

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VZPOSTAVITEV ZAUPANJA MED VODJI IN ZAPOSLENIMI
PRI DELU NA DALJAVO**

Ljubljana, december 2021

LEA KREN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lea Kren, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vzpostavitev zaupanja med vodji in zaposlenimi pri delu na daljavo, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Katarino Katjo Mihelič

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZAUPANJE NA DELOVNEM MESTU	4
1.1 Opredelitev zaupanja	4
1.2 Dejavniki zaupanja vrednega delovnega okolja	5
1.3 Oblike zaupanja na daljavo in izzivi	6
1.3.1 Na znanju temelječe zaupanje.....	7
1.3.2 Na identifikaciji temelječe zaupanje.....	8
1.3.3 Naglo zaupanje.....	9
1.4 Vpliv zaupanja na organizacijsko klimo in delo	10
2 VODENJE NA DALJAVO.....	12
2.1 Opredelitev vodenja.....	12
2.2 Slog vodenja.....	14
2.2.1 Vodenje, usmerjeno k ljudem.....	16
2.2.2 Vodenje, usmerjeno k nalogam.....	17
2.3 Vodenje mladih generacij	17
2.4 E-vodenje kot koncept vodenja na daljavo.....	18
2.5 Kompetence dobrega e-vodje.....	21
3 VZPOSTAVITEV ZAUPANJA PRI DELU NA DALJAVO.....	24
3.1 Zaupanje pri delu na daljavo.....	24
3.2 Delo na daljavo.....	25
3.2.1 Izzivi dela na daljavo.....	26
3.2.2 Pozitivni učinki dela od doma.....	27
3.2.3 Negativni učinki dela od doma.....	29
3.3 Doseganje zaupanja med vodjo in zaposlenimi na delovnem mestu.....	31
4 RAZISKAVA O VZPOSTAVITVI ZAUPANJA MED VODJO IN ZAPOSLENIMI	33
4.1 Cilji raziskave in hipoteze	33
4.2 Vprašalnik	34
4.3 Predstavitev podjetja in zbiranje podatkov	35
4.4 Opisne statistike	36
4.5 Preverjanje hipotez.....	44

5	DISKUSIJA	47
5.1	Povzetek rezultatov.....	47
5.2	Priporočila za prakso	49
5.3	Prispevki in omejitve raziskave.....	50
	SKLEP.....	50
	LITERATURA IN VIRI.....	51
	PRILOGA	57

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Oblike zaupanja, izzivi in priložnosti.....	9
Tabela 2:	Spol.....	36
Tabela 3:	Starostna skupina.....	36
Tabela 4:	Stopnja izobrazbe	36
Tabela 5:	Način dela.....	37
Tabela 6:	Pogostost dela od doma v zadnjih treh mesecih.....	37
Tabela 7:	Način vodenja zaposlenih.....	38
Tabela 8:	Delo na daljavo v primerjavi z delom v pisarni	39
Tabela 9:	Kompetence vodje.....	40
Tabela 10:	Dejavniki, ki vplivajo na zaupanje	41
Tabela 11:	Zaupanje in vpliv na zaposlene	42
Tabela 12:	Ukrepi za vzpostavitev zaupanja.....	43
Tabela 13:	Lestvica kompetenc	44
Tabela 14:	Lestvica dejavnikov.....	45
Tabela 15:	Lestvica vplivov zaupanja.....	45
Tabela 16:	Izbrani način vodenja	46
Tabela 17:	Lestvica ukrepov	46
Tabela 18:	Preverjanje hipotez	48

KAZALO SLIK

Slika 1:	Različni slogi vodenja.....	16
----------	-----------------------------	----

Slika 2: Koristi dela od doma	29
Slika 3: Ovire pri delu od doma	30

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
----------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AIT – (angl. Advanced Information Technology); napredna informacijska tehnologija

COVID-19 – (angl. koronavirusna bolezen)

IKT – (angl. Information-Communication Technologies); informacijsko-komunikacijske tehnologije

UVOD

Zaupanje je abstrakten miselni odnos do trditve, da je nekdo zanesljiv, je občutek prepričanja in varnosti v nekem odnosu ter prepričanje, da se bo človek vedel na določen način. Zaupanje je opredeljeno kot zapleten nevronske proces, ki povezuje raznolike predstave v pomenski kazalec, ki vključuje čustva. Pojem zaupanja je kompleksen, saj je tesno povezano s čustvi posameznika, navezanostjo in pripadnostjo organizaciji ali družbi. Sodobni avtorji so enotnega mnenja, da je zaupanje temelj uspešnega in kakovostnega sodelovanja ter doseganja zastavljenih ciljev organizacije (Thagard, 2018).

Zaupanje je močno povezano s konceptom vodenja, saj lahko ravno z zaupanjem med vodjo in zaposlenimi pričakujemo boljše sodelovanje in posledično boljše zelene rezultate. Človeški dejavnik je ključni element konkurenčne prednosti, kar pomeni, da je uspešno vodenje močno povezano z upravljanjem človeških virov in obenem ustvarjanjem kreativnih pogojev za zaposlene. Načini vodenja se spreminjajo vzporedno s spreminjanjem organizacijske strukture, močne hierarhične strukture, zadnja leta nadomeščajo vse pogostejše mrežne in virtualne organizacijske strukture, ki se jim pripisuje več pomena, temelječega na sposobnostih, znanju, pripadnosti podjetju in inovacijah (Rejc & Starc, 2019).

Zanimanje za koncept zaupanja je naraščalo že v osemdesetih in v devetdesetih letih. Na družbeni ravni se je zanimanje za zaupanje vsaj deloma pojavilo kot »komunitarni« odговор na samozavestni materializem iz obdobja Reagana in Busha ter kot vrnitev k družbeni zaskrbljenosti. Med organizacijskimi učenjaki je zaupanje prejelo pozornost kot mehanizem organizacijskega nadzora in natančnejše kot alternativo ceni in avtoriteti (Creed, Miles, Tyler & Kramer, 2012). Številne študije domnevajo, da je zaupanje samo po sebi koristno, in zavračajo možnost, da bi bili učinki zaupanja odvisni od trenutne situacije. Jarvenpaa, Shaw in Staples (2004) v študiji teoretično in empirično proučujejo rezultate zaupanja posameznika v globalne virtualne time v različnih situacijah. Ugotavljajo, da zaupljiva prepričanja člana na začetku obstoja tima neposredno pozitivno vplivajo na njegovo zaupanje v tim in zaznavanje povezanosti tima.

Domneve avtorjev glede običajnega dela in dela na daljavo so, da imajo zaposleni na daljavo nižje vrednosti organizacijske zavzetosti in zaupanja pri delu, ker preprosto ne komunicirajo neposredno s svojimi sodelavci in ne preživijo fizičnega časa z njimi. Nasprotno pa večina študij kaže ravno nasprotno. Poleg večje produktivnosti in zadovoljstva z delom je organizacijska zavzetost ena od najbolj priznanih prednosti dela na daljavo. To še posebej velja za zaposlene na daljavo, ki imajo svoje družine. Takšen način dela jim omogoča, da pravočasno ukrepajo ob izjemnih priložnostih, kar ustvarja močne čustvene vezi (Taborosi, Strukan, Poštin & Konjikušić, 2020).

Delo na daljavo je izraz, ki se pogosto uporablja od začetka pojava koronavirusne bolezni (v nadaljevanju COVID-19) in ga lahko na splošno opredelimo kot zaposlene, ki delajo zunaj

pisarn podjetja. Ima štiri osnovne značilnosti, prva je oseba, ki je zaposlena v podjetju, ali uslužbenec organizacije, druga je dejanski delovni angažma v podjetju ali organizaciji pri posebnih nalogah, tretja zajema dela, ki se izvajajo zunaj fizičnih prostorov družbe, četrta pa so telekomunikacije z delodajalcem. Omeniti velja, da se v praksi pojavljajo sinonimi izraza za opis dela na daljavo, in sicer delo od doma, delo doma, e-delo in teledelo. V delu se uporabljata izraza delo na daljavo in delo od doma. Izbruh covid-19 po vsem svetu je podjetja prisilil k inovacijam in spreminjanju načina dela. Pisarne so postale manj pomembne in delo od doma je nenadoma postalo obvezno. Ta nenadna potreba po delu od doma poganja digitalno preobrazbo delovne sile in razvoj delovnega okolja z izjemno hitrostjo. Množično sprejetje dela na daljavo je postalo pomembna poslovna sprememba od izbruha virusa. Milijoni ljudi se umikajo v varnost spletnega sveta zaradi novic, zabave, izobraževanja, komunikacije in dela na daljavo (Savić, 2020).

Vodenje na daljavo je lahko zapleteno, zato je razumevanje, kaj morajo vodje voditi na daljavo, nujno. Kljub vsemu pa vodenje na daljavo posameznikom omogoča, da postanejo kreativni, izkoristijo svoje moči in sodelujejo s svojimi timi na različne in smiselne načine. Vodje so v položaju, da zmanjšajo negativne učinke dela od doma. Prav tako so v najboljšem položaju za ustvarjanje novih metod in procesov za doseg zastavljenih ciljev. Ključnega pomena pri tem je, da jim zaposleni zaupajo in jim dajo prostor za sprejemanje sprejemljivega tveganja pri preizkušanju novih modelov, konceptov. Vodje morajo biti kreativni pri vsem, od vzpostavitve angažirane delovne skupine do zadovoljevanja potreb ostalih deležnikov v procesu, v zelo negotovem času in ob možnostih tveganja (Kluch, 2020).

Koncept zaupanja je razširjen in raziskan, medtem ko se koncept zaupanja v virtualnih timih pri delu na daljavo v literaturi ne pojavlja tako pogosto. Člankov na to temo je malo, več jih je predvsem iz preteklega leta 2020, ki je pod vprašaj postavilo tudi ta koncept, predvsem zaradi pojava epidemije, ki je svet potisnila v situacijo, kjer je delo od doma postalo zaželeno in nujno. Vodje in zaposleni po vsem svetu so bili primorani pričeti z delom na daljavo. Koncept je bil sicer obravnavan tudi v preteklih letih, in sicer predvsem zaradi vse pogostejših virtualnih globalnih timov, ki so oblikovani tako, da delujejo izključno na daljavo. Raziskave in rezultati se med seboj razlikujejo, zato je cilj magistrskega dela analizirati in raziskati, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na vzpostavitev zaupanja med vodjo in zaposlenimi v času dela od doma.

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju dejavnikov, ki vplivajo na vzpostavitev zaupanja med vodji in zaposlenimi v času dela na daljavo. Prav tako je namen analizirati, katere kompetence vodje najbolj vplivajo na vzpostavitev zaupanja. Z izbranimi rezultati o stališčih zaposlenih prikažem, kako pojem zaupanja dojemajo zaposleni in na kakšen način se zaupanje vzpostavi pri delu na daljavo brez osebne stika, virtualno. V delu je prikazano, kako pomembno je zaupanje v poslovnem okolju in posebej pri delu na daljavo, kako vpliva na delo zaposlenih ter da zaupanje ni odvisno le od objektivnih dejavnikov (plača, delovni pogoji, možnost osebnega razvoja), temveč tudi od načina vodenja.

Cilj magistrskega dela je analizirati pojem zaupanja, kateri dejavniki so potrebni za vzpostavitev in krepitev zaupanja med vodjo in zaposlenimi ter kako so ti dejavniki dosegljivi pri delu na daljavo. Cilj je vzporedno proučiti pojem dobrega vodenja in kompetence, ki so potrebne za kakovostno in učinkovito vodenje zaposlenih, kako se to odraža na zaupanju in kako je delo na daljavo poseglo v proces zaupanja in dobrega vodenja. Prav tako je cilj pridobiti vzorec zaposlenih in pripraviti ključna vprašanja, s katerimi bom potrdila oziroma ovrгла postavljene hipoteze.

S pomočjo raziskave preverim naslednje hipoteze:

- H1: Komunikativnost vodje med izbranimi kompetencami najbolj pripomore k vzpostavitvi zaupanja.
- H2: Motiviranje zaposlenih s strani vodje je najpomembnejši dejavnik pri vzpostavitvi zaupanja.
- H3: Zaupanje najbolj vpliva na zmanjševanje stresa in izgorelosti zaposlenih na delovnem mestu.
- H4: Vodenje, usmerjeno k ljudem, bolj pripomore k vzpostavitvi zaupanja med vodjo in zaposlenimi kot vodenje, usmerjeno k nalogam.
- H5: Virtualni sestanki »ena na ena« najbolj pripomorejo k vzpostavitvi zaupanja med vodjo in zaposlenimi.

V prvem delu magistrskega dela s pomočjo deskriptivne metode proučim literaturo, povezano z zaupanjem, vodenjem in delom od doma. Na podlagi te metode povzamem, povežem in primerjam strokovne publikacije, članke in internetne vire. Nato podrobneje analiziram in proučim, kako vodje vzpostavijo zaupanje in kaj je potrebno za kakovostno vzpostavitev zaupanja v času dela od doma. V nadaljevanju dela izpostavim povezavo med zaupanjem, dobrim vodenjem in delom od doma ter na kaj to vpliva, predstavim najpogostejše izzive, vpliv na organizacijsko klimo ter opredelim priložnosti in nevarnosti dela od doma.

Po pregledu literature in sekundarnih virov v drugem, empiričnem delu uporabim primarno pridobljene podatke s pomočjo ankete za zaposlene. Cilj je bil pridobiti vzorec med 50 in 100 anketiranih, na koncu pa je anketni vprašalnik izpolnilo 83 zaposlenih. Anketiranje sem izvedla v podjetju X, ki zaradi zaupnosti podatkov ni želelo biti imenovano.

Večji del anketnih vprašanj je zasnovanih za odgovarjanje s pomočjo Likertove merske lestvice od 1 do 5. Anketne vprašalnike sem zaposlenim iz različnih oddelkov posredovala po e-pošti. S tem sem poskušala pridobiti realno sliko organizacijske klime in zaupanja. V podjetju X vsi zaposleni, razen tisti v proizvodnji, že več kot leto in pol delajo od doma, zato menim, da so podatki relevantni in primerni glede na obravnavano temo in naslov dela.

V uvodu so predstavljeni cilji in namen magistrskega dela, sledi pa pet poglavji in na koncu sklep. Prvo poglavje je namenjeno opredelitvi zaupanja in njegovi podrobnejši predstavitvi. Predstavljeni so dejavniki in oblike zaupanja ter vpliv zaupanja na organizacijsko klimo.

Sledi drugo poglavje, kjer je opisano vodenje na daljavo. To obsega sloge vodenja, e-vodenje in kompetence dobrega vodje. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi vzpostavitve zaupanja pri delu na daljavo, kjer je predstavljena korelacije med delom na daljavo, zaupanjem in vodenjem. Sledi empirično poglavje, kjer so opisane hipoteze, proces zbiranja podatkov in anketna vprašanja. Zadnje poglavje zajema povzetek ugotovitev in razpravo, priporočila za prakso in predstavitev omejitev raziskave.

1 ZAUPANJE NA DELOVNEM MESTU

V tem poglavju obravnavam koncept zaupanja, ki je eno izmed najmočnejših in najučinkovitejših organizacijskih orodij. Odnos, ki temelji na zaupanju, lažje premaguje trenja in različne situacije, ki so velikokrat prisotne v poslovnih razmerjih. Zaupanja vredni odnosi omogočajo ljudem, da pri vsakodnevnem delu opravljajo različne naloge in odgovornosti, ne da bi vsako manjše trenje med interesi postalo povod za konflikt. Zaupanje ima pomembno in sestavno vlogo pri doseganju in ohranjanju učinkovitosti organizacije, vendar se lahko zdi, da je ta vloga včasih v praksi bolj slogan kot dejansko zavedno delovanje organizacije.

1.1 Opredelitev zaupanja

Veliko managerjev uporablja pojem zaupanja kot »slogan« in ne kot aksiom dobrega delovanja. To je razlikovanje, ki je prisotno tako v teoriji kot v praksi. Gre za neskladje med »zavzetimi teorijami« in »teorijami v uporabi«. Managerji zagovarjajo zaupanje, vendar se zanašajo na organizacijsko pragmatiko. Razlika je v tem, da so »teorije v uporabi« ponotranjene, zakoreninjene v samem jedru posameznikovih presoj in dejanj in delujejo skoraj samodejno, ne da bi zahtevale veliko zavestnega razmišljanja. Medtem ko »zavzete teorije« ne postanejo del internega vodstvenega načrtovanja, ampak so koristne pri spoštovanju javnih vrednot, ki jih je treba razglašati, ne pa tudi nujno izvajati. Sprva je treba razumeti osnove in kako zaupanje vpliva na posameznike in organizacijo ter medsebojne poslovne odnose (Premk, 2018).

