s spremljanjem in dajanjem novih spodbud za inoviranje proizvodnega procesa,
- z raziskavo trga in dejavnosti v organizaciji ter
- z izobraževanjem in pridobivanjem novih znanj s področja informatike.

Zaposleni pa si pridobivajo znanje tudi v zunanjem okolju (Meško Štok, 2009, str. 54):

- udeležba na strokovnih konferencah,
- prebiranje različnih virov (strokovne revije, katalogi, elektronska pošta),
- spremljanje gospodarskih, socioloških, tehnoloških gibanj,
- zbiranje podatkov o konkurenci, potrošnikih, dobaviteljih,
- zaposlovanje novega osebja in

- sodelovanje z različnimi gospodarskimi ter negospodarskimi organizacijami: povezovanje in skupna vlaganja.

4 ODNOS: MANAGER IN ZAPOSLENI

Pojem etične zavezanosti v poslovanju se je v zadnjih sto letih močno spremenil, od korporativne družbene odgovornosti prek vzroka trženja do preprosto »namen«. Gospodarski dejavniki, družbena gibanja in okoljske krize so oblikovali pričakovanja javnosti glede tega, kaj je odličen kraj za delo (Rothschild, 2021).

Glede na raziskavo McKinseyja (Thompson, 2022) so se zaposleni strinjali, da je "odnos z vodstvom" najpomembnejši dejavnik, ko gre za zadovoljstvo pri delu, za duševnim zdravjem pa drugi najpomembnejši dejavnik njihovega splošnega dobrega počutja. Raziskava iz iste študije je tudi pokazala, da večina zaposlenih meni, da njihovi vodje še zdaleč niso idealni, pri čemer 75 % udeležencev trdi, da je najbolj stresen vidik njihove službe njihov neposredni šef. Pravzaprav je presenetljivih 57 % zaposlenih zapustilo službo zaradi vodje, dodatnih 32 % zaposlenih pa zaradi njega resno razmišlja o odhodu. Resnica je, da so managerji le redko sposobni gojiti psihološko varno delovno okolje, ker ne morejo ali ne vedo, kako. Prav tako morda niso prejeli nobenega formalnega usposabljanja in zato niso opremljeni z veščinami, da bi »managerirali«.

V tem poglavju, zadnjem v teoretičnem delu magistrskega dela, se torej osredotočimo na managerja in zaposlenega skupaj in čim bolj strukturirano poizkušamo opredeliti odnos med njima – odnos med managerjem in zaposlenim (angl. manager-employee relationship). V začetku orišemo okvir tega odnosa (kaj naj bi pomenil in zakaj je pomemben oziroma ključen), znotraj katerega pojasnimo razvoj odnosa, glavne komponente in pomanjkljivosti. Vse to predstavimo in povežemo v posebno vejo managementa – management z zaposlenimi (angl. Employee relation management). Empatijo predstavimo kot pomemben aspekt, kjer se zopet povežemo z robotizacijo. Poglavje zaključimo z vodili za dobre prakse.

4.1 Opredelitev odnosa med managerjem in zaposlenim

Navdihujoče ekipe, premišljeni in privlačni managerji ter občutek povezanosti z drugimi so tisto, kar večina od nas povezuje z našim najboljšim delovnim mestom (Scott, brez datuma). Toda na žalost se pogosto zdi, da je teh služb malo. Zakaj? Ker vodje/managerji večinoma ne napredujejo zaradi svojih sposobnosti. Večina ljudi se znajde pri vodenju ekipe, ker so bili v svojih prejšnjih vlogah zelo uspešni – ne zato, ker so imeli izjemne sposobnosti za ljudi. Odrivanje novih managerjev v globino z omejenimi sredstvi in usposabljanjem lahko povzroči konflikte, mikrovodenje, nerealna pričakovanja in slabo komunikacijo. Brez spodbud ali veščin, da bi se osredotočili na zavzetost zaposlenih, to pogosto povzroči nezadovoljne in nezavzete ekipe (Thompson, 2022).

Odnose med managerjem in zaposlenimi lahko opišemo kot »neformalno interakcijo med vodji in njihovimi zaposlenimi, ki prispevajo k zadovoljivi produktivnosti, motivaciji, morali, in odprto komunikacijo na delovnem mestu« (Negi, 2022). »Odnos manager – zaposleni opisuje nenehno prizadevanje organizacije, da vključi svoje zaposlene s strategijami, ki pomagajo ohranjati odprto komunikacijo na delovnem mestu in spodbujajo povezanost.« (Fountain, 2021).

In medtem ko se nekateri odnosi med vodjem in zaposlenimi razvijejo organsko, nekateri potrebujejo malo pomoči, da se oblikujejo. To še posebej velja v moderni dobi, ko veliko managerjev in zaposlenih ne dela na isti lokaciji, v istem časovnem pasu ali celo državi, zaradi česar je vzpostavitev povezave težja kot kadar koli prej (Test, 2024).

Temelj je teorija izmenjave (angl. Leader-member exchange – LME), ki trdi, da je zaradi rednejših stikov poslovanje bolj kakovostno. Zaposleni na LME bodo bolj verjetno prejeli boljšo pomoč in večjo pozornost od njihovih nadrejenih kot tisti v LME nizke kakovosti. To pa zagotavlja varnejše delovno okolje in pomaga delodajalcem pri zadovoljevanju potreb zaposlenih, kar ima za posledico večje zadovoljstvo in predanost delu (Negi, 2022).

Test (2024) zaokroži, zakaj je pomemben dober odnos med managerjem in zaposlenim.

- Boljše timsko delo: ko se vodje in zaposleni ujemajo, imajo lahko koristi od okrepljenega zaupanja, boljše komunikacije in brezhibnega sodelovanja, kar jim omogoča učinkovitejše sodelovanje.
- Večje zadrževanje: močni odnosi z vodji lahko povečajo zvestobo in prepričajo zaposlene, da ostanejo v vašem podjetju dlje.
- Povečana produktivnost: zaposleni z vodji, ki jim pomagajo pri postavljanju jasnih in dosegljivih ciljev, običajno izkazujejo večjo produktivnost, saj imajo jasna pričakovanja glede uspešnosti.
- Boljša komunikacija: ko se zaposleni počutijo udobno, da se svojemu vodji približajo tako s težavami kot z uspehi, komunikacija cveti.
- Večja angažiranost: zaposleni, ki se čutijo povezane s svojimi vodji, so lahko bolj angažirani pri svojem delu.

In kot smo že omenili pri vrednotah, željah in pričakovanjih sodobnih zaposlenih, v sodobnem svetu samo visoka plača in položaj nista dovolj za ohranitev zaposlenih, ampak dejavniki, kot so delovno okolje, medsebojni odnosi in varnost zaposlitve igrajo pomembno vlogo. Včasih, ko delo postane preveč kaotično in stresno, delavci občutijo stisko. Napetosti in izzivi so v sodobnem delovnem okolju neizogibni, vendar imeti nekoga nad sabo, ki lahko usmerja zaposlenega v pravo smer in mu pomaga pri spopadanju s tesnobo zaradi dela, je pomembno. Delovna mesta s tako družbeno shemo – prijaznim vzdušjem – zmanjšajo stres in povečajo organizacijsko predanost zaposlenih, kar pomaga povečati zadrževanje zaposlenih (Negi, 2022).

4.1.1 Razvoj odnosa med managerjem in zaposlenim

Pritisk na podjetja, da ustvarijo programe, namenjene nekemu družbenemu dobremu, sega v začetek 20. stoletja po industrijski revoluciji, ko so sindikati temeljito spremenili razmerje med zaposlenimi in delodajalci (Rothschild, 2021).

Skrb za zaposlene, kot jo poznamo danes, je mogoče zaslediti v vse večji priljubljenosti programov neplačanih ugodnosti po drugi svetovni vojni. Uvedba pokojninskih načrtov, dveh najbolj priljubljenih programov ugodnosti v tistem času, je nakazala trajen premik v tem, kako bi morala podjetja ravnati s svojimi zaposlenimi: odgovorna so ne le za neposredno nadomestilo za delo, temveč tudi za dolgoročno dobrobit zaposlenih. Proti drugi polovici stoletja so zaposleni in delavske skupine začele zahtevati, da podjetja v svoje zaposlene vlagajo poleg finančne podpore (Rothschild, 2021).

Zaradi globalnega gospodarstva in povečane konkurence so pobude družbene odgovornosti podjetij postale kritična sestavina poslovne strategije v 21. stoletju. Kljub temu pa je podjetjem do nedavnega manjkal okvir, da bi v en poslovni model povezala to, kar delajo za svoje zaposlene, delničarje, družbo in okolje. Namen je ustvariti pretočno linijo v vseh poslovnih operacijah, saj se časi spreminjajo. Družbena odgovornost podjetij in poznejši »marketing vzrokov« označujeta reakcijo – in ne proaktivno zanimanje – za to, kar družba potrebuje, zaradi česar lahko javnost postane skeptična glede motivacije teh pobud (Rothschild, 2021).

Tako je poslovni svet prišel do »namenja«, ki je od leta 2010 dobil zagon v svetu managementa. Izraz deluje, ker ga lahko podjetja uporabijo, da pojasnijo svoj razlog za obstoj, njegova široka definicija pa podjetjem omogoča, da ga prilagodijo svojim poslovnim modelom. Namen lahko vodi vse, od financiranja do proizvodnje, trženja do zavzetosti zaposlenih, in tudi pobud za družbeni vpliv ne obravnava ločeno od poslovnega rezultata. Toda delovanje vsega skupaj je radikalno preoblikovalo delovanje vseh podjetij in vodilne prisililo k vprašanju, kako je to, kar počnejo za svoje zaposlene, povezano s poslovanjem kot celoto. Prilagajanje je ključna sestavina namenja. V ozadju hude čustvene in ekonomske obremenitve pandemije (covid) so se zahteve delavcev po družbeni zavezanosti podjetij okrepile zaradi protestov. Mnogi zaposleni so začeli ponovno ocenjevati, ali njihovi delodajalci delijo njihove osebne vrednote (Rothschild, 2021).

Če želite, da bodo odnosi z zaposlenimi bolj smiselni, torej utelesite svojo izjavo o namenu v kulturi podjetja. Biti ciljno podjetje danes pomeni najti zaposlene, ki delijo vaše vrednote. Če želite najti in obdržati neverjetne talente, se morata namen vašega podjetja in podpora vaših zaposlenih prepletati. Glede na Harvard Business Review močna izjava o namenu jasno artikulira strateške cilje in motivira vašo delovno silo. Te cilje mora uresničiti s programi za zaposlene, ki krepijo vaš namen, zaradi česar se zaposleni počutijo povezane z vašim podjetjem (Rothschild, 2021).

Vzemimo za primer Airbnb. Podjetje se dosledno uvršča na Glassdoorjev seznam najboljših mest za delo. Navedeno poslanstvo podjetja je ustvariti svet, kjer lahko vsakdo pripada kamor koli. V kulturo svojega podjetja vnaša etos dobrega življenja in pogostih potovanj, tako da zaposlenim daje ugodnosti, vključno s plačanim prostovoljnim delom, letnimi krediti za potovanja in izkušnjami, velikodušnim starševskim in družinskim dopustom ter programi učenja in razvoja. Namesto da bi svojim zaposlenim preprosto zagotovil zaželeno ugodnosti, Airbnb premišljeno izbira programe, ki ustvarjajo kulturo, zgrajeno okoli njegovega namena. Zato zaposleni tako radi delajo tam: delijo prepričanje, da lahko vsakdo pripada kamor koli, in to vrednoto utelešajo s svojim delom za podjetje (Rothschild, 2021).

Podjetja, ki so dolgoročno uspešna, se prilagajajo namenu, ko se ta razvija. Prva poročila kažejo, da prihaja razcvet trga dela in številni zaposleni, ki so dolgo vztrajali pri svojih trenutnih službah, bodo začeli iskati novo delo. Podjetja, ki ne uspejo vtakati namena v vsako vejo svojega poslovanja, ko se družbene potrebe in pričakovanja spreminjajo, bodo morda izgubila svoje dobre kadre. Močan občutek namena podjetja, utelešen v odnosih med zaposlenimi, bo podjetjem omogočil, da se bodo razlikovala od novih talentov. Prav tako bo zvezdniške zaposlene navdušil, da ostanejo dolgoročno (Rothschild, 2021).

4.1.2 Komponente odnosa med managerjem in zaposlenim

Rezultati raziskave Figurska in Sokół (2023) kažejo, da so bile pomembne povezave med izbranimi komponentami odnosov z managerji in ustvarjalnimi nalogami pridobljene pri treh od štirih komponent. To pomeni, da je gradnja odnosov med managerjem in zaposlenimi, ki temelji na sodelovanju, odprti komunikaciji in medsebojnem učenju, ugodna za opravljanje ustvarjalnih nalog (Figurska in Sokół, 2023).

Zaupanje je kompleksen in večdimenzionalen pojav in organizacijsko zaupanje je pomemben del poklicnih odnosov med sodelavci, med vodji, med zaposlenimi ali med zaposlenimi in managerji (Krot in Lewicka, 2012). Meriti, razumeti in razložiti zaupanje v organizacijskem kontekstu je pomembno, prav tako prepoznati različne dimenzije zaupanja (kompetentnost, dobronamernost in integriteta), različne vrste zaupanja (vodoravno zaupanje med sodelavci, vertikalno zaupanje med managerji in zaposlenimi ter vertikalno zaupanje med zaposlenimi in managerji) (Krot in Lewicka, 2012). Rezultati študije kažejo (Krot in Lewicka, 2012), da je kompetenca najmanj pomembna dimenzija, medtem ko je integriteta najpomembnejša razsežnost zaupanja v odnosih med zaposlenimi ter, za nas pomembna informacija, dobronamernost je najpomembnejša razsežnost zaupanja v odnosu med managerji in zaposlenimi.

Organizacijska uspešnost je odvisna od delovne uspešnosti zaposlenih in produktivnosti. Eden od dejavnikov, ki vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih in produktivnost, je delovni odnos med zaposlenimi in njihovimi vodji. Ključna ugotovitev študije (Suknunan in Bhana, 2022) je pokazala, da je odnos med managerji in zaposlenimi vplival na zmogljivost zaposlenega in njegovo produktivnost. Pozitiven odnos z managerjem je tesno povezan s

povečano motivacijo in uspešnostjo, medtem ko je negativno razmerje povezano s slabim delovanjem. Poleg tega je bilo ugotovljeno, da dojemanje zaposlenih o njihovem odnosu z managerji igra pomembno vlogo pri napovedovanju delovne uspešnosti.

4.1.3 Pomanjkljivosti odnosa med managerjem in zaposlenim

Zaposleni, ki so dobro vodeni, imajo po navadi močan občutek pripadnosti svojim nadrejenim. Takšni zaposleni so bolj nagnjeni k preizkušanju novih stvari in optimalni predstavitvi svojih nalog (Pillemer in Rothbard, 2018). Na kratko, pozitivni odnosi med zaposlenimi in managerji na delovnem mestu so spodbujani, da presežejo in dosežejo skupni cilj, ki pomaga podjetju na različne načine (Negi, 2022).

Obstajajo pa določena vprašanja, ki jih je treba obravnavati, ko odnosi manager – zaposleni postanejo preveč prijateljski (Pillemer in Rothbard, 2018). Taka primera sta lahko nepotizem in favoriziranje na delovnem mestu, ki imata negativen vpliv, če nista nadzorovana.

Druga možna pomanjkljivost povišanja zavzetosti zaposlenega je nevarnost, da se zabrišejo ovire med vodstvom in zaposlenimi. Medtem ko vodje morda pozdravljajo angažiranost zaposlenih, so se podjetja vedno zanašala na disciplinirano strukturo z opredeljenimi linijami poročanja za ohranjanje stabilnosti. Skratka, »prijateljstvo na delovnem mestu« je neformalen odnos, ki ustvarja, da se zaposleni počutijo bolj enotne z vizijo podjetja in pomaga zmanjšati občutke sovražnosti (Chen, 2012).

4.2 Management z zaposlenimi

Nabor predlogov, kako managerirati s človeškimi viri, je že nekaj časa sestavljen iz dodatnega člena z imenom management z zaposlenimi (angl. »Employee Relationship Management ali ERM«). V bistvu je bil ERM odkrito izposojen iz široko uporabljanega managementa odnosov s strankami ali CRM (angl. Customer relationship management) (Strohmeier, 2013).

Splošna definicija ERM razume kot »... strategijo, programe in tehnologijo za učinkovit management odnosa podjetij do bodočih, sedanjih in nekdanjih zaposlenih« (Strohmeier, 2013, str. 94). Učinkovito voden ERM bo utrl pot do izpolnjujoče izkušnje zaposlenih in občutka zadovoljstva ob delu, ki ga vaši zaposleni opravljajo (Saharia, 2024). Al-Rabiey in drugi (2024, str. 117) opredeljujejo ERM kot »management komunikacije med organizacijo in osebjem«. Takšna komunikacija sprejme prožnost, da bi izboljšala zadovoljstvo osebja organizacije, kar bo podpora organizaciji pri doseganju njenih ciljev. Je učinkovito poslovno orodje, s katerim zaposleni svoje delo opravljajo bolje in hitreje (Al-Rabiey in drugi, 2024).

Kot vsak drug nov koncept managementa se ERM obravnava kot ugoden pristop, ki ponuja skupne vrednosti za zaposlene in delodajalce. Glavna vrednota, obljubljena zaposlenim, je največje možno zadovoljevanje njihovih individualnih potreb, medtem ko so privlačnost,

zadržanost, motivacija in uspešnost zaposlenih vrednote, ki so obljubljene delodajalcem (Strohmeier, 2013).

Saharia (2024) povzame prednosti ERM za organizacijo:

- Izboljšana zavzetost in morala zaposlenih: Zaposleni, ki se počutijo cenjene in zaupanja vredne, so bolj motivirani, da prispevajo po svojih najboljših močeh. To vodi do višje produktivnosti.
- Povečano zadrževanje: Dobri odnosi spodbujajo zaposlene, da želijo ostati dlje. S tem se zmanjšajo fluktuacijski stroški, povezani z zaposlovanjem in usposabljanjem novih sodelavcev.
- Bolj gladko ravnanje s spremembami: Zavzeti zaposleni z dobrim odnosom z vodstvom navadno lažje sprejmejo spremembe. To olajša pobude za preoblikovanje.
- Izboljšana blagovna znamka delodajalca: Sloves odličnega mesta za delo pomaga privabiti vrhunske talente. Prav tako izboljša javno dojemanje in zadovoljstvo strank.
- Prepoznavanje bolečih točk: Odprta komunikacija, ki je neločljivo povezana z ERM, pomaga odkriti težave, ki jih je treba obravnavati proaktivno.
- Močnejše sodelovanje: Dobri odnosi omogočajo zaposlenim, da učinkoviteje sodelujejo kot ekipa. To je ključ do uspeha organizacije.

Prednosti ERM za zaposlene:

- Zadovoljstvo pri delu: Zaposleni, ki se dobro razumejo s svojo ekipo in vodjo, najdejo večji smisel in izpolnitev v svojem delu.
- Karierni razvoj: Vodje, ki vlagajo v rast svojih zaposlenih, odpirajo več možnosti za napredovanje. To omogoča pridobivanje novih veščin.
- Skupnost na delovnem mestu: Pozitivni delovni odnosi zagotavljajo zaposlenim občutek pripadnosti in sistem podpore. To krepi njihovo dobro počutje.
- Zaupanja vredno okolje: Kultura odprtosti in spoštovanja omogoča zaposlenim, da svobodno in pošteno izrazijo svoje skrbi. Počutijo se cenjene in slišane.
- Navodila za vodenje: Povezovanje z vodji omogoča zaposlenim, da dobijo konstruktivne povratne informacije in mentorstvo. To podpira njihov splošni razvoj.

4.3 Manager v primerjavi z vodjo

V praksi prihaja do zelo pogostih konfliktov in zamenjav v povezavi z managerji in vodjami, čeprav gre za dve zelo različni vrsti ljudi (Zaleznik, 2004). Cilji managerjev izhajajo iz »nuj« in ne iz želja; blestijo pri umirjanju konfliktov med posamezniki ali oddelki, pomirjajo vse strani in hkrati zagotavljajo, da je vsakodnevno poslovanje organizacije opravljeno, medtem ko vodje na drugi strani zavzamejo osebni, aktiven odnos do ciljev – iščejo priložnosti in nagrade, ki se skrivajo za vogalom, navdihujejo podrejene in spodbujajo ustvarjalni proces z lastno energijo (Zaleznik, 2004).

Vloga managementa je nadzorovati skupino posameznikov, da bi dosegli določen cilj, medtem ko je vodenje sposobnost posameznika, da vpliva, motivira in omogoči drugim, da prispevajo k uspehu organizacije (Duggal, 2024). Management je odgovoren za nadzor nad organizacijo, skupino ali nizom subjektov za doseganje določenega cilja. Pri managementu gre torej za zagotavljanje, da se vsakodnevne operacije izvajajo po pričakovanjih (Duggal, 2024).

Na drugi strani pa vodja komunicira, da bi postavil smer, navdihnil in motiviral svojo ekipo. Vodenje zahteva vizijo za vodenje sprememb. Medtem ko se managerji osredotočajo na doseganje organizacijskih ciljev z izvajanjem procesov, kot so proračun, organizacijska struktura in zaposlovanje, se vodje ukvarjajo bolj z razmišljanjem vnaprej in izkoriščanjem priložnosti (Duggal, 2024).

Podjetje za preživetje in uspeh potrebuje tako managerje kot vodje, zato morajo podjetja najti načine, kako usposobiti dobre managerje in hkrati razviti voditelje. Brez trdnega organizacijskega okvira se lahko celo vodje z najbriljantnejšimi idejami zavrtijo, razočarajo sodelavce in dosežejo malo. A brez podjetniške kulture, ki se razvije, ko je vodja na čelu organizacije, bo podjetje stagniralo in hitro izgubilo konkurenčno moč (Zaleznik, 2004). Možno je biti manager in vodja hkrati, vendar to ne pomeni, da je nekdo odličen vodja in bo uspešen tudi kot manager (Duggal, 2024).

4.4 Vpletenost empatije

Čeprav so in še vedno veljajo inovacije ter spremembe za glavne značilnosti sodobnega življenja, saj vplivajo na vse, kar počnemo, in spreminjajo, kar smo mislili, da vemo, v boljše in koristnejše, se je zadnje čase pojavila zamisel o empatiji kot pomembnem dejavniku pri managementu ljudi. Posledično je empatija ključni element za doseganje rezultatov, za katere managerji mislijo, da so zaželeni, da bi organizacije ostale konkurenčnejše (Mills, 2022).

»Empatija je sposobnost razumeti in deliti čustva drugih. Pomeni, da se postavimo v kožo nekoga drugega in doživljamo njegova čustva ter perspektive, kot da so lastni. Empatija je bistvena človeška veščina, ki nam omogoča, da se z drugimi povežemo na globlji ravni in se na njihove potrebe odzovemo s sočutjem in razumevanjem,« trdi Anghel (2023). Empatični manager je po Mills (2022, str. 1) definiran kot »nekdo, ki presega preprosto razumevanje dejstev dela ter proaktivno postavlja vprašanja in išče informacije, da se umesti v kontekst svojih neposrednih podrejenih«.