Zaupanje je bistveni element v konstruktivnih človeških odnosih. Poleg zaupanja ne obstaja nobena spremenljivka, ki tako temeljito vpliva na medosebno in skupinsko vedenje kot zaupanje. Cook in Wall sta zaključila, da je »zaupanje med posamezniki in skupinami zelo pomembna sestavina dolgoročne stabilnosti organizacije in dobrega počutja njenih članov« (Kass, 1996). Rotter je zaupanje definiral kot pričakovanje posameznika, da je izjava, beseda ali obljuba drugega vredna zaupanja. Larzerale in Huston sta zaupanje opredelila kot prepričanje osebe v pošteno naravo drugega posameznika oz. do tiste stopnje, do katere posameznik verjame, da so namere drugega posameznika pošteno in dobronamerne (Aurifeille & Medlin, 2009).

Poleg zaupanja med posamezniki sta Doney in Cannon (1997) strnila, da se zaupanje prav tako razvija s strani posameznikov do organizacij, čeprav so mnogi raziskovalci menili, da ni tako. Zaupanje v virtualnih timih je sredstvo za socialni nadzor in koordinacijo. Mayer, Davis in Schoorman (1995) opredeljujejo zaupanje kot nekaj, kar naj bi se nanašalo na ranljivost posameznika za dejanja drugega posameznika, ki temeljijo na pričakovanju prvega posameznika, in sicer brez njegovega posredovanja.

Zaradi različnih avtorjev se je oblikovalo več vrst zaupanja. Tako lahko govorimo na primer o splošnem in specifičnem zaupanju. Splošno zaupanje zajema prepričanje posameznika o zanašanju na besedo drugega, specifično zaupanje pa se razvija glede na specifične situacije, ki lahko zajemajo tudi zaupanje med posameznikom in organizacijo. Poznamo primarno in sekundarno zaupanje, primarno nastane glede na oceno, kdo je vreden zaupanja, in glede na posameznikove kriterije, sekundarno zaupanje pa temelji na zaznani odgovornosti in principu, kdo je za kaj odgovoren in ali se lahko zanesemo nanj (Premk, 2018).

Ločimo tudi sistemsko oz. institucionalno zaupanje, zaupanje, ki temelji na procesih, in osebno zaupanje. O sistemskem zaupanju govorimo v primeru zaupanja med posameznikom in institucijo ali med dvema institucijama. Zaupanje, temelječe na procesih, pomeni, da zaupamo v rezultat določenega procesa. Osebno zaupanje pa temelji na naklonjenosti posameznika zaupanju, kar je rezultat posameznikove socializacije in osebnotnih značilnosti (Premk, 2018).

1.2 Dejavniki zaupanja vrednega delovnega okolja

Dejavniki zaupanja vrednega delovnega okolja so (Niculescu, 2015):

- Jasna postavitev ciljev in nalog. Zaposleni želijo, da jih organizacija spodbuja z učinkovitim sistemom uspešnosti, ki izpostavlja razvojna področja. V vsaki organizaciji mora zato obstajati jasen sistem učenja za zaposlene, ki jih spodbuja k doseganju učnih ciljev, povečanju znanja in uskladitvi pobud za usposabljanje z njihovimi razvojnimi načrti. Vsak posameznik bi moral biti pripravljen, da se prilagodi spremembam in sprejme nove izzive. Sistem uspešnosti mora določiti posamezne cilje in ko bodo ti doseženi, bo vsak posameznik na katerikoli organizacijski ravni lahko ustrezno nagrajen v obliki nagrad, kot sta na primer karierno napredovanje in osebna rast.
- Spodbujanje zaposlenih pri karierni in osebni rasti. Posamezniki, ki delajo za katerokoli organizacijo, ne želijo, da bi bili zadržani pri svojem profesionalnem in osebnem delovanju. Spodbujati jih je treba, da so njihova prizadevanja usmerjena v pravo smer, na takšen način bodo zaupali v vodjo in organizacijo. Vodenje je bistvenega pomena v vsaki organizaciji, kjer delo temelji na individualni in organizacijski uspešnosti. Zaposleni zato potrebujejo nenehna navodila in usmeritve, ki jih bodo določili njihovi nadrejeni, da bodo delovali v pravi smeri doseganja ciljev. Vodje morajo vzpostaviti postopke nenehnega izboljševanja, da tok operativnih postopkov postane učinkovito orodje za organizacijsko uspešnost.

- Motiviranje zaposlenih. Zaposleni se dvignejo na višjo stopnjo motivacije šele, ko se počutijo iskreno cenjene za svoje delo in so v istem obsegu motivirani, ko zaslužijo plačo. Kadar zaposleni delujejo v skladu z močnimi etičnimi vrednotami, bodo vztrajno spodbujali zaupanje in zagotavljali smernice za sodelavce.
- Etična in družbeno odgovorna organizacija. V jedru kulture, ki temelji na motivaciji, so skupne etične vrednote in družbena odgovornost, ki pomenijo energično in navdušeno delovno okolje. Ko bodo zaposleni v organizaciji dosegli te standarde in etične vrednote, bodo presegli negativnost v organizaciji, komunikacija bo lažja in zaposleni bodo svoje delo opravljali učinkovito in dobro. Angažiranost zaposlenih je lahko za organizacijo orodje, s katerim ta povečuje inovativnost, spodbuja družbeno odgovornost in dosega zastavljene cilje.
- Jasna organizacijska vizija in poslanstvo. Vodje morajo uvesti modele, ki vplivajo na ljudi, da jim sledijo na pravo pot, ki jo določata organizacijska vizija in poslanstvo. Vodenje postane močna motivacijska kompetenca, kjer lahko vodje navdihujejo in dvigujejo svoje podrejene, da nastopajo po svojih najboljših močeh.
- Stabilno delovno okolje. Zavzetost zaposlenih »na splošno velja za notranje stanje – tako fizično, duševno kot čustveno, ki združuje koncepte delovnega napora, organizacijske zavzetosti in zadovoljstva z delom«. Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem pomembno vpliva na zavzetost zaposlenih. Vodje morajo razumeti kako pomembni so odnosi in osebni stiki s sodelavci in, da ti bogatijo naše poklicno življenje.
- Opolnomočenje zaposlenih. Tehnologija vedno bolj briše meje med osebnim in poklicnim življenjem. S tem namenom morajo vodje določiti jasne smernice, ki zaposlenim dajejo prostor in jim omogočajo, da svoj čas integrirajo s svojim delovnim časom. Urniki zaposlenih bi morali omogočiti pravično usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja za vsakega zaposlenega v najvišjem in srednjem vodstvu ter za operativno osebje. Organizacije bi morale izvajati močno kulturo odgovornosti, da bi vzpostavile ključne gonilne sile za sodelovanje zaposlenih.

Oblikovanje kulture visokega zaupanja med vodjo in zaposlenimi ustvarja angažirano delovno silo, zaposlene, ki so zavezani ciljem in vrednotam organizacije. Takšna zavzetost zaposlenih je neposredno povezana s sposobnostjo vodje, da navdihujejo in motivirajo. Vodje se med seboj razlikujejo glede na to, ali jim zaposleni zaupajo in sledijo skupnemu poslanstvu in ali so seznanjeni s cilji, ki jih morajo doseči (Niculescu, 2015).

1.3 Oblike zaupanja na daljavo in izzivi

Obstoj zaupanja je v organizacijah ključnega pomena, še pomembnejši pa je v virtualnih organizacijah oz. organizacijah, kjer zaposleni delajo od doma. V takšnih primerih zaposleni nimajo formalnega nadzora ali oblasti nad ostalimi člani tima in se soočajo s številnimi negotovostmi (Sieber & Griese, 1998).

Obstaja več dejavnikov vzpodbujanja zaupanja (Sieber & Griese, 1998):

- osebni odnosi in interakcija iz oči v oči,
- skupne družbene in demografske lastnosti in pripadnosti,
- pričakovano povezovanje v prihodnosti,
- kooperativno vedenje.

V timih na daljavo je prisotno pomanjkanje prvih treh dejavnikov, zato uporabljamo ostale, alternativne oblike in dejavnike, ki so primerni za vzpostavitev zaupanja v takšnih timih. V tabeli 1 v nadaljevanju so opisane oblike zaupanja, poleg njih pa tudi izzivi in priložnosti, ki jih timi na daljavo predstavljajo kot dejavnike, ki so tradicionalno povezani z različnimi oblikami zaupanja.

1.3.1 Na znanju temelječe zaupanje

Redna in bogata izmenjava socialnih informacij v timu, kjer posamezniki izmenjavajo informacije in se učijo drug o drugem, so ključnega pomena za zaupanje, ki temelji na znanju. Timi so pri delu na daljavo omejeni na računalniško komunikacijo in ostala spletna mesta. Takšne načine komunikacije označujemo kot vitke, saj so mediji, ki so na voljo, označeni kot nezmožni obravnavati bogate informacije z dvoumnostjo in negotovostjo. Raziskave so pokazale, da lahko tudi takšna vrsta komunikacije, kjer se člani tima med seboj zelo dobro poznajo, posreduje bogata sporočila. V primeru dolge elektronske komunikacije pa njihovi odnosi postanejo hladni in brezosebni (Sieber & Griese, 1998).

Raziskave kažejo, da računalniško podprta komunikacija zavira socialno izmenjavo informacij zaradi impersonalizacije in skrajne usmerjenosti k nalogi. Zaupanje se lahko gradi le s pomočjo pridobivanja informacij na način soobstoja, široke pasovne širine, ki omogoča uporabo več čutov ter interaktivno komunikacijo, ki omogoča prekinitev in takojšnjo povratno informacijo. Nekateri avtorji pa kljub temu trdijo, da se socialne informacije lahko s časoma pridobijo tudi na način računalniškega posredovanja, vendar je hitrost, s katero se te izmenjujejo, veliko nižja kot pri tradicionalnem, neposrednem stiku (Lionel, Denis & Yu-Ting, 2014)

Za doseganje procesa zmogljivosti bi morali člani sodelovati pri izkušnjah, moči in političnih razpravah o tem, kdo bo delal kaj, kdaj in s kom. Ob tem bi morali člani tima ob takšnih razpravah obvladati tako reševanje problemov kot konfliktov, kar je ključno pri takšnih vrstah sodelovanja. Raziskave kažejo, da bo takšen način sodelovanja praktično izvedljiv le, če se člani tima dobro poznajo in imajo dolgoročne odnose. Člani tima morajo biti sposobni določiti vloge in jih izvajati, saj te zagotavljajo predvidljivost vedenja v negotovih in dvoumnih virtualnih kontekstih (Sieber & Griese, 1998).

V določenih okoliščinah imajo timi visoko stopnjo zaupanja zaradi vlaganja v socialni dialog, kjer se trudijo spoznati drug drugega. Timi, ki izmenjujejo informacije o svojih ciljih,

motivih in navadah, si bolj zaupajo. Ocena sposobnosti članov tima vpliva na zaupanje med njimi zgolj na začetku, medtem ko je proces predvidljivosti bolj stalen. Raziskave so pokazale, da so tisti timi z visokim zaupanjem sodelovali pri socializaciji, timi z nizkim zaupanjem pa ne. Nekateri timi, ki so se socializirali na začetku, pa so se na koncu soočali z nizkim zaupanjem. Kljub temu pa se je napredek pri teh timih pojavil zaradi boljše izvedbe nalog. Ugotovljeno je bilo, da komunikacija prek računalnika spodbuja večjo usmerjenost k nalogom v povezavi s socialnimi dialogi, kar ugodno vpliva na tim (Sieber & Griese, 1998).

1.3.2 Na identifikaciji temelječe zaupanje

Medosebno zaupanje pomeni, da je nekdo pripravljen ravnati na podlagi besed nekoga drugega. Kot lepilo povezuje posameznike v kohezivne time, prav tako vpliva na uspešnost virtualnega tima. Elektronska komunikacija ne more zagotoviti konteksta za razvijanje sorodstva, intimnosti in občutkov, da drugi mislijo podobno ali se počutijo podobno. Takšno zaupanje se razvija postopoma, pogoji za vzpostavitev zaupanja so odvisni od več dejavnikov, kot so generacijska podobnost, identiteta, rasa in spol. Vzpostavitev zaupanja v virtualnih timih je lahko še posebej zahtevno zaradi pomanjkanja stika iz oči v oči (Norhayati, 2020).

Zaupanje, ki temelji na identifikaciji, predpostavlja, da obstaja močna in pomembna pripadnost posameznikov skupini. Nekateri avtorji pravijo, da virtualni kontekst komunikacije odpravlja dinamiko, ki bi spodbujala identifikacijo s skupino. Drugi pa trdijo, da timi, ki temeljijo na virtualnem kontekstu, lahko vzpostavijo močno skupinsko identiteto, ki je lahko celo intimna ali romantična. Teorija o hiperpersonalizaciji je bila razvita za time z računalniško komunikacijo. Teorija trdi, da zaradi individualizacije informacij, ki so v virtualnem okolju redke, člani oblikujejo skupinsko identiteto na podlagi zelo omejenih medosebnih informacij, ki poudarjajo podobnost med člani. Posamezniki v virtualnem kontekstu običajno razkrijejo le dejavnike, ki so vzajemni. To povzroči povečanje pretiranega pripisovanja podobnosti in člani idealizirajo druge člane ter imajo občutek, da zelo dobro poznajo svoje sodelavce (Sieber & Griese, 1998).

Raziskave so pokazale, da je več naklonjenosti med sodelavci, ki komunicirajo elektronsko, kot med tistimi, ki skupaj delajo v pisarni. Nekateri avtorji celo trdijo, da zaupanje, temelječe na identifikaciji, obstaja v popolnoma elektronskem kontekstu in ni vprašljivo, ali ga je mogoče doseči. Kljub elektronski komunikaciji lahko nekatere skupine razvijejo močan občutek identitete z intenzivnim združevanjem okoli delovnih nalog. Pri tem je poglobitno, da člani tima razjasnijo cilje in naloge, kar naj bi bilo posebej pomembno v prvih elektronskih sporočilih (Norhayati, 2020).

1.3.3 Naglo zaupanje

V komunikaciji prek računalnika se lahko srečajo tudi popolni neznanci in člani tima, ki se v takšnem primeru zanašajo predvsem na stereotipne vtise o drugih. To je podobno procesu prenosa v literaturi zaupanja, kjer člani vnašajo pozitivna pričakovanja glede zaupanja na podlagi lastnih izkušenj, ki jih poznajo iz njim znanega okolja. Na takšen način oblikujejo okvir zaupanja o ostalih članih tima. Člani se pri tem opirajo na pretekle izkušnje v timih, organizacijske in kulturne izkušnje ter vrednote za oblikovanje stališč o zanesljivosti tima. Teorija anticipativne socializacije podpira to idejo, da posamezniki oblikujejo pričakovanja in prepričanja iz preteklih delovnih izkušenj in akulturacije v zgodnji odrasli dobi glede na nove situacije in okoliščine (Norhayati, 2020).

Proces prenosa pa se lahko nadomesti s predvidljivostjo, sposobnostjo in namernostjo, ko se tim začne redno povezovati. Raziskave so pokazale tudi, da se s časom pričakovano zaupanje v timu zmanjša, pa tudi učinki hiperpersonalizacije, kar negativno vpliva na tim zaradi prevelike raznolikosti. Na začetku se zdi, da tim deluje dobro s pomočjo vnašanja družbenih stereotipov, kasneje pa zaupanje v timu vzporedno s postavitvijo interakcije okoli ciljev in nalog postaja šibkejša (Sieber & Griese, 1998). V tabeli 1 so prikazane vse tri oblike zaupanja na daljavo, izzivi in priložnosti.

Tabela 1: Oblike zaupanja, izzivi in priložnosti

Oblika zaupanja	Dejavniki, ki vzbujajo zaupanje v tradicionalnem okolju	Izzivi za zaupanje v virtualnih timih	Priložnosti za zaupanje v virtualnih timih
Na znanju temelječe zaupanje	<ul style="list-style-type: none"> - Dolžina razmerja, - pogostost interakcije na podlagi nalog, - obseg socialnega dialoga, - razkritje in resolucija o statusu, pooblastilih in izkušnjah članov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Začasna in kratkotrajna zaposlitev v timu, - počasna izmenjava nalog in socialnih informacij, - nezmožnost sodelovanja v skupinskih funkcijah višjega reda, kot je reševanje sporov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visoka stopnja interakcije v virtualnem timu omogoča članom, da sčasoma pridobijo pričakovane informacije, - vloge kažejo, da člani niso prilagojeni sposobnostim; te se obravnavajo kot dinamične in razvijajoče se lastnosti.
Na identifikaciji temelječe zaupanje	<ul style="list-style-type: none"> - Besede in vedenje, ki ponazarja motive in vrednote, - dolžina razmerja, - podobnost zaznanih ozadij, - obseg socialnega dialoga. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pomanjkanje individualiziranih informacij, ki bi opredelile motive in vrednote, - kratkoročno razmerje, - raznolikost članov tima med funkcijami in organizacijsko, - družabne razprave se v timu obravnavajo kot moteče. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hiperpersonalizacija.

se nadaljuje

Tabela 1: Oblike zaupanja, izzivi in priložnosti (nad.)

Oblika zaupanja	Dejavniki, ki vzbujajo zaupanje v tradicionalnem okolju	Izzivi za zaupanje v virtualnih timih	Priložnosti za zaupanje v virtualnih timih
Naglo zaupanje	- Stereotipi, ki temeljijo na vlogah.	- Manjši poudarek na dobro opredeljenih vlogah v timu, - večji poudarek na širokem znanju in spretnostih, - pomanjkanje individualiziranih informacij, ki bi nakazovale, katere vrste stereotipov bi lahko veljale.	- Stereotipi, ki temeljijo na preteklih izkušnjah člana time v virtualnem in osebnem okolju.

Vir: Sieber & Griese (1998).

1.4 Vpliv zaupanja na organizacijsko klimo in delo

Spodbujanje zaupanja vrednih odnosov je bistveno pri ustvarjanju in ohranjanju visoke učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Raziskave kažejo, da je uspešnost pri opravljanju delovnih obveznosti zaposlenih mogoče oceniti glede na raven sinergije med delovnimi odnosi, pri čemer je sinergija povezana z zaupanjem, motivacijo in zavzetostjo. Zaradi tega je nujno, da zaupanje postane del kulture organizacije in prispeva k dobri organizacijski klimi (Niculescu, 2015).

Skozi leta se poudarja pomen človeških virov v organizacijah kot najdragocenejše orodje, vzporedno s tem pa tudi pomen zaupanja kot dejavnika uspeha in dobrega organizacijskega okolja. Zaupanja vredno okolje vpliva na pozitiven odnos zaposlenih do dela in povečuje njihovo uspešnost in uspešnost organizacije. Posledica zaupanja med vodjo in zaposlenimi se kaže v razvijanju sposobnosti zaposlenih, da bi se prilagodili potrebam organizacije. Vzporedno je proces vzpostavljanja timske kulture zelo pomemben za vzpostavitev zaupanja med ljudmi v organizaciji. V kulturi, kjer so timi učinkoviti in delujejo v sinergiji, je zaupanje na visoki ravni (Niculescu, 2015).

V nadaljevanju so predstavljeni vplivi zaupanja na organizacijo (HRMA, 2011; Niculescu, 2015):

- Zaupanje izboljšuje inovativnost in ustvarjalnost

V študiji je bilo dokazano, da so zaposleni, ki jim sodelavci in organizacija zaupajo, bolj pripravljeni prevzeti odgovornost in pobudo za zastopanje organizacije. Raziskava je pokazala, da je kolektivno zaupanje¹ med zaposlenimi privedlo do razvoja norm z visoko

¹ Kolektivno zaupanje – zaupanje kjer so si vsi zaposleni, ki delajo v isti organizaciji, enotni glede tega, v kolikšni meri jim vodstvo zaupa.

odgovornostjo. V primeru nezaupanja zaposleni v organizacijah zadržujejo svoje talente, ustvarjalnost, energijo in strast. Zaradi tega izgubijo produktivnost, inovacijske sposobnosti in konkurenčno prednost. Če se zaposleni bojijo delati napake ali se bojijo, da bodo kaznovani, je manj verjetno, da bodo sprejemali pobude in tveganja, kar je bistvenega pomena za inovacije.

- Zaupanje krepi timsko delo in sodelovanje

Zaposleni, ki sodelujejo skupaj in želijo vzpostaviti zaupanje med seboj, morajo znati komunicirati med seboj. Ta komunikacija mora biti odprta in iskrena. Vse to je pri delu na daljavo še bolj pomembno, saj je komunikacije manj, obenem pa ta ne poteka osebno, temveč prek različnih komunikacijskih kanalov. Negativno delovno vzdušje ustvarja stresno in nezaželeno okolje.

- Zaupanje izboljšuje organizacijsko usklajenost

V primeru, da zaposleni zaupajo svojim delodajalcem in vodjem, je bolj verjetno, da bodo sodelovali pri doseganju istih končnih poslovnih ciljev. Takšno vrsto organizacije usklajenosti je težko doseči, zlasti v velikih organizacijah, ki imajo pisarne v več državah. Doseganje takšne usklajenosti je odvisno od načina posredovanja temeljnih vrednot, poslanstva in vizije organizacije. Takšne organizacije morajo nameniti veliko več pozornosti in oblikovati učinkovit načrt, kako doseči zaupanje.

- Zaupanje izboljšuje učinkovitost, zavzetost in produktivnost

Zaupanje in uspešnost sta med seboj povezana, zaupanje na delovnem mestu prinaša skupne učinke na delovne naloge, trud posameznika ima tako večji vpliv na organizacijo kot celoto. Organizacije morajo ustvariti zaupanja vredno okolje z motiviranjem in vključevanjem zaposlenih, da sledijo poslanstvu in viziji organizacije. Zaupanje na vseh ravneh organizacije povečuje produktivnost zaposlenih, pa tudi konkurenčnost organizacije.

- Zaupanje izboljšuje sprejemanje odločitev

Številne študije dokazujejo, da je sinergija ključni dejavnik sodelovanja med zaposlenimi v organizaciji in s tem uspešnosti organizacije. Zaupanje v formalnih odnosih je močan pojav, saj se to in sinergija vzpostavita, ko dva ali več posameznikov v organizaciji sodeluje, da bi dosegli zastavljene cilje. Prizadevanje vodij za krepitev zaupanja je eden izmed glavnih dejavnikov za krepitev zaupanja v organizaciji. V primeru takšne sinergije je bolj verjetno, da bodo vodje zaposlenim omogočile sprejemanje lastnih odločitev, zaposleni pa bodo imeli samozavest in pogum za njihovo sprejemanje.

- Zaupanje zmanjšuje stres in izgorelost na delovnem mestu

Nedavna študija je pokazala, da zaposleni, ki zaupajo svojim delodajalcem, doživljajo 74 % manj stresa in 40 % manj izgorelosti. Stres in izgorelost negativno vplivata na produktivnost

in motiviranost zaposlenih, zato je ključno, da vodje poiščejo načine, kako odpraviti tovrstne izzive na delovnem mestu. Zaupanje se začne z odprto komunikacijo, to pa privede do ustvarjanja organizacijske kulture in dobre organizacijske klime, kar zmanjšuje raven stresa v organizaciji.

– Zaupanje premaguje odpor do sprememb

V času pandemije COVID-19 je moralo veliko delodajalcev spremeniti način poslovanja in upravljanja človeškega kapitala. Prilagajanje na delo na daljavo je bilo nujno, hkrati pa kompleksno za veliko organizacij, ki so morale delovno silo prilagoditi novim razmeram. Večina ljudi ne mara sprememb, zato je k uspešnosti sprememb pripomoglo sodelovanje zaposlenih pri njihovem oblikovanju oz. transparentna komunikacija med zaposlenimi in vodji. V primeru učinkovite komunikacije se zaupanje na delovnem mestu krepi, zato zaposleni lažje in z zaupanjem sprejemajo pobude organizacije o spremembah.

2 VODENJE NA DALJAVO

Vodenje je skupek veščin posameznika, talenta in občutka posameznika, kdaj uporabiti kakšen pristop v določeni situaciji, da bo odziv zaposlenega najboljši možen. Vodenje na različnih ravneh zahteva različna znanja in spretnosti, prav tako se vodenje začetnikov razlikuje od vodenja izkušenih strokovnjakov. Kljub vsemu pa imajo dobri vodje nekatere skupne lastnosti. Vodenje zahteva pogum, umirjenost in notranjo trdnost. V konstantno spreminjajočih se časih so spremembe izjemno hitre, zato zaposleni od vodij pričakujejo, da jim vlivajo zaupanje, dajejo stabilnost in so notranje trdni, da jim lahko sledijo. Pogum izvira iz zaupanja v svoje zmožnosti in iz samospoštovanja.

Na drugi strani imamo delo na daljavo kot obliko organizacije dela, pri kateri se povečuje razdalja v medosebnih odnosih v delovnem okolju in ki se je uveljavila v večini organizacij po vsem svetu. Ta način dela podjetjem ponuja ogromne priložnosti, vendar vodjem, ki morajo s tehnologijo voditi okolje brezmejnega dela, predstavlja velik izziv. Ta izziv pomeni, da vodje in zaposleni razvijajo tehnične sposobnosti, da olajšajo spremljanje, usklajevanje in usklajevanje dela z novimi tehnološko podprtimi strukturami, da bi zmanjšali ovire.

2.1 Opredelitev vodenja

Vodenje je eden izmed najbolj proučevanih pojavov v družboslovju, kljub temu pa splošno sprejeta opredelitev vodenja ne obstaja zaradi njegove kompleksne narave. Vodenje je v praksi enostavno prepoznati, težko pa ga je natančno opredeliti. Širša definicija vodenja opredeljuje vodenje kot proces vplivanja (in iz njega izhajajočih rezultatov), ki poteka med vodjo in sledilci. Pojasni tudi njegov potek. Gre za večplastno opredelitev, ki je v veliki meri osredotočena na vodjo, saj opisuje predvsem enosmerne učinke, povezane z osebnimi

značilnostmi vodje. Vključuje tudi vidike interakcije med vodjo in sledilci ter opredelitev vodenja kot učinka v zvezi z rezultati (Day & Antonakis, 2012).

Nekateri vodenje opredeljuje kot ciljno usmerjeno delovanje, ki prinaša spremembe ali preoblikovanje na podlagi vrednot, simbolov, idealov in čustvenih izmenjav. Na nadzorni ravni je vodenje potrebno za dopolnjevanje organizacijskih sistemov, določanje in prepoznavanje skupinskih ciljev in vrednot, prepoznavanje in vključevanje različnih individualnih slogov in osebnosti v skupini, maksimalno uporabo sposobnosti članov skupine ter pomoč pri reševanju težav in konfliktov v skupini. Z vidika funkcionalnosti je vodja dopolnjevalec, ki opravi ali doseže vse, česar skupina ne opravi v zadostni meri. Na strateški ravni je vodenje potrebno za zagotavljanje usklajenega delovanja organizacije, ki sodeluje z dinamičnim zunanjim okoljem (Day & Antonakis, 2012).

Rauch in Behling vodenje opredeljujeta kot proces vplivanja na dejavnosti organizirane skupine za doseganje ciljev. Kotter pravi, da je temeljni namen vodenja ustvariti uporabne spremembe, zlasti nestopenjske, medtem ko je za Petra Northousea vodenje proces, pri katerem posameznik vpliva na skupino posameznikov, da doseže skupni cilj. Todd Sorensen vodstvo definira kot uspešno ustvarjanje pozitivne spremembe v skupno dobro. Vodenje lahko v celoti opišemo kot sistem individualnega vpliva na skupino ljudi, katerih cilj je doseči posamezne ali organizacijske cilje (Olanrewaju & Okorie, 2019).

Da bi izkoristili možnosti, ki jih ponuja delo na daljavo, podjetij ni mogoče voditi na enak način, kot se to počne tradicionalno. Hierarhične oblike vodenja so manj primerne v virtualnih delovnih okoljih. Tradicionalno vodstvo je podprto v mehanizmih družbenega vpliva. V virtualnem okolju pa ta vpliv posredujejo računalniške tehnologije, ki povzročajo spremembe vedenja, čustev, misli in uspešnosti delavcev.

Priljubljenost dela na daljavo hitro narašča. Študije kažejo, da so zaposleni, ki lahko preskočijo vožnjo v službo in delajo zunaj pisarne, bodisi doma, v kavarni ali nekje vmes, srečnejši, bolj produktivni in manj verjetno zamenjajo službo. Toda nadzor nad timom oddaljenih zaposlenih pri vodjih, ki so navajeni, da zaposlene vidijo vsaj nekaj dni v tednu, ni samoumeven. V primeru nezaupanja se vodje lahko sprašujejo, ali ljudje, ki delajo zunaj pisarne, res delajo. Pomembno je, da vodje zaposlenim jasno postavijo cilje, vnaprej določijo pričakovanja ter jasno postavijo vloge, odgovornosti in časovne okvire (Hirsch, 2019).

Smernice vodenja na daljavo zajemajo jasno komunikacijo s člani tima, ki bodo za kaj odgovorni, dogovor o časovnem razporedu za vsak projekt in nalogo ter o spremljanju napredka. Naloga vodje, ki vodi na daljavo, je, da zagotovi kontekst za tim. To zajema predstavitev splošnega okvira delovanja in opredelitev vlog vsakega posameznika. Zaposleni morajo vedeti, kakšne so njihove vloge in naloge ter zakaj so pomembni in odgovorni. Zgodnji sestanki pripomorejo k sprožitvi medsebojnih odnosov in zaposlene združijo pri sodelovanju za doseganje skupnega cilja (Hirsch, 2019).

Strnemo lahko, da ima vodenje več definicij, na splošno pa je vodenje mogoče opredeliti kot vplivni proces za doseg organizacijskih ciljev. V tradicionalnem delovnem okolju tega vpliva nimajo le formalni vodje, ampak tudi zaposleni brez formalnih pooblastil (neformalno vodstvo). Pri delu na daljavo je vpliv uradnih vodij očitnejši. Vplivati morajo na oblikovanje učinkovitih in funkcionalnih virtualnih skupin za doseg organizacijskih ciljev. Zaradi tega morajo voditelji poleg formalne avtoritete razvijati sposobnost vplivanja na druge pri opravljanju dela (Abid, Baykal & Contreras, 2020).

Vodenje in upravljanje je potrebno ločiti in razumeti kot dva ločena konstrukta, vloga med enim in drugim je pri delu na daljavo še bolj ločena kot na tradicionalnih delovnih mestih. Delo na daljavo za vodje prinaša več izzivov kot za managerje. Z drugimi besedami, delo na daljavo je bolj izvedljivo in celo izboljšuje učinkovitost tradicionalne vloge vodenja kot učinkovito vodenje prek elektronskih naprav. Razdeljeno delovno silo je treba voditi s sprejetjem novih in bolj zapletenih metod komuniciranja, uspešnosti usposabljanja in izgradnje odnosov (Abid in drugi, 2020).

Zaradi razpoložljivosti informacij je moč podjetja bolj porazdeljena in manj centralizirana, kar vključuje zaposlene v proces odločanja. To participativno odločanje pomaga vodjem analizirati in dati prednost pomembnim informacijam iz velike količine razpoložljivih podatkov ter se hitreje in bolj inovativno odzvati za boljše odločanje. V oddaljenem delovnem okolju se funkcije managementa in vodenja lahko prepletajo, pri čemer morajo vodje po potrebi izvajati rešitve ter ustvariti in ohraniti identiteto tima, tako da vzpostavijo in delijo vizijo, korporativne vrednote in organizacijske cilje ter zaupanja vredno delovno okolje. Poleg tega morajo vodje biti pri delu na daljavo, glede na zmanjšanje socialne in medosebne razdalje, bolj demokratični z dostopom do informacij in pripravljeni na odprto komunikacijo (Van Wart, Roman, Wang & Liu, 2017).

V tem kontekstu napredna informacijska tehnologija (angl. Advanced Information Technology, v nadaljevanju AIT) kaže, da se številni organizacijski pojavi, vključno z organizacijskim vodstvom, pri interakciji z AIT preoblikujejo. Z vidika vodenja so učinkoviti vodje na položajih e-vodstva uspešni, če lahko z različnimi AIT dosežejo večjo uspešnost, povečajo zadovoljstvo zaposlenih pri delu in hkrati zmanjšajo stopnjo fluktuacije (Van Wart, Roman, Wang & Liu, 2017).

2.2 Slog vodenja

V teoriji in praksi ločimo dva sloga vodenja, prvi predstavlja vodenje, usmerjeno k ljudem, in drugi vodenje, usmerjeno k nalogam. Nekateri avtorji so mnenja, da je uspešnost vodenja odvisna od kompetenc vodje, medtem ko so se nekateri osredotočili na proučevanje vedenja vodij. Ti so ugotavljali, kako vodje delajo in so pri tem uspešni, kako komunicirajo s svojimi zaposlenimi, kako razdeljujejo naloge, jih motivirajo, vzpostavijo zaupanje in drugo. Pri tem je bilo ugotovljeno, da se je uspešnega vodenja moč naučiti. Vodenje vodje je sestavljeno iz dveh elementov, vedenja, usmerjenega v odnose, in vedenja, usmerjenega v delo. Slednje je

osredotočeno na doseganje ciljev organizacije, medtem ko je vedenje, usmerjeno k odnosom, osredotočeno na dobro počutje zaposlenih (Jovanovič, 2016).

Številni vodje na pooblaščenih položajih poskušajo nadzorovati urnike, izide in proračun, preden si zaslužijo zaupanje svojih zaposlenih. Zaradi tega hkrati, ko poskušajo nadzorovati vse, kar lahko, želijo, da so zaposleni ustvarjalni in inovativni ter se hitro odzivajo na spremembe na trgu. Težava je v tem, da ljudje ne bodo ustvarjalni, inovativni in odzivni ter ne bodo ostali na svojem delovnem mestu, če se bodo počutili nespoštovane in ne bodo čutili zaupanja svojih vodji. Vodja si mora zaslužiti zaupanje in spoštovanje zaposlenih. To lahko doseže z delegiranjem nalog in tako, da zaposlenim da možnost, da uresničijo svoje zamisli (Aronson, 2009).