Tri glavne komponente empatije so (Anghel, 2023):

- Kognitivna empatija, znana tudi kot zavzemanje perspektive, ki vključuje sposobnost razumevanja in razlage misli, občutkov in perspektiv drugih ljudi. Ta komponenta empatije vključuje uporabo lastnih duševnih procesov za razumevanje duševnih stanj

drugih. Posameznikom omogoča, da razumejo, skozi kaj gredo drugi, ne da bi sami občutili enaka čustva.

- Čustvena empatija, znana tudi kot afektivna empatija, vključuje sposobnost deliti čustva drugih in doživljati enaka čustva kot druga oseba. Ta komponenta empatije vključuje aktivacijo istih nevronske mreže, ki so vključene v doživljanje čustev posameznika, ko je nekdo priča ali sliši za čustveno izkušnjo drugega. Posameznikom omogoča, da se čustveno povežejo z drugimi in posredno izkusijo njihovo veselje ali bolečino.
- Sočutna empatija združuje kognitivno in čustveno empatijo z željo po lajšanju trpljenja drugih. Vključuje občutek ganjenosti, da pomaga tistim, ki doživljajo bolečino ali stisko, in ukrepanje za zmanjšanje te bolečine in stiske. Ta komponenta empatije je povezana s prosocialnim vedenjem in je pogosto povezana z dejanji prijaznosti, altruizma in aktivizma, ki ga vodi empatija.

Izkazovanje empatije pomeni tudi diagnosticiranje temeljnega vzroka vedenja zaposlenega ter izvajanje socialne in čustvene inteligentnosti, da bi dobili predstavo o občutkih drugih. Managerji, ki kažejo visoko stopnjo empatije, imajo trikrat večji vpliv na uspešnost svojih zaposlenih kot tisti, ki kažejo nizko stopnjo empatije (Mills, 2022).

Management s čustveno inteligentnostjo humanizira managerje in spodbuja povezave na delovnem mestu, zaposleni namreč iščejo managerje s čustveno inteligentnostjo »tako zelo, da so se po HP-jevem indeksu delovnih odnosov pripravljani odpovedati kar 6 % svoje plače za empatični management« (Trapp, 2024).

Dajmo še bolj praktično nakazati; v študiji dnevnega dnevnika so Scott, Colquit, Paddock in Judge (2010) raziskovali vpliv empatije managerja od zgoraj navzdol na procesni model dobrega počutja zaposlenih. Šestdeset zaposlenih pod nadzorom enega od 13 managerjev so opravljali dnevno anketo dva tedna, ki je ustvarila skupno 436 opazovanj. Rezultati so razkrili, da so na dnevni ravni zaposleni, ki so poročali o pritožbah, manj napredovali pri svojih ciljih in so občutili nižjo stopnjo pozitivnega učinka in višje stopnje negativnega vpliva. Na ravni skupine in posledično interaktivnega učinka empatije managerja so skupine, ki so izkusile empatičnega managerja poročali o nižjih povprečnih ravneh težav, napredek dnevnih ciljev pa je bil močnejše povezan s pozitivnim učinkom na zaposlene.

Ideja empatije managerjev na delovnem mestu je spodbujanje kolektivne odgovornosti, občutka dobrega počutja zaposlenih in obogatitev medosebne kulture organizacije. Management, ki temelji na empatiji, je v svojem pristopu human in zasnovan tako, da se zaposleni počutijo samozavestni, spoštujejo sebe in druge ter podjetje osvobodijo individualnih tesnob in čustvenih travm, ki ovirajo delovno odličnost (Mills, 2022).

Zato je v povezavi z robotizacijo ključno vprašanje oziroma pomanjkljivost zmožnost robotov do občutka empatije, saj si je težko predstavljati, da bi roboti sočustvovali, razumeli

ali nudili enako stopnjo empatije, kot jo lahko nudi oseba (Howick in drugi, 2021). Vse večja integracija robotov kot ponudnikov storitev ali spremljevalcev v vsakdanjem življenju je spodbudila številna vprašanja o čustvenih vidikih interakcije človek – robot (HRI – angl. Human-robot interaction). Odlično povzame Rupnik (2018, str. 3): »Čeprav lahko marsikatero delo namesto človeka opravi robot, pa ta še vedno ne obvlada interakcije, značilne za človeka. Ni sposoben komunikacije, kot sta jo spodobna dva človeka, predvsem pa ni sposoben empatije.«

Posledično je precej potreben sistematičen pristop k vnašanju empatije v strukturo našega zdravstvenega sistema. Poleg tega so bile medstrokovne in interdisciplinarne izobraževalne delavnice dobro sprejete kot način za olajšanje razprave in spodbujanje sprememb (Kang in drugi, 2022). Znanje vseeno omogoča optimizacijo robotov za povečanje njihove učinkovitosti pri čustveni komunikaciji in druženju, s čimer obravnava posebne potrebe uporabnikov, zlasti v sektorjih, kot so zdravstvo, izobraževanje in prilagojene robotske spremljevalne storitve. V kontekstu izbire robotov imajo proizvajalci in podjetja priložnosti, da izkoristijo posebne robote, prilagojene želenemu čustvu, pojasnjujeta Yang in Xie (2024).

4.5 Vodila za dobre prakse

- Dobra komunikacija.
- Ukrepanje na pravočasen in dosleden način.
- Stalno izboljševanje in usposabljanje managerjev.
- Vzeti si čas za vse pomembno.
- Priporočila za boljši delovni odnos za napredovanje zaposlenega uspešnost in produktivnost vključujejo usposabljanje vodje in zaposleni, dejavnosti krepitev tima, programi za razvoj veščin za vodje, nagrajevanje in priznanja zaposlenih, več komunikacijskih platform in več skrbi za dobro počutje zaposlenih (Suknunan in Bhana, 2022).
- Priporočila po ERM (Saharia, 2024): Priredite srečanja 1 : 1 (Sestanek 1 : 1 je interakcija iz oči v oči med managerjem in zaposlenim. Ti sestanki so vnaprej določeni in potekajo z vsakim posameznikom v organizaciji.); izvedite ankete, da bi razumeli, kako se zaposleni počutijo (Pri delu v tej panogi pogosto slišimo vodstvene delavce in izvršne direktorje, ki se pritožujejo nad tem, da njihovi zaposleni niso zavzeti, da je njihova fluktuacija prevelika in podobno. Toda namesto da bi podjetja poskušala ugotoviti, zakaj zaposleni niso zadovoljni, jim poskušajo naložiti nesmiselno ipd.); preglednost in vključenost morata iti z roko v roki (Ena najslabših stvari, ki jih lahko storite kot manager, je, da svoje zaposlene držite v temi. Tako kot vaš partner tudi vaši zaposleni nikoli ne bodo imeli zaupljivega odnosa z vami, če bodo čutili, da jim nekaj prikrivate. Zato bodite vedno jasni in pregledni pri svojih dejanjih in odločitvah, ki jih sprejemate. Naj vsi vedo, kaj se dogaja v podjetju, kakšne spremembe so bile sprejete, koliko podjetje ustvari in podobno.).

5 ANALIZA SODOBNEGA PROJEKTNEGA MANAGERJA V PRAKSI

V empiričnem delu magistrske naloge želimo proučiti in analizirati sodobnega projektne managerja v praksi. Seveda proučujemo obe strani; tako sodobnega projektne managerja kot tudi sodobnega delavca znanja.

Predzadnje poglavje magistrskega dela je tako sestavljeno iz uvoda v raziskavo oziroma metodološkega ozadja raziskave, v katerem pojasnimo, kako smo se raziskave lotili, kateri pristop smo uporabili in zakaj. Do dotične oblike raziskovanja se opredelimo tudi teoretično. Navedemo raziskovalna vprašanja in v obliki tabele predstavimo profile sodelujočih v raziskavi. Pred samo analizo pojasnimo tudi omejitve raziskave. Analizo nato opravimo opisno in ločeno, posebej za projektne managerje in posebej za sodobne delavce znanja. V naslednjem koraku analizi združimo, iščemo podobnosti, vzorce, razlike in opravimo implikacijo pridobljenih podatkov na teoretične izsledke. Sledijo sinteza rezultatov in za zaključek poglavja še predlogi za izboljšanja praks ter nadaljnja raziskovanja.

5.1 Metodološko ozadje raziskave

Na področju družbenih in humanističnih ved sta uveljavljeni dve okvirni paradigmi znanstvenega raziskovanja, ki ju na osnovi njunih značilnosti imenujemo kvalitativna in kvantitativna (Vogrinc, 2008). Mesec (2023, str. 18) pojasni, kaj izraza sploh pomenita: »S tema izrazoma običajno označujemo dve različni vrsti podatkov, ki jih dobimo pri raziskovanju, namreč atributivne (prilastkovne) oziroma verbalne (besedne) podatke na eni strani in numerične (številčne) podatke na drugi. Prvi so odgovori na vprašanje »kakšen« (lat. qualis), drugi pa so odgovori na vprašanje »kolikšen« (lat. quantus).«

Po časovnem sosledju je bilo prvo kvantitativno raziskovanje, ki ima svojo podlago v pozitivizmu; izhodišče pozitivizma pa je prepričanje o realnosti, ki jo vodijo stabilni naravni zakoni, je neodvisna od ljudi in čaka, da jo odkrijemo (Vogrinc, 2008). Cilji kvantitativnega raziskovanja, ki se zgleduje po naravoslovnih znanostih, so tako »priti do zanesljivih, točnih, preciznih, merljivih, preverljivih in objektivnih spoznanj; ena glavnih predpostavk kvantitativnega raziskovanja je, da obstajajo v stvarnosti objektivne zakonitosti, predvsem v obliki vzročno-posledičnih povezav, ki jih je mogoče odkrivati, razlagati, s tem tudi napovedati in nadzirati; ena temeljnih poti za odkrivanje teh vzročno-posledičnih zvez pa je eksperiment« (Vogrinc, 2008, str. 11).

Ena temeljnih značilnosti kvantitativnega raziskovanja je tudi zahteva po ločitvi raziskovalnega objekta in raziskovalnega subjekta (Vogrinc, 2008). Vogrinc (2008, str. 11): »Tako je raziskovalec tisti, ki povsem obvladuje raziskovalni proces, vloga raziskovanca pa je omejena predvsem na postopek pridobivanja podatkov. Komunikacija poteka navadno enosmerno od raziskovalcev do raziskovancev in je zmanjšana na minimum, subjektivni vidiki pa so, kadar ne gre za proučevano variabla, ne le nepotrebni, ampak celo moteči.«

Po 2. svetovni vojni in še bolj v šestdesetih letih je bil pozitivizem kot filozofska smer znanosti deležen številnih kritik in posledično so tudi kvantitativnemu raziskovanju očitali, da mu kljub strogim metodološkim standardom (objektivni, zanesljivi, ponovljivi, posplošljivi) ni uspelo zagotoviti večje povezanosti med teorijo in prakso (Vogrinc, 2008).

In sedaj pride na vrsto kvalitativno raziskovanje. »Kvalitativna raziskava je raziskava, pri kateri sestavljajo osnovno izkustveno gradivo, zbrano v raziskovalnem procesu, besedni opisi ali pripovedi in v kateri je to gradivo tudi obdelano in analizirano na beseden način brez uporabe merskih postopkov, ki dajo števila, in brez operacij nad števili,« definira Mesec (2023, str. 20).

Pri kvalitativnem raziskovanju (Horvat, brez datuma) raziskujemo procese in vzorce mišljenja ter vedenja, vzorec je majhen, fleksibilen, pristop raziskovanja pa širok, v naravnem okolju in v procesu nastajajo nove teme. Odnos raziskovalca s podatki je tesen, izid raziskovanja pa so zgodbe, vzroki in teorija.

Raziskovanje s fokusno skupino

Ena izmed več različnih metod kvalitativnega raziskovanja so fokusne skupine, kar bomo uporabili tudi mi. »Fokusne skupine so družbeno naravnana kvalitativna raziskovalna metoda, s katero pridobimo vpogled v posameznikovo razmišljanje in mnenje o vsakodnevnih področjih njegovega življenja,« opredeli Kitzinger (1995, str. 311). Po Powell (v Horvat, brez datuma) je fokusna skupina »skupina posameznikov, ki so bili izbrani s strani raziskovalcev, da razpravljajo in komentirajo temo, ki je predmet raziskave«. Fokusne skupine ne moremo enačiti z intervjujem, od česar se razlikuje, saj je fokusna skupina bolj produktivna – poda več idej zaradi sinergističnega učinka in interakcij.

Začetek fokusnih skupin sega v petdeseta leta preteklega stoletja, ko so se začele z razmahom barvne televizije in filma, uporabljale so se tako predvsem na področju komunikologije; z njihovo pomočjo so namreč ugotavljali vpliv različnih vsebin in načinov predstavitve vsebine na gledalce, kar se je kmalu razširilo še na ocenjevanje zdravstvenih in izobraževalnih učinkov ter za merjenje potreb zaposlenih (Lep, 2017).

Lep (2017, str. 5) pojasni uporabnost in prednost fokusnih skupin: »Nudijo obogatitev rezultatov vprašalnikov (npr. pred letnimi razgovori, ob evalvacijah) in nudijo nove perspektive o izbranih tematikah. Uporabne so tudi za zbiranje povratnih informacij o uvedbi pilotnih programov, za merjenje organizacijske klime (še posebej po uvedbi sprememb in ob reorganizaciji dela), v procesu analize dela, za ugotavljanje želja in potreb zaposlenih, ustvarjanje okvirja za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih, nekoliko manj pa v samem procesu izbiranja kadrov (lahko pa jih uporabimo za identifikacijo ključnih znanj in kompetenc iskanega kadra). Prav tako lahko z uporabo fokusnih skupin zbiramo informacije in mnenja o že uveljavljenih praksah v podjetju ter o stanju in delu v različnih oddelkih organizacije.«

Ključna ideja metode fokusne skupine je (Kitzinger, 1995), da skupinski procesi lahko ljudem pomagajo pri raziskovanju in razjasnitvi svojih stališč na načine, ki bi bili težje dostopni na primer v intervjuju ena na ena. Skupinska razprava je še posebej primerna, ko ima spraševalec vrsto odprtih vprašanj in želi spodbuditi raziskovanje udeležencev, da raziščejo pomembna vprašanja jim, v njihovem besednjaku, ustvarjanje lastnega vprašanja in zasledovanje lastnih prioritet. Ko skupinska dinamika dobro deluje, udeleženci delujejo skupaj z raziskovalcem, ki raziskovanje prevzame na nove in pogosto nepričakovane smeri. Skupinsko delo pomaga tudi raziskovalcem, da izkoristijo različne oblike komunikacije, ki jih ljudje uporabljajo v vsakodnevni interakcijah, vključno s šalami, anekdotami, draženjem in prepiranjem. Pridobivanje dostopa do takšne raznolikosti komunikacije je koristna, ker znanje ljudi in stališča niso v celoti zajeta v obrazložitev odgovorov na neposredna vprašanja. Vsakodnevne oblike komunikacije nam lahko povedo veliko več, kar ljudje vedo ali izkusijo.

Poznamo dve tehniki: tehniko nominalne skupine in delfsko tehniko. Pri tehniki nominalne skupine gre za strukturirano srečanje izbrane skupine z namenom produciranja seznama relevantnih tem o raziskovalnem vprašanju in rangiranja teh tem od najbolj do najmanj pomembne. Pri delfski tehniki pa gre za iskanje različnih mnenj udeležencev in soglasij glede določene teme (Horvat, brez datuma).

Ključen je seveda tudi potek izvedbe, ki je zgrajen (na grobo) iz naslednjih faz (Lep, 2017):

- izbira tematike oziroma fokusa fokusne skupine in priprava namena izvedbe skupine;
- priprava načrta izvedbe fokusne skupine (časovni potek, namen izvedbe, aktivacijske aktivnosti in pravila izvedbe skupine – npr. moderator je v pogovoru nevtralen, vsi udeleženi sodelujejo v razpravi, udeleženci se ne prekinjajo, spoštljivo obnašanje ...);
- priprava vprašanj kot ključni korak;
- izbira moderatorja;
- razmislek o načinu zbiranja informacij (po navadi je to snemanje, če ni dovoljeno, je treba določiti zapisnikarja, ki ne beleži le odgovorov, temveč tudi vsa ostala opažanja – nebesedna komunikacija, vzdušje ...);
- izbira in vabljenje udeležencev (velikost skupine se priporoča med 6 in 12 udeležencev, a so tudi skupine s 4 udeleženci uspešne);
- sam potek fokusne skupine oziroma njena izvedba in
- transkript fokusne skupine, analize, odgovori na raziskovalna vprašanja ter predpostavke za nadaljnja raziskovanja.

5.1.1 Potek raziskave in raziskovalna vprašanja

V našem primeru smo torej izbrali kvalitativno raziskovalno metodo, natančneje fokusno skupino. Za to smo se odločili, saj proučujemo vsakdanje odnose, ki so že sami po sebi stvar subjektivne miselnosti in posledično odvisni od vsakega posameznika. Resnično si želimo priti do vsakodnevnih praks posameznikov na obeh ravneh, tako projektnih managerjev kot tudi sodobnih delavcev znanja. Na osnovi mišljenj zelo različnih profilov ljudi in naključno izbranega vzorca bomo seveda v nadaljevanju iskali vzorce, podobnosti in razlike, za začetek pa iščemo individualna mišljenja, zgodbe, prakse, navade.

Sam proces raziskave se je torej pričel z izbiro metode (kvalitativno raziskovanje – fokusna skupina). Odločil sem se, da bom moderator kar sam, potek bom snemal in nato pretipkal oziroma naredil transkript (priložen ločeno v prilogah). V naslednji fazi sem razmišljal o udeležencih. Vedel sem, da želim zelo raznolik oziroma naključen vzorec. Tako se nisem obremenjeval o spolu, starosti, izobrazbi, zaposlitvi. Povprašal sem nekaj naključnih oseb (nekaj jih je bilo zainteresiranih, nekaj celo ne – več o tem v poglavju o omejitvah raziskave) in zgradil dve skupini, udeležence za fokusno skupino projektnih managerjev in udeležence za fokusno skupino sodobnih delavcev znanja. V naslednji fazi sem razmišljal o kraju in času izvedb fokusnih skupin. Hitro sem se odločil, da bom izvedel v Ljubljani, enostavno je ta kraj na sredini poti za vse, veliko udeležencev pa sicer biva v Ljubljani. Določil sem čas izvedbe (četrtek), ki je med tednom, saj menim, da so vikendi za vsakega posameznika namenjeni prostemu času, družini in užitku. V podjetju, v katerem sem zaposlen, sem rezerviral sejno sobo. Uro sem določil ob 17.00 za eno skupino in ob 19.00 za drugo skupino. Fokusni skupini sem tako izvedel v mesecu juniju, in sicer v četrtek, 13. 6. 2024. Vsakemu udeležencu sem priskrbel eno vodo, sam pa sem namestil snemalnik. Seveda sem udeležence o snemanju predhodno obvestil in dobil od vseh tudi privolitve.

Znotraj raziskave se želimo torej opredeliti do dejanskih praks in vzorcev ter na koncu povezati ugotovljene teoretične izsledke s praktičnimi. Glavna raziskovalna vprašanja, ki se jih dotikamo in na katera želimo odgovoriti, pa so zapisana spodaj.

- R1: Kateri so glavni izzivi, ki kljubujejo sodobnim managerjem in kaj so bistveni vplivi?
- R2: Kakšen je profil sodobnega zaposlenega? Kakšne so njegove vrednote, želje, kaj ga žene in motivira?
- R3: Katere so bistvene kompetence za uspešen odnos manager – zaposleni danes?

5.1.2 Profili sodelujočih v raziskavi

Ključna pri uporabi fokusne skupine je reprezentativnost vzorca (Lep, 2017). V svojo empirično raziskavo smo vključili profile ljudi, predstavljene v tabelah 6 in 7.

Tabela 6: Profili projektnih managerjev, sodelujočih v fokusni skupini

Zap. št. osebe	Ime	Trenutna zaposlitev	Spol	Starost
1	Matic	Direktor arhitektno pisarne; vodja projektov	Moški	32 let
2	Vojko	Vodja 4p-fitness mreže v Sloveniji	Moški	39 let
3	Špela	Vodja blagovnih znamk; Ljubljanske mlekarne	Ženski	33 let
4	Jaka	Vodja očesne klinike	Moški	32 let
5	Alenka	Vodja administracije; Splošna bolnišnica Novo mesto	Ženski	53 let
6	Dare	Vodja prodaje; Zavarovalnica Sava	Moški	62 let
7	Denis	Vodja projektov; Collegium Mondial Travel	Moški	31 let

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Profili delavcev znanja, sodelujočih v fokusni skupini

Zap. št. osebe	Ime	Trenutna zaposlitev	Spol	Starost
1	Ajda	Planet TV	Ženski	33 let
2	Brina	Učiteljica na srednji šoli; Ljubljana	Ženski	29 let
3	Miroslav	Marketing	Moški	35 let
4	Erik	Koordinator dogodkov	Moški	30 let
5	Grega	Nepremičninski posrednik	Moški	29 let
6	Hajdi	Ustvarjalka digitalnih vsebin	Ženski	21 let

Vir: lastno delo.

5.2 Omejitve raziskave

Kot prvo in tudi največjo omejitev raziskave navajam izbiro respondentov za fokusni skupini. Znotraj tega bi se v prvi točki opredelil do številčnosti respondentov (naj omenim, da sem prav težko dobil kandidate, ki so bili pripravljeni nekam priti – ni torej problem sodelovati, kar navezujem na digitalizacijo in sodobne želje tako tudi do delovnih mest »od doma«), eden od respondentov pa je zbolel in ga na koncu kljub obljubi za sodelovanje ni bilo.

Kar zadeva številčnost respondentov, je seveda vsaka raziskava boljša, če ima več proučevanih. Težavo s številčnostjo sem reševal na ta način, da sem v svoj vzorec vzel kar

se da raznolike osebe. Nisem se oziral na spol, zato lahko opazite v obeh fokusnih skupinah tako ženske kot moške. Sodobni delavci znanja so stari med 21 in 35 let, projektni managerji pa med 33 in 62 let. Zanimal me ni niti poklic oziroma trenutno delovno mesto. Iskal sem torej najbolj naključen vzorec z najbolj naključnimi spremenljivkami (spol, starost, delovno mesto), zato da bi prišel do rezultatov, ki jih ne bi mogel enačiti glede na spremenljivke.

Ena izmed omejitev pri izbiri respondentov, tu se navezujem le na projektne managerje, je opredelitev managerja oziroma ravni. V dotičnem raziskovanju so zajete vse ravni managementa, torej neka oseba je v določeni situaciji manager, v določeni situaciji pa se mora zagovarjati nadrejenemu. Po drugi strani pa je ta omejitev tudi prednost zaradi širšega vzorca.

Vprašanje, ki se mi poraja že od začetka, pa je, ali bi moral združiti respondente in narediti eno skupno fokusno skupino. Odločil sem se za ločeni fokusni skupini, ker menim, da so tako delavci znanja bili bolj sproščeni, čeprav so v podrejenem položaju.

Poleg izbire respondentov so kot omejitev raziskave seveda možna tudi sestavljena vprašanja in potem iz njih izpeljana debata. Vedno je lahko boljše/slabše, zagotovo bi vsak raziskovalec zgradil vprašalnik po svoje. Je pa res, da sem se osredotočil na neko osnovno strukturo in glede na potek fokusnih skupin ter odgovore, ki sem jih pridobil, lahko rečem, da sem vprašalnik zgradil zelo dobro.

5.3 Analiza fokusnih skupin

Analize fokusnih skupin se lotimo sistematično. Najprej smo zapisali oba transkripta, ki sta v celoti priložena v prilogah. Nato se po sklopih, vprašanje za vprašanjem, lotimo opisne oziroma vsebinske analize, in sicer ločeno, najprej za projektne managerje in nato za zaposlene.

5.3.1 Projektni managerji

Sklop A se navezuje na vprašanja o sodobnem projektnem managerju. Prvo vprašanje se je glasilo: »Kateri so ključni vplivi, ki kljubujejo sodobnim projektnim managerjem?« Udeleženci fokusne skupine so na to vprašanje odgovarjali z različnimi odgovori: »Prilagajanje na hitre spremembe v okolju, globalizacija, velika konkurenca.« »Zagotovo uporaba novih AI, pomanjkanje kadra, pomanjkanje določenih znanj, odločanje kadra za lažja delovna mesta.« »Predvsem nove informacijske tehnologije, novi trendi delovanja in razumevanje ter vzpostavljanje sodelovanja različnih generacij v delovnem krogu.« Sledil je daljši odgovor: »Končne odločitve, vezane na »moje« projekte, v največji meri vplivajo odločitve globalnega, regijskega tima. Žal se pogosto dogaja, da globalni tim ne razume lokalnosti in z njo povezane majhnosti slovenskega trga ter ga primerja z evropskimi velesilami, kot sta Francija ali Nemčija. Globalizacija je resda »zbrisala meje med

državami«, vendar se moramo zavedati, da je vsaka država še vedno zgodba zase.« Ponavljajoči odgovori so bili: »Nove informacijske tehnologije, novi trendi delovanja in razumevanje ter vzpostavljanje sodelovanja različnih generacij v delovnem krogu.« »Hitro spreminjanje okolja je vse managerje prisililo v prilagodljivost in hitro odločanje.« »Hitro spreminjajoče se tehnologije, globalizacija in potreba po stalni prilagodljivosti. Digitalna transformacija močno vpliva na vsakodnevno delo, saj moramo biti nenehno v koraku z razvojem in uvajanjem novih orodij in metod.«

Drugo vprašanje je bilo: »S katerimi izzivi se projektni manager srečuje na vsakodnevni ravni?« Tukaj so si bili udeleženci z odgovori složnejši: »Z medosebnimi odnosi zaposlenih.« »S človeškimi viri in materialnimi resursi.« »S težavami s kadrom ter nepredvidljivimi situacijami pri projektu.« »Izziv predstavlja tudi ohranjanje dobre energije med zaposlenimi.« Prešli so torej od odgovorov, povezanih z ljudmi in odnosi, do odgovorov, povezanih s samim delom: »S primernim delovnim okoljem.« »S projekti.« »Včasih tudi kakšne težave z naročniki oziroma poslovnimi partnerji.« »Glavni izziv je zagotovo spremljanje okolja in hitra reakcija.« »Največji izziv, ki mi ga predstavlja vodenje projektov, je aktivno sodelovanje in odzivnost sodelujočih članov projektne skupine.« »Tudi časovne omejitve, sploh takrat, ko so roki prekratki.« »Hiter odziv na spremembe.« Eden med njimi pa je povzel: »Vsakodnevno se soočam z vodenjem več projektov hkrati, kar vključuje upravljanje aktivnih projektov in tistih v mirovanju glede na trenutno stanje. Pomembno je loviti roke projektov, zagotavljati kakovostno izvedbo ter vzdrževati motivacijo ekipe in prijetno, sproščeno delovno okolje, vse to pa znotraj časovnih in finančnih omejitev.«

Pri tretjem vprašanju, ki se je navezovalo na prednosti in slabosti sodobnega managementa v primerjavi s tradicionalnim, so navajali naslednje: »Prednosti sodobnega managementa so večja prilagodljivost, boljša komunikacija in osredotočenost na inovacije. Sodobni management omogoča hitrejšo sprejemanje odločitev in boljše sodelovanje znotraj ekipe. Slabosti pa lahko vključujejo pomanjkanje strukturiranosti in potrebo po nenehnem učenju novih veščin in tehnologij.« »Hitrejša komunikacija, bolj specifični cilji, lažji kontroling ter delo glede na cilje ... V skladu s tem pa več prostih rok oziroma svobode za zaposlene.« »Spodbuja delo v timu, sodelovanje; pri tradicionalnem je bil manager, ki je deloval s trdo roko.« Sodobni management »mora biti veliko bolj fokusiran na zaposlene oz. na podrejene – njihovo dobro počutje v firmi/kolektivu, work-life balance«. »Prednosti so v učinkovitosti in hitrejši realizaciji, slabosti pa so v manjšem razumevanju potreb zaposlenih in s tem posledično večjih odlivov kadra.« »Prednosti so bolj odprti odnosi, kar pa hkrati prinese več odgovornosti; v preteklosti tega ni bilo. Med prednosti zagotovo sodita tudi fleksibilnost, boljša komunikacija. Slabost pa je zagotovo večji nivo stresa.« »Razvoj in digitalizacija omogočajo orodja, s katerimi smo lahko učinkovitejši pri svojem delu – če jih podjetje zaposlenim seveda zagotovi.«

S četrtem vprašanjem smo udeležence povprašali o bistvenih kompetencah sodobnega projektnega managerja po njihovem mnenju. Menimo, da so skupaj dosegli skoraj vse

ključne kompetence. »Strateško razmišljanje, proaktivnost, komunikativnost, prilagodljivost situacijam, konstruktivno reševanje problemov ... in to, da zna motivirati svoj team.« »Organiziranost, vestnost, sposobnost aktualizacije, razumljivost do zaposlenih.« »Potrebno je jasno razdeliti naloge in odgovornosti.« »Ključna je zame hitrost odločanja.« »Dobro vodenje in komunikacija, prilagodljivost, reševanje problemov ter biti v koraku s časom z razvojem tehnologije. Pomembno je tudi, da znamo učinkovito upravljati čas in motivirati ekipo.« »Strokovnost, hitro doajemanje, hitra realizacija, občutek za socialno noto, smisel za komunikacijo na vseh področjih.«

Peto vprašanje je bilo: »Kako bi se opredelili do preskoka, ki se je zgodil? Kompetence nekoč so zajemale znanje, izobrazbo, trdo roko, disciplino ... Kompetence danes pa se vse bolj navezujejo na psihološko noto – energija posameznika, razumevanje vsakega posameznika, ustrezna komunikacija ...« Odgovori pa so bili sledeči: »Vseeno zelo pomemben del je ohranjati disciplino in znanje; ki veljata za ključni kompetenci v preteklosti.« »V medicini je znanje še vedno na prvem mestu, energija posameznika in razumevanje njegovih potreb pa so ključni pri ohranjanju harmonije ekipe.« »Z ustrezno komunikacijo lahko razrešimo marsikatero dilemo.« »Zadeva je zelo težavna, ker ob »prevelikem razumevanju« lahko sistem ne deluje.« »Sodoben pristop, manager kot del tima, sodelovanje; čeprav se je verjetno s trdo roko in disciplino včasih doseglo več.« »Kader je treba znati motivirati, kar postaja vse težje.« »Menim, da mora biti ravnotežje med enim in drugim. Odvisno je od poklica, vendar se danes pojavljajo možnosti za tip dela oziroma pozicije, ki definitivno zahtevajo drugačen pristop. V arhitekturi je pomembno, da razumemo psihološko noto, vendar moramo imeti tudi trdno znanje in disciplino.«

S šestim vprašanjem smo odprli tematiko robotizacije in s strani udeležencev pridobili različna, a na koncu zelo podobna mnenja. »Robot ne more biti manager. Lahko pa zelo dobro pomaga managerju. Npr. s pomočjo AI lahko veliko hitreje in natančneje izračuna kakšne podatke ... Nova delovna mesta se ustvarjajo, vendar je zaradi tega ponekod potrebnih manj zaposlenih.« »Takšna delovna mesta, ki so naravnana k fizičnemu ali strojnemu delovanju, zagotovo lahko nadomestijo roboti. Vseeno pa sem mnenja, da robot ne more nadomestiti ljudi in zmožnosti, ki jih imajo naši možgani. Delovna mesta, ki zahtevajo kreativnost, iznajdljivost, hitre reakcije, empatičnost in podobno ... Tu ni prostora za robotizacijo.« »Menim, da se robotizacije ne da izključiti, postala bo naš vsakdan.« »Robotizacija lahko prevzame rutinske in administrativne naloge, kar omogoča, da se kot manager osredotočim na strateške odločitve in vodenje ljudi ... Vendar popolnoma nadomestiti človeški faktor vodenja je še vedno vprašljivo.« »Robot – ja v industriji oz. kjer se naloge ponavljajo; robot manager – ne, ker je potreben tudi človeški pristop.« »Roboti lahko prevzamejo nekatere lastnosti delavcev, ne morejo pa popolnoma zamenjati dobrega managerja; vsaj v današnjem svetu (še) ne.« »Robot ne more popolnoma nadomestiti managerja, lahko pa mu pomaga pri odločitvah. Robot lahko recimo veliko bolje analizira uspešnost delavcev, bolje razporeja ljudi, torej naredi urnike ipd.«

Zadnje vprašanje prvega sklopa je bolj posplošeno, sprašuje o lastnih pomanjkljivostih in gradnji v prihodnje. Udeleženci so odgovarjali naslednje: »V razumevanju in poznavanju širšega delovnega okolja in utrjevanju odnosa z zaposlenimi.« »Motiviranje zaposlenih ter predvsem sistem kontrolinga.« »Idealno bi bilo, da bi našel sistem, kjer zaposleni sami sebe kontrolirajo, da je vse narejeno. V tujini je to najnovejši trend v večini panog.« »Biti še bolj proaktivna in včasih jasneje izraziti in zagovarjati svoje mnenje, brez da bi se pri tem bala, da bi me kdo od višjih položajev utišal.« »Razširiti znanje svojega delovnega področja iz organizacije na nacionalni nivo; pridobiti dodatne veščine za delo z ljudmi in reševanjem konfliktom.« »Stalno izobraževanje in razvoj vodstvenih kompetenc bo fokus za grajenje v prihodnosti.« »V razumevanju različnih potreb in načinov dela podrejenih. Želim še delati na komunikaciji v teamu.« »Graditi predvsem na dodatnih strokovnih znanjih, dodatno izboljšati poslovne rezultate in še pojačati področje socialnega managementa svojega tima.«

Sklop B se nanaša na vprašanja o sodobnem delavcu znanja. Prvo vprašanje je: »Kakšen je profil sodobnega delavca znanja?« Udeleženci so odgovarjali različno, od osebnih izkušenj do posplošenih karakteristik. Odgovori so: »Digitalno pismen, prilagodljiv, inovativno razmišlja, je iznajdljiv, hitro razume stvari in je proaktiven.« »Človek z ustreznim znanjem, ki pa ima tudi čut za komunikacijo do pacienta in svojega tima.« »Znanje različnih področij, ne samo enega specifičnega, bi rekla jaz kot ključno.« »Glavne karakteristike so prilagodljivost, neprestano učenje, komunikativnost.« »Vseskozi pripravljen na učenje in prilagajanje.« »Biti proaktiven, imeti digitalne kompetence, biti iznajdljiv, prilagodljiv, analitičen in komunikativen.« »Hitro se uči, razmišlja in sprejme odgovornosti.«

Z drugim vprašanjem smo želeli pridobiti, glede na izkušnje udeležencev, informacijo o tem, kakšna so pričakovanja, kakšne so želje sodobnega delavca znanja. Udeleženci so si bili kar različni pri odgovorih: »učenje in pridobivanje novih znanj ter izkušenj«, »možnost napredovanja in razvoja«, »visoka plača, malo odgovornosti – kombinacija tega«, »podpora pri delu, da bom razumljen in kvalitetno nagrajen«, »stabilno delovno okolje, ki mi omogoča normalno življenje«, »večja svoboda delovnega časa in možnost dela na daljavo«, »medosebni odnosi so v ospredju«.

Še nadalje smo želeli pobrskati po primerih iz prakse, zato smo povprašali udeležence o tem, kaj motivira sodobnega zaposlenega. Tukaj so si bili že bolj složni: »Do neke stopnje je denar, ampak večinoma so druge bonitete.« »Zagotovo je pomemben finančni vidik, a veliko mero odigra tudi odnos med zaposlenimi in nedenarno nagrajevanje, ki izboljša zadovoljstvo posameznika v podjetju.« »Možnost napredovanja, priznanja in nagrade, dobri medsebojni odnosi, vlaganje podjetja vanj ter omogočanje dobrega ravnovesja med delom in osebnim življenjem.« »Občutek ustvarjalnosti in kreativnosti, nagrajevanje, prosta izbira časa delovanja.« »Upam, da želja po napredovanju, učenju novih veščin, predajanju znanja.« »Odvisno od posameznika, lahko so to višja plača, večja odgovornost, možnost izobraževanja, napredovanje; vodja mora prepoznati, kaj od naštetega motivira posameznika.«

S četrtem vprašanjem smo želeli najti bistvene lastnosti, ki razlikujejo sodobnega delavca znanja z zaposlenimi nekoč. Udeleženci fokusne skupine so odgovarjali: »Včasih jih je bilo lažje motivirati za delo. Sedaj se ne potruji toliko v službi kot nekoč.« »Včasih so zaposleni imeli znanje iz enega specifičnega področja, danes imajo zaposleni znanje in se izobražujejo še iz ostalih področij.« »Danes so delavci zagotovo bolj fleksibilni, hitro učljivi, odprti za uporabo novih tehnologij in proaktivni. V primerjavi z zaposlenimi nekoč iščejo več svobode in boljših delovnih pogojev.« »Dajejo prednost dobrim odnosom in prijetnem počutju na delovnem mestu.« »V pripravljenosti na stalne spremembe, v samozavesti in pripravljenosti na menjavo delodajalca ali prostora dela.« »Se zna veliko bolj postaviti zase, ve, kaj so njegove vrednote, pravice in zato ni tako podrejen sistemu kot včasih. Zaposleni znajo veliko bolj ceniti svoja znanja in veščine, ki jih imajo.«

Vprašanje smo razvili in povprašali sledeče: »Kako bi se opredelili do preskoka, ki se je zgodil? Nekoč je bil zaposlenim najbolj pomemben dohodek, danes pa se iščejo v prijetnem počutju, fleksibilnosti dela, dobrih delovnih pogojih/okolju, moči besede ... Od kod in zakaj novi vzorci?« Tukaj so bili odgovori zelo podobni. »Mentaliteta ljudi se je spremenila. Včasih je bila služba večinoma nujno zlo, danes pa ljudje iščejo prijetno izkušnjo in pozitivne občutke tudi v času službe. Preživljanje čim večjega dela časa v pozitivnem okolju s prijetnimi ljudmi je postalo pomembnejše od samega zaslužka. Ljudje dajo večji pomen na duševno zdravje in kakovost življenja.« »V kolikor želimo zadržati našo delovno silo, je treba prilagoditi delovna mesta, da bodo sodobnim potrebam oziroma željam delavcem bližje. Sicer je odgovor uvoz delovne sile, ki se že dogaja. Novi vzorci so posledica spreminjanja družbe kot celote. Tempo življenja se je povečal, pomanjkanja v razvitem svetu je vedno manj, ljudje se bolj posvečajo svojemu fizičnemu in duševnemu zdravju in ne podrejajo vsega delu oziroma službi.« »Zaposleni svoje znanje prodajajo in glede na razvoj ter spremembe v okolju niso več vezani samo na eno organizacijo, zato lahko postavijo svoje pogoje.« »Opazna je razlika v današnjem razumevanju zasebnega življenja in obsebnosti dejavnosti; omenjeno pa se rezultira v želji po fleksibilnosti dela.« »Povečanega stresa in obremenjenosti ter manjše povezanosti zaposlenih v podjetjih se iščejo novi vzorci, s katerimi se privablja zaposlene in se jim z različnimi dodatnimi ugodnostmi poskuša ustvarjati boljšo delovno klimo.« »Podjetje poskuša zaposlenega čim dlje obdržati v podjetju, saj se fluktuacije/menjave služb danes dogajajo veliko pogostejše kot včasih, ker je na trgu dela veliko več priložnosti.« »Denar ni več najpomembnejši.«

Sklop C-vprašanj pa se nanaša na odnos med sodobnim managerjem in sodobnim zaposlenim. S prvim vprašanjem smo preverili mnenja, kdo manager in zaposleni v sodobnem svetu sploh sta in do kod seže meja njunega odnosa. Odgovori so si bili zopet zelo podobni. »Meja je tanka, znajo jo postaviti le profesionalci.« »To je zelo težko določiti. Npr. jaz sem s svojimi zaposlenimi prijatelj oziroma z njimi komuniciram na ta način. Včasih se mi zdi, da je to v redu, vendar se pre pogosto zgodi, da ugotovim, da je to narobe.« »Meja je delovno mesto. Tu morajo biti naloge in odgovornost jasno razdeljeni. V prostem času sta pa seveda lahko prijatelja.« »Fokus je na sodelovanju in odprti komunikaciji. Meja je tam, kjer se izgubita profesionalnost in objektivnost v delovnem okolju.« »Mejo je zelo težavno

določati, ker smo ljudje različnih karakterjev in osebnosti.« »Moderna podjetja vključujejo vse več povezovanja med vsemi zaposlenimi, kot pa je bilo to v preteklosti – omenjeno se rezultira v boljši energiji med zaposlenimi in posledično v boljših rezultatih podjetja. Je pa vsekakor treba ohraniti določeno mejo in hierarhijo.« »V službi mora zagotovo biti profesionalni odnos, kar pa ne pomeni, da v prostem času, če se srečata v centru Ljubljane, ne moreta skupaj spiti piva ali dveh.«

Z drugim vprašanjem smo preverili, kaj sodobni zaposleni pričakujejo od svojih nadrejenih in obratno. Naši managerji so bili tukaj zopet zelo složni. »Razumevanje in usmerjanje, primerno delovno okolje. Nadrejeni pa učinkovitost in samoiciativnost.« »Pričakujejo podporo, jasna pričakovanja, povratne informacije, priložnosti za rast in razvoj ter priznanje za dosežke. Nadrejeni pričakujejo zavzetost, proaktivnost, kakovostno opravljanje nalog, inovativnost in sodelovanje.« »Da ga bo dobro usmerjal, mu dajal jasna navodila, ga obveščal o aktualnih zadevah, ki se tičejo skupnih projektov, ter mu nudil prostor in okolje za njegovo rast. Zaposlenim je pomembno tudi to, da se nadrejeni v ključnih trenutkih postavijo na njegovo stran, mu stojijo ob strani ter da ga znajo pohvaliti ali mu podati konstruktivno kritiko.« »Od zaposlenih pričakujejo sodelovanje, zavzetost, proaktivnost, odprtost za reševanje konfliktov in pripravljenost na delo.« »Razumljivost, predajanje jasnih navodil, pripravljenost pomagati. Nadrejeni pa od svojih zaposlenih, da so z zgoraj naštetimi stvarmi tudi naloge delavca opravljene, kot se pričakuje.« »Dobro vodenje, dobre delovne pogoje in jasno zastavljene cilje; nadrejeni od zaposlenih dobro opravljeno delo, ideje in spodbude za spremembe.« »Vsi pričakujejo razumevanje njihovih potreb in zahtev.«

Zadnje vprašanje je bilo malo provokativno, in sicer smo povprašali, kolikšna je potreba po odnosu, ali je ključna le opravljena naloga. »Odnos je v današnjem času še toliko pomembnejši.« »Odnosi so sestavni del vseh zastavljenih nalog in delovnih procesov.« »Da je opravljena naloga ključna, je kakovosten odnos med managerjem in zaposlenim enako pomemben. Dober odnos spodbuja motivacijo, zaupanje, sodelovanje in splošno produktivnost v timu.« »Brez odnosov bi bili roboti.« »Odnos in dobra komunikacija sta ključna, da je opravljena naloga opravljena pravilno in dovolj hitro. V primeru slabega odnosa lahko trpi oboje.« »Poznam podjetja in panoge, kjer se zaposleni z direktorjem sreča zelo redko, večinoma samo online. Po drugi strani pa je v določenih panogah odnos osnova, da je naloga dobro opravljena. Zato bi zaključil, da zelo odvisno od panoge.« »Za uspešno opravljene naloge sta po mojem mnenju ključni dobra atmosfera znotraj tima in dober vodja, ki zna motivirati in managerirati svoj tim in naloge, ki so mu/jim zadane.«

5.3.2 Zaposleni

Sklopi in vprašanja znotraj njih so enaki kot pri prvi fokusni skupini. S prvim vprašanjem smo torej raziskovali ključne vplive, ki kljubujejo sodobnim projektnim managerjem. Odgovori so si bili zelo podobni, večinoma povezani s tehnologijo, in sicer: »Predvsem se soočajo s hitrim tehnološkim napredkom.« »Spreminjajoče se okolje, tehnologija, tudi

mentaliteta zaposlenih, razmere v gospodarstvu na sploh na trgu.« »Dodala še HR-stanje na trgu dela, zanimivost projektov, geopolitične vplive.« »Konkurenca. Če ne boš ti, bo nekdo drug.« »Razni dejavniki, na katere ne more vplivati manager, npr. epidemija covid, vremenske razmere, pomembni pa so tudi zakoni.« »Vpliv kapitalizma, katerega imperativ je profit, kar zahteva nenehno prisotnost, inovacije ... Kar producira veliko stresa, ki ga mora manager znati biti sposoben predelovati. Kot drugo vpliv individualizma in sodobne generacije mladih – mladi so zelo zahtevni, neprilagodljivi. Da jih podjetje obdrži, morajo managerji najti ustrezne individualne mehanizme. Kot tretje usklajevanje, vodenje različnih profilov zaposlenih in komunikacija z njimi (tako z mladimi kot tudi starejšimi). Kot zadnje bi izpostavila digitalizacijo, večina komunikacije se je preselila na splet, a se mi zdi, da zaposleni še vseeno hočejo osebni stik.«