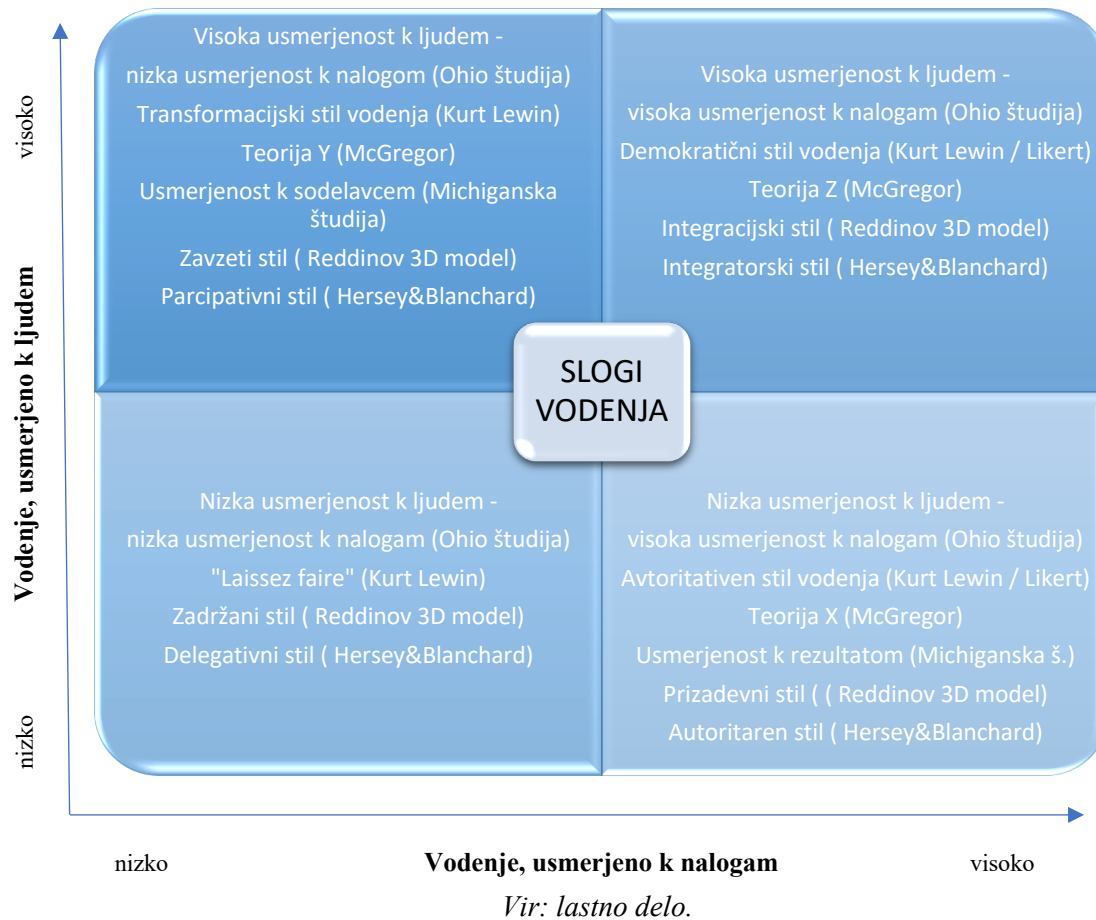
Prisotnost vodstva je »zaslužena avtoriteta«. Ti dve besedi sta pomembni, »zaslužena« pomeni, da se zaposleni zgledujejo po vodji, »avtoriteta« pa pomeni, da ima vodja moč voditi druge. Medtem ko si organizacije podeljujejo vodstvene vloge, je na vodji, da se dokaže tako, da drugi pričnejo slediti njegovemu zgledu. Vodja si mora zaslužiti pravico, da vodi druge. Naslov se podeli, vodstvo se zasluži. Medtem ko vodja projicira moč s prisotnostjo, so zaposleni tisti, ki to dovolijo s svojim odobravanjem. Večina podjetij za uspeh potrebuje vodje, ki si s slogom vodenja, ki je večinoma osredotočen na ljudi, zaslužijo to imenovanje tako, da se odrečejo nadzoru nad svojimi zaposlenimi (Gill, 2011).

Slog vodenja je kombinacija različnih značilnosti, lastnosti in vedenja, ki jih vodje uporabljajo za interakcijo s svojimi podrejenimi. Gre za vzorec, povezan z vodstvenim vedenjem, ki je zasnovan tako, da integrira organizacijske ali osebne interese in učinke za doseganje določenih ciljev. Slog vodenja je mogoče opredeliti kot vrsto odnosa, ki ga uporablja posameznik, da bi ljudje sodelovali za skupen cilj. Glede na sodobne sloge vodenja lahko sloge vodenja razvrstimo na naslednji način: transformacijski slog vodenja, transakcijski slog vodenja, vodenje na podlagi kulture, karizmatično vodenje in vizionarsko vodenje. Vodstveni slogi močno vplivajo na kulturo organizacije, kar posledično vpliva na organizacijsko uspešnost (Al Khajeh, 2018).

Za slog vodenja je pomembno, da se zaposlenim ponudi priložnosti, jim ponudi občutek pripadnosti in jim omogoči sodelovanje pri odločanju. Priporočljivo, da se organizacije osredotočijo na uporabo transformacijskih in demokratičnih stilov vodenja v organizacijah, da bi izboljšale organizacijsko uspešnost (Al Khajeh, 2018).

Na sliki 1 so prikazani slogi vodenja glede na različne avtorje in teorije, ki so sloge vodenja proučevali na podlagi usmerjenosti v ljudi in usmerjenosti k nalogom.

Slika 1: Različni slogi vodenja



2.2.1 Vodenje, usmerjeno k ljudem

Pri vodenju, usmerjenem k ljudem, je naloga vodje, da svojim privržencem pomaga pri doseganju ciljev in določitvi smeri ter jim zagotavlja podporo in pomoč pri ujanjanju njihovih ciljev s cilji organizacije. Ta slog vodenja se osredotoča na vedenje vodje, ki skrbi za dobro počutje zaposlenih in ima globoke preference za njihovo zadovoljstvo. Vodje, ki se zavedajo svojih dolžnosti in odgovornosti ter lahko spodbujajo svoje zaposlene, veljajo za podpirne vodje. Ti ustvarjajo ugodno delovno okolje za spodbujanje spoštovanja, zaupanja, sodelovanja in čustvene podpore. Delovno mesto, obogateno s podpornimi vodji prinaša uspešne rezultate, ki koristijo dobremu počutju zaposlenih in organizaciji (Afsheen & Murtaza, 2012).

Vodstvo je glavni element za boljšo organizacijsko uspešnost. Podpora vodje motivira zaposlene, povečuje njihovo zmogljivost in izboljšuje raven koncentracije. Takšni vodje podpirajo vsakega podrejenega, da si prizadeva za večjo uspešnost, in mu pri tem pomagajo tudi z reševanjem vprašanj, povezanih z delom. Vodje na tak način pomagajo zaposlenim, da se izognejo stresu. Vloga vodje je, da razume potrebe zaposlenih in jih ustrezno obravnava. Številne študije ugotavljajo pozitivno razmerje med motivacijo, spodbujanjem

in na drugi strani učinkovitim in uspešnim opravljanjem nalog. V okolju obstaja veliko dejavnikov, ki povečujejo raven stresa na delovnem mestu: pomanjkanje podpore na delovnem mestu, konflikti, dvoumnost vlog itd. V teh situacijah je ključno, da vodstvo daje zaposlenim samozavest in jim pomaga pri zmanjševanju stresa in tesnobe ter odpravi neprijetne učinke (Afsheen & Murtaza, 2012).

2.2.2 Vodenje, usmerjeno k nalogam

Vodenje, usmerjeno k nalogom, se osredotoča na zagotavljanje jasnih navodil in pričakovanj glede skladnosti z navodili. Takšno vodenje se pojavlja predvsem v velikih organizacijah, kjer je usklajevanje težko, odločanje na podlagi soglasja pa je običajno neučinkovito za vodenje kompleksnih organizacij (Lonati, 2020). Takšno vodenje zaposlenim zagotavlja okvir za odločanje in ukrepanje skladno z vizijo vodje. Za takšno vodenje je značilna uporaba nadzora nad zaposlenimi, kar ne pomeni, da takšen nadzor nima vpliva na učinkovitost tima. Vodja tima je odgovoren za uspešnost svojih zaposlenih, v sklopu obravnavanega vodenja sta za to značilna nadzor in spremljanje dela. Nekateri avtorji so mnenja, da takšen način vodenja z visoko usmerjenostjo k nalogom zaposlene spodbudi k doseganju ciljev in visokih rezultatov (Somech, 2005).

Vodenje, usmerjeno k nalogom, ostaja razširjeno v poslovnih, vladnih in neprofitnih organizacijah. Takšen slog vodenja uporablja standarde, postopke in izhodne statistike za urejanje organizacije. Takšen pristop vodenja je znan kot pristop od zgoraj navzdol, ki se dobro prilega birokratskim organizacijam, v katerih ima vodstvo privilegije in moč. Temelji na in poudarja razliko med vodstvenimi delavci na eni in delavci na drugi strani. Ker so organizacije postajale vse bolj oblastne in pavšalne, so vodje poveljevanja in nadzora vse bolj kritizirali zaradi dušenja ustvarjalnosti in omejevanja prožnosti. Kljub velikemu številu knjig in člankov, napisanih o angažiranosti zaposlenih in vodenju, osredotočenem na ljudi, je vodenje, usmerjeno k nalogam, še vedno prevladujoč slog vodenja. Številni avtorji pripisujejo vztrajnost pri tem slogu vodjem, ki ne vedo, da obstaja boljši način (Gill, 2011).

2.3 Vodenje mladih generacij

Med odzivi na trende globalizacije in digitalizacije se pogosto razpravlja o razvoju na strani podjetja, kot je transformacijsko vodenje ali trajnostno upravljanje kadrov. Oba pristopa poskušata uvesti sodobnejše in s tem ustrežnejše vodenje v podjetjih. To ni samo odziv na splošno iskanje visoko usposobljenih delavcev, temveč tudi na njihove zvišanje in spreminjanje zahtev. Za novo generacijo zaposlenih samo plačilo ne zadostuje za motivacijo. Namesto tega so opredeljene številne skupine vrednot, ki vplivajo na dobro počutje in motivacijo mladih zaposlenih v delovnem okolju: pripadnost in pristnost, preglednost in mreženje, uspešnost, pomenljivost, razvoj in uživanje (Thomas, 2020).

Preglednost zahtevajo tudi pripadniki generacije Z² na drugih področjih poklicnega življenja. Skupaj z uporabo različnih orodij za mreženje je močno poudarjena tudi potreba po jasnosti glede ciljev in okoliščin. Poudarka ni več toliko na lastništvu (na primer opreme ali programske opreme), temveč na uporabnosti opreme, kar pojasnjuje tudi veliko vključenost medijev v tej generaciji (Thomas, 2020).

Področja uživanja in uspešnosti so opisana kot enako pomembna, kar ustreza odstopanju od fiksacije na uspešnost prejšnjih generacij. Ta močan premik v smeri hedonizma generacije ne pomeni, da sta uspešnost ali uspeh zanje bistveno manj pomembna kot pri prejšnjih generacijah, temveč sta uživanje in užitek postala pomembnejša. Generacija Z pa uspešnost včasih doživlja in opisuje drugače kot prejšnje generacije: na primer počasnega, neopaznega dela, ki bi vodilo do dolgoročnega uspeha, ne doživlja več kot zaželenega, namesto tega imajo prednost modeli, ki ponujajo zelo hitre povratne informacije. Tukaj lahko med drugim govorimo o igrifikaciji poklicnega življenja, učinku, ki se je znašel tudi na drugih področjih življenja. Takojšnje povratne informacije, bodisi v obliki všečkov na Facebooku ali v obliki nagrad v različnih igrah ali aplikacijah, so zdaj osrednja sestavina kulture mladih. Enako se pričakuje od mladih na področju njihove delovne realnosti, kjer se jim letni intervju za ocenjevanje kot povratna informacija o uspešnosti ne zdi več dovolj (Thomas, 2020).

Podjetja se morajo, da bi motivirala in pritegnila mlade zaposlene, odzvati na ta spreminjajoči se trend in prilagoditi ne le svoje vodstvo, ampak tudi vodenje kadrov. Avtorji na primeru sodobnih informacijsko-tehnoloških podjetij pojasnjujejo uporabo transformacijskih metod vodenja, ki poskušajo združiti vizijo in cilje podjetja z zahtevami zaposlenih. Družbeno odgovorno vodenje podjetja je opisano kot pomembno sredstvo v vojni za talente, zaradi česar je podjetje privlačnejše za visoko usposobljene zaposlene. Podjetja, ki uporabljajo te pristope pri svojem upravljanju s kadri, pridobijo strateško prednost pred drugimi podjetji (Thomas, 2020).

Vodstveni slog močno vpliva na motivacijo in dobro počutje zaposlenih ter s tem na uspešnost podjetja. Zaposleni mlajše generacije zahtevajo bolj transformacijski pristop vodenja. Klasični pristopi vodenja, za katere je veljalo, da so primerni za prejšnjo generacijo, zato niso primerni za mlajšo generacijo (Thomas, 2020).

2.4 E-vodenje kot koncept vodenja na daljavo

V zadnjih nekaj letih je delo na daljavo ali delo od doma doživelo hitro rast, kar je privedlo do pomembnih sprememb v metodah dela. To se nanaša na prilagodljivo delovno metodo, ki ni omejena s časom, lokacijo, vrsto komunikacijske tehnologije in uporabo informacij. Za uspešno izvajanje tega je potrebna tehnološka, družbena in organizacijska podpora, zlasti v obliki praks e-vodenja, kjer je pojav digitalne tehnologije in internetnih storitev olajšal napredek pri delu na daljavo. V tem kontekstu informacijske in komunikacijske tehnologije

² Generacija, ki zajema rojene med letoma 1995 in 2010.

(angl. Information-Communication Technologies, v nadaljevanju IKT) zaposlenim omogočajo delo kadarkoli in kjerkoli. Ta sprememba ni močno vplivala le na delovanje organizacij, ampak tudi na odnos med zaposlenimi in delodajalci. Tako v tem novem delovnem okolju z možnimi tveganji, priložnostmi in prilagodljivo delovno ureditvijo vodstvene prakse ne morejo biti enake. Vodstvene prakse se morajo prilagoditi novim oddaljenim ali virtualnim pogojem za učinkovito vodenje in trajnostno delovanje (Abid in drugi, 2020).

E-vodenje lahko razlagamo kot vrsto vodenja v kontekstu e-okolja, kjer delo posredujejo informacijske tehnologije, zlasti internet. Vendar vodja ni nujno »tehnološki guru«. Vodja mora vedeti, kako imeti koristi od visoke tehnologije in učinkovito voditi skozi tehnologijo. Tehnološko zaznamovana okolja zahtevajo edinstvene vodje, ki se dobro spopadajo s kompleksnostjo. E-vodenje je pomemben trend ne le za hiter napredek tehnologije in njeno uporabo v času pandemije, temveč predstavlja tudi izziv za podjetja, da sprejmejo tehnologijo, torej izkoristijo njene prednosti. Hibridno delo na daljavo (delo od doma nekaj dni na teden) naj bi zagotavljalo najboljše ravnovesje med fleksibilnostjo dela na daljavo in prednostmi neposrednega dela z vodstvom in sodelavci. Elektronsko ali e-vodenje ni le podaljšek tradicionalnega vodenja, ampak pomeni tudi bistveno spremembo v odnosu med vodji in zaposlenimi v organizacijah ter z zainteresiranimi stranmi, zaradi česar morajo vodje spremeniti svoje prakse. E-vodenje pomeni razvoj posebnih sposobnosti za izboljšanje organizacijskega delovanja v virtualnih delovnih okoljih. Za e-vodje znane družbene veščine, kot so značilnosti učinkovite komunikacije iz oči v oči, morda ne bodo dovolj za vodenje v virtualnih okoljih, kjer je treba te značilnosti dopolniti z veščinami upravljanja različnih virtualnih komunikacijskih platform. Številne predloge, uporabljene v splošnih teorijah vodenja je mogoče uporabiti za e-vodenje (Abid in drugi, 2020).

Pred nekaj leti je bilo e-vodenje opisano kot neizbežen izziv za podjetja. Priprava na virtualna delovna okolja je bila prednostna naloga odziva na globalni svet, ki je potopljen v digitalno dobo. Tako bo e-vodenje pomemben izziv, s katerim se morajo podjetja soočiti za uspeh in trajnost. E-vodenje je nepopravljiv trend, ki ostaja tu. Učinkovito e-vodenje odraža krepitev zaupanja z vsakim članom tima in vzpostavitev virtualne »prisotnosti«, ki preprečuje, da bi razdalja postala ovira. E-vodje bi morali razviti učinkovite komunikacijske sposobnosti, to je, izbrati ustrezno komunikacijsko orodje, zagotoviti ustrezno in kontekstualno komunikacijo ob upoštevanju možnih kulturnih razlik, skupinam zagotoviti pozitivne povratne informacije in prepoznati njihovo uspešnost (Van Wart, Roman, Wang & Liu, 2017).

Van Wart, Roman, Wang in Liu (2017) so konceptualizirali e-vodenje kot učinkovito uporabo in mešanje elektronskih in tradicionalnih načinov komuniciranja ter predlagali opredelitev e-vodenja z naslednjimi kompetencami, ki jih je treba empirično preizkusiti:

- komunikacijske sposobnosti (jasnost komunikacije, izogibanje napačni komunikaciji, upravljanje komunikacijskega toka),

- socialne veščine (podpora voditeljev),
- sposobnosti oblikovanja tima (ki zajemajo motivacijo tima, odgovornost tima in prepoznavanje članov tima),
- spretnost upravljanja sprememb (ki zajema tehnike spreminjanja),
- tehnološke spretnosti (pravilna uporaba ustreznih IKT, mešanje tradicionalnih in virtualnih metod, tehnološko znanje in tehnološka varnost),
- zaupanje (občutek zaupanja, poštenost, doslednost, sledenje, integriteta, poklicno življenje, ravnotežje in podpora raznolikosti).

V zvezi s tem je bil opredeljen pomen e-komunikacije kot sposobnosti pravilne komunikacije prek IKT, pri čemer se izognejo napakam ali presežkom, ki vplivajo na dobro delovanje. To sposobnost zaznamuje uporaba ustreznega tona, ki zaposlenim zagotavlja ustrezna sporočila prek pravih komunikacijskih medijev. Poleg tega se močno poudarja pomen ohranjanja jasnih komunikacijskih standardov, redne interakcije s timi, zagotavljanja pozitivnih povratnih informacij, izogibanja dvoumnim sporočilom in dobrega nadzora prispevkov vsakega člana. Nasprotno pa pomanjkljiva komunikacija vodje lahko vodi v neznane situacije, pri čemer imajo zaposleni občutek nemoči (Van Wart in drugi, 2017).

E-socialno okolje je druga pomembna kompetenca e-vodenja, torej ustvarjanje pozitivnega delovnega vzdušja z občutkom povezanosti s skupino za povečanje komunikacije in sodelovanja z metodami digitalnega komuniciranja. Z e-socialnimi značilnostmi e-vodenja se lahko uspešno prepreči izolacijo med člani tima. Poleg tega se lastnost e-spremembe nanaša na sposobnost e-vodij, da izvedejo pomembne spremembe, potrebne za prilagoditev napredne informacijske tehnologije. Pri e-vodenju gre za sposobnosti vodje pri ustvarjanju odgovornih, zadovoljnih in učinkovitih skupin v virtualnih poslovnih okoljih, pri tem pa so e-tehnološke spretnosti tudi pomembne lastnosti e-vodenja. E-vodja je v pristojnosti, da se zaveda novih tehnologij, da je v koraku z ustreznim tehnološkim razvojem in sprejema kibernetško varnost na visoki ravni (Abid in drugi, 2020).

Naslednja pomembna značilnost e-vodenja je sposobnost inovativnosti. E-vodje morajo biti sposobni prepoznati potrebo po spremembah in spodbujati inovacije v svojih organizacijah in skupinah. Paziti pa morajo, da te stalne spremembe ne motijo osredotočenosti podjetja in njegovega poslanstva, zato morajo biti prilagodljivi, inovativni in imeti jasne organizacijske cilje. E-vodje niso samo odgovorni za sprejetje internetnih računalniških tehnologij v svojih organizacijah, temveč morajo tudi ozaveščati o novih tehnologijah, da bo delo na daljavo možno in priročno (Sarti & Torre, 2020).

Virtualni tim je spremljajoči koncept e-vodenja. Pomemben izziv za e-vodje je izgradnja učinkovitih, avtonomnih, soodvisnih in predanih virtualnih skupin, za katere je zaupanje ključnega pomena. Virtualni timi vključujejo člane, ki so geografsko razpršeni, vendar skupaj sodelujejo pri soodvisni nalogi z elektronskimi sredstvi z nizko interakcijo iz oči v oči. Različni virtualni timi imajo izziv usklajevanja nalog na različnih lokacijah, v različnih časovnih pasovih in kulturah. Dejansko vodenje porazdeljene delovne sile ustvarja večje

vodstvene izzive. Vključitev digitalnih medijev v podjetja vpliva na njihovo zasnovu dela in način sodelovanja zaposlenih v učinkovitih virtualnih skupinah. Vodje virtualnih skupin bi morali ne glede na slog vodenja s strastjo artikulirati in sporočiti vizijo ter oblikovati kulturo, ki temelji na organizacijskih vrednotah (Abid in drugi, 2020).

Komunikacija v virtualnih skupinah je bolj zapletena kot v tradicionalnih skupinah, ki uporabljajo komunikacijo iz oči v oči. V večini virtualnih skupin bi e-vodje morali komunicirati in delati asinhrono prek AIT. Ločitev časa in prostora v virtualnih skupinah ustvarja pomembne izzive za vodje, saj zahteva dodatne vodstvene sposobnosti pri zagotavljanju in spodbujanju organizacijskega delovanja. Glede na to, da se usklajevanje virtualnih skupin za izvajanje nalog, odgovornost in izmenjavo znanja izvaja s pomočjo telekomunikacijskih tehnologij, lahko včasih pride do izkrivljanja pri interpretaciji informacij, kar vodi do nesporazumov in demotivacije zaposlenih. E-vodje bi tako morali biti kompetentni pri svojem besednem komuniciranju, da motivirajo svoje zaposlene. Vodje virtualnih skupin bi se morali izogibati občutku osamljenosti zaposlenih in spodbujati kohezijo tima. To pomeni ustrezno vzpostavitev norm sodelovanja, izmenjave znanja, prepoznavanja in nagrajevanja skupin in njihovih članov, da so »prisotni« družbeno in čustveno (Abid in drugi, 2020).

2.5 Kompetence dobrega e-vodje

Vodja je oseba, ki vpliva na enega ali več zaposlenih, ki imajo različne sposobnosti in spretnosti, ter jih usmerja k skupnemu poslanstvu in ciljem organizacije. Ta vpliv doseže s posredovanjem vizije z jasnimi prepričanji, uporabo spretnega kritičnega mišljenja, intuicije in prepričljive retorike. Prepričljiv vodja pritegne s prilagodljivim načinom izobraževanj, usposabljanj, podpore in zaščite. Dober vodja omogoča inovativnost pri delu, usmerja in je mentor zaposlenim pri izpolnjevanju ciljev organizacije. To doseže z izgradnjo verodostojnosti in zaupanja ter interakcijo in povratnimi informacijami, ki jih pridobi od tima. Skupaj oblikujejo vrednote in stališča ter pri tem gradijo občutek lastne vrednosti in učinkovitosti. Vodja je tisti, ki mobilizira druge k cilju, spodbuja spremembe in deluje v prid boljši prihodnosti (Winston & Patterson, 2006).

Dobrega e-vodjo oblikujejo različne kompetence, ki se razlikujejo od organizacije in okolja, v katerem organizacija deluje. Prav tako se med seboj razlikujejo slogi vodenja, za nekatere je primeren transformacijski, za druge transakcijski slog vodenja. V literaturi se kompetence dobrega e-vodje razlikujejo, nekateri opredeljujejo pet dobrih kompetenc, ki jih mora imeti vodja, spet drugi petindvajset. Lastnosti e-vodje močno vplivajo na operativno učinkovitost organizacije in dolgoročno določajo njen uspeh (Olanrewaju & Okorie, 2019).

Dobri e-vodje presežejo lastne interese in v ospredje postavijo interese tima, poleg tega pa prenesejo tudi poraz, brez zamer. Pomembna vrлина dobrih vodji je, da vidijo potencial v drugih ljudeh, so človečni, zmožni sočutja in empatije. Vodenje je umetnost, ki od posameznika zahteva obvladovanje, združevanje različnih interesov, vizij in realnosti,

fleksibilnost in organiziranost, zaupanje v ljudi in kritično presojo (Torkar Flajnik, brez datuma).

E-vodje morajo poleg visoke ravni instrumentalne podpore in kompetentne komunikacije spodbujati zaupanje z uporabo motivacijskega jezika in jasno komunicirati, spodbujati ustrezne družbene interakcije, znati uporabljati tehnološke medije, zgraditi odgovorne time, navdihniti spremembe in tako rekoč razviti zaupanje (Sarti & Torre, 2020).

Vodje se morajo preoblikovati, da bi dosegli organizacijske cilje z vključevanjem zaposlenih na daljavo, ki uživajo v plodnem virtualnem delovnem okolju in jim omogočajo, da uspevajo pri svojem delu. Vodstvo je v tej novi delovni resničnosti odločilno za preživetje in rast organizacij. Kot je pokazala narava, in to lahko velja za podjetja; če se ne odzovejo na krize in se prilagodijo novim razmeram, bodo verjetno izginila (Sarti & Torre, 2020).

Pod učinkovitim e-vodstvom raznolikost v skupinah povečuje inovativno vedenje članov in vpliva na inovativnost podjetij. V zvezi s tem bi morali e-vodje bolj kot tradicionalni dati poudarek na izkoriščanje prednosti, ki jih ponujajo virtualni raznoliki timi. Heterogenost članov skupine spodbuja ustvarjalnost in inovativnost s kombinacijo različnih perspektiv za doseg cilja. Pomembni izzivi za e-vodje so zaposlovanje, ohranjanje, nagrajevanje in motiviranje nadarjenih zaposlenih, da ohranijo svojo konkurenčno prednost na trgu (Sarti & Torre, 2020).

Podobno kot pri tradicionalnih timih vodenje virtualnega tima zahteva vodstvene sposobnosti. Organizacije bi morale zagotoviti varnost in zdravje pri delu delavcev na daljavo z ustreznimi procesi (npr. sistemi, postopki in prakse) ter učinkovitimi vodstvenimi praksami. Na tem področju ni dovolj raziskav, rezultati pa so razdrobljeni. Vodenje virtualnih timov ima dodaten izziv, saj morajo vodje zagotoviti, da je vsak član tima predan projektu in daje najboljše v skladu s svojim strokovnim znanjem. V teoriji se pojavlja šest vodstvenih praks za uspešne virtualne time (Abid in drugi, 2020):

- vzpostavitev in vzdrževanje zaupanja s pomočjo tehnologije,
- vodje cenijo in razumejo raznolikost,
- dobro obvladovanje delovnoživljenjskega cikla,
- spremljanje napredka timskega dela,
- izboljšanje prepoznavnosti članov tima (znotraj in zunaj tima),
- posameznim članom omogočiti, da izkoristijo prednosti skupinskega dela.

Pri delu od doma e-vodje ne morejo biti usmerjeni v organiziranje razdrobljenih opravil, biti morajo blizu svojih zaposlenih in tako zmanjšati negativni vpliv, ki povzroča telesne in psihične razdalje. Učinkovito e-vodenje spodbuja uspešnost pri delu na daljavo z zmanjšanjem razdalje med organizacijo in njenimi zaposlenimi ter z visoko tehnologijo približuje organizacijo in njene stranke. Da bi to dosegli, morajo e-vodje razviti zaupanje z zaposlenimi, kar omogoča večjo izmenjavo idej, spodbuja pretok informacij in ustvarja ustvarjalne rešitve. E-vodje povečujejo delovno angažiranost zaposlenih z učinkovito

uporabo virov in njihovim odnosom do razvoja, podpore in prehrane. Te lastnosti so koristne v kontekstih, za katere so značilni večja geografska oddaljenost, raznolikost in nepoznavanje dela na daljavo (Wolor, Solikhah, Fidhazallh & Lestari, 2020).

E-vodje z delegiranjem in učinkovitim zagotavljanjem povratnih informacij razvijajo in podpirajo svoje prostorsko razpršene in včasih socialno distancirane zaposlene. Prav tako lahko s svojim vedenjem razbremenijo morebitne težave pri delu na daljavo, kot sta večja fizična in socialna distanca, ki otežujeta socialne interakcije. Čeprav se v sorodni literaturi večina raziskovalcev osredotoča na pomen e-vodje pri zagotavljanju čustvene in tehnološke podpore svojim zaposlenim, se nekatere študije osredotočajo na potrebo po zagotavljanju ergonomске podpore domači pisarni zaposlenega, kar je bilo povezano z ohranjanjem talentov delavcev na daljavo (Sarti & Torre, 2020).

Obstaja edinstvena povezava med vodstvenimi kompetencami in organizacijskim uspehom. Vodenje je težava mnogih organizacij, zato je pomembno, da se vodenju posveča dovolj pozornosti. Olanrewaju in Okorie (2019) sta v raziskavi s pomočjo vprašalnika pridobila podatke, katere so glavne kompetence dobrega vodje. Dinamične značilnosti sodobnih organizacij so vodje spodbudile k sprejetju različnih vodstvenih veščin, da bi izboljšali produktivnost. Sposobnost samostojnega nadzora brez nadzora, sprejemanje kritičnih odločitev in dober posluš za zaposlene so ključne kompetence dobrega vodje.

Kljub sposobnostim, ki se jih pričakuje od e-vodje v primerjavi s »klasičnim« vodjo, še vedno ostajajo kompetence, ki tvorijo dobrega vodjo, tako e-vodjo kot klasičnega vodjo. Te kompetence se razlikujejo od organizacije do okolja, tako kot se razlikuje tudi slog vodenja. V nadaljevanju so na podlagi raziskave v okviru factorske analize razvrstili glavne kompetence dobrega vodje (Olanrewaju & Okorie, 2019):

- dostopnost in predanost,
- nevtralnost in skromnost,
- težnja in pozornost,
- zaupanje in spretnost,
- dostojanstvo in prijaznost,
- vpogled in zaupanje,
- vitalnost in zbranost,
- izvirnost in poštenost,
- odgovornost in timski duh,
- spodobnost in samozavest,
- dobrodelnost,
- kultura komika in vzdrževanja ter
- zanesljivost.

V virtualnem ali oddaljenem delovnem okolju bi morali vodje pokazati bolj vključujoč slog vodenja. Za e-vodje socialne veščine, kot so značilnosti učinkovite komunikacije iz oči v

oči, ne zadoščajo za vodenje v virtualnih okoljih. E-vodje bi morali razviti komunikacijo, v kateri zaposleni svobodno predstavijo svoje ideje, kar jim omogoča, da sodelujejo v procesu odločanja in spodbujajo avtonomijo, sodelovanje in odgovornost ter s svojim vodstvom spodbujajo pozitivno organizacijsko okolje. V tem novem delovnem okolju so informacije bolj vidne in jih je lažje deliti, kar zaposlenim omogoča, da so pri svojem delu bolj samostojni. Podjetja tako nimajo le koristi od dobrega delovanja zaposlenih, ampak zmanjšujejo potrebo po njihovem nadzoru (Wolor, Solikhah, Fidhzallh & Lestari, 2020).

3 VZPOSTAVITEV ZAUPANJA PRI DELU NA DALJAVO

Visoko učinkovite organizacije temeljijo na zaupanju. V podjetjih z visokim zaupanjem so zaposleni bolj produktivni, zavzeti, pod manjšim stresom in nagnjeni k manjši možnosti izgorelosti in večjemu zadovoljstvu z življenjem. Zaupanje je vodilni kazalnik, ki prikazuje, kako bodo zaposleni ocenili učinkovitost vodje. Delo na daljavo predstavlja velik izziv pri vzpostavitvi in ohranjanju zaupanja. Priložnosti za spontane socialne stike je manj, prav tako za spoznavanje in druženje. Komunikacija prek spletnih orodij v tem primeru vse bolj nadomešča osebno komunikacijo, zato je več možnosti za nastanek in ohranjanje nesporazumov.

3.1 Zaupanje pri delu na daljavo

Zaposleni želijo vedeti, kaj se od njih pričakuje, in imeti priložnost, da se na novo izobrazijo, namesto da se jih označi za neusposobljene za nove vloge in odgovornosti. Med zaposlenimi in vodjo je zaželena vzajemna komunikacija, v okolju, kjer je njihovo delo cenjeno in kjer njihovo delo pripomore k uspehu celotne organizacije (Kaufman in drugi, 2020).

V primeru nezaupanja se komunikacija, timsko delo in uspešnost zaposlenih poslabšajo. Ti bodo pogosteje sledili ciljem, ki jih postavi vodja, ki mu zaupajo, poleg tega bodo bolj odkriti glede izzivov, ki jih vidijo na svoji ravni. Vodje pridobivajo na zaupanju, če podpirajo osebno in poklicno napredovanje zaposlenega ter zaposlene usmerjajo k doseganju večje odgovornosti. Sposobnost vodje, da navdihuje in motivira zaposlene, temelji na zaupanju. Ko zaposleni zaupajo vodji, zaupajo v njegove odločitve tudi v negotovosti. Med besedami in dejanji vodje obstaja povezava, ki vodi v zaupanje vredno vodenje s priznavanjem dosežkov in doslednostjo.