Drugo vprašanje je konkretnije, in sicer sprašuje o izzivih, s katerimi se srečuje projektni manager na vsakodnevni ravni. Udeleženci so razmišljali sicer v različne smeri, ki pa so vse zelo pomembne. »Multitasking, izbor projektne ekipe in časovni pritiski.« »Predvsem kako pripraviti, izvesti in pravočasno uspešno zaključiti.« »Usklajevati družinsko in poklicno življenje ter skrbeti za lastno duševno zdravje.« »Bi se tudi tukaj navezal na vodenje ljudi in delo z različnimi ekipami smatram kot eno kompleksnejših in težavnejših nalog, saj je potrebno znanje več področij, ki se gibljejo od tehničnih, torej software, firmware, hardware, do prodajnih, marketinških, finančnih, podpornih in ostalih oddelkov. Zaposlene je treba imeti motivirane ter jih pravilno stimulirati. Poleg tega seveda tudi konstantno spreminjajoče se okolje.« »Management raznolikih ekip, kar je že Brina izpostavila, zagotavljanje pravočasne in učinkovite komunikacije med člani ekipe ter prilagajanje hitrim spremembam v projektu.« »Določanje in vzdrževanje rokov – pritisk torej, da se držijo rokov, zahteva natančno načrtovanje in prilagodljivost pri reševanju nepričakovanih zamud. Potem usmerjanje oddaljenih ekip, to je tudi že nekdo omenil, torej koordinacija med člani ekipe, ki delajo na daljavo, zahteva uporabo ustreznih komunikacijskih orodij in tehnik za ohranjanje timskega duha. Potem pa v bistvu še spremembe oziroma jaz bi bolj rekel nepričakovani dogodki, torej sposobnost hitrega odziva na nepredvidene izzive in prilagoditve načrtov.«

Tretje vprašanje se je navezovalo na prednosti in slabosti sodobnega managementa v primerjavi s tradicionalnim. »Tradicionalni management ima zagotovo prednost v smislu predvidljivosti, definiranih vlog. To se danes vse podre. Ima pa sodobni management prednosti hitre prilagoditve spremembam. Sploh v okviru agilnih metodologij namreč omogoča hitro prilagajanje na spremembe in sprotno prilagajanje načrtov.« »Zagotovo računalniška tehnologija, se pa večkrat preveč zanaša na to.« »Izpostavljam tehnologijo, in sicer boljšo komunikacijo z uporabo naprednih tehnologij, večjo fleksibilnost, učinkovitejša orodja za vodenje projektov. Slabosti pa vključujejo večjo kompleksnost zaradi raznoliškega delovnega okolja in potrebo po nenehnem učenju ter prilagajanju.« »Slabost bi torej izpostavila nenehno prisotnost, nezmožnost odklopa, pritisk po nenehni rasti, kar producira stres. Prednost pa ravno digitalizacijo, ki pohitri procese, omogoča dinamičnost in fleksibilnost.« »Zagotovo boljša komunikacija med vsemi deležniki v podjetju. Večinoma

tudi večja fleksibilnost pri prostem času in lažje prehajanje med različnimi delovnimi mesti. Slabost pa je odnašanje dela domov po že končanem delovnem času.« »Zagotovo ogromno enih potencialnih novih pristopov ter količina znanja na razpolago. Prednost je tudi sproščen odnos in kultura podjetja, ki se gradita na inkluzivnosti, kjer zaposleni aktivno sodelujejo pri tem, kako se podjetje izoblikuje. Ljudje se počutijo manj stresirani, ker ni diktatorskega odnosa in lahko veliko več povedo ter so kreativnejši. Prednost je tudi dostop do informacij in transparentnost na nivoju cele firme, kjer komunikacija teče bolje kot prej. Slabost je, da je zaposlene veliko težje zadovoljiti in tudi zadržati, če niso zadovoljni (hkrati pa tudi to pravzaprav ni nujno slabost, saj se konkurenca na trgu dela ubada z istimi težavami in je lahko priložnost, če ima podjetje zelo prijetno kulturo).«

Tudi zaposlene smo povprašali, katere so bistvene kompetence sodobnega projektnega managerja po njihovem mnenju. Bili so si zelo složni. »Izbira pravih delavcev za določen delovni proces, razumevanje potreb končnega kupca/naročnika, strokovna podkovanost.« »Prilagodljivost, organizacija, inovativnost, urejanje dela, tekoča komunikacija, vodenje zaposlenih, motiviranje zaposlenih, koordinacija med različnimi člani, agilnost, kreativnost.« »Odlične komunikacijske spretnosti, prilagodljivost, sposobnost vodenja in motiviranja ekipe ter dobro poznavanje novih tehnologij in orodij za upravljanje projektov. Poleg tega je pomembno tudi razumevanje psiholoških vidikov upravljanja ljudi.« »Komunikacija, reševanje konfliktov, načrtovanje in razporejanje.« »Samodisciplina, čustvena inteligenca, proaktivnost, da deluje spodbudno in odgovorno, tehnološka spretnost, prilagodljivost, odločnost.«

Sledilo je peto vprašanje: »Kako bi se opredelili do preskoka, ki se je zgodil? Kompetence nekoč so namreč zajemale znanje, izobrazbo, trdo roko, disciplino ipd., kompetence danes pa se vse bolj navezujejo na psihološko noto – energija posameznika, razumevanje vsakega posameznika, ustrezna komunikacija ...« Odgovarjali so sledeče: »Tudi danes sta potrebna znanje in disciplina, ki morata biti komplementarna z energijo in ustrezno komunikacijo. Je pa res, da blede pomen izobrazbe v določenih panogah, sploh pa trde roke, saj takšni managerji niso uspešni z mlajšimi generacijami in hitro izgubijo kvalitetno delovno silo.« »Znanje in izobrazba sta še vedno zelo pomembna dejavnika, pomembne so tudi delovne izkušnje. Vodilni so se začeli zavedati, da je zadovoljen delavec najuspešnejši delavec, zato se spreminja način vodenja. Potrebe po več in hitreje so vse večje in to lahko izpolnjuje samo zadovoljen delavec.« »Mislim, da so osnova za dobro delo na dolgi rok še vedno predvsem strokovne kompetence. Seveda je lahko napredek še bistveno večji, če mu dodamo še te nove, moderne pristope. A ti sami po sebi brez trdnih osnov poznavanja stroke ne zdržijo prav dolgo.« »Odvisto je, katero delovno mesto imamo v mislih. Nekatera bolj poudarjajo osebnost posameznika, nekatera pa izobrazbo, znanje.« »V preteklosti so kompetence projektnega managerja vključevale predvsem tehnično znanje, izobrazbo. Danes pa se te kompetence vse bolj navezujejo na psihološke aspekte, kot so energija posameznika, razumevanje vsakega posameznika in ustrezna komunikacija. Ta preskok odraža spremembo v načinu vodenja, kjer je poudarek na mehkih veščinah.« »Klasična stara in nova

šola. Sam sem mnenja, da dokler je vse lepo in prav, je »ok« nova šola, če se lahko tako izrazim. Ko pa se stvari začnejo včasih zapletati, je pa velikokrat potreben prijem stare šole.«

Nato smo se premaknili k digitalizaciji. Najprej smo povprašali, ali je robot lahko manager in kaj to pomeni za delovna mesta. Se nova ustvarjajo ali stara ukinjajo? Do robota so bili kar kritični: »V managementu v nekem doglednem času ne vidim opcije robotizacije.« »Robot ne more biti manager.« »Mislim, da robot nikakor ne more biti manager in to bo verjetno ena zadnjih delovnih mest, ki ga bo prevzel AI. Določene naloge se zlahka prevzamejo z moderno tehnologijo, spet druge veliko težje.« »Robotizacija omogoča avtomatizacijo nekaterih nalog, vendar roboti ne morejo v celoti nadomestiti človeških managerjev, saj jim manjkajo mehke veščine, kot sta empatija in motivacija. Tehnologija lahko prevzame rutinske naloge, vendar pogosto ustvarja tudi nova delovna mesta, ki zahtevajo upravljanje in vzdrževanje teh tehnologij.« »Robot ne more biti manager, število ukinjenih je večje od števila novih.« »Ne, saj ne premore čustev, intuicije, kar je tudi zelo pomembno za učinkovitega managerja. Učinkovitost novih tehnologij vidim ravno v tem, da prevzamejo rutinirana, primitivna fizična dela.«

Prvi sklop smo zaključili z vprašanjem o lastnih pomanjkljivostih in želji po gradnji v prihodnje. »Kot zaposlena vidim pomanjkljivost v neizkušenosti, saj na svojem področju, v javnem šolstvu, delam šele 2 leti. Graditi želim na strokovnem znanju.« »Ugotavljam, da nam manjkajo mehke veščine, kot so empatija, sposobnost motiviranja ekipe in učinkovito komuniciranje.« »Moja pomanjkljivost je pomanjkanje računalniškega znanja, saj se računalniška tehnologija nenehno razvija.« »Izpopolnitev računalniških znanj in boljše dokumentiranje mojega dela.« »Na komunikaciji.« »Treba je graditi vodstvene sposobnosti, komunikacijo, organiziranost in delegiranje. Seveda je potrebno tudi strokovno znanje določenih področij.«

S sklopom B smo se, tako kot pri managerjih, tudi tukaj osredotočili na sodobnega delavca znanja. S prvim vprašanjem smo raziskali profil sodobnega delavca znanja. Udeleženci so navajali karakteristike in pričakovanja: »Želja po fleksibilnosti na vseh nivojih njegovega dela. Včasih je ta komponenta celo pomembnejša od denarja. Na monetarnem področju mu ustreza sistem nagrajevanja.« »Je proaktiven, inovativen, seznanjen z modernimi tehnologijami in zna delati z drugimi.« »To je delavec, ki potrebuje znanje oziroma izobrazbo za opravljanje določenega poklica, hkrati pa mora imeti tudi določene osebnostne lastnosti, ki so potrebne za to opravljanje.« »Razmišlja s svojo glavo in uporablja spletne pripomočke za komunikacijo s partnerji po svetu. Od takšnega delavca se pričakuje, da se nenehno uči, je v toku z informacijami in se prilagaja novostim.« »Visoko stopnjo izobrazbe in veščine za delo z naprednimi tehnologijami. Značilno je, da je sposoben samostojnega dela in sprejemanja odločitev.«

Z drugim vprašanjem smo poizvedovali globlje, in sicer pričakovanja in želje sodobnega delavca znanja. Tukaj so se naši udeleženci zelo razgovorili. »V našem podjetju zaposlene stimulirajo s 4-dnevnim delavnikom, možnostjo dela od doma (brez resnih omejitev),

fleksibilnimi urami in podobnimi »perksi«. Seveda mora biti vsaj zadovoljliva plača in pa možnosti napredovanja v smeri, v kateri si delavec želi napredovati.« »Da lahko sam razporeja s svojim urnikom. Možnost opravljanja delovnih obveznosti na daljavo. Spodbudno delovno okolje, prijetno urejene pisarne, možnost zdravega prehranjevanja, spodbujanje podjetja/vodstva k dobrim odnosom med zaposlenimi in medsebojni pomoči. Mislim, da je ključno, da podjetje ne pomaga samo pri razvijanju profesionalnih kompetenc posameznika, ampak tudi njegovega osebnostnega razvoja.« »Rasti skupaj s podjetjem.« »Fleksibilnosti dela, kar vključuje možnost dela na daljavo in prilagodljiv delovni čas. Poleg tega si želi dobrih delovnih pogojev, ki vključujejo podporno delovno okolje in možnosti za poklicni razvoj.« »Ne le dobro plačilo, pomembni so mu odnos managerja in medosebni odnosi med sodelavci. Ključni so komunikacija, spoštovanje, jasno določene pravice in obveznosti.« »Delavci so zahtevni, želijo si velike plače, raznih bonitet, osebnega prijaznega pristopa, dobrih odnosov in počutja na delovnem mestu. Če pa je povpraševanje po določenem profilu majhno, so delavci hitro zadovoljni in nimajo velikih želja.«

Spregovorili smo tudi o motivaciji sodobnega delavca znanja. »Nekatere najbolj motivira velika plača, nekatere dobri odnosi in počutje na delovnem mestu, spet druge (ne)zahtevnost dela.« »Izobraževanje in plača.« »Fleksibilni delovnik, možnost napredovanja, dobra atmosfera in kultura podjetja, drugi zaposleni in vodje, nenazadnje pa tudi dobri pogoji in plačilo, pogosto tudi variabilno glede na uspeh.« »Spoštovanje nadrejenega, korekten odnos, dobri delovni pogoji, primerno plačilo, nenazadnje tudi dobri odnosi s sodelavci in splošno dobro počutje na delovnem mestu. Glede notranjih dejavnikov motivacije so med delavci najučinkovitejše pohvale nadrejenih, občutek, da se razvija in nadgrajuje v pravi smeri ter ponujene priložnosti za vedno pomembnejše naloge.« »Osebni in poklicni razvoj, sodelovanje pri pomembnih projektih ter dobra delovna klima. Motivacijo povečujejo tudi priložnosti za učenje.« »Avtonomnost pri razpolaganju z delovnimi obveznostmi in prostim časom, dobra plača ter možnost napredka.«

Zanimalo nas je tudi, kaj menijo, v čem se sodobni delavec znanja najbolj razlikuje od zaposlenih nekoč. »Posledično se razvijajo novi poklici in vse več je povpraševanja po delavcih z znanjem, kar v prejšnjem desetletju še sploh ni bilo razvito. Delavci s fizičnimi nalogami seveda ostajajo, odpirajo pa se nova delovna mesta za ljudi z višje razvitimi kognitivnimi sposobnostmi.« »V tehnološki kompetentnosti – te včasih niso bile potrebne. Pa tudi v zahtevnosti – danes zaposleni pričakujejo več od delodajalca in so v tem smislu zahtevnejši zanj, nemalokrat tudi oni postavljajo pogoje, oni ponujajo sebe.« »Bolje se zaveda svojih možnosti in situacije na trgu dela. Poleg tega je tudi fleksibilnejši in se zaveda, da so konstantno potrebne spremembe.« »Vrsta dela, ki ga opravlja. Včasih so vsi delali po tovarnah, danes pa to delo opravlja samo neizobražen kader.« »Sodobni delavec znanja se osredotoča na prijetno delovno okolje, fleksibilnost dela, dobre delovne pogoje in možnost vplivanja na odločitve. Te razlike odražajo spremembe v vrednotah.« »Kolektivno miselnost je zamenjala bolj individualistična logika. Tudi varnost, ki je bila včasih ena od ključnih želja zaposlenega, je sedaj v senci želje po fleksibilnosti in svobodi delavca.«

Ta sklop smo zaključili z mnenjem o preskoku v pričakovanju sodobnih zaposlenih. »Na vsakem koraku smo spodbujeni k »sanjskemu življenjskemu slogu«, »zavidljivemu delu na daljavo« itd. Že kot najstniki smo bili obdani z družbenimi omrežji, ki propagirajo takšne delovne navade, kar pri mladih razvije težnjo po fleksibilnem urniku, željo po zloglasnem »biti sam svoj šef« in miselnost, da sta mentalno zdravje oziroma splošno dobro počutje ter kvaliteten čas, preživet z bližnjimi, vredna več kot številke.« »Fleksibilnost, prijetno delovno okolje in možnost vplivanja na odločitve omogočajo boljše ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, kar je ključnega pomena za duševno zdravje in splošno dobro počutje. Ta preskok je pomemben, ker spodbuja inovacije, večjo zavzetost.« »Spreminjanje družbe v vedno bolj individualistični smeri. To se najbolj čuti v večjih mestih, v ruralnem okolju pa je ta trend nekoliko počasnejši. V ospredje se postavlja posameznika in njegove potrebe, ki pa so večinoma zmanipulirane s strani potrošniške miselnosti.« »Kvaliteta življenja je pomembna in pogosto so zaradi tega pripravljene žrtvovati malo višji dohodek. Še posebej v Evropi je »work-life balance« izjemno pomemben, kar je sicer tudi razvidno na ekonomskem outputu v primerjavi z drugimi državami, kot so ZDA, Kitajska in Indija.« »Večji delež izobraženega kadra, ki se po domače ne bo ,pustil jebat'.« »Danes se veliko bolj poudarja osebna rast, osebno zadovoljstvo, družba je veliko bolj individualizirana, torej poudarja posameznika, njegova potrebe, v tem oziru je sebičnejša, kar se potem odraža v sodobnih na človeka usmerjenih dejavnikih zadovoljstva na delovnem mestu. Danes se verjame, da če je posameznik zadovoljen sam s sabo, potem tudi bolje »igra« druge družbene vloge, npr. partnerja, starša, zaposlenega itd. Po mojem mnenju se ta preskok dogaja tudi zaradi drugačne vzgoje. Današnji mladi nismo več vzgojeni, da bi prenašali muke in trpeli, delo nam ni najpomembnejša vrednota, ampak sta bolj v ospredju samo aktualizacija, dobro počutje.«

Sklop C pa se navezuje na odnos med sodobnim managerjem in sodobnim zaposlenim. Prvo vprašanje je odpiralo debato o tem, kdo sta manager in sodobni zaposleni ter kje je meja njunega odnosa. »Bolj je sodelovalen kot hierarhičen. Managerji in zaposleni pogosto delujejo kot timski igralci, kjer je meja med šefom in delavcem zamegljena.« »Naj bi bila jasno določena. V delovnem času se pričakuje profesionalni odnos, ne glede na to, ali sta v prostem času znanca, prijatelja, morda celo sorodstveno povezana ali ne. Izven delovnega časa pa sta lahko prijatelja, takšna vez pozitivno vpliva na delovni proces, boljše počutje obeh na delovnem mestu in sproščenost, ki lahko na marsikaterem področju vodi do dobrih rezultatov.« »Verjamem, da šef in zaposleni ne moreta biti prijatelja, saj živimo v visoko kapitalizirani družbi, ki hlepi le po profitu. Prijateljstva pa ne more in ne sme definirati denar. Mislim, da je treba imeti mejo zavestno postavljeno.« »Oboje do neke meje. Prijatelja, ki se med seboj še vedno spoštujeta in držita pravil hierarhije.« »Meja zelo variira od branže do branže. V bolj tradicionalnih panogah sta avtoriteta in hierarhični sistem še zelo pomembna. Meje pa so bolj zabrisane v sodobnejših podjetjih.« »V sodobnem svetu sta šef in delavec veliko bližje prijatelju, vendar še vedno mora obstajati meja na delovnem mestu, prav tako kot tudi spoštovanje, disciplina in avtoriteta.«

O pričakovanju zaposlenih od svojih nadrejenih in obratno smo povprašali z drugim vprašanjem. »Nadrejeni po mojem mnenju pričakujejo prilagodljivost, ‚fer‘ odnos oziroma pravičnost, kar je enakovredno, ampak personalizirana obravnava vseh zaposlenih, pohvalo za dobro opravljeno delo in konstruktivno povratno informacijo. Nadrejeni pa od zaposlenih pričakujejo zanesljivost, odgovornost, toksični nadrejeni pa najbrž polnega zaposlenega v smislu, da živi za službo.« »Vodenje in usmerjanje njih samih ter delovnih nalog. Prav tako pričakujejo podporo in spoštovanje ... Nadrejene, ki jih motivirajo in jim omogočajo vse, kar potrebujejo za produktivno delo in dobro počutje. Nadrejeni pa pričakujejo proaktivne zaposlene, ki opravijo svoje naloge in ne zamujajo s časovnicami. Pričakujejo delavce, ki so prilagodljivi hitro menjajočim se razmeram na trgu, organizirani.« »Korekten odnos, zelo pomembno je tudi zaupanje.« »Predvsem razumevanje in enakopravna komunikacija. Sodobni nadrejeni pa si v primaru želijo predvsem, da je delo opravljeno pravočasno in kvalitetno.« »Podporo, jasno komuniciranje in možnosti za poklicni razvoj. Nadrejeni pričakujemo od zaposlenih samostojnost, proaktivnost in odgovornost pri delu.«

Zadnje vprašanje se je nanašalo na mejo med pomembnostjo odnosa oziroma uspešno opravljeno nalogo. »Potreba po dobrem odnosu med sodelavci je velika, saj dobra komunikacija in medsebojno razumevanje prispevata k uspešnemu delu.« »Pomemben postaja odnos, je pa seveda ključna tudi opravljena naloga.« »Menim, da je treba strogo in zavestno ločevati službo in osebne odnose. Prva je namreč podvržena kapitalistični logiki (tekmovalnosti, konkurenci), osebni odnosi pa morajo, če želijo ostati pristni.« »Dokler bodo opravljene naloge bo odnos v redu. Ko enkrat naloge ne bodo opravljene dobro, bo tudi odnos začel počasi upadati.« »Odvisno od osebnih preferenc posameznika. Določenim je ta komponenta zelo pomembna, spet drugim (po navadi bolj introvertiranim posameznikom) to ni tako bistveno. Veliko mero tukaj ponovno igra tudi vrsta dela.« »Odnos prevaga in je na prvem mestu, kar daje občutek vrednosti in pripadnosti, to pa posledično vodi tudi do želenih poslovnih rezultatov.«

5.4 Implikacija ugotovljenih podatkov na teoretične izsledke

V empirični raziskavi smo od udeležencev fokusnih skupin – tako zaposlenih kot projektnih managerjev – potrdili raziskane teoretične podatke o aktualnosti v sodobnem svetu (McLean, 2005) na področju izzivov sodobnega sveta, vplivov, ki kljubujejo tem izzivom, pa tudi prednosti in slabosti sodobnega managementa v primerjavi s tradicionalnim. Ugotavljamo, da obe fokusni skupini kot izzive sodobnega sveta (Dimovski in drugi, 2005) navajata predvsem globalizacijo (Nassar, 2023), razvoj tehnologije (Meško Štok, 2009), nove trende delovanja, pojav AI, razumevanje sprememb (Lakhani, 2023), konkurenco, zaposleni so omenili še mentaliteto zaposlenih; kot ključne izzive sodobnega managerja pa bolj mehke veščine, predvsem medosebne odnose, delo z ljudmi, pa tudi odziv na spremembe, skrb za lastno duševno zdravje so omenili zaposleni, tudi usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Kar zadeva razvoj managementa iz tradicionalnega v sodobnega opazimo, da se mnenje pri fokusnih skupinah tudi deli, in sicer managerji bolj poudarjajo kvalitete

tradicionalnega – v smislu trde roke, strogega načina vodenja ipd. Seveda se strinjajo z zaposlenimi, ki pri sodobnem managementu poudarjajo kvalitete, kot so npr. svoboda za zaposlene, boljša komunikacija, boljši odnosi, več fleksibilnosti ipd. Hkrati vidijo večji uspeh kompetenc tradicionalnega managementa, ki bi jih »začinili« z nekaj kompetencami sodobnega, torej s hitrostjo in z digitalizacijo, kar poenostavi in pohitri procese.

To se seveda opaža tudi pri opisu kompetenc sodobnega managerja in preskoku od tradicionalnih do sodobnih. Zaposleni navajajo kot ključne kompetence motivacijo (Aleksič Glišović in drugi, 2019), proaktivnost, strateško razmišljanje, prilagodljivost situacijam in odziv na spremembe, hitrost odločanja, zelo podobno navajajo projektni managerji, oboji izpostavijo tudi čustveno inteligentnost (Goleman, 2004). Zanimivo pa je, da ravno zaposleni omenijo tudi učinkovit management časa in občutek za socialno noto oziroma empatijo. Kar zadeva preskok kompetenc, je pomembno izpostaviti tudi vidik zaposlitve, npr. v medicini je in mora biti znanje še vedno na prvem mestu, nikoli in nikdar ga ne sme prehiteti pomembnost harmonije ekipe. Če pa povzamemo, se zaposleni kar strinjajo, da mora biti razmerje med tradicionalnimi kompetencami, ki zajemajo znanje, disciplino, in sodobnimi, med katere zaposleni uvrščajo psihološko noto, energijo posameznika (Borec, 2023) ipd.

Pri robotizaciji (Kyrarini in drugi, 2021) so vsi udeleženci empirične raziskave mnenja, da je to sedaj naša realnost in del našega vsakdana in nam do neke mere seveda tudi lahko pomaga, sta pa mera človeški odnos in empatija, česar robot ni zmožen in posledično managerja v celoti ne more nadomestiti.

Nadalje ugotavljamo, da imajo oboji zelo jasno razdelan profil sodobnega delavca znanja (Drucker, 2021). Managerji ga opisujejo kot fleksibilno osebo, proaktivno, inovativno, opremljeno z znanjem (Muscalu in Stanit, 2013), digitalizacijo, novimi tehnologijami. Zelo zanimivo je, da tako zaposleni kot tudi managerji trdijo, da plača ni več najpomembnejši dejavnik. Sodobni zaposleni išče drugačne prednosti, motivirajo (Aleksič Glišović in drugi, 2019) ga različni prijemi: delo od doma, prijetno urejena pisarna, zdrava prehrana, napredek pri odločanju, nekdo navede celo 4-dnevni delavnik ipd. Sodobni delavec znanja ni več zaprisežen enemu podjetju celo življenje, zelo hitro lahko zamenja pozicijo, podjetje (Hudson, 2023; Batra, 2024; Lopamudra, 2024).

Dejstvo je, da se skladno z digitalizacijo, razvojem tehnologij ipd. razvijajo novi poklici, nova delovna mesta (Clauberg, 2020) za ljudi z višje razvitimi kognitivnimi sposobnostmi, spreminjajo se tudi vrednote vseh posameznikov, posledično tudi zaposlenih. Danes smo na vsakem koraku spodbujeni k zdravemu življenjskemu slogu, življenju brez stresa, dobremu počutju, kvalitetno preživetemu času, delati manj in pametno, ne veliko. Energija posameznika (Drucker, 2005) je vedno pomembnejša, sodobne bolezni, med katere uvrščamo tudi izgorelost, so pogoste in posamezniki vedno bolj premikajo svoj individuum na prvo mesto, kar se navezuje teoretično na družbo 5.0, kjer je v ospredju personalizacija (Spicek, 2023). Tudi vzgoja se je spremenila, mladi niso več vzgojeni v meri trpljenja in

muk, delo ni najpomembnejša vrednota, v ospredje se postavlja posameznika, dobro počutje in samoaktualizacijo, mentaliteta se je v celoti spremenila in novi vzorci so posledica spreminjanja družbe kot celote.

Kar zadeva odnos (Thompson, 2022) med sodobnim zaposlenim in sodobnim managerjem, ugotavljamo predvsem, da je poanta v meji njunega odnosa, kar pa je zelo težko določiti. Danes je fokus odnosa (Test, 2024) seveda na odprti komunikaciji, sodelovanju, pogost je tudi koncept prijateljstva, zato so meje zabrisane oziroma jo znajo postaviti le profesionalci. Člani obeh fokusnih skupin se strinjajo, da meja mora biti postavljena. Posledično morata biti v harmoniji tudi odnos in opravljena naloga, v sodobnem poklicnem svetu eno brez drugega ni več možno, in točno tu se navezujemo na v teoretičnem delu navedeno teorijo izmenjave (Negi, 2022).

5.5 Sinteza rezultatov in odgovori na raziskovalna vprašanja

Današnji svet, tako zaseben kot tudi posloven, je prepreden z množico digitalnih rešitev, globalizacijo, novimi tehnologijami, stalnimi spremembami in posamezniki, ki jim delo ni več najpomembnejša vrednota, saj smo se kot družba celovito spremenili in je posameznikom na prvem mestu dobro počutje, v ospredje je postavljena personalizacija. Tako tudi odgovarjamo na prvo raziskovalno vprašanje Kateri so glavni izzivi, ki kljubujejo sodobnim managerjem in kaj so bistveni vplivi? Sodobni managerji se tako soočajo z izzivi tehnološkega napredka na eni strani in psihološko noto posameznikov sodobnega sveta ter posledično profilom sodobnega delavca znanja na drugi strani.

Tu pa smo že pri drugem raziskovalnem vprašanju, in sicer Kakšen je profil sodobnega zaposlenega? Kakšne so njegove vrednote, želje, kaj ga žene in motivira? Sodobni zaposleni je tako ko celotna današnja družba spremenil svoje vrednote, saj je že vzgoja drugačna. Delo ni več na prvem mestu. Na prvo mesto je postavljeno duševno zdravje, dobro počutje, samoaktualizacija. Posledično tudi v poslovnem svetu sodobni posameznik išče te vrednote. Da se poistoveti s podjetjem, z njegovimi vrednotami. Motivira ga veliko dejavnikov, pri čemer denar in plača nista več na prvem mestu. Druge dobrine so tiste, ki štejejo: število dni dopusta, možnost dela na daljavo, dobro počutje, zdrava prehrana, mogoče celo fitnes v sklopu službe, predvsem pa tudi možnost napredovanja, izkazovanje sebe pri vedno večjih zadolžitvah in odgovornosti. Dejstvo je, da zaposleni danes niso več na isti poziciji oziroma v istem podjetju celo delovno dobo. Če jim kaj ne ustreza ali dobijo boljše pogoje, hitro zamenjajo zaposlitev. Tako se danes v bistvu podjetja trudijo za zaposlene, včasih pa so se zaposleni trudili za pozicije. Seveda pa je za uspeh podjetja najpomembnejši odnos med vodstvom/managerjem in zaposlenimi.

Tako smo prišli od tretjega raziskovalnega vprašanja: Katere so bistvene kompetence za uspešen odnos manager – zaposleni danes? Managerji morajo biti izrazito spretni. Vešči morajo biti trendov sodobnega sveta in sodobnega zaposlenega. Čeprav so še vedno pomembne kompetence znanja, vestnosti, točnosti, pa v ospredje stopa čustvena

inteligentnost, tudi empatija. Točno to, kar nas, ljudi, loči od robotov in danes zelo pogoste robotizacije. Zaposleni na drugi strani potrebujejo ustrezna znanja, ustrezno komunikacijo, dobro morajo znati usklajevati poslovno in zasebno življenje ter predvsem morajo znati poslušati same sebe. Za oboje je pomembno upravljanje s svojim časom, s svojo energijo, kar je ključna kompetenca sodobnega sveta. Medosebno pa morajo postaviti dobre temelje oziroma pravila/meje za svoj poslovni odnos. Pomembno je, da je nadrejeni manager in podrejeni zaposleni, komunikacija mora biti primerna, zaupanje v odgovornost veliko, razpored nalog pravilen in posledično poročanje o njihovem opravljanju ipd.

5.6 Predlogi za nadaljnja raziskovanja

Po opravljenem teoretičnem in empiričnem delu ugotavljamo, da je v praksi veliko novosti, ki se jih mogoče kot družba še niti dobro ne zavedamo ali jih ne sprejmemo postopoma, se jih učimo, jim damo priložnosti. Ker menimo, da je slednje edina možnost za uspeh tako podjetij kot posameznikov, za nadaljnja raziskovanja predlagamo:

- Spremljanje tehnološkega razvoja še naprej, saj menimo, da se novosti pojavljajo vsakodnevno.
- Še podrobneje spremljanje robotizacije in njenega razvoja, predvsem možnosti v prihodnosti na področju empatije.
- Raziskovanje trendov zaposlenih; uvajanje 4-dnevnega delovnika in podobnih praks, primerjava in vpogled v prakse iz tujine, predvidevanja za slovenski trg.
- Raziskovanje motivacije in motivacijskih dejavnikov sodobnih delavcev znanja.
- Povezava s psihologi; psihološki vidik posameznikov v sodobnem svetu in posledično umestitev zaposlenega kot posameznika v ta sodobni svet.
- Podrobnejša raziskava modela managementa, ERM; management z zaposlenimi in vpeljava ter primerjava z drugimi teorijami odnosov med managerjem in zaposlenimi.

6 SKLEP

Dobro delovno mesto je mogoče doseči le, če si delodajalci in zaposleni prizadevajo doseči skupno rast organizacije. Zdrav odnos med vodjo in zaposlenimi spodbuja veselo vzdušje na delovnem mestu, zato se delavci počutijo srečne in zadovoljne pri delu (Fountain, 2021).

Dejstvo je, da je sodoben svet združen z ogromno nove tehnologije, ki vsakodnevno odkriva nove in nove poti, edina stalnica so spremembe, ljudje na vsakem koraku hitimo in pojavljajo se novi vzorci delovanja vsakega posameznika in podjetij oziroma življenja na sploh. Tako kot se razvija svet, se razvija tudi vse okoli njega. Management je naredil korak od

tradicionalnega k modernemu/sodobnemu, posamezniki kot delavci imajo drugačne vrednote, želje in pričakovanja kot nekoč, podjetja oziroma managerji pa morajo vsemu skupaj dodobra slediti, da ne izgubijo koraka s časom in posledično dobrih zaposlenih.

Sodobni delavci znanja se od zaposlenih nekoč močno razlikujejo. Današnjemu zaposlenemu zaslužek ni več ključni motivator, prav tako ga ne zanima več delo od 8.00 do 16.00. Sodobnega delavca znanja zanimajo druge bonitete, kot so fleksibilnost delovnega časa, delo od doma, pogosta menjava službe ali vsaj delovnega mesta, želi si biti slišan, upoštevan, rad napreduje in je odgovoren za vedno večje projekte. Novost tudi ni več fiksna plača, vendar ima sodobni zaposleni rad tudi variabilen del dohodka, zaradi česar je še bolj motiviran za svoj uspeh.

Ker je služb na trgu dela veliko in ker je trend sodobnih zaposlenih pridobivanje raznolikih izkušenj in jim stalnica ene zaposlitve za vsa leta ni všeč, morajo biti sodobna podjetja na to pripravljena in znati pravilno odreagirati. Ključno vlogo odigra motivacija in bistveno je poznati glavne dejavnike motivacije sodobnih zaposlenih.

Tudi kompetence managerjev so se spremenile. Kljub temu da smo tako v teoretičnem kot tudi praktičnem delu ugotovili, da so temelj še vedno tradicionalne kompetence, da znanje še vedno velja in da morajo biti managerji strogi, jasni, temeljiti in njihov odnos ne sme presegati meje prijateljstva na delovnem mestu, jim vseeno svetujemo globok uvid tudi v sodobne kompetence.

Za nadalje priporočamo spremljanje razvoja tehnologije in pojava morebitnih novih aplikacij. Seveda je priporočljiv tudi interes za učenje in razumevanje vseh novih sfer. Razmišljajmo dalje o možnostih in mejah, ki jih ima robotizacija. Vsem sodobnim zaposlenim svetujemo, da pišejo svojo zgodbo in so kreatorji lastne zaposlitvene smeri, hkrati pa ostajajo v okvirih nekih tradicionalnih vrednot, med katerimi na primer izpostavljamo redoljubnost, točnost, odgovornost, spoštovanje. Managerjem pa svetujemo razvijanje sodobnih kompetenc, med katere uvrščamo mehke veščine, torej empatijo, komunikacijo, razumevanje zaposlenih in odnosov; priporočamo celo povezavo ekonomije z drugo strokovno vedo, npr. psihologijo, saj smo skozi nalogo spoznali tudi to, da smo se kot družba kar korenito premaknili k individualni dobi, v kateri so pomembni posameznik, njegovo počutje, samoaktualizacija, smisel, užitek in delo ni več glavna vrednota in pomen dobrega življenja. Vprašanje pa seveda ostaja, kam vse še lahko sežejo spremembe in kaj vse nam bo prihodnost še prinesla.

LITERATURA IN VIRI

1. Aleksić Glišović, M., Jerotijević, G. in Jerotijević, Z. (2019). Modern approaches to employee motivation. *Ekonomika*, 65(2), 121–133.

2. Al-Rabiey, A. S. F., Al-Ghaili, M., Algomaie, M. M. A. in Ghanem, S. M. A. (2024). The impact of employee relation management and transformational leadership on employee performance. *International Journal of Research*, 11(3), 114–134.
3. Andolšek, E., Andolšek, J. in Peterlin, J. (2023). Management energije posameznika kot ključna kompetenca sodobnega managementa. *Izzivi v managementu*, 15(1-2), 15–23.
4. Anghel, A. (2023, 3. maj). LinkedIn. *Empathy for managers and not only*. Pridobljeno 15. maja 2024 s <https://www.linkedin.com/pulse/empathy-managers-anghel-adrian>
5. Asure Software. (2019, 6. maj). *5 things the modern worker looks for in a job* [objava na blogu]. Pridobljeno 6. junija 2024 s <https://www.asuresoftware.com/blog/5-things-the-modern-worker-looks-for-in-a-job/>
6. Bailey, E. in Owens, C. (2020). Unlocking the benefits of the multigenerational workplace. *Harvard Business Publishing*. Pridobljeno 26. julija 2024 s <https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2020/10/2020-10-Webinar-Multigen-Bailey-Owens.pdf>
7. Baporikar, N. (2014). Knowledge management in public sector organizations: A strategic approach. *Management Today*, 4(4), 1–6.
8. Barlett, D. (2023). Study.com. *Manager definition, goals and responsibilities*. Pridobljeno 12. april s <https://study.com/academy/lesson/what-is-a-manager-definition-goals-responsibilities.html>
9. Batra, R. (2024, 17. januar). PHPKB. *How to lead, manage and motivate knowledge workers?* <https://www.phpkb.com/kb/article/how-to-lead-manage-and-motivate-knowledge-workers-219.html>
10. Bogdanowicz, M. S. in Bailey, E. K. (2002). The value of knowledge and the value of the new knowledge worker: generation X in the new economy. *Journal of European Industrial Training*, 26(2/3/4), 125–129.
11. Borec, M. (2023, 23. oktober). Psihologija dela. *Vrhunski management je stvar energije, ne tehnike*. <https://psihologijadela.com/2023/10/23/vrhunski-menedzment-je-stvar-energije-ne-tehnike/>
12. Budie, L. E. (2016). *The employee in the modern work environment: a need-based approach to determine the effect of personal characteristics on satisfaction with the physical work environment in conventional and activity-based offices* (magistrsko delo). Eindhoven University of Technology.
13. Chander, C. (2018, 19. avgust). Management today. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/chanderchawla/2018/08/18/management-today/?sh=178fc1ca1e88>
14. Christensen, C. M. in Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2000/03/meeting-the-challenge-of-disruptive-change>
15. Clauberg, R. (2020). Challenges of digitalization and artificial intelligence for modern economies, societies and management. *RUDN Journal of Economics*, 28(3), 556–567.
16. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Moderna organizacija.

17. Dent, E. B. in Bozeman, P. (2014). Discovering the foundational philosophies, practices, and influences of modern management theory. *Journal of Management History*, 20(2), 145–163.
18. Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
19. Douglas, H. E., Bore, M. in Munro, D. (2016). Coping with university education: The relationships of time management behaviour and work engagement with the five factor model aspects. *Learning and Individual Differences*, 45, 268–274.
20. Drucker, P. (1959). *The Landmarks of tomorrow*. Harper and row: New York.
21. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. GV založba.
22. Drucker, P. F. (2005, 4. januar). Managing oneself. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2005/01/managing-oneself>
23. Duggal, N. (2024, 24. junij). Leadership vs management: Understanding the key difference. Pridobljeno 01. julija 2024 s <https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article>
24. Evropski parlament. (2023, 20. april). *Kibernetska varnost: najnevarnejše in rastoče grožnje (infografika)*. https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2022/1/story/20220120STO21428/20220120STO21428_sl.pdf
25. Figurska, I. in Sokół, A. (2023). The impact of selected components of the manager-employee relations on the performance of creative tasks in the organization. *European Research Studies Journal*, 26(2), 221–231.
26. Forrester. (2022). *The modern workplace demands a new approach to knowledge management*. Forrester.
27. Fountain, T. M. (2021, 19. oktober). Why manager-employee relationship is important and five strategies to help improve it. *CEO World Magazine*. <https://ceoworld.biz/2021/10/19/why-manager-employee-relationship-is-important-and-five-strategies-to-help-improve-it/>
28. Goleman, D. (2004, 4. januar). What makes a leader? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>
29. Gratton, L. (2011). Workplace 2025 – What will it look like? *Organizational dynamics*, 40(4), 246 – 254.
30. Holland, J., Kingston, L., McCarthy, C., Armstrong, E., O'Dwyer, P., Merz, F. in McConnell, M. (2021). Service robots in the healthcare sector. *Robotics*, 10(1), 1–47.
31. Horvat, N. (brez datuma). *Kvalitativne raziskave: intervju, fokusne skupine*. Fakulteta za farmacijo Univerze v Ljubljani.
32. Howick, J., Morley, J. in Floridi, L. (2021). An empathy imitation game: empathy turing test for care-and chat-bots. *Minds and Machines*, 31(3), 457–461.
33. Hudson. (2023, 8. avgust). *What employees want from the modern workplace* [objava na blogu]. Pridobljeno 6. junija 2024 s <https://www.hudsonrpo.com/blogs-articles/what-employees-want-in-modern-workplace>
34. Indeed. (2023, 14. avgust). *11 essential employee needs and how to satisfy them*. <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/employee-needs>

35. Jančič, T. (2023, 30. marec). Kibernetika varnost v novi stvarnosti: kako zaščitena smo pravzaprav slovenska podjetja in država? *Akademija Finance*. <https://akademija-finance.si/dogodki/kibernetika-varnost-v-novi-stvarnosti-kako-zascitena-smo-pravzaprav-slovenska-podjetja-in-drzava/>
36. Jeong, S., Nahrgang, J., Champion, E. D., Moss, S. E., Sessions, H. in Nyugen Trinh, E. (2022). Alternative work arrangements. Understanding the experience of the modern worker. *Academy of Management: Proceedings*, 2022(1), 2151–6561.
37. Kang, E. S., Di Genova, T., Howick, J. in Gottesman, R. (2022). Adding a dose of empathy to healthcare: What can healthcare systems do? *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 28(3), 475–482.
38. Kitana, A. (2016). Overview of the managerial thoughts and theories from the history: Classical management theory to modern management theory. *Indian Journal of Management Science*, 6(1), 16–21.
39. Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: Introducing focus groups. *BMJ*, 311, 299–302.
40. Knowledge worker. (brez datuma). V *Cambridge Dictionary*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/>
41. Knight, R. (2014, 25. september). Managing people from 5 generations. *Harvard business review*. Pridobljeno 28. julija 2024 iz <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations>
42. Krot, K. in Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224–233.
43. Kyrarini, M., Lygerakis, F., Rajavenkatanarayanan, A., Sevastopoulos, C., Nambiappan, H. R., Chaitanya, K. K., Babu, A. R., Mathew, J. in Makedon, F. (2021). Survey of robots in healthcare. *Technologies*, 9(1), 1–26.
44. Lakhani, K. (2023, 4. avgust). AI won't replace humans – but humans with AI will replace humans without AI. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/08/ai-wont-replace-humans-but-humans-with-ai-will-replace-humans-without-ai>
45. Lep, Ž. (2017). *Fokusne skupine*. Univerza v Ljubljani.
46. Lopamudra, B. (2024, 6. marec). *10 basic employee needs and how to meet them* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. junija 2024 s <https://www.vantagecircle.com/en/blog/employee-needs/>
47. Malik, S. (2019). *Comparison of different management theories*. Goldey Beacom College.
48. Management Study Guide. (brez datuma). *Role of managers in employee relationship*. https://managementstudyguide.com/role-of-managers-in-employee-relations.htm#google_vignette
49. Matsudaira, K. (2019). The evolution of management. *Communications of the ACM*, 62(10), 42–47.
50. McClanahan, K. (2020). Viva la evolution: Using dual-strategies theory to explain leadership in modern organizations. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 1–13.

51. McLean, J. (2005). Management techniques and theories. *Manager*, 17(1).
52. Mesec, B. (2023). *Kvalitativno raziskovanje v teoriji in praksi*. Inštitut za razvojne in strateške analize, Ljubljana.
53. Meško Štok, Z. (2009). *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
54. Milk, L. (2007). Should you manage your time or your energy? *Harvard Business Review*. Pridobljeno 16. junija 2024 s <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>
55. Mills, O. (2022, 1. novembra). Is empathy the new thing in management? *Suntai*. pridobljeno 12. maja 2024 s <https://suntai.com/is-empathy-the-new-thing-in-management-p8409-129.htm#>
56. Miranova, M. D., Mardanshina, R. M., Khusuinova, A. A., Kudryavtseva, M. G. in Kalganova, G. F. (2018). Building up creativity as a professional skill of the modern manager. V *NORDSCI International conference* (str. 41–46). Saima Consult.
57. Muscalu, E. in Stanit, A. (2013). Knowledge workers – the modern workers prototype in present and future organization. *Annals of Faculty of Economics*, 1(2), 572–580.
58. Nacionalni odzivni center za kibernetiko varnost. (2022). *Poročilo o kibernetiki varnosti za leto 2021*. Nacionalni odzivni center za kibernetiko varnost.
59. Nassar, W. S. S. (2023). Communication screen shot in projects of multicultural diversity. V E. Favari in F. Cantoni (ur.), *Complexity and Sustainability in Megaprojects* (str. 237–254). Springer.
60. Negi, C. (2022). *Effects of manager-employee relations in a workplace*. Indian institute of management.
61. Nešić, A., Mitrović Veljković, S., Meško, M. in Bertoncel, T. (2020). Correlation of trust and work engagement: a modern organizational approach. *Amfiteatru Economic*, 22(14), 1283–1300.
62. Olum, Y. (2004). *Modern management theories and practices*. Faculty of Social Sciences.
63. Paporic, M. (2023). *Trust and control in hybrid work project teams*. European academy of science and arts.
64. Pillemer, J., in Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *The Academy of Management Review*, 43(4), 635–660.
65. Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead books.
66. Project Management Institute. (brez datuma). *What is a project manager?* <https://www.pmi.org/about/what-is-a-project-manager>
67. Quigley, N. R. in Tymon, W. G. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11(6), 522–543.
68. Ramyasri, T. in Chand, N. (2020). Evolution of employee motivation over the years. *International Journal of Progressive Research in Science and Engineering*, 1(8), 50–54.