Zaupanje lahko razdelimo na tri sestavine; dobrohotnost, usposobljenost in poštenost. Na podlagi tega vodje vzpostavljajo zaupanje z zaposlenimi pri delu na daljavo. Z dobrohotnostjo vodje vzpostavijo pozitivne delovne odnose in izkazujejo skrb za druge ter upoštevajo in cenijo njihove interese. Pri delu na daljavo vodja lahko takšen odnos doseže z neformalnimi interakcijami, ki pomagajo graditi zaupne odnose. Zlasti v času krize in velike negotovosti mora vodja pokazati skrb za druge, ne pa si prizadevati za doseg rezultata.

Negotovost je dejavnik, ki spodbuja stres, zato je empatija do zaposlenih ključna za krepitev zaupanja in odnosa (Denham Smith, 2020).

Drugi dejavnik zaupanja v vodjo je usposobljenost, ki jo vodja doseže na podlagi svojega strokovnega znanja in sposobnosti na delovnem mestu. V virtualnem okolju, kjer se zaposleni počutijo nepovezane, je dobra komunikacija pomembna vodstvena veščina, na podlagi katere se bo zaupanje krepilo oz. zmanjševalo. V primeru slabe komunikacije si zaposleni »praznine« zapolnijo z lastnimi in običajno najslabšimi domnevami, zato sta pri timih, ki delujejo od doma, pomembni proaktivnost in odprtost vodje. Vodje lahko zaradi preobremenjenosti premalo komunicirajo z zaposlenimi, zato je potrebna večja preglednost usmeritev, politik in postopkov dela, vključno s postopki odločanja. V takšnih primerih je nujno, da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje. Zavedati se je treba, da vodje nimajo odgovorov na vsa vprašanja. Vodja, ki prosi za pomoč, pokaže svojo človeškost, pritegne zaposlene, jih navdihne, saj jim da vedeti, da so potrebni, ter si tako pridobi zaupanje (Denham Smith, 2020).

Tretji dejavnik je poštenost vodje, kar zajema iskrenost in izpolnjevanje danih zavez. Zaposleni zaupajo v vodje, ki povedo, kar mislijo, in mislijo, kar govorijo. Zaposleni zaupajo vodji, ki je zanesljiv in drži besedo, v nasprotnem primeru se zmanjša zaupanje vanje. Ljudje na splošno zaupajo tudi na podlagi neverbalnih vizualnih znakov, zato je pri sestankih in videoklicih obvezno, da vodje in zaposleni vključijo kamere. Ljudje nezavedno berejo namige telesne govorice, zato je takšno ravnanje pri vzpostavitvi in ohranitvi zaupanja nujno. Vodje morajo v virtualnem okolju nameniti več energije za vzpostavitev zaupanja kot klasično v pisarni, saj je manj interakcije (Denham Smith, 2020).

3.2 Delo na daljavo

Delo na daljavo pomeni organizacijsko delo, ki se opravlja zunaj običajnih organizacijskih meja prostora in časa. Delo na daljavo se nanaša na zamenjavo komunikacijskih zmogljivosti za potovanje na osrednjo delovno lokacijo. Tehnologija za avtomatizacijo pisarniškega poslovanja omogoča, da so številni zaposleni potencialni delavci na daljavo, saj lahko svoje delo opravljajo prek računalnika in s podporno komunikacijsko tehnologijo ter orodji (Olson, 1983).

Delo na daljavo je posledica družbenih trendov in tehnološkega napredka. Glavna prednost je možnost nadaljevanja poklicne poti ob ustvarjanju družine ali izogibanju selitve na delovno mesto. Nekateri raziskave kažejo tudi na povečanje ustvarjalnosti zaradi boljšega ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Glavna slabost dela na daljavo je pomanjkanje osebnih srečanj in v primeru nenadne spremembe načina dela tudi soočanje z nepoznanim načinom dela ter prehitrimi spremembami, ki močno vplivajo na posameznika (Hunter, 2019).

Raziskava, ki so jo raziskovalci opravili v letu 2019 v Avstraliji, Kanadi, Franciji, Nemčiji, na Nizozemskem, v Skandinaviji, Španiji, Združenem kraljestvu in Združenih državah

Amerike, je pokazala, da 83 % zaposlenih meni, da ne rabijo biti v pisarni, da so produktivni (Fuze, 2021). Kaufman in drugi (2020) navajajo rezultate ankete, ki so pokazali, da podjetja pričakujejo, da bo 40 % zaposlenih uporabljalo model dela na daljavo, 25 % zaposlenih pa bo delalo v hibridnih modelih, ki združujejo delo na daljavo in na delovnem mestu.

Obstaja več različic dela na daljavo. V nekaterih primerih delo na daljavo pomeni, da imajo zaposleni možnost izbire in organizacije dela od doma in na delovnem mestu. To pomeni, da zaposleni delijo delovni čas med domom in delovnim mestom (izmenično). Vključuje lahko delovne ure, dni, ko morajo biti prisotni v pisarni, ali prosto izbiro posameznika, da se odloči, kako razporediti svoj čas med delom doma in v pisarni (Kaufman in drugi, 2020).

V zadnjih desetletjih so se podjetja razvijala v skladu z novimi pogoji delovnega okolja, kot so globalizacija, ostra konkurenca, nove demografske strukture in vse večji razvoj IKT. Prehod iz industrijske dobe v digitalizirano poslovno okolje je privedel do premika z mehanistične perspektive na bolj organsko, kjer organizacije sprejemajo prilagodljive strukture. Po letu 2000 je bilo delo vedno bolj ločeno od lokacije, da bi strankam zagotovili boljše storitve. Zaradi tega je delo na daljavo globalno v več sektorjih vztrajno raslo. O delu na daljavo se vedno razpravlja zaradi brisanja meja glede dela, osebnih in družbenih posledic, ker delavec ni fizično prisoten na delovnem mestu, ter tveganj in koristi prilagodljivega delovnega časa. V tradicionalnih pogojih (npr. pred COVID-19) je bilo delo na daljavo potrebno občasno, v času pandemije pa večina zaposlenih po vsem svetu dela od doma (Abid in drugi, 2020).

3.2.1 Izzivi dela na daljavo

Vodje morajo razumeti dejavnike, zaradi katerih je lahko delo na daljavo izredno zahtevno. Kljub uspešnosti zaposlenih lahko ob začetku dela na daljavo upadeta delovna uspešnost in zavzetost, zlasti če se na to ne pripravijo in ne opravijo usposabljanj. Delo na daljavo lahko ima veliko izzivov, vendar lahko vodja za prehod naredi hitre in učinkovite poteze (Larson, Vroman & Makarius, 2020):

- Pomanjkanje neposrednega nadzora

Vodje in zaposleni pogosto izražajo zaskrbljenost zaradi pomanjkanja neposrednega stika. Nadrejene skrbi, da zaposleni ne bodo delali tako trdo ali učinkovito. Po drugi strani pa se številni zaposleni spopadajo z omejenim dostopom do podpore vodstva in komunikacije. V takšnih primerih zaposleni menijo, da vodje na daljavo niso v stiku z njihovimi potrebami, obenem pa to pomeni, da jih ne podpirajo in jim ne pomagajo pri opravljanju dela.

- Pomanjkanje dostopa do informacij

Novo zaposleni na daljavo se srečujejo s težavo dodatno porabljenega časa in večjega napora za iskanje informacij pri sodelavcih. Ob počasnem pridobivanju odgovorov se srečujejo z

veliko oviro, ki upočasnjuje delovni proces in njihovo produktivnost. Ta pojav presega delo, povezano z nalogami, in vključuje medosebne izzive, ki se lahko pojavijo med sodelavci in vodji na daljavo. Raziskave so pokazale, da pomanjkanje vzajemnega poznavanja med zaposlenimi na daljavo vpliva na manjšo pripravljenost, da bi v težkih situacijah zaupali sodelavcem. Primer tega je lahko naporen dan sodelavca v službi, ki pošlje ostro elektronsko sporočilo, kar se razume kot rezultat stresnega dne. V primeru, da isto elektronsko sporočilo prejmete od sodelavca na daljavo in ne poznate njegovih trenutnih okoliščin, je večja verjetnost, da boste slabo ocenili njegovo strokovnost.

– Socialna izolacija

Osamljenost je ena izmed najpogostejših pritožb pri delu na daljavo, saj zaposleni pogrešajo neformalne socialne stike v pisarni. Zaposleni, ki so ekstravertirani, kratkoročno bolj trpijo zaradi izolacije, zlasti v primeru, ko nimajo možnosti za povezovanje z drugimi zaradi oddaljenega delovnega okolja. Obenem pa dolgoročne posledice dela na daljavo in izolacije povzročijo, da se zaposleni počutijo manj pripadne organizaciji, hkrati pa se povečuje možnost, da zaposleni zapustijo organizacijo.

– Moteči dejavniki doma

Pogoste so fotografije, ki prikazujejo delo na daljavo, kjer starš drži otroka in obenem tipka po prenosnem računalniku, pogosto na kavču ali v za delo neprimernem prostoru. Gre za slab prikaz učinkovitega dela na daljavo. V teoriji delodajalec zaposlenemu omogoči ustrezen delovni prostor in ustrezno varstvo otrok, preden mu dovoli delo na daljavo. V primeru nenadnega prehoda na virtualno delo pa je veliko večja verjetnost, da se zaposleni spopadajo z neoptimalnimi delovnimi pogoji. Ti pogoji na primer zajemajo nenadno zaprtje vrtcev in nepričakovane starševske obveznosti.

3.2.2 Pozitivni učinki dela od doma

Na podlagi Forbsove analize globalnega delovnega okolja so rezultati v prid dela od doma spodbudni. Govorimo lahko o 15 % do 40 % povečanju produktivnosti zaposlenih z ustreznim modelom dela na daljavo, do 40 % zmanjšanju absentizma, od 10 % do 15 % zmanjšanju fluktuacije in približno 20 % potencialnem zmanjšanju stroškov v zvezi z nepremičninami in uporabo virov (Kaufman in drugi, 2020).

Ker smo priča trendu naglega staranja prebivalstva in mlajše generacije počasi postajajo vodila delovne sile, naj bi možnosti dela na daljavo postale standardna značilnost zaposlitve in ne le lepe ugodnosti ali koristi. Delo na daljavo naj bi imelo več prednosti pred tradicionalnim delom na kraju samem: med drugim nižji stres zaposlenih, večjo produktivnost, nižje poslovne stroške in večjo zvestobo podjetju (Griffith, 2020). Zagovorniki delo na daljavo vidijo kot izvedljiv način, da podjetja razširijo in diverzificirajo

svoj talent, zmanjšajo režijske stroške in se v realnem času odzovejo na poslovne zahteve (Hirsch, 2019).

Empirične študije so odkrile ugodne rezultate dela na daljavo, kot so uspešnost pri delu, zadovoljstvo pri delu, manjše neravnovesje med delom in družino, zmanjšana stopnja stresa in manjši nameni fluktuacije. Prav tako naj bi bilo delo na daljavo učinkovito pri izboljšanju kakovosti življenja, izboljšalo naj bi tudi srečo in zadovoljstvo zaposlenih. Koristi pa so očitne, če zaposleni najdejo vodstveno, vrstniško in tehnološko podporo. Ta podpora pomaga zmanjšati morebitne negativne vplive, ki izhajajo iz socialne izolacije, ublaži konflikt med delom in družino ter zmanjša stres (Abid in drugi, 2020).

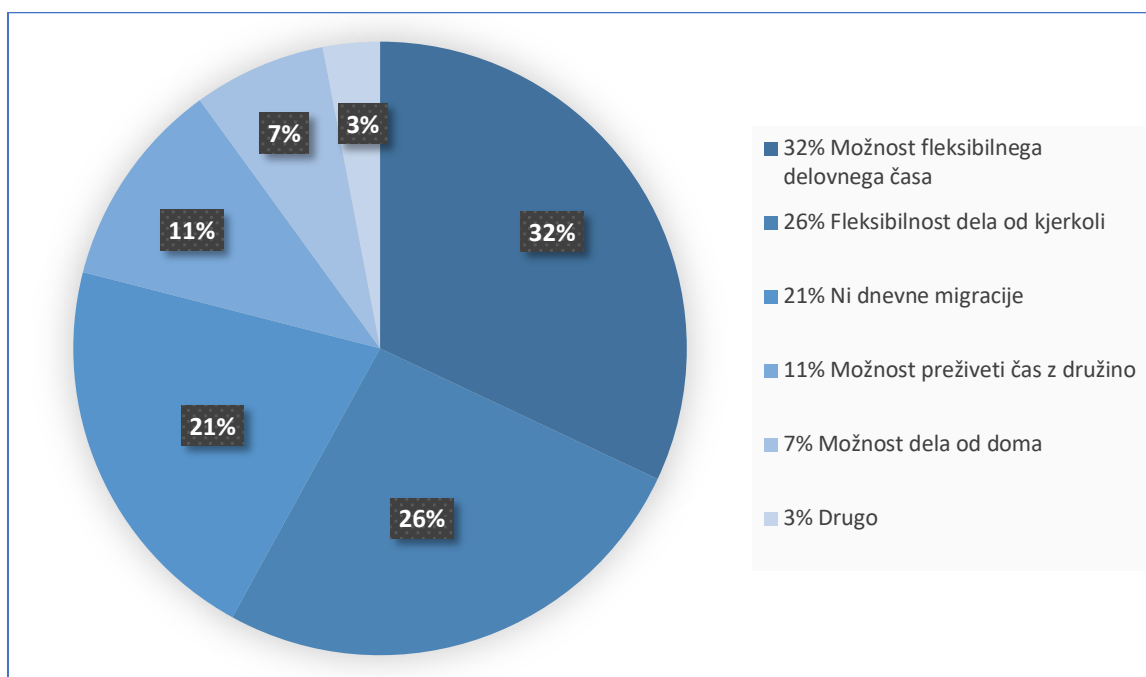
Delo na daljavo lahko vpliva tudi na ugled in podobo podjetja, ker so zelena podjetja zaskrbljena za okolje. Trenutno sta velik promet in onesnaženje zraka dve izmed najpomembnejših svetovnih vprašanj. Delo od doma je izvedljiva kratkoročna in dolgoročna rešitev za izboljšanje kakovosti zraka predvsem v urbanih območjih ob hkratnem izboljšanju kakovosti življenja. Posledično bo svet pričal manjšemu onesnaženju, ker zaposlenim ni treba uporabljati vsakodnevnega prevoza, kar prihrani čas in denar. Izraz »delo na daljavo« je bil prvič uporabljen v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja za razbremenitev prometa in zmanjšanje onesnaževanja s prilagodljivim in boljšim ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem (Abid in drugi, 2020).

Prednost dela od doma je, da imajo podjetja dostop do specializiranega strokovnega znanja ne glede na lokacijo članov tima, kar podjetjem omogoča, da najdejo bolj ustvarjalne rešitve za zapleteno globalno delovno okolje. Podobno digitalizacija, nova komunikacijska orodja ter večja razpoložljivost in hitrost informacij povečujejo učinkovitost in proces standardizacije (Abid in drugi, 2020).

Zaposlenim delo na daljavo ponuja večjo fleksibilnost pri reševanju družinskih zadev, saj lahko delajo kjerkoli in kadarkoli, s čimer se izboljša družinsko vzdušje, avtonomija upravljanja časa pa jim omogoča uskladitev osebnih in službenih dolžnosti. Zaradi tega povečuje zaposlitvene možnosti za ženske in zaposlene z invalidnostjo. Poleg tega je avtonomija dela s svobodno izbiro neposrednega vpliva na delovni čas, kraj in metode povezana z višjo produktivnostjo (Abid in drugi, 2020).

Odsotnost neposrednega nadzornika in manj formalno delovno vzdušje zmanjšujeta delovni stres za zaposlene. Delo na daljavo zaposlenim tudi pomaga ustvariti lasten ritem dela in preprečuje motenje drugih zaposlenih. Prav tako zmanjšuje individualno in organizacijsko breme odsotnosti z dela, saj zaposlenim omogoča, da izpolnjujejo svoje delovne obveznosti tudi v času, ko pridejo do pisarne. Te prednosti prispevajo k večji organizacijski zavezanosti, zadovoljstvu z delom in blaginji (Abid in drugi, 2020). Slika 2 prikazuje največje koristi dela od doma.

Slika 2: Koristi dela od doma



Vir: Amjad (2020).

3.2.3 Negativni učinki dela od doma

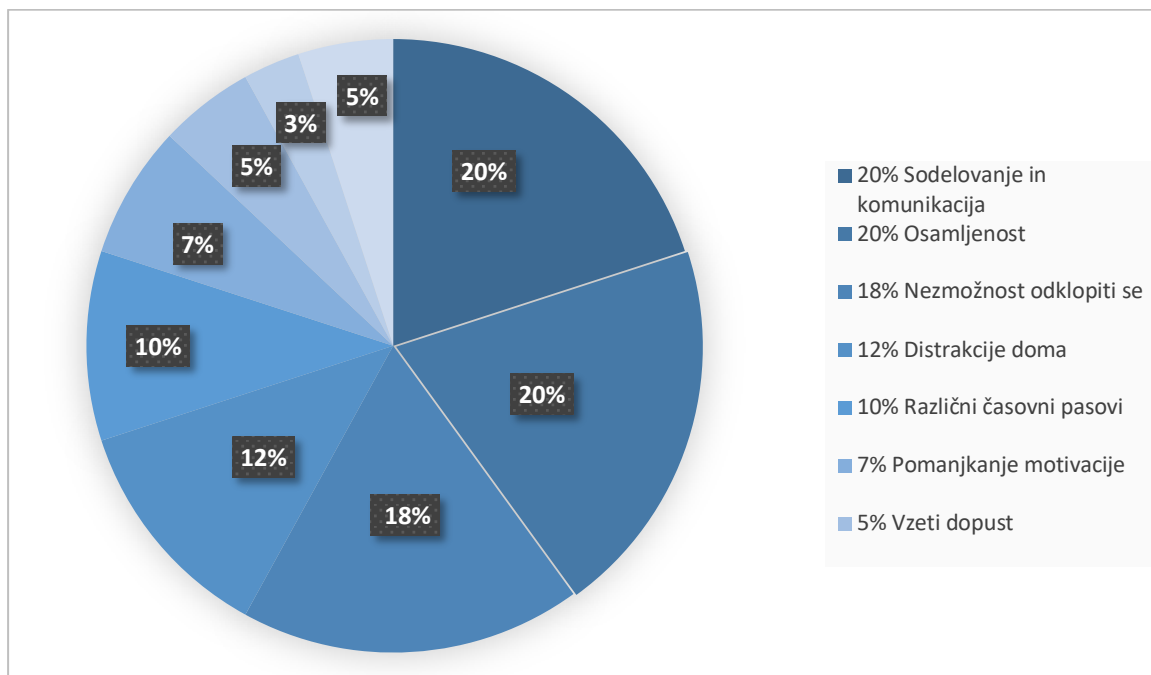
Digitalna komunikacija omogoča delo na daljavo, vendar ustvarja nove težave, lahko na primer pozabimo, da imamo opravka s stvarnimi ljudmi. Ta pojav se imenuje »virtualna distanca«, ki se opredeljuje kot občutek čustvene in psihološke nevezanosti, ki se sčasoma nabere, ko se ljudje preveč zanesejo na tehnologijo za vzdrževanje svojih odnosov. Večja navidezna razdalja ustvarja večji negativni vpliv na tim z vidika učinkovitosti inovacij, zaupanja, zadovoljstva pri delu, jasnosti vloge in ciljev ter uspešnosti. Vodje timov lahko virtualno razdaljo zmanjšajo z ustvarjanjem okolja, v katerem se člani tima počutijo čustveno in psihološko povezani med seboj in s podjetjem. Ključnega pomena pa je ustvarjanje odnosov med sodelavci in njihovimi vodji na daljavo (Hirsch, 2019).

Pri delu od doma se lahko pojavi socialna izolacija od delovnih skupin. Družbena izolacija vodi do odklopa zaposlenih od delovnega okolja, kar vodi do slabše uspešnosti in postopne demotivacije. Dolgotrajna izolacija negativno vpliva na uspešnost zaposlenih in povečuje namere o fluktuaciji, konflikt družina–delo in delo–družina. V konfliktu med delom in družino posamezniki zaradi zahtev po delu ovirajo izpolnjevanje zahtev v zasebnem življenju, v konfliktu med družino in delom pa jih družina lahko ovira pri izpolnjevanju delovnih zahtev. Delo na daljavo zmanjšuje učne koristi, ki jih imajo ljudje pri delu na istem delovnem mestu. Poleg tega delo na daljavo zahteva večje organizacijske sposobnosti, primerno je samo za samoorganizirane ljudi, ki so uspešni pri razporejanju časa (Abid in drugi, 2020).

Delo na daljavo lahko po eni strani povzroči zaskrbljenost zaposlenih zaradi možnega zmanjšanja poklicnih možnosti zaradi zmanjšane prepoznavnosti, po drugi strani pa je tudi obseg dela povečan. Pogosto navedena skrb vodje glede dela na daljavo je možnost zmanjšane uspešnosti pri delu. Z drugimi besedami to pomeni pomanjkanje zaupanja v sposobnosti in pripravljenost zaposlenih, da delujejo na isti ravni v primerjavi s tistim, kar bi lahko dosegli, če bi delali v pisarni ob prisotnosti vodje. Digitalna okolja imajo nekatere pogoste težave, kot so preobremenjenost e-pošte, podatkov, odtujenost zaposlenih, šibki družbeni odnosi, slaba odgovornost v skupinah, nizko zaupanje, nezadostne tehnološke sposobnosti in nezmožnost vplivanja na spremembe na podlagi zavezanosti (Abid in drugi, 2020).

Čeprav delo na daljavo daje posameznikom večjo avtonomijo v času in prostoru, sočasna uporaba različnih normativnih nadzornih mehanizmov pod krinko samostojnosti vodi do intenziviranja dela in dodatnega bremena za zaposlene. Ta nejasen nadzorni mehanizem povzroči večjo samoregulacijo in spodbuja večja delovna prizadevanja zaposlenih. Poleg tega se posamezniki, ki so hvaležni za fleksibilnost, ki jo zagotavlja delo na daljavo, vložijo več truda in dosežejo višjo uspešnost, kar se konča z večjim žrtvovanjem kot pri tradicionalnih delovnih metodah (Abid in drugi, 2020). Delo na daljavo vzbuja etične pomisleke pri e-vodjih na primer zaradi izkoriščanja zaposlenih z delom in preobremenitvijo z informacijami, ki se prekrivajo z domačimi in delovnimi okolji, kar ima za posledico vdor v osebno življenje zaposlenih. Slika 3 prikazuje glavne ovire dela na daljavo.

Slika 3: Ovire pri delu od doma



Vir: Amjad (2020).

3.3 Doseganje zaupanja med vodjo in zaposlenimi na delovnem mestu

Zaposleni se pri delu od doma srečujejo z novimi izzivi, ki jih v »klasičnem« delovnem okolju niso bili vajeni. Ob tem je treba poudariti, da je zaupanje v takšnem okolju še bolj pomembno, da zaposleni ostanejo motivirani in svoje delo opravijo uspešno, učinkovito in optimalno. Raziskave o čustveni inteligenci kažejo, da zaposleni pri svojih vodjih iščejo napotke, kako se odzvati na nenadne spremembe ali krizne situacije. V primeru, da vodja sporoča stres in nemoč, ima to na zaposlene učinek kapljanja (angl. trickle down)³. Uspešni vodje v stresnih situacijah uporabljajo dve strategiji; pri prvi priznavajo strah in tesnobo, pri drugi pa potrdijo zaupanje v tim in poiščejo načine, kako uspešno izpeljati delo in doseči pričakovane rezultate. S takšno podporo se zaposleni lotijo izziva z občutkom smisla in osredotočenostjo.

Osnovni elementi pri doseganju zaupanja med zaposlenimi in procesi vodenja so izvajanje učinkovitih sistemov, povratne informacije, pozitiven odnos do dela, medsebojna komunikacija, učinkovito notranje sodelovanje, spodbude in dobro počutje zaposlenih (Niculescu, 2015). V nadaljevanju so predstavljeni ukrepi, ki jih morajo uporabljati vodje, da zaposlenim omogočijo podporo, ki jo potrebujejo pri delu od doma, in vzdržujejo oz. vzpostavljajo zaupanje (Larson, Vroman & Makarius, 2020; Gleeson, 2020):

- Vzpostavitev strukturiranih dnevnih sestankov

Uspešni vodje na daljavo vzpostavijo dnevne pogovore s svojimi zaposlenimi na daljavo. V primeru, da zaposleni delajo bolj neodvisno drug od drugega, je lahko ta oblika komunikacije individualni klic, če so zaposleni pri delovnih nalogah bolj povezani, pa se vodja lahko odloči za skupinski klic. Pomembno je, da so ti redni in predvidljivi ter zaposlenim nudijo varnost pri posvetovanju, saj vedo, da bodo njihove skrbi in vprašanja slišana.

- Zagotovitev več različnih komunikacijskih kanalov

Vodje morajo zaposlenim zagotoviti več komunikacijskih orodij, saj samo elektronska pošta ne zadostuje. Zaposleni imajo večjo korist od napredne tehnologije, kot je na primer videokonferenca, ki zaposlenim in vodjem omogoča veliko vizualnih znakov, ki bi jih imeli tudi ob srečanju iz oči v oči. Takšen način komunikacije omogoča boljše vzajemno poznavanje sodelavcev in vodje ter zmanjšuje občutek izolacije med skupinami. Gre za bolj osebni pristop, primeren za občutljive in zapletene pogovore. V drugih okoliščinah je hitro sodelovanje pomembnejše, zato je treba tukaj zagotoviti funkcionalna orodja, ki se uporabljajo preprosteje, tudi za manj formalne pogovore.

- Vzpostavitev pravil delovanja

³ Učinek, ki se pojavlja v situacijah, kjer se obnašanje in mišljenje vodilnih preneseta na zaposlene (Zenger & Folkman, 2016).

Vodja učinkovitejše delo na daljavo doseže s pomočjo jasno postavljenih pričakovanj glede pogostosti in načina komunikacije za svoj tim. V primeru vsakodnevnih kontrolnih sestankov se vodja odloči za en način komunikacijskega orodja, ki je najbolj primeren, medtem ko se v primeru nujnih sestankov odloči za drug način komunikacije, ki je bolj primeren. Vodja mora biti obenem pozoren tudi na komunikacijo med zaposlenimi in poskrbeti, da ta poteka gladko za doseganje delovnih ciljev.

- Omogočiti priložnost za socialno interakcijo na daljavo

Vodja mora zaposlenim omogočiti, da se kljub delu na daljavo družijo, kar pomeni, da se neformalno pogovarjajo o temah, ki niso povezane z delom. Nekatere izmed možnosti so, da prvih nekaj minut sestanka nameni neformalnim temam, druge možnosti vključujejo virtualne zabave. Tovrstni dogodki pomagajo zmanjšati občutek osamljenosti in spodbujajo občutek pripadnosti.

- Spodbujanje in čustvena podpora

Vodje morajo predvsem pri nenadnem prehodu na delo na daljavo priznavati stres, prisluhniti zaskrbljenosti in pomislekom zaposlenih ter sočustvovati z njihovimi težavami. V takšnih primerih je ključna komunikacija, ki jo mora vodja vzpostaviti z zaposlenim, predvsem v primeru, da ima zaposleni težave, vendar sam o njih ne poroča.

- Upravljanje pričakovanj

Pri delu na daljavo je upravljanje pričakovanj še pomembnejše kot pri klasičnem delu v pisarni. V času dela na daljavo se nekatere organizacije in timi preoblikujejo, kar pomeni, da se zaposleni preusmerijo na nove naloge, kar vpliva na njihove sposobnosti in motivacijo, s tem pa na uspešnost in rezultate. Vodja mora v takšnih situacijah postaviti jasna pričakovanja in zahtevati povratne informacije, da zagotovi skladnost, ob tem pa ne sme pričakovati, da tim razume, kam mora usmeriti svojo energijo.

- Osredotočanje na rezultate in ne na dejavnost

Vodja se mora osredotočiti na rezultate, kar je najboljša praksa za povečevanje zavzetosti in opolnomočenja zaposlenih. Jasna opredelitev ciljev in želenih rezultatov omogoča zaposlenim, ki so usposobljeni in imajo vire za izvedbo, da razvijejo načrt doseganja ciljev. To krepi odgovornost in ustvarjalnost v timu, obenem pa povečuje obojestransko zaupanje med vodjo in zaposlenim.

- Zagotovitev virov

Zaposleni za uspešno opravljanje dela in doseganje rezultatov potrebujejo primerna sredstva in usposabljanja. Vodja mora svojemu timu za delo na daljavo zagotoviti prenosne računalnike, tehnologijo, kot so slušalke in kamere, ter ostala sredstva potrebna za uspešno

opravljeno delo. Na takšen način vodja pokaže skrb za zaposlene in jim omogoči primerno delovno opremo, ki je ključna za optimalno opravljeno delo.

4 RAZISKAVA O VZPOSTAVITVI ZAUPANJA MED VODJO IN ZAPOSLENIMI

V nadaljevanju poglavja, ki temelji na raziskovalnem delu, podrobneje opredelim postavljene cilje in hipoteze, ki jih v nadaljevanju potrdim ali ovržem. Podrobneje obrazložim anketni vprašalnik, namenjen določeni ciljni skupini. Nato na kratko predstavim podjetje in opišem zbiranje podatkov. V zaključku poglavja z opisno statistiko podrobneje razložim rezultate in ugotovitve.

4.1 Cilji raziskave in hipoteze

Cilj raziskave je preveriti hipoteze, postavljene na osnovi teoretičnega dela. Cilj je prav tako pridobiti dovolj velik vzorec zaposlenih in pripraviti ključna vprašanja, s katerimi bom potrdila oziroma ovrгла postavljene hipoteze. Ključno je bilo proučiti, kako določeni dejavniki vplivajo na vzpostavitev zaupanja med vodjo in zaposlenim v času dela na daljavo.

V raziskavi sem preverila naslednje hipoteze:

H1: Komunikativnost vodje med izbranimi kompetencami najbolj pripomore k vzpostavitvi zaupanja.

V raziskavi pričakujem potrditev hipoteze, saj je ta kompetenca v številnih literaturah označena kot najpomembnejša. Prav tako je tekoča in transparentna komunikacija ključna za ohranjanje in vzpostavljanje odnosov, tako osebnih kot poslovnih (Matvveev & Nelson, 2004).

H2: Motiviranje zaposlenih s strani vodje je najpomembnejši dejavnik pri vzpostavitvi zaupanja.

Motivacija je ena izmed ključnih dejavnikov v vsaki organizaciji, ki deležnike spodbuja k učinkovitemu delovanju in opravljanju delovnih nalog (Robescu & Lancu, 2016).

H3: Zaupanje najbolj vpliva na zmanjševanje stresa in izgorelosti zaposlenih na delovnem mestu.

Zaupanje oz. nezaupanje vpliva na širok spekter različnih dejavnikov in odnose na delovnem mestu, kljub temu da vpliva na inovativnost in ustvarjalnost, timsko delo, produktivnost, se bo izkazalo, da najbolj vpliva na stres in izgorelost zaposlenih (Guinot, Chiva & Roca-Puig, 2014).

H4: Vodenje, usmerjeno k ljudem, pripomore k lažji vzpostavitvi zaupanja med vodjo in zaposlenimi kot vodenje, usmerjeno k nalogam.

Poznamo vodenje, usmerjeno k ljudem, in vodenje, usmerjeno k nalogam, kljub temu da nobena skrajnost ni najboljša, bo raziskava pokazala, da ljudje večjo pozornost namenjajo odnosom, tudi v poslovnem okolju, in si želijo vodjo, ki je del tima, spodbuja in so z njim povezani (Rüzgar, 2018).

H5: Virtualni sestanki iz oči v oči najbolj pripomorejo k vzpostavitvi zaupanja med vodjo in zaposlenimi.

Kljub temu da so sestanki v virtualnem okolju morda še bolj pomembni, menim, da obstajajo ukrepi, ki bolj krepijo vzpostavitev zaupanja na daljavo. Nekateri izmed teh ukrepov bi lahko bili spodbujanje in čustvena podpora ter vzpostavitev jasnih pravil in delovanja (Ford, Piccolo & Ford, 2016).

4.2 Vprašalnik

Pripravljeni vprašalnik zajema uvodni nagovor in 11 vprašanj, ki so podrobneje predstavljena v nadaljevanju dela. Poleg prvih treh demografskih vprašanj, ki zajemajo spol, starostno skupino in izobrazbo, vprašalnik zajema tri vprašanja zaprtega tipa z možno izbiro enega odgovora, preostanek vprašanj zajema odgovore, ovrednotene z Likertovo petstopenjsko lestvico. Trditve so bile oblikovane na podlagi proučene in predstavljene literature v teoretičnem delu naloge in postavljenih hipotez v uvodu. Glede na analizirane dejavnike, ukrepe, vplive in kompetence iz literature je bilo v delu s pomočjo ankete prikazano, kateri izmed vsake skupine so za zaposlene najpomembnejši pri vzpostavitvi zaupanja z vodjo. Vse odgovore sem analizirala s frekvenco in odstotkom na podlagi stopnje strinjanja anketirancev. Za vsako trditev sem posamično izračunala aritmetično sredino in standardni odklon.

V magistrskem delu sem raziskala, kako določene kompetence vodje vplivajo na vzpostavitev zaupanja, kako so posamezni dejavniki pomembni za vzpostavitev zaupanja, na kaj zaupanje oz. nezaupanje najbolj vpliva pri odnosu med vodjo in zaposlenim, kateri način vodenja zaposlene bolj prepriča v odnosu do lažje vzpostavitve zaupanja in kateri ukrepi so najbolj smiselni pri vzpostavitvi zaupanja. Pri vseh vprašanjih, ki so kot odgovor vključevala Likertovo lestvico od 1 do 5, sem najprej razbrala aritmetično sredino (oznaka μ), standardni odklon (oznaka σ), pripadajoči odstotek respondentov in frekvenčno porazdelitev na podlagi strinjanja s posamezno trditvijo oz. njene pomembnosti.