69. Rothschild, L. (2021, 12. julij). The evolution of the business-employee relationship: How purpose fits in. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/07/12/the-evolution-of-the-business-employee-relationship-how-purpose-fits-in/>
70. Rupnik, P. (2018). *Sodelovanje človeka z robotom*. Časopis koncerna Kolektor, letnik 18.
71. Saharia, N. M. (2024, 10. maj). *Employee relationship management: HR's role challenges and best practices* [objava na blogu]. Pridobljeno 21. junija 2024 s <https://www.vantagecircle.com/en/blog/employee-relationship-management/>
72. Schaufeli, W. B., Taris, T. W. in Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203.
73. Schwartz, T. in McCarthy, C. (2007). Manage your energy, not your time. *Harvard Business Review*, 85(10), 26–33.
74. Scott, B. A., Colquitt, J. A., Paddock, E. L. in Judge, T. (2010). *A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being*. Institutional knowledge at Singapore management university: Singapore management university.
75. Scott, K. (brez datuma). *What's the ideal manager-employee relationship?* [objava na blogu]. Pridobljeno 6. junija 2024 s <https://www.radicalcandor.com/blog/ideal-manager-employee-relationship/>
76. Sergeeva, A. V., Faraj, S. in Huysman, M. (2020). Losing touch: an embodiment perspective on coordination in robotic surgery. *Organization Science*, 31(5), 1248–1271.
77. Spicek (BMW, konferenca 2023)
78. Stare, A. (2010, 7. december). Projektni management. *Projektni management, podrobnejša opredelitev*. <https://projekt35.si/2010/12/07/projektni-management-podrobnejša-opredelitev/>
79. Strohmeier, S. (2013). Employee relationship management – realizing competitive advantage through information technology? *Human Resource Management Review*, 23(1), 93–104.
80. Sujan, C. (2023, 14. julij). MBANote. *15 definitions of management by different authors and thinkers*. <https://mbanote.org/definitions-of-management/>
81. Suknunan, S. in Bhana, A. (2022). Influence of employee-manager relationship on employee performance and productivity. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 28–42.
82. Tenable. (brez datuma). *Understanding cyber threats in today's digital world*. <https://www.tenable.com/principles/cyber-threats-principles>
83. Test, L. (2024, 14. februar). *7 ways to build a better manager and employee relationship* [objava na blogu]. Pridobljeno 7. maja 2024 s <https://www.ukg.com/blog/workforce-management/7-ways-build-better-manager-and-employee-relationship?ms=12714.285714285714>

84. Thompson, M. (2022, 4. avgust). Wethrive. *Manager-employee relationships are critical for business*. <https://wethrive.net/leadership-and-management/manager-employee-relationships/>
85. Trapp, R. (2024, 9. april). Empathy and understanding are key to motivating modern employees. *Forbes*. Pridobljeno 10. maja 2024 s <https://www.forbes.com/sites/rogertrapp/2024/04/09/empathy-and-understanding-are-key-to-motivating-modern-employees/>
86. Unija. (2022, 25. april). *Kako se zaščititi pred kibernetскими napadi*. <https://unija.com/sl/kako-se-zascititi-pred-kibernetскими-napadi/>
87. Varisi, N. in Bayar, M. (2021). Modern management approaches and expectations from a modern leader. V A. Alkinci (ur.), *Interdisciplinary Public Finance, Business and Economics Studies – Volume IV* (str. 375–386). Peter Lang.
88. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.
89. Yang, W. in Xie, Y. (2024). Can robots elicit empathy? The effects of social robots appearance on emotional contagion. *Computers in human behavior: Artificial Humans*, 2(1), 1 – 10.
90. Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: Are they different? *Harward business review*. Pridobljeno 1. julij 2024 s <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja za fokusno skupino sodobnih projektnih managerjev in sodobnih delavcev znanja

Sklop A – sodobni projektni manager

1. Kateri so ključni vplivi, ki kljubujejo sodobnim projektnim managerjem?
2. S katerimi izzivi se projektni manager srečuje na vsakodnevni ravni?
3. Kaj so prednosti in kaj slabosti sodobnega managementa v primerjavi s tradicionalnim?
4. Katere so bistvene kompetence sodobnega projektnega managerja?
5. Kako bi se opredelili do preskoka, ki se je zgodil; kompetence nekoč so zajemale znanje, izobrazbo, trdo roko, disciplino, ... kompetence danes pa se vse bolj navezujejo na psihološko noto – energija posameznika, razumevanje vsakega posameznika, ustrezna komunikacija, ...?
6. Kako vidite robotizacijo – je robot lahko manager? Se s tehnologijo naloge prevzemajo ali se nova delovna mesta ustvarjajo?
7. Kje vidite svoje največje pomanjkljivosti, na čem želite v prihodnosti še graditi?

Sklop B – sodobni delavec znanja

1. Kakšen je profil sodobnega delavca znanja?
2. Kakšna so pričakovanja, kakšne so želje sodobnega delavca znanja?
3. Kaj motivira sodobnega delavca znanja?
4. V čem se najbolj razlikuje sodobni delavec znanja od zaposlenih nekoč?
5. Kako bi se opredelili do preskoka, ki se je zgodil; nekoč je bil zaposlenim najbolj pomemben dohodek, danes pa se iščejo v prijetnem počutju, fleksibilnosti dela, dobrih delovnih pogojih/okolju, moč besede, ... od kje in zakaj novi vzorci?

Sklop C – odnos med sodobnim managerjem in sodobnim zaposlenim

1. Kdo sta manager in zaposleni v sodobnem svetu v osnovi – šef in delavec ali prijatelja, kje je meja?
2. Kaj sodobni zaposleni pričakujejo od svojih nadrejenih in obratno?
3. Kolikšna je potreba po odnosu oziroma je bistvo le v opravljeni nalogi?

Priloga 2: Transkript fokusne skupine z managerji

Sklop A – sodobni projektni manager

1. Kateri so ključni vplivi, ki kljubujejo sodobnim projektnim managerjem?

Alenka: »Jaz bi rekla prilagajanje na hitre spremembe v okolju, globalizacija, velika konkurenca.«

Jaka: »Na področju zdravstvenega managementa je to zagotovo uporaba novih AI, pomanjkanje kadra, pomanjkanje določenih znanj, odločanje kadra za lažja delovna mesta.«

Darko: »Predvsem nove informacijske tehnologije, novi trendi delovanja in razumevanje ter vzpostavljanje sodelovanja različnih generacij v delovnem krogu.«

Vojko: »Kadrovske težave in nepredvidljive situacije bi jaz najbolj izpostavil.«

Špela: »Pogosto naletim na situacije, ki me malo omejujejo. Pri mojem delu na izpeljavo in končne odločitve vezane na »moje« projekte v največji meri vplivajo odločitve globalnega, regijskega tima. Žal se pogosto dogaja, da globalni tim ne razume lokalnosti in z njo povezane majhnosti slovenskega trga in ga primerja z evropskimi velesilami, kot sta Francija ali Nemčija. Globalizacija je res da »zbrisala meje med državami«, vendar se moramo zavedati, da je vsaka država še vedno zgodba zase. Po drugi strani se pri projektih vezanih na lansiranja novih izdelkov pogosto srečujem z omejenimi proizvodnimi zmoglostmi, ki so v našem podjetju še vedno »nazadnjaške«, niso v koraku z razvojem tehnologije, digitalizacijo. Se pa zavedam, da so za modernizacijo v ozadju tudi veliki finančni vložki...«

Denis: »Hitro spreminjanje okolja je vse managerje prisililo v prilagodljivost in hitro odločanje.«

Matic: »Kot arhitekt, ki vodi svoje projekte, se srečujem z različnimi vplivi, kot so hitro spreminjajoče se tehnologije, globalizacija in potreba po stalni prilagodljivosti. Digitalna transformacija močno vpliva na vsakodnevno delo, saj moramo biti nenehno v koraku z razvojem in uvajanjem novih orodij in metod.«

2. S katerimi izzivi se projektni manager srečuje na vsakodnevni ravni?

Matic: »Vsakodnevno se soočam z vodenjem več projektov hkrati, kar vključuje upravljanje aktivnih projektov in tistih v mirovanju glede na trenutno stanje. Pomembno je loviti roke projektov, zagotavljati kakovostno izvedbo ter vzdrževati motivacijo ekipe in prijetno, sproščeno delovno okolje, vse to pa znotraj časovnih in finančnih omejitev.«

Alenka: »Dobra komunikacija med člani tima, spodbujanje timskega dela, hiter odziv na spremembe.«

Denis: »Glavni izziv je zagotovo spremljanje okolja in hitra reakcija; ob omenjenem pa izziv predstavlja tudi ohranjanje dobre energije med zaposlenimi.

Špela: »Najpogosteje vodim več projektov hkrati, del teh projektnih skupin pa so različni ljudje iz različnih oddelkov. Tukaj se malo tudi navezujem na Matica. Največji izziv, ki mi ga predstavlja vodenje projektov je aktivno sodelovanje in odzivnost sodelujočih članov projektne skupine. Preprosto se dogaja, da kdo od članov ne opravi svojih nalog in ga je potrebno vedno znova in znova opozarjati na njegove delovne dolžnosti. Je pa tudi res, da podjetje, v katerem delam nima povsem definiranega procesa projektnega vodenja in kljub dobi digitalizacije, v kateri živimo, tudi nima ustreznih orodij za učinkovito delovanje projektne skupine – projektne skupine na Teamsu pač ni zadosti, ker 30% ljudi Teamsa ne spremlja, nekateri oddelki ga nimajo, zato je potrebno nenehno sklicevati sestanke, ki jih kmalu lahko postane preveč. Enega izmed izzivov, ki bi ga rada omenila, mi predstavljajo tudi časovne omejitve, sploh takrat, ko so roki prekratki.«

Darko: »Predvsem s človeškimi viri in materialnimi resursi.«

Vojko: »Glede na specifiko projekta oziroma področja dela. Vsekakor pa z težavami s kadrom ter nepredvidljivimi situacijami pri projektu. Včasih tudi kakšne težave z naročniki oziroma poslovnimi partnerji.«

Jaka: »Največ z medosebnimi odnosi zaposlenih bi jaz dodal oziroma rekel, pa primernem delovnem okolju. Seveda tudi s projekti in vodenjem tima, kot so že rekli pred mano.«

3. Kaj so prednosti in kaj slabosti sodobnega managementa v primerjavi s tradicionalnim?

Jaka: »Sodobni management mora biti veliko bolj fokusiran na zaposlene oz. na podrejene – njihovo dobro počutje v firmi/kolektivu, work-life balance.«

Darko: »Prednosti so predvsem v učinkovitosti in hitrejši realizaciji, slabosti pa so v manjšem razumevanju potreb zaposlenih in s tem posledično večjih odlivov kadra.«

Alenka: »Sodobni management spodbuja delo v timu, sodelovanje; pri tradicionalnem je bil manager, ki je deloval s trdo roko.«

Matic: »V arhitekturnem biroju so prednosti sodobnega managementa večja prilagodljivost, boljša komunikacija in osredotočenost na inovacije. Sodobni management omogoča hitrejšo sprejemanje odločitev in boljše sodelovanje znotraj ekipe. Slabosti pa lahko vključujejo pomanjkanje strukturiranosti in potrebo po nenehnem učenju novih veščin in tehnologij.«

Vojko: »Hitrejša komunikacija, bolj specifični cilji, lažji kontroling ter delo glede na cilje... v skladu s tem pa več prostih rok oziroma svobode za zaposlene.«

Špela: »Slabost zagotovo pomanjkanje strukturiranih procesov, ki v večjih podjetjih po mojem mnenju predstavljajo velik izziv pri sodobnem managementu. Prednost pa vidim v tem, da razvoj in digitalizacija omogočajo orodja, s katerimi smo lahko učinkovitejši pri svojem delu – če jih podjetje zaposlenim seveda zagotovi.«

Denis: »Prednost so bolj odprti odnosi, kar pa hkrati prinese več odgovornosti; v preteklosti tega ni bilo. Med prednosti zagotovo sodi tudi fleksibilnost, boljša komunikacija. Slabost je pa zagotovo večji nivo stresa.«

4. Katere so bistvene kompetence sodobnega projektnega managerja?

Špela: »Strateško razmišljanje, proaktivnost, komunikativnost, prilagodljivost situacijam, konstruktivno reševanje problemov... in to, da zna motivirati svoj team. Dober manager zna vedno dati pohvali ali konstruktivno kritiko in si prizadeva, da se razvijajo in napredujejo na svojih področjih tudi ljudje, ki delajo z njim.«

Denis: »Organiziranost, vestnost, sposobnost aktualizacije, razumljivost do zaposlenih.«

Alenka: »Vodenje projekta, planiranje, organiziranje, kontroliranje ... bi kar tako povzela, kot ključne naloge.«

Jaka: »Potrebno je jasno razdeliti naloge in odgovornosti (roles and responsibilities) vsakega člana ekipe, sproti reševati težave in usmerjati ekipo k zadanim ciljem.«

Vojko: »Ključna je zame hitrost odločanja, kar sovpada s številčno konkurenco.«

Matic: »Bistvene kompetence vključujejo dobro vodenje in komunikacijo, prilagodljivost, reševanje problemov ter biti v koraku s časom z razvojem tehnologije. Pomembno je tudi, da znamo učinkovito upravljati čas in motivirati ekipo.«

Darko: »Strokovnost, hitro dojetje, hitra realizacija, občutek za socialno noto, smisel za komunikacijo na vseh področjih.«

5. Kako bi se opredelili do preskoka, ki se je zgodil; kompetence nekoč so zajemale znanje, izobrazbo, trdo roko, disciplino, ... kompetence danes pa se vse bolj navezujejo na psihološko noto – energija posameznika, razumevanje vsakega posameznika, ustrezna komunikacija, ...?

Denis: »Čeprav so aktualne kompetence prevladujoče, je vseeno zelo pomemben del ohranjati disciplino in znanje; ki veljata za ključni kompetenci v preteklosti.«

Jaka: »V medicini je znanje še vedno na prvem mestu, energija posameznika in razumevanje njegovih potreb pa so ključni pri ohranjanju harmonije ekipe.«

Špela: »Menim, da novi pristopi pripomorejo k temu, da team z dobrim managerjem deluje uspešno, učinkovito in stremi k cilju. Dobro vzdušje znotraj teama je še kako pomembno. Z

ustrezno komunikacijo lahko razrešimo marsikatero dilemo, pomaga nam, da se spopademo z vsakodnevnimi izzivi in na koncu pridemo do uspešnih rešitev.«

Darko: »Preskok je OK, seveda če ustvarja pravo realizacijo ob uporabi socialnih vrednot. Je pa zadeva zelo težavna ker ob »prevelikem razumevanju«, lahko sistem ne deluje. »

Alenka: »Bolj mi je blizu sodoben pristop, manager kot del tima, sodelovanje; čeprav se je verjetno s trdo roko in disciplino, včasih doseglo več.«

Matic: »Menim, da mora biti ravnotežje med enim in drugim. Odvisno je od poklica, vendar se danes pojavljajo možnosti za tip dela oziroma pozicije, ki definitivno zahtevajo drugačen pristop. V arhitekturi je pomembno, da razumemo psihološki noto, vendar moramo imeti tudi trdno znanje in disciplino.«

Vojko: »Vse je še vedno odvisno od panoge. Vendar bi se strinjal, da se potrebne kompetence spreminjajo. Kader je treba znati motivirati, kar postaja vse težje.«

6. Kako vidite robotizacijo – je robot lahko manager? Se s tehnologijo naloge prevzemajo ali se nova delovna mesta ustvarjajo?

Alenka: »Robot ja v industriji, oz. kjer se naloge ponavljajo; robot manager ne, ker je potreben tudi človeški pristop. Del nalog se lahko prevzame s tehnologijo, vse nikakor ne.«

Jaka: »Do novih tehnologij – robotizacije ali uporabe AI moramo biti odprti in jih sprejeti ter vključiti v vsakdanje procese. Robot ne more popolnoma nadomestiti managerja, lahko pa mu pomaga pri odločitvah. Recimo robot lahko veliko bolje analizira uspešnost delavcev, bolje razporeja ljudi, torej naredi urnike ipd.«

Denis: »Roboti lahko prevzamejo nekatere lastnosti delavcev, ne pa popolnoma zamenjati dobrega managerja; vsaj v današnjem svetu (še) ne.«

Matic: »Robotizacija lahko prevzame rutinske in administrativne naloge, kar omogoča, da se kot manager osredotočim na strateške odločitve in vodenje ljudi. V arhitekturnem biroju tehnologija pomaga pri oblikovanju in načrtovanju, vendar popolnoma nadomestiti človeški faktor vodenja je še vedno vprašljivo. Nova delovna mesta se ustvarjajo predvsem v razvoju, vzdrževanju in nadzoru tehnologij.«

Darko: »Menim da se robotizacije ne da izključiti, bo postala naš vsakdan. Bo pa ob tem prihajalo do ukinjanja delovnih mest in tudi posledično do ustvarjanja novih delovnih mest.«

Špela: »Robotizacija je v našem podjetju vpeljana v proizvodnji. Ko vstopiš v našo proizvodnjo za trakom praktično ne vidiš ljudi, vse poteka preko robotov. Takšna delovna mesta, ki so naravnana k fizičnim ali strojnemu delovanju, zagotovo lahko nadomestijo roboti. Vseeno pa sem mnenja, da robot ne more nadomestiti ljudi in zmožnosti, ki jih imajo

naši možgani. Delovna mesta, ki zahtevajo kreativnost, iznajdljivost, hitre reakcije, empatičnost in podobno, ... tu ni prostora za robotizacijo.»

Vojko: »Robot ne more biti manager. Lahko pa zelo dobro pomaga managerju. Npr. s pomočjo AI lahko veliko hitreje in bolj natančno izračuna kakšne podatke... nova delovna mesta se ustvarjajo, vendar je zaradi tega ponekod potrebnih manj zaposlenih.»

7. Kje vidite svoje največje pomanjkljivosti, na čem želite v prihodnosti še graditi?

Denis: »Na razumevanju in poznavanju širšega delovnega okolja in utrjevanju odnosa z zaposlenimi.»

Vojko: »Motiviranje zaposlenih ter predvsem sistem kontrolinga. Idealno bi bilo, da bi našel sistem, kjer zaposleni sami sebe kontrolirajo, da je vse narejeno. V tujini je to najnovejši trend v večini panog.»

Špela: »Želim biti še bolj proaktivna in si včasih jasneje izraziti in zagovarjati svoje mnenje, brez da bi se pri tem bala, da bi me kdo od višjih položaj »utišal.«

Alenka: »Razširiti znanje svojega delovnega področja iz organizacije na nacionalni nivo; pridobiti dodatne veščine za delo z ljudmi in reševanjem konfliktom.»

Matic: »Svoja pomanjkljivosti vidim v pomanjkanju vodstvenih sposobnosti, razpolaganju s časom in produktivnem delegiranju. Tako da stalno izobraževanje in razvoj vodstvenih kompetenc bo fokus za grajenje v prihodnosti.»

Darko: »V razumevanju različnih potreb in načinov dela podrejenih. Želim še delati na komunikaciji v teamu in tako ustvarjati kvalitetnejše delovno okolje.»

Jaka: »V prihodnosti želim graditi predvsem na dodatnih strokovnih znanjih, dodatno izboljšati poslovne rezultate in še pojačati področje socialnega managementa svojega tima.»

Sklop B – sodobni delavec znanja

1. Kakšen je profil sodobnega delavca znanja?

Matic: »Je digitalno pismen, prilagodljiv, inovativno razmišlja, je iznajdljiv, hitro razume stvari in je proaktiven.»

Jaka: »V našem profilu je to človek z ustreznim znanjem, ki pa ima tudi čut za komunikacijo do pacienta in svojega tima.»

Alenka: »Znanje različnih področjih, ne samo enega specifičnega bi rekla jaz kot ključno.»

Denis: »Glavne karakteristike so prilagodljivost, neprestano učenje, komunikativnost.»

Darko: »Da bo vseskozi pripravljen na učenje in prilagajanje.«

Špela: »Mora biti proaktiven, imeti digitalne kompetence, biti iznajdljiv, prilagodljiv, analitičen in komunikativen.«

Vojko: »Hitro se uči, razmišlja in sprejme odgovornosti.«

2. Kakšna so pričakovanja, kakšne so želje sodobnega delavca znanja?

Špela: »Po mojem mnenju si želi sodoben zaposleni delati v okolju, ki mu nudi možnost napredovanja in razvoja. Obenem si želi prilagodljivosti v smislu, da lahko opravlja delo v službi in od doma, največ 8 ur in brez nepotrebnih nadur. Menim, da vsakemu zaposlenemu veliko pomeni privat prosti čas, da odmisli službo. Zaposlenim tudi veliko pomeni, da se čutijo biti del podjetja, da lahko sprejemajo odločitve in se odločajo o pomembnih stvareh in sodelujejo pri pomembnih projektih.«

Alenka: »Nenehno učenje in pridobivanje novih znanj ter izkušenj.«

Vojko: »Visoka plača, malo odgovornosti. Kombinacija tega...večinoma.«

Denis: »Da deluje v stabilnem delovnem okolju, ki mu omogoča normalno življenje, hkrati pa ga delo izpopolnjuje in nenehno uči; da lahko oseba tudi kot posameznik napreduje.«

Matic: »Sodobni delavec znanja pričakuje večjo svobodo delavnega časa in možnost dela na daljavo. Želi si možnosti za izobraževanje in razvoj, prijetno delovno okolje ter možnost sodelovanja pri pomembnih in velikih projektih.«

Jaka: »Mislim, da so se pričakovanja na delovnem mestu spremenila v smer delovnih mest, kjer so medosebni odnosi v ospredju.«

Darko: »Da bo imel podporo pri delu, da bo razumljen in kvalitetno nagrajen ter da bo imel dovolj prostega časa.«

3. Kaj motivira sodobnega delavca znanja?

Matic: »Motivira ga, kot sem že omenil, možnost napredovanja, priznanja in nagrade, dobri medsebojni odnosi, vlaganje podjetja vanj ter omogočanje dobrega ravnovesja med delom in osebnim življenjem.«

Špela: »Jaz bi rekla, da je glavna motivacija seveda dobro plačilo za delo, ki ga opravlja. Pa tudi možnost napredovanja, sodelovanje pri pomembnih projektih in podobno.«

Vojko: »Do neke stopnje je denar, ampak večinoma so druge bonitete.«

Denis: »Zagotovo je pomemben finančni vidik, a veliko mero odigra tudi odnos med zaposlenimi in nedenarno nagrajevanje, ki izboljša zadovoljstvo posameznika v podjetju.«

Darko: »Občutek ustvarjalnosti in kreativnosti, nagrajevanje, prosta izbira časa delovanja.«

Jaka: »Upam, da želja po napredovanju, učenju novih veščin, predajanju znanja in zavedanju, da je vsak član tima pomemben.«

Alenka: »Odvisno od posameznika, lahko je to višja plača, večja odgovornost, možnost izobraževanja, napredovanje; vodja mora prepoznati kaj od naštetega motivira posameznika.«

4. V čem se najbolj razlikuje sodobni delavec znanja od zaposlenih nekoč?

Vojko: »Včasih jih je bilo lažje motivirati za delo. Sedaj se ne potrudi toliko v službi kot nekoč, večinoma so neodgovorni, vsaj po mojih izkušnjah.«

Denis: »Veliko bolj je povezan z vsemi zaposlenimi (tudi nadrejenimi), kot pa je bilo to včasih.«

Špela: »Morda po tem, da se zna veliko bolj postaviti zase, ve kaj so njegove vrednote, pravice in zato ni tako podrejen sistemu kot včasih. Zaposleni znajo veliko bolj ceniti svoja znanja in veščine, ki jih imajo. Na trgu dela je na voljo večji nabor služb, tako da so bolj podvrženi mentaliteti, da stremijo in iščejo vse boljše in boljše delovne pogoje.«

Darko: »V osnovnem razumevanju dela, v pripravljenosti na stalne spremembe, v samozavesti in pripravljenosti na menjavo delodajalca ali prostora dela.«

Jaka: »Delavci dajejo prednost dobrim odnosom in prijetnem počutju na delovnem mestu.«

Matic: »Danes so delavci zagotovo bolj fleksibilni, hitro učljivi, odprti za uporabo novih tehnologij in proaktivni. V primerjavi z zaposlenimi nekoč, iščejo več svobode in boljših delovnih pogojev.«

Alenka: »Včasih so zaposleni imeli znanje in enega specifičnega področja, danes imajo zaposleni znanje in se izobražujejo še iz ostalih področij.«

5. Kako bi se opredelili do preskoka, ki se je zgodil; nekoč je bil zaposlenim najbolj pomemben dohodek, danes pa se iščejo v prijetnem počutju, fleksibilnosti dela, dobrih delovnih pogojih/okolju, moč besede,... od kje in zakaj novi vzorci?

Matic: »Mentaliteta ljudi se je spremenila. Včasih je bila služba večinoma nujno zlo, danes pa ljudje iščejo prijetno izkušnjo in pozitivne občutke tudi v času službe. Preživljanje čim večjega dela časa v pozitivnem okolju s prijetnimi ljudmi je postalo pomembnejše od samega zaslužka. Ljudje dajo večji pomen na duševno zdravje in kakovost življenja.«

Jaka: »Jaz bi se tukaj kar navezal na Matica. V kolikor želimo zadržati našo delovno silo, je potrebno prilagoditi delovna mesta, da bodo sodobnim potrebam oziroma željam delavcem

bližje. Sicer je odgovor uvoz delovne sile, ki se že dogaja. Novi vzorci so posledica spreminjanja družbe kot celote. Tempo življenja se je povečal, pomanjkanja v razvitem svetu je vedno manj, ljudje se bolj posvečajo svojem fizičnem in duševnem zdravju in ne podrejajo vsega delu oziroma službi.»

Alenka: »Danes je najpomembneje za organizacijo znanje njegovih zaposlenih; zaposleni svoje znanje prodajajo in glede na razvoj ter spremembe v okolju, niso več vezani samo na eno organizacijo, zato lahko postavijo svoje pogoje.»

Denis: »Predvsem je opazna razlika v današnjem razumevanju zasebnega življenja in ob službenih dejavnosti; omenjeno pa se rezultira v želji po fleksibilnosti dela in delovnih pogojih.»

Darko: »Zaradi povečanega stresa in obremenjenosti ter manjše povezanosti zaposlenih v podjetjih, se iščejo novi vzorci s katerimi se privablja zaposlene in se jim z različnimi dodatnimi ugodnostmi poskuša ustvarjati boljšo delovno klimo oziroma se jim poskuša priti naproti.»

Špela: »Ne glede na to, da je zaposlenemu res veliko bolj kot včasih pomembno vse do sedaj naštetu (dobro počutje, dobri delovni pogoji ipd.), sem mnenja, da je večini še vedno najbolj pomembna višina plače. Vsi drugi omenjeni pogoji so le dodaten dejavnik, da podjetje poskuša zaposlenega čim dlje obdržati v podjetju, saj se fluktuacije/menjave služb danes dogajajo veliko bolj pogosto kot včasih, ker je na trgu dela veliko več priložnosti. Moje mnenje je, da si večina podjetji želi zadržati svoj kader, ne samo s plačo, vendar tudi z dobrim delovnim okoljem. Vsekakor pa vztrajam pri mnenju, da je plača ključni motiv, da se zaposlenega obdrži v službi. Bi nekdo z minimalno plačo res obdržal službo zaradi dobrega kolektiva in delovnega okolja, čeprav bi mu drugje ponudili višjo plačo in podobne pogoje? Dvomim, zelo dvomim.»

Vojko: »Zato, ker denar ni več najbolj pomemben oziroma dobijo v drugih službah/panogah dobro plačilo. Zato so jim pomembne druge stvari.»

Sklop C – odnos med sodobnim managerjem in sodobnim zaposlenim

1. Kdo sta manager in zaposleni v sodobnem svetu v osnovi – šef in delavec ali prijatelj, kje je meja?

Špela: »Sta ekipa, vodja in podrejeni, ki pa sicer delujeta v sožitju, če želita priti do dobrih rezultatov. Obenem se tudi skupaj razvijata, izpolnjujeta svoje znanje in veščine, vendar vsak na svoji poziciji. V službi mora zagotovo biti profesionalni odnos, kar pa ne pomeni, da v prostem času, če se srečata v centru Ljubljane, ne moreta skupaj spiti piva ali dveh. Menim, da to še bolj nadgradi njun odnos in sodelovanje med njima. Tema buildingi zaposlenih so lep primer tega.»

Alenka: »Meja je tanka, znajo jo postaviti le profesionalci. Danes se dela v timu, zato se tudi vloga vodje oz. managerja nemalokrat poistoveti z ostalimi člani tima.«

Jaka: »Na delovnem mestu sta še vedno šef in delavec. Meja je delovno mesto. Tu morajo biti naloge in odgovornost jasno razdeljena. V prostem času sta pa seveda lahko prijatelja.«

Matic: »Na nek način delujeta kot partnerja. Fokus je na sodelovanju in odprti komunikaciji. Meja je tam, kjer se izgubi profesionalnost in objektivnost v delovnem okolju.«

Vojko: »To je zelo težko določiti. Npr. jaz sem s svojimi zaposlenimi prijatelj oziroma z njimi komuniciram na ta način. Včasih se mi zdi, da je to v redu, vendar se prepogosto zgodi, da ugotovim, da je to narobe. Npr. ko česa ne naredijo se mi zdi, da je zaradi tega manjša disciplina.«

Darko: »Mejo je zelo težavno določati, ker smo ljudje različni karakterji in osebnosti. Odnosov se ne da vzpostavljati na podlagi splošno zapisanega »vzorca«. Na odnosih je treba stalno delati.«

Denis: »Moderna podjetja vključujejo vse več povezovanja med vsemi zaposlenimi, kot pa je bilo to v preteklosti – omenjeno se rezultira v boljši energiji med zaposlenimi in posledično ml boljšimi rezultati podjetja. Je pa vsekakor potrebno ohraniti določeno mejo in hierarhijo.«

2. Kaj sodobni zaposleni pričakujejo od svojih nadrejenih in obratno?

Jaka: »Zaposleni pričakuje razumevanje in usmerjanje, primerno delovno okolje. Nadrejeni pa učinkovitost in samoicativnost.«

Matic: »Sodobni zaposleni pričakujejo podporo, jasna pričakovanja, povratne informacije, priložnosti za rast in razvoj ter priznanje za dosežke. Nadrejeni pričakujejo zavzetost, proaktivnost, kakovostno opravljanje nalog, inovativnost in sodelovanje.«

Špela: »Zaposleni pričakuje od nadrejenega to, da ga bo dobro usmerjal, mu dajal jasna navodila, ga obveščal o aktualnih zadevah, ki se tičejo skupnih projektov, ter mu nudil prostor in okolje za njegovo rast. Zaposlenim je pomembno tudi to, da se nadrejeni v ključnih trenutkih postavijo na njegovo stran, mu stojijo ob strani ter, da ga znajo pohvaliti ali mu podati konstruktivno kritiko. Nadrejeni mora biti tudi odprt do predlogov podrejenih in se mora znati uspešno soočati z morebitnimi težavami, ki se pojavijo v odnosu nadrejeni-zaposleni ali nadrejeni-team. Nadrejeni zato po drugi strani pričakujejo od zaposlenih sodelovanje, zavzetost, proaktivnost, odprtost za reševanje konfliktov in pripravljenost na delo.«

Vojko: »Plačo, navodila in sprejemanje odgovornosti.«

Denis: »Zaposleni od nadrejenih pričakujejo razumljivost, predajanje jasnih navodil, pripravljenost pomagati. Nadrejeni pa od svojih zaposlenih, da so z zgoraj naštetimi stvarmi tudi naloge delavca opravljene kot se pričakuje.«

Alenka: »Zaposleni pričakujejo dobro vodenje, dobre delovne pogoje in jasno zastavljene cilje; nadrejeni od zaposlenih dobro opravljeno delo, ideje in spodbude za spremembe v delovnem procesu z namenom večje učinkovitosti.«

Darko: »Vsi pričakujejo razumevanje njihovih potreb in zahtev. Te pa so dostikrat nerealne in zato prihaja do konfliktnih situacij.....vsi v veliki večini namreč menimo, da zelo kvalitetno delamo in da smo premalo nagrajeni.«

3. Kolikšna je potreba po odnosu oziroma je bistvo le v opravljeni nalogi?

Denis: »V kolikor bi bilo bistvo le v opravljeni nalogi, energija med zaposlenimi ne bi bila dobra, kar bi se prej ali slej rezultiralo tudi v rezultatih; zato je odnos v današnjem času še toliko bolj pomemben.«

Darko: »Odnosi so sestavni del vseh zastavljenih nalog in delovnih procesov. So zelo pomembni, so nepredvidljivi in na njih je potrebno delati ter jih tudi »negovati«.

Matic: »Medtem ko je opravljena naloga ključna, je kakovosten odnos med managerjem in zaposlenim enako pomemben. Dober odnos spodbuja motivacijo, zaupanje, sodelovanje in splošno produktivnost v timu.«

Alenka: »Potreba je velika, zato je potrebno delati na medsebojnih odnosih in se v tej smeri tudi izobraževati; brez odnosov bi bili roboti.«

Jaka: »Odnos in dobra komunikacija sta ključna, da je opravljena naloga opravljena pravilno in dovolj hitro. V primeru slabega odnosa lahko trpi oboje.«

Špela: »Dober, korekten odnos med zaposlenim in nadrejenim je ključen za uspeh, za dobro opravljanje nalog. Če ni dobrih rezultatov ne bodo motivirani, bodo neproduktivni in ne bodo imeli volje do dela rezultat česar bo to, da naloge seveda ne bodo uspešno opravljene. Za uspešno opravljene naloge sta po mojem mnenju ključni dobra atmosfera znotraj teama in dober vodja, ki zna motivirati in managerirati svoj team in naloge, ki so mu/jim zadane. Pomembno je, da vsi stremijo k skupnemu cilju in da se vsak zaposleni izkaže in dobro opravi naloge, ki so mu zadane na vsakodnevni ravni.«

Vojko: »Po eni strani digitalizacija prinaša lažji kontroling glede na cilje ter s tem manj potreb po odnosu; ponekod je možna celo komunikacija na daljavo. Poznam podjetja in panoge, kjer se zaposleni z direktorjem sreča zelo redko, večinoma samo online. Po drugi strani pa je v določenih panogah odnos osnova, da je naloga dobro opravljena. Zato bi zaključil, da zelo odvisno od panoge.«

Priloga 3: Transkript fokusne skupine s sodobnimi delavci znanja

SKLOP A – SODOBNI PROJEKTNi MANAGER

1. Kateri so ključni vplivi, ki kljubujejo sodobnim projektnim managerjem?

Grega: »Po mojem mnenju se sodobni projektni managerji predvsem soočajo s hitrim tehnološkim napredkom, ki zahteva stalno posodabljanje znanja in prilagajanje novim orodjem ter tehnologijam«.

Miroslav: »Ja, tudi jaz bi rekel, spreminjajoče se okolje, tehnologija, tudi mentaliteta zaposlenih, razmere v gospodarstvu na sploh na trgu. Pa nove aplikacije, orodja, metode dela, načini komunikacije (interno, eksterno in marketinško), ...«

Grega: »Dodajam, me je kolega spomnil, absolutno tudi spremembe v delovnem okolju, kot je delo na daljavo, sigurno to prinaša nove izzive v komunikaciji in upravljanju ekip«.

Ajda: »Jaz se bi strinjala s povedanim in dodala še HR stanje na trgu dela, zanimivost projektov, geopolitične vplive«.

Hajdi: »Nihče ne omeni, pa se mi zdi zelo pomembno; konkurenca. Če ne boš ti, bo nekdo drug. Prav tako pa so pomembni tudi rezultati.«.

Miroslav: »Ja, itak, se strinjam povsem...«

Hajdi: »Potem so tu še razni dejavniki, na katere ne more vplivati manager, npr. epidemija covid, vremenske razmere, pomembni pa so tudi zakoni, ki lahko ovirajo uspešno izvedbo projekta«.

Brina: »Bom jaz povzela nekako, haha. Kot prvo vpliv kapitalizma, katerega imperativ je profit, kar zahteva nenehno prisotnost, inovacije, ... kar producira veliko stresa, ki ga mora manager znati biti sposoben predelovati. Kot drugo vpliv individualizma in sodobne generacije mladih – mladi so zelo zahtevni, neprilagodljivi. Da jih podjetje obdrži, morajo managerji najti ustrezne individualne mehanizme. Kot tretje usklajevanje, vodenje različnih profilov zaposlenih in komunikacija z njimi (tako mladimi kot tudi starejšimi). Kot zadnje bi izpostavila digitalizacijo, večina komunikacije se je preselilo na splet, a se mi zdi, da zaposleni še vseeno hočejo osebni stik«.

Erik: »Jaz se tukaj kar strinjam z vsemi, ne bi nič svojega dodal«.

2. S katerimi izzivi se projektni manager srečuje na vsakodnevni ravni?

Ajda: »Top tri po mojem multitasking, izbor projektne ekipe in časovni pritiski«.

Hajdi: »Jaz bi rekla predvsem kako pripraviti, izvesti in pravočasno uspešno zaključiti projekt«.

Brina: »Če se navežem na Ajdo in izbor projektne ekipe... ja, poznati vse ljudi, jih uspešno voditi, da bodo zadovoljni in zavzeti. Poznati torej vse karakterje vseh zaposlenih in vsakega v bistvu personalizirano voditi, da bo ta čim bolj učinkovit in produktivnejši. Pač jaz mislim, da sodobni zaposleni večinoma ne čutijo več globoke pripadnosti podjetju, saj se službe lahko hitro menjavajo (večinoma zaposleni niso v eni službi 40 let), zato mora manager najti učinkovite strategije za zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Največja izziva sodobnega managerja sta po mojem mnenju usklajevati družinsko in poklicno življenje ter skrbeti za lastno duševno zdravje«.

Miroslav: »Jaz bi se tudi tukaj navezal na vodenje ljudi in delo z različnimi ekipami smatram kot eno bolj kompleksnih in težavnih nalog, saj je potrebno znanje več področji, ki se gibljejo od tehničnih, torej software, firmware, hardware, do prodajnih, marketinških, finančnih, podpornih in ostalih oddelkov. Zaposlene je potrebno imeti motivirane ter jih pravilno stimulirati. Razen tega seveda tudi konstantno spreminjajoče se okolje, kar sem že v prejšnjem vprašanju navedel«.

Grega: »Absolutno management raznolikih ekip, kar je že Brina izpostavila, zagotavljanje pravočasne in učinkovite komunikacije med člani ekipe ter prilagajanje hitrim spremembam v projektu. Ti izzivi zagotovo zahtevajo visoko stopnjo organizacijskih in komunikacijskih veščin«.

Erik: »Jaz se bom pa prvo navezal na Hajdi, torej določanje in vzdrževanje rokov – pritisk torej da se držijo rokov, zahteva natančno načrtovanje in prilagodljivost pri reševanju nepričakovanih zamud. Potem usmerjanje oddaljenih ekip, to je tudi že nekdo omenil, torej koordinacija med članki ekipe, ki delajo na daljavo, zahteva uporabo ustreznih komunikacijskih orodij in tehnik za ohranjanje timskega duha. Potem pa v bistvu še spremembe oziroma jaz bi bolj rekel nepričakovani dogodki, torej sposobnost hitrega odziva na nepredvidene izzive in prilagoditve načrtov, ko se pojavijo nepričakovane težave moraš torej biti fleksibilen«.

3. Kaj so prednosti in kaj slabosti sodobnega managementa v primerjavi s tradicionalnim?

Erik: »Bom pa tokrat jaz začel, haha. Jaz tako gledam. Tradicionalni management sigurno ima prednost v smislu predvidljivosti, definiranih vlog. To se danes vse podre. Ima pa sodobni management prednosti hitre prilagoditve spremembam; sploh v okviru agilnih metodologij namreč omogoča hitro prilagajanje na spremembe in sprotno prilagajanje načrtov. Pa tudi digitalizacija procesov, kar posledično pomeni hitrejša in bolj učinkovite delovne procese ter lažje spremljanje napredka«.

Hajdi: »V pomoč je zagotovo računalniška tehnologija, se pa večkrat preveč zanaša na to tehnologijo«.

Grega: »Tudi jaz izpostavljam tehnologijo, in sicer boljšo komunikacijo z uporabo naprednih tehnologij, večjo fleksibilnost, učinkovitejša orodja za vodenje projektov. Slabosti pa vključujejo večjo kompleksnost zaradi raznolikega delovnega okolja in potrebo po nenehnem učenju ter prilagajanju novim tehnologijam in metodam«.

Brina: »V času tradicionalnih managerjev je bilo po mojem mnenju vse počasneje, ni bilo toliko pritiska po hitrosti, nujnosti večine projektov. Sodobni manager mora biti nenehno prisoten, ne more se odklopiti, težko ima prosti čas. Danes, v hitrem tempu življenja, ko so stranke zelo zahtevne v smislu, da hočejo vse takoj, in ko je konkurenca zelo velika lahko hitro odpadeš s trga, se mora manager neprestano truditi, vpeljevati inovacije, spodbujati zaposlene da hitro reagirajo, hitro naredijo delo. Kot slabost bi torej izpostavila nenehno prisotnost, nezmožnost odklopa, pritisk po nenehni rasti, kar producira stres; prednost pa ravno digitalizacijo, ki pohitri procese, omogoča dinamičnost in fleksibilnost«.

Ajda: »Prednost je zagotovo boljša komunikacija med vsemi deležniki v podjetju. Večinoma tudi večja fleksibilnost pri prostem času in lažje prehajanje med različnimi delovnimi mesti. Slabost pa je odnašanje dela domov po že končanem delovnem času. Zaradi sodobne tehnologije smo ves čas na voljo za klice, sporočila, maile.... Popoln odklop je skoraj nemogoč«.

Miroslav: »Prednost je sigurno ogromno enih potencialnih novih pristopov ter količina znanja na razpolago. Prednost je tudi sproščen odnos in kultura podjetja, ki se gradi na inkluzivnosti, kjer zaposleni aktivno sodelujejo pri tem kako se podjetje izoblikuje. Ljudje se počutijo manj stresirani, ker ni diktatorskega odnosa in lahko veliko več povedo ter so bolj kreativni. Prednost je tudi dostop do informacij in transparentnost na nivoju cele firme kjer komunikacija teče bolje kot prej. Slabost je, da je zaposlene veliko težje zadovoljiti in tudi zadržati če niso zadovoljni (hkrati pa tudi to pravzaprav ni nujno slabost, saj se konkurenca na trgu dela ubada z istimi težavami in je lahko opportunity, če ima podjetje zelo prijetno kulturo). Po drugi strani se starejši delavci lahko počutijo, kot da jim primanjkuje znanja z vsemi novimi orodji in tehnologijami«.

4. Katere so bistvene kompetence sodobnega projektnega managerja?

Ajda: »Izbira pravih delavcev za določen delovni proces, razumevanje potreb končnega kupca/naročnika, strokovna podkovanost na področju, kjer manager deluje«.

Miroslav: »Prilagodljivost, organizacija, inovativnost, urejanje dela, tekoča komunikacija, vodenje zaposlenih, motiviranje zaposlenih, koordinacija med različnimi člani, agilnost, kreativnost, pripravljenost poslušati druga mnenja, znati delagirati itd.«.

Grega: »Bistvene kompetence sodobnega projektnega managerja vključujejo odlične komunikacijske spretnosti, prilagodljivost, sposobnost vodenja in motiviranja ekipe ter dobro poznavanje novih tehnologij in orodij za upravljanje projektov. Poleg tega je pomembno tudi razumevanje psiholoških vidikov upravljanja ljudi«.

Hajdi: »Rezultati preteklega dela so najbolj pomembni«.

Erik: »Vodenje, komunikacija, reševanje konfliktov, načrtovanje in razporejanje.«

Brina: »Samodisciplina, čustvena inteligenca, proaktivnost, da deluje spodbudno in odgovorno, tehnološka spretnost, prilagodljivost, odločnost.«

5. Kako bi se opredelili do preskoka, ki se je zgodil; kompetence nekoč so zajemale znanje, izobrazbo, trdo roko, disciplino, ... kompetence danes pa se vse bolj navezujejo na psihološko noto – energija posameznika, razumevanje vsakega posameznika, ustrezna komunikacija, ...?

Miroslav: »Mislim, da so tudi danes potrebni znanje in disciplina in morajo biti komplementarne z energijo in ustrezno komunikacijo. Je pa res, da bleedi pomen izobrazbe v določenih panogah, sploh pa trde roke, saj takšni managerji niso uspešni z mlajšimi generacijami in hitro izgubijo kvalitetno delovno silo. Potreben je nek balans med starimi kompetencami in potrebami modernega trga dela«.

Hajdi: »Znanje in izobrazba sta še vedno zelo pomembna dejavnika, pomembne so tudi delovne izkušnje. Vodilni so se začeli zavedati, da je zadovoljen delavec najbolj uspešen delavec, zato se spreminja način vodenja. Potrebe po več in hitreje so vse večje in to lahko izpolnjuje samo zadovoljen delavec. To manj velja za zaposlene, ki opravljajo svoje delo npr. za tekočim trakom«.

Ajda: »Osnovna znanja in kompetence so nekaj kar večina ljudi pridobi že v procesu šolanja, ki je vsaj pri nas dostopen večini. Zato je, da izstopimo iz povprečja nujno, graditi tudi na razumevanju okolja in njegovih specifik. Kljub vsemu pa mislim, da so osnova za dobro delo, na dolgi rok še vedno predvsem strokovne kompetence. Seveda je lahko napredek še bistveno večji, če mu dodamo še te nove, moderne pristope. A le te sami po sebi brez trdnih osnov poznavanja stroke, ne zdržijo prav dolgo.«

Brina: »Zelo odvisno je, katero delovno mesto imamo v mislih. Nekatera bolj poudarjajo osebnost posameznika, nekatera pa izobrazbo, znanje. Mislim, da mora zaposleni za učinkovito opravljanje dela imeti tako tradicionalne kot sodobne kompetence.«

Grega: »V preteklosti so kompetence projektnega managerja vključevale predvsem tehnično znanje, izobrazbo. Danes pa se te kompetence vse bolj navezujejo na psihološke aspekte, kot so energija posameznika, razumevanje vsakega posameznika in ustrezna komunikacija. Ta preskok odraža spremembo v načinu vodenja, kjer je poudarek na mehkih veščinah.«

Erik: »Klasična stara in nova šola. Sam sem mnenja, da dokler je vse lepo in prav je ok nova šola, če se lahko tako izrazim. Ko pa se stvari začnejo včasih zapletati je pa velikokrat potreben prijem stare šole.«

6. Kako vidite robotizacijo – je robot lahko manager? Se s tehnologijo naloge prevzemajo ali se nova delovna mesta ustvarjajo?

Ajda: »V managementu v nekem doglednem času ne vidim opcije robotizacije, bo pa na delovni proces zeli vplivala AI«.

Erik: »Robot ne more biti manager«.

Miroslav: »Prvo, mislim da robot nikakor ne more biti manager in to bo verjetno ena zadnjih delovnih mest katero bo prevzel Ai. Določene naloge se zlahka prevzamejo z moderno tehnologijo, spet druge veliko težje. Veliko novih delovnih mest je ustvarjenih s pomočjo novih tehnologij, sigurno pa določena postajajo zastarela.«

Grega: »Robotizacija omogoča avtomatizacijo nekaterih nalog, vendar roboti ne morejo v celoti nadomestiti človeških managerjev, saj jim manjkajo mehke veščine, kot so empatija in motivacija. Tehnologija lahko prevzame rutinske naloge, vendar pogosto ustvarja tudi nova delovna mesta, ki zahtevajo upravljanje in vzdrževanje teh tehnologij.«

Hajdi: »Robot ne more biti manager. Če govorimo o samem številu delovnih mest, se zaradi tehnologije ustvarjajo nova delovna mesta in določena ukinjajo. Število ukinjenih je večje od števila novih.«

Brina: »Ne, saj ne premore čustev, intuicije, kar je tudi zelo pomembno za učinkovitega managerja. Učinkovitost novih tehnologij vidim ravno v tem, da prevzamejo rutinirana, primitivna fizična dela, npr. v proizvodnji in dela, ki so jih prej opravljali stroji in za katera ni potrebna čustvena človeška komponenta.«

7. Kje vidite svoje največje pomanjkljivosti, na čem želite v prihodnosti še graditi?

Brina: »Kot zaposlena vidim pomanjkljivost v neizkušenosti, saj na svojem področju, v javnem šolstvu, delam šele 2 leti. Graditi želim na strokovnem znanju. Kot vodja dijakov pa želim razvijati nove strategije za učinkovitejše vodenje.«

Grega: »Pogosto ugotavljam, da nam manjkajo mehke veščine, kot so empatija, sposobnost motiviranja ekipe in učinkovito komuniciranje. V prihodnosti si želim nadaljnega izobraževanja na področju novih tehnologij in metodologij, da bom lahko še bolje upravljal svoje projekte in ekipe.«

Hajdi: »Moja pomanjkljivost je pomanjkanje računalniškega znanja, saj se računalniška tehnologija nenehno razvija. Danes se vse odvija s pomočjo analiz trga, analiz obstoječega dela in raznih simulacij. Vendar vse skupaj nič ne pomaga, če vodilni niso sposobni vsega tega uporabljati in sprejemati pomembne odločitve, ki pripomorejo k uspešnosti poslovanja.«

Ajda: »Izpopolnitev računalniških znanj in boljše dokumentiranje mojega dela.«

Erik: *»Predvsem na komunikaciji.«*

Miroslav: *»Potrebno je graditi vodstvene sposobnosti, komunikacijo, organiziranost in delegiranje. Seveda je potrebno tudi strokovno znanje določenih področji.«*

SKLOP B – SODOBNI DELAVEC ZNANJA

1. Kakšen je profil sodobnega delavca znanja?

Ajda: *»Definira ga želja po fleksibilnosti na vseh nivojih njegovega dela. Včasih je ta komponenta celo pomembnejša od denarja. Na monetarnem področju mu ustreza sistem nagrajevanja. Torej; če naredim več in sem pri tem bolj uspešen, pričakujem, da se bo to odražalo tudi pri plačilu.«*

Miroslav: *»To je zelo odvisno od same funkcije, če pa že moramo posplošiti je proaktiven, inovativen, seznanjen z modernimi tehnologijami in zna delati z drugimi. Mora se biti pripravljen prilagajati novim pogojem in tehnologijam in občasno delati stvari, ki so izven njegovega ožjega znanja.«*

Erik: *»Delavec, ki dela za denar od 8-16h.«*

Brina: *»Ne poznam tega termina, sklepam pa, da je to delavec, ki potrebuje znanje oziroma izobrazbo za opravljanje določenega poklica, hkrati pa mora imeti tudi določene osebnostne lastnosti, ki so potrebne za to opravljanje in sooblikujejo dober profil tega delavca. Sklepam, da pri tradicionalnem delavcu osebnostne lastnosti niso tako potrebne kot pri sodobnem.«*

Hajdi: *»Na delovnem mestu razmišlja s svojo glavo in uporablja spletne pripomočke za komunikacijo s partnerji po svetu. Od takšnega delavca se pričakuje, da se nenehno uči, je v toku z informacijami in se prilagaja novostim, ki dnevno prihajajo na trg dela.«*

Grega: *»Ima visoko stopnjo izobrazbe in veščine za delo z naprednimi tehnologijami. Značilno je, da je sposoben samostojnega dela in sprejemanja odločitev, kar omogoča večjo učinkovitost za prilagodljivost v delovnem okolju.«*

2. Kakšna so pričakovanja, kakšne so želje sodobnega delavca znanja?

Miroslav: *»Ponovno odvisno od funkcije in pa samega podjetja, v katerem dela. V našem podjetju zaposlene stimulirajo s 4-dnevnim delavnikom, možnostjo dela od doma (brez resnih omejitev), fleksibilnimi urami in podobnimi »perksi«. Seveda mora biti vsaj zadovoljiva plača in pa možnosti napredovanja v smeri, kateri si delavec sam želi napredovati. Pogosto so tu še specifične zahteve glede na osebnost posameznika in pa tudi pozicijo dela. Zelo pomembno so tudi sodelavci, vodje, delovno okolje nasploh in kultura podjetja.«*

Ajda: »Da lahko sam razporeja s svojim urnikom. Možnost opravljanja delovnih obveznosti na daljavo. Spodbudno delovno okolje; prijetno urejene pisarne, možnost zdravega prehranjevanja, spodbujanje podjetja/vodstva k dobrim odnosom med zaposlenimi in medsebojni pomoči. Mislim, da je ključno, da podjetje ne pomaga samo pri razvijanju profesionalnih kompetenc posameznika ampak tudi njegovega osebnostnega razvoja.«

Erik: »Predvsem rasti skupaj s podjetjem.«

Grega: »Pričakovanja pri fleksibilnosti dela, kar vključuje možnost dela na daljavo in prilagodljiv delovni čas. Poleg tega si želi dobrih delovnih pogojev, ki vključujejo podporno delovno okolje in možnosti za poklicni razvoj ter vpliv na odločitve v podjetju.«

Hajdi: »Posplošeno bi rekla, da visoka. Ne le dobro plačilo, pomemben mu je odnos managerja in medosebni odnosi med sodelavci. Ključna je komunikacija, spoštovanje, jasno določene pravice in obveznosti. To so želje in pričakovanja, če bo to izpolnjeno, so rezultati dela zagotovljeni.«

Brina: »Odvisno od ponudbe in povpraševanja določenega profila delavca in branže. Če je povpraševanje po določenem profilu zelo veliko oz. se podjetja spopadajo s premalo ponudbe določenega profila, morajo biti managerji do zaposlenih zelo previdni, ustrezljivi, prijazni; saj imajo ti zaposleni veliko možnosti drugje, hitro lahko odidejo. Boriti se morajo za delavce. Taki delavci so zahtevni, želijo si velike plače, raznih bonitet, osebnega prijaznega pristopa, dobrih odnosov in počutja na delovnem mestu. Če pa je povpraševanje po določenem profilu majhno, so delavci hitro zadovoljni in nimajo velikih želja. So samo srečni, da lahko opravljajo poklic, za katerega so izobraženi oz. v katerem vidijo smisel.«

3. Kaj motivira sodobnega delavca znanja?

Brina: »Jaz bi rekla, da je to zelo odvisno od vsakega posameznika. Nekatere najbolj motivira velika plača, nekatere dobri odnosi in počutje na delovnem mestu, spet druge (ne)zahtevnost dela, ...«

Erik: »Jaz bi rekel izobraževanje in plača oz. denar.«

Miroslav: »Stvari, ki sem jih že naštel. Torej fleksibilni delavnik, možnost napredovanja, dobra atmosfera in kultura podjetja, drugi zaposleni in vodje, nenazadnje pa tudi dobri pogoji in plačilo, pogosto tudi variabilno glede na uspeh.«

Hajdi: »Sodobnega delavca znanja motivira spoštovanje nadrejenega, korekten odnos, dobri delovni pogoji, primerno plačilo, nenazadnje tudi dobri odnosi s sodelavci in splošno dobro počutje na delovnem mestu. Glede notranjih dejavnikov motivacije so med delavci najučinkovitejše pohvale nadrejenih, občutek, da se razvija in nadgrajuje v pravi smeri ter ponujene priložnosti za vedno pomembnejše naloge in projekte, ki dajejo delavcu še dodaten zagon in motivacijo.«

Grega: »Možnost osebnega in poklicnega razvoja, sodelovanje pri pomembnih projektih ter dobra delovna klima. Motivacijo povečujejo tudi priložnosti za učenje in napredovanje v karieri.«

Ajda: »Avtonomnost pri razpolaganju z delovnimi obveznostmi in prostim časom, dobra plača ter možnost napredka.«

4. V čem se najbolj razlikuje sodobni delavec znanja od zaposlenih nekoč?

Hajdi: »Prehajamo v dobo informatike, kot smo že na začetku povedali, razvijajo se posledično novi poklici in vse več je povpraševanja po delavcih z znanjem, ki v prejšnjem desetletju še sploh ni bilo razvito. Delavci s fizičnimi nalogami seveda ostajajo, odpirajo pa se nova delovna mesta za ljudi z višje razvitimi kognitivnimi sposobnostmi.«

Brina: »Verjetno v tehnološki kompetentnosti – te včasih niso bile potrebne. Pa tudi v zahtevnosti – danes zaposleni pričakujejo več od delodajalca in so v tem smislu zahtevnejši zanj, nemalokrat tudi oni postavljajo pogoje, oni ponujajo sebe, včasih pa je bilo obratno.«

Miroslav: »Veliko bolje se zaveda svojih možnosti in situacije na trgu dela. Razen tega je tudi bolj fleksibilne in se zaveda, da so konstantno potrebne spremembe in nove tehnologije.«

Erik: »Predvsem vrsta dela, ki ga opravlja. Včasih so vsi delali po tovarnah, dandanes pa to delo opravlja samo neizobražen kader.«

Grega: »Medtem, ko so bili zaposleni v preteklosti predvsem osredotočeni na dohodek, se sodobni delavec znanja osredotoča na prijetno delovno okolje, fleksibilnost dela, dobre delovne pogoje in možnost vplivanja na odločitve. Te razlike odražajo spremembe v vrednotah in pričakovanjih sodobnih zaposlenih.«

Ajda: »Odnosi s sodelavci so pomembni ampak manj kot pred leti, saj je kolektivno miselnost zamenjala bolj individualistična logika. Tudi varnost, ki je bila včasih ena od ključnih želji zaposlenega, je sedaj v senci želje po fleksibilnosti in svobodi delavca. V generaciji naših staršev ni bilo nič nenavadnega, če so od prvega do zadnjega dneva, delali pri istem podjetju. Mnogi si zdaj to zelo težko predstavljajo.«

5. Kako bi se opredelili do preskoka, ki se je zgodil; nekoč je bil zaposlenim najbolj pomemben dohodek, danes pa se iščejo v prijetnem počutju, fleksibilnosti dela, dobrih delovnih pogojih/okolju, moč besede,... od kje in zakaj novi vzorci?

Hajdi: »Želje in zahteve delavcev 21. stoletja po marsičem odstopajo od starejšega, tradicionalnega poslovnega sveta. Na vsakem koraku smo spodbujeni k »sanjskemu življenjskemu slogu«, »zavidljivemu delu na daljavo« itd. Že kot najstniki smo bili obdani z družbenimi omrežji, ki propagirajo takšne delovne navade, kar že pri mladih razvije težnjo po fleksibilnem urniku, željo po zloglasnem »biti sam svoj šef« in miselnost, da je mentalno

zdravje oziroma splošno dobro počutje ter kvaliteten čas, preživet z bližnjimi, vreden več, kot številke, ki se vsak mesec pojavijo na bančnem računu.«

Grega: »Novi vzorci v delovnem okolju so pozitivni, saj prispevajo k večjemu zadovoljstvu in produktivnosti zaposlenih. Fleksibilnost, prijetno delovno okolje in možnost vplivanja na odločitve omogočajo boljše ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, kar je ključnega pomena za duševno zdravje in splošno dobro počutje. Ta preskok je pomemben, ker spodbuja inovacije, večjo zavzetost in dolgoročno uspešnost podjetji.«

Ajda: »Postopno spreminjanje družbe v vedno bolj individualistični smeri. To se najbolj čuti v večjih mestih, v ruralnem okolju pa je ta trend nekoliko počasnejši. V ospredje se postavlja posameznika in njegove potrebe, ki pa so večinoma zmanipulirane s strani potrošniške miselnosti. Če to predstavim na zelo plastičnem primeru; Hodimo v službo, da si lahko privoščimo sprostitev, ki jo potrebujemo zaradi nenehne gonje po tem, da bi imeli še več: denarja in prostega časa. Začaran krog... haha.«

Miroslav: »Ljudje vidijo, da je kvaliteta življenja pomembna in so pogosto zaradi tega pripravljeni žrtvovati malo višji dohodek. Še posebej v Evropi je »work-life« balance izjemno pomemben, kar je sicer tudi razvidno na ekonomskem outputu v primerjavi z drugimi državami, kot so ZDA, Kitajska in Indija. Vendar so tudi Evropejci v večini pripravljeni na to žrtev, če se lahko tako izrazim v dobrobit boljše kakovosti življenja. Smo pa tudi ugotovili, da denar ni najboljši motivator za večino, temveč je veliko drugih boljših, kar bi mogoče bilo apikabilno tudi nekoč, vendar tega koncepta pač niso poznali.«

Erik: »Veliko razpisanih delavnih mest in večji delež izobraženega kadra, ki se po domače ne bo »pustil jebat«.«

Brina: »Danes se veliko bolj poudarja osebna rast, osebno zadovoljstvo, družba je veliko bolj individualizirana, torej poudarja posameznika, njegova potrebe, v tem oziru je bolj sebična, kar se potem odraža v sodobnih na človeka usmerjenih dejavnikih zadovoljstva na delovnem mestu. Danes se verjame, da če je posameznik zadovoljen sam s sabo, potem tudi bolje »igra« druge družbene vloge, npr. partnerja, starša, zaposlenega itd. Po mojem mnenju se ta preskok dogaja tudi zaradi drugačne vzgoje. Današnji mladi nismo več vzgojeni, da bi prenašali muke in trpeli, delo nam ni najpomembnejša vrednota, ampak so bolj v ospredju samo aktualizacija, dobro počutje, ... Pa tudi družba na splošno poudarja osebno zadovoljstvo posameznika, če se navežem še na Hajdi. Včasih se niso toliko spraševali, ali zaposleni na delovnem mestu uživa, ali mu pomeni smisel, ... so pač delali »ker so morali«. Zasledila sem tudi, da večja podjetja, npr. Krka, Špar zaposlujejo osebo, ki skrbi za dobro počutje zaposlenih (t.i. svetovalec za razvoj kadrov), kar je odraz tega »na človeka« usmerjenega fokusa.«

SKLOP C – ODNOS MED SODOBNIM MANAGERJEM IN SODOBNIM ZAPOSLENIM

1. Kdo sta manager in zaposleni v sodobnem svetu v osnovi – šef in delavec ali prijatelja, kje je meja?

Grega: »Odnos med managerjem in zaposlenim je bolj sodelovalen kot hierarhičen. Managerji in zaposleni pogosto delujejo kot timski igralci, kjer je meja med šefom in delavcem zamegljena, kar vodi k bolj prijateljskem odnosu.«

Hajdi: »Meja med managerjem in zaposlenim naj bi bila jasno določena. V delovnem času se pričakuje profesionalni odnos, ne glede na to, ali sta v prostem času znanca, prijatelja, morda celo sorodstveno povezana ali ne. Izven delovnega časa pa sta lahko prijatelja, takšna vez pozitivno vpliva na delovni proces, boljše počutje obeh na delovnem mestu in sproščenost, ki lahko na marsikaterem področju vodi do dobrih rezultatov. V kolikor ne znata ali ne zmoreta razmejiti poslovnosti in privatnosti, se lahko začnejo pojavljati popuščanja in napake pri delu in s tem pogosto razhod tudi v njunih privatnih življenjih.«

Brina: »Sama verjamem, da šef in zaposleni ne moreta biti prijatelja, saj živimo v visoko kapitalizirani družbi, ki hlepi le po profitu. Prijateljstvo pa ne more in ne sme definirati denar. Mislim, da je treba imeti mejo zavestno postavljeno, saj lahko drugače veliko službenih zadev začneta jemati za osebne in pride do raznih zamer.«

Erik: »Lahko oboje do neke meje. Prijatelja, ki se med seboj še vedno spoštujeta in držita pravil hierarhije.«

Ajda: »Mislim, da ta meja zelo varira od branže do branže. V bolj tradicionalnih panogah sta avtoriteta in hierarhični sistem še zelo pomembna. Meje pa so bolj zabrisane v sodobnejših podjetjih, ki jih po navadi vodijo tudi mlajši managerji.«

Miroslav: »Menim, da sta v sodobnem svetu šef in delavec veliko bližje prijatelju, vendar še vedno mora obstajati meja na delovnem mestu, prav tako kot tudi, spoštovanje, disciplina in avtoriteta. Če se ta meja preveč premakne, potem lahko pride do neprijetnih konfliktov.«

2. Kaj sodobni zaposleni pričakujejo od svojih nadrejenih in obratno?

Brina: »Sodobni zaposleni od nadrejenih po mojem mnenju pričakujejo prilagodljivost, fer odnos oziroma pravičnost, kar je enakovredno, ampak personalizirana obravnava vseh zaposlenih, pohvalo za dobro opravljeno delo in konstruktivno povratno informacijo. Nadrejeni pa od zaposlenih pričakujejo zanesljivost, odgovornost, toksični nadrejeni pa najbrž polnega zaposlenega v smislu, da živi za službo, se odreka osebnim zadevam in je nenehno dostopen za službo.«

Miroslav: »Sodobni od nadrejenih pričakujejo vodenje in usmerjanje njih samih ter delovnih nalog. Prav tako pričakujejo podporo in spoštovanje ter, da se znajo postaviti za njih ko je

potrebno. Želijo si nadrejene, ki jih motivirajo in jim omogočajo vse kar potrebujejo za produktivno delo in dobro počutje. Nadrejeni pa pričakujejo proaktivne zaposlene, ki opravijo svoje naloge in ne zamujajo s časovnicami. Pričakujejo delavce, ki so prilagodljivi hitro menjajočim razmeram na trgu, organizirani in katere ni potrebno voditi za roko vsak korak.

Hajdi: »Obojestransko se pričakuje korekten odnos, zelo pomembno je tudi zaupanje. Zaposleni za kvalitetno opravljeno delo pričakujejo dobro plačilo in hkrati priznanje ter pohvalo, kar jim daje motivacijo in zagon na naprej.«

Ajda: »Sodobni zaposleni si želijo predvsem razumevanja in enakopravne komunikacije. Sodobni nadrejeni pa si v primaru želijo predvsem, da je delo opravljeno pravočasno in kvalitetno; način in časovno komponento pa prepuščajo delavcu.«

Grega: »Sodobni zaposleni pričakujemo od svojih nadrejenih podporo, jasno komuniciranje in možnosti za poklicni razvoj. Nadrejeni pričakujemo od zaposlenih samostojnost, pro aktivnost in odgovornost pri delu. Ta medsebojna pričakovanja so ključna za uspešno sodelovanje.«

Erik: »Jasna komunikacija in transparentnost, razumevanje fleksibilnost.«

3. Kolikšna je potreba po odnosu oziroma je bistvo le v opravljeni nalogi?

Grega: »Potreba po dobrem odnosu med sodelavci je velika, saj dobra komunikacija in medsebojno razumevanje prispevata k uspešnemu delu. Na primer, v timu, kjer vlada zaupanje in podpora, bodo člani bolj motivirani in učinkoviti, kar vodi k boljši izvedbi nalog.«

Miroslav: »Zelo pomemben postaja odnos, je pa seveda ključna tudi opravljena naloga. Vodja si ne želi zaposlenega, ki ne pokrije obeh kriterijev.«

Brina: »Komunikacija je pri tem ključna. Kakšen odnos mora biti za uspešen, je zelo odvisno od posameznikov. Dobro se morajo poznati in se dogovoriti za odnos, ki bo prinesel pozitivne službene rezultate in ohranjal zadovoljstvo vseh deležnikov. Sama pa menim, da je treba strogo in zavestno ločevati službo in osebne odnose. Prva je namreč podvržena kapitalistični logiki (tekmovalnosti, konkurenci), osebni odnosi pa morajo, če želijo ostati pristni, biti brezpogojni.«

Erik: »Dokler bodo opravljene naloge bo odnos ok. Ko enkrat naloge ne bodo opravljene v redu se bo tudi odnos začel počasi upadati.«

Ajda: »To zavisi od osebnih preferenc posameznika. Določenim je ta komponentna zelo pomembna, spet drugim (ponavadi bolj introvertiranim posameznikom) to ni tako bistveno. Veliko mero tukaj ponovno igra tudi vrsta dela. Če pri opravljanju dela rabimo veliko komunicirati tudi z ostalimi člani v delovnem procesu, potem so odnosi zelo pomembni. Če

pa je naše delo odvisno samo od nas in pri procesu opravljanja ne potrebujemo ostalih deležnikov, odnosi ne igrajo tako zelo ključne vloge.«

Hajdi: »V mojem mnenju odnos prevaga in je na prvem mestu, kar daje občutek vrednosti in pripadnosti, to pa posledično vodi tudi do zelenih poslovnih rezultatov. Od delavca, ki vsakodnevno prihaja na delovno mesto z grenkim priokusom, trepetja pred vsakim pogovorom z managerjem in od le-tega ne dobiva pozitivnega feedbacka, je skoraj nemogoče pričakovati samoiniciativnost, notranjo motiviranost ter zelene, podjetju ugodne rezultate.«

Priloga 4: Izjava o pridobljenih podatkih

Spodaj podpisani, Erik Fras, izjavljam, da sem empirične podatke pridobil samostojno, primarni podatki pa so v hrambi pri meni v arhivu.

Erik Fras