Aritmetično sredino sem upoštevala glede na stopnjo strinjanja / pomembnosti po naslednjem načelu: do 1,5: respondent se sploh ne strinja s trditvijo / sploh ni pomembno, vrednost od 1,5 do 2,5: respondent se ne strinja s trditvijo / ni pomembno, od 2,5 do 3,5: respondent se niti ne strinja niti strinja s trditvijo / niti ni pomembno niti pomembno. Če je

vrednost od 3,5 do 4,5, se respondent strinja s trditvijo / pomembno, in pri vrednosti nad 4,5 se respondent popolnoma strinja s trditvijo / zelo pomembno. Odgovori so označeni od 1 do 5, kjer 1 predstavlja sploh se ne strinjam / sploh ni pomembno in 5 popolnoma se strinjam / zelo pomembno.

4.3 Predstavitev podjetja in zbiranje podatkov

Po pregledu literature in sekundarnih virov sem v empiričnem delu uporabila primarno pridobljene podatke s pomočjo ankete za zaposlene. Cilj je bil pridobiti vzorec od 50 do 100 anketiranih. Anketni vprašalnik je na koncu izpolnilo 83 zaposlenih. Anketo sem izvedla v podjetju X, ki zaradi zaupnosti podatkov ni želelo biti imenovano.

Raziskava o vzpostavitvi zaupanja med vodjo in zaposlenimi je bila izvedena v enem izmed najuspešnejših podjetji v Sloveniji. Gre za globalno podjetje, ki ima svoj sedež tudi v Sloveniji, kjer redno zaposluje več kot 4.000 ljudi. V letu 2020 so imeli več kot 1 milijon čistih prihodkov, v izobraževanje so v letu 2020 vložili okoli 54 ur na zaposlenega. Veliko pozornosti namenjajo razvoju talentov in perspektivnih mladih kadrov, prejeli so tudi naziv uglednega zaposlovalca. Delež moških in ženskih zaposlenih je skoraj sorazmeren, delež moških znaša okoli 52 %. Stopnja absentizma znaša dobrih 6 %, skozi leta se ta delež zmanjšuje.

V podjetju so bili zaradi pandemije COVID-19 primorani prilagoditi delovni proces, kar je pomenilo uvedbo dela od doma za vsa delovna mesta, kjer je tovrstno delo mogoče. Raziskava je bila izvedena v omenjenem podjetju, ker so zaposlenim hitro in učinkovito omogočili opravljanje dela od doma. Rezultati raziskave bodo ravno s tega vidika relevantni in uporabni, saj je večina zaposlenih preizkusila tako delo na lokaciji podjetja kot tudi delo na daljavo. Na podlagi tega lahko primerjajo odnose in njihove morebitne spremembe zaradi dela od doma.

V podjetju imajo razvit postopek, ki vključuje več stopenj odobritev, skozi katere mora iti vprašalnik, preden ga lahko zaposleni izpolnijo. Ključnega pomena je, da je vprašalnik vsebinsko primeren, zaposlenih ne napeljuje na odgovor in je jasen. Proces odobritve je trajal največ časa, in sicer približno mesec dni. Odziv vodstva na anketo in obravnavano temo je bil pozitiven in spodbuden, saj tudi sami velik poudarek namenjajo vprašalnikom glede tematik, ki vplivajo na organizacijsko klimo.

Končno zbiranje odgovorov je potekalo hitro in je trajalo sedem dni. Povezavo do anketnega vprašalnika na spletni strani Mojaanketa.si je zaposlenim v različnih oddelkih posredoval direktor po e-pošti. Kot omenjeno, v podjetju že več kot leto in pol vsi zaposleni, razen tistih v proizvodnji, delajo od doma.

4.4 Opisne statistike

Pridobila sem 83 v celoti izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Na začetku so bila postavljena demografska vprašanja. Pri izpolnjevanju je sodelovalo 59 respondentk in 24 respondentov. Iz tabele 2 lahko razberemo, da je v raziskavi sodelovalo dobrih 71 % žensk in slabih 29 % moških.

Tabela 2: Spol

	Frekvenca	Odstotek
Ženske	59	71,1
Moški	24	28,9
Skupaj	83	100

Vir: lastno delo.

Drugo demografsko vprašanje se nanaša na starost respondentov, prikazano v tabeli 3. Respondenti so imeli na voljo tri starostne skupine, pri čemer jih največ spada v prvo starostno skupino od 18 do 30 let, in sicer je takšnih 41 %. Sledi druga starostna skupina od 31 do 45 let, takšnih respondentov je dobrih 36 %, sledi jim zadnja starostna skupina starejših od 46 let s slabimi 23 %.

Tabela 3: Starostna skupina

	Frekvenca	Odstotek
Od 18 do 30 let	34	41
Od 31 do 45 let	30	36,1
46 let in več	19	22,9
Skupaj	83	100

Vir: lastno delo.

Zadnje demografsko vprašanje sprašuje po stopnji izobrazbe zaposlenih, prikazano v tabeli 4. Nihče od respondentov nima zaključene le osnovne šole, srednješolsko izobrazbo ima dobrih 7 %, kar predstavlja 6 zaposlenih, višjo šolo ima 3,6 % oz. 3 respondenti. Sledi visoka šola z 21,7 % in 18 respondenti, največji delež je respondentov, ki imajo dokončan dodiplomski univerzitetni program, teh je 41 % oz. 34, magistrerij ima 26,5 % oz. 22 respondentov. Doktorata nima nihče od respondentov.

Tabela 4: Stopnja izobrazbe

	Frekvenca	Odstotek
Osnovna šola	0	0
Srednješolska izobrazba	6	7,2
Višješolska izobrazba	3	3,6
Visokošolska izobrazba	18	21,7
Univerzitetni program	34	41
Magistrski program	22	26,5
Doktorski program	0	0
Skupaj	83	100

Vir: lastno delo.

Četrto vprašanje se nanaša na informacijo, kateri način dela je respondentom ljubši. Na voljo so imeli tri odgovore zaprtega tipa z eno možno izbiro: klasično delo v pisarni, delo od doma ali hibridno delo. Iz tabele 5 je razvidno, da so respondenti najmanj naklonjeni klasičnemu delu v pisani z le 6 %. Za najljubši način dela je 57,8 % respondentov izbralo hibridno delo, sledi delo od doma s 36,1 %.

Tabela 5: Način dela

	Frekvenca	Odstotek
Klasično delo v pisarni	5	6
Delo od doma	30	36,1
Hibridno delo	48	57,8
Skupaj	83	100

Vir: lastno delo.

Naslednje vprašanje je spraševalo, koliko odstotkov časa so respondenti v povprečju delali od doma v zadnjih treh mesecih. Večina, in sicer kar 68 respondentov, je delala od doma več kot 70 % časa v treh mesecih, sledi skupina 13 respondentov, ki so v zadnjih treh mesecih delali od doma približno 41–70 % časa. Sameva respondent, ki je v zadnjih treh mesecih od doma delal 10–40 % časa, kot tudi respondent, ki sploh ni delal od doma, kar lahko zasledimo v tabeli 6.

Tabela 6: Pogostost dela od doma v zadnjih treh mesecih

	Frekvenca	Odstotek
10–40 %	1	1,2
41–70 %	13	15,7
71–100 %	68	81,9
Nisem delal/-a od doma	1	1,2
Skupaj	83	100

Vir: lastno delo.

Deseto vprašanje se nanaša na način vodenja, ki zaposlenim omogoča lažjo vzpostavitev zaupanja z vodjo. Pri vprašanju »S pomočjo katerega načina vodenja bi vodja lažje vzpostavil zaupanje z vami?« so respondenti imeli dve možnosti. Lahko so označili vodenje, usmerjeno k ljudem, ali vodenje, usmerjeno k nalogam, oba načina sta bila podrobneje opisana. Vodenje, usmerjeno k ljudem, je bilo umeščeno v besedilo odgovora »Vodja pomaga svojim zaposlenim pri doseganju ciljev (določi smer, zagotavlja podporo, skrbi za dobro počutje zaposlenih, se zaveda svojih dolžnosti in odgovornosti, ustvarja ugodno delovno okolje za spodbujanje spoštovanja, zaupanja, sodelovanja in čustvene podpore)«. Vodenje, usmerjeno k nalogam, pa je bilo opisano kot »Vodja podaja jasna navodila in pričakovanja glede skladnosti z navodili (zaposleni se ravna po utečenih postopkih in

standardih, jasno oblikovana hierarhija, okvir za odločanje in ukrepanje je skladen z vizijo vodje, vodja nadzira zaposlene za namen doseganja visokih rezultatov)«. Rezultati v tabeli 7, so pokazali, da je respondentom bližji način vodenja, usmerjenega k ljudem, saj je ta odgovor označilo kar 95,2 % (79) respondentov, medtem ko je vodenje, usmerjeno k nalogam, izbralo 4,8 % (4) respondentov.

Tabela 7: Način vodenja zaposlenih

	Frekvenca	Odstotek
Vodenje, usmerjeno k ljudem	79	95,2
Vodenje, usmerjeno k nalogam	4	4,8
Skupaj	83	100

Vir: lastno delo.

V tabeli 8 so prikazani rezultati strinjanja respondentov s posameznimi trditvami, ki se navezujejo na klasično delo v pisarni in delo od doma. Respondenti so vse trditve ovrednotili na lestvici od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam. S trditvijo »Pri delu od doma vodje vzpostavljajo večji nadzor kot pri delu v pisarni« se popolnoma strinjata le dva respondenta, medtem ko se s tem nikakor ne strinja 23 respondentov. Največ respondentov, in sicer 28, je takšnih, ki se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo. Rezultat aritmetične sredine $\mu = 2,2$ prikazuje, da se respondenti ne strinjajo s postavljeno trditvijo, standardni odklon $\sigma = 0,97$ pa nakazuje precejšnjo razpršenost enot od aritmetične sredine. Kljub temu lahko strnemo ugotovitev, da respondenti menijo, da vodje ne vzpostavljajo večjega nadzora pri delu od doma.

Z drugo trditvijo »Delo v pisarni pomeni stabilnejše delovno okolje« se popolnoma strinja 7 respondentov, medtem ko se s tem nikakor ne strinja 13 respondentov. Največ je takšnih, ki se ne strinjajo s postavljeno trditvijo, teh je 26, aritmetična sredina $\mu = 2,77$ nakazuje nevtralnost respondentov, ki se niti ne strinjajo niti strinjajo. Odmik od aritmetične sredine je velik ($\sigma = 1,21$), kar nakazuje močno razpršenost respondentov. S trditvijo »Delo od doma zaposlenim omogoča večjo ustvarjalnost« se popolnoma strinja 19 respondentov, medtem ko je 6 takšnih, ki se sploh ne strinjajo. Aritmetična sredina $\mu = 3,49$ nakazuje nevtralnost respondentov, standardni odklon $\sigma = 1,18$ pa nakazuje veliko razpršenost odgovorov glede na aritmetično sredino. S trditvijo »Vodja lažje motivira zaposlene pri delu v pisarni« se 16 respondentov popolnoma strinja, 7 se jih sploh ne strinja, aritmetična sredina $\mu = 3,27$ nakazuje niti nestrinjanje niti strinjanje, odklon od nje $\sigma = 1,21$ nakazuje razpršenost strinjanja med respondenti. Zadnja trditev »Delo od doma zaposlenim omogoča večjo fleksibilnost« z aritmetično sredino $\mu = 4,72$ nakazuje popolno strinjanje respondentov, saj se kar 63 respondentov z njo popolnoma strinja. Takšnih, ki se s trditvijo sploh ne strinjajo, ni. Tudi standardni odklon $\sigma = 0,52$ nakazuje, da je mnenje respondentov glede popolnega strinjanja s trditvijo poenoteno.

Tabela 8: Delo na daljavo v primerjavi z delom v pisarni

Trditve		Odgovori						Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Pri delu od doma vodje vzpostavljajo večji nadzor kot pri delu v pisarni.	f	23	27	28	3	2	83	2,20	0,97
	%	27,7	32,5	33,7	3,6	2,4	100		
Delo v pisarni pomeni stabilnejše delovno okolje.	f	13	26	18	19	7	83	2,77	1,21
	%	15,7	31,3	21,7	22,9	8,4	100		
Delo od doma zaposlenim omogoča večjo ustvarjalnost.	f	6	10	23	25	19	83	3,49	1,18
	%	7,2	12	27,7	30,1	22,9	100		
Vodja lažje motivira zaposlene pri delu v pisarni.	f	7	15	25	20	16	83	3,27	1,21
	%	8,4	18,1	30,1	24,1	19,3	100		
Delo od doma zaposlenim omogoča večjo fleksibilnost.	f	0	0	3	17	63	83	4,72	0,52
	%	0	0	3,6	20,5	75,9	100		

Vir: lastno delo.

V sklopu sedmega vprašanja sem izpostavila nekaj najpomembnejših kompetenc vodje, ki jih je mogoče zaslediti v teoriji, in želela izvedeti, katera je za respondente najpomembnejša ob vzpostavitvi zaupanja pri delu na daljavo. Na podlagi tega vprašanja v nadaljevanju potrdim oz. ovržem prvo hipotezo. Respondenti so imeli na voljo naslednje kompetence: komunikacijske spretnosti, socialne spretnosti, spretnost oblikovanja in vodenja tima, spretnost ravnanja s spremembami, strokovno znanje ter pristen in odprt odnos. Respondenti so na lestvici od 1 do 5 za vsako ovrednotili ali sploh ni pomembna ali je zelo pomembna. Vsem kompetencam je skupno, da nihče izmed respondentov nobene ni označil z 1 – sploh ni pomembna. 65 respondentom je najpomembnejša kompetenca »pristen in odprt odnos« z aritmetično sredino $\mu = 4,73$ in standardnim odklonom $\sigma = 0,54$. Sledi »spretnost oblikovanja in vodenja tima«, ki je zelo pomembna 57 respondentom z aritmetično sredino $\mu = 4,64$ in standardnim odklonom $\sigma = 0,57$. Naslednja najpomembnejša kompetenca je »komunikacijska spretnost«, ki je zelo pomembna 50 respondentom, z aritmetično sredino $\mu = 4,53$ in standardnim odklonom $\sigma = 0,63$. Vse našteje kompetence so glede na aritmetično sredino za respondente zelo pomembne, v nadaljevanju sledijo tiste, ki so za respondente pomembne. Prva takšna je »spretnost ravnanja s spremembami«, zelo pomembna je za 46 respondentov, aritmetična sredina znaša $\mu = 4,48$, odklon od nje pa $\sigma = 0,65$. Kompetenca »socialne spretnosti« je zelo pomembna za 43 respondentov, pri čemer aritmetična sredina znaša $\mu = 4,44$ odklon od nje pa je $\sigma = 0,63$, kar nakazuje večje poenotenje respondentov kot na primer pri predhodni kompetenci. Zadnja kompetenca je »strokovno znanje«, ki je za respondente najmanj pomembna kompetenca vodje pri vzpostavitvi zaupanja med njimi in vodjo. Zelo pomembna

je za 33 respondentov, aritmetična sredina znaša $\mu = 4,11$, razpršenost odgovorov od 1 do 5 je velika in znaša $\sigma = 0,88$. Rezultati so prikazani v tabeli 9.

Iz rezultatov prvih treh najpomembnejših kompetenc je možno ugotoviti, da večja kot je pomembnost za respondente, višja je vrednost aritmetične sredine in nižja je razpršenost strinjanja respondentov oz. večje je strinjanje na lestvici pomembnosti določene kompetence. Kljub razdelitvi od najpomembnejše do najmanj pomembne je iz rezultatov razvidno, da so razlike majhne, vse kompetence za zaposlene glede na povprečno oceno aritmetične sredine pa pomembne.

Tabela 9: Kompetence vodje

Kompetence vodje	Odgovori							Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Komunikacijske spretnosti	f	0	0	6	27	50	83	4,53	0,63
	%	0	0	7,2	32,5	60,2	100		
Socialne spretnosti	f	0	0	6	34	43	83	4,44	0,63
	%	0	0	7,2	41	51,8	100		
Spretnost oblikovanja in vodenja tima	f	0	0	4	22	57	83	4,64	0,57
	%	0	0	4,8	26,5	68,7	100		
Spretnost ravnanja s spremembami	f	0	1	4	32	46	83	4,48	0,65
	%	0	1,2	4,8	38,6	55,4	100		
Strokovno znanje	f	0	4	16	30	33	83	4,11	0,88
	%	0	4,8	19,3	36,1	39,8	100		
Pristen in odprt odnos	f	0	0	4	14	65	83	4,73	0,54
	%	0	0	4,8	16,9	78,3	100		
SKUPAJ	Povprečje aritmetičnih sredin = 4,49								

Vir: lastno delo.

V tabeli 10 so prikazani rezultati glede pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na zaupanje med vodjo in zaposlenim v času dela od doma. Kljub temu da so respondenti v več kot 95 % odgovorili, da bi lažje vzpostavili zaupanje z vodjo, ki uporablja vodenje, usmerjeno v ljudi, kar vključuje podporo in motivacijo, je, po rezultatih sodeč, najpomembnejši dejavnik »jasna postavitev ciljev in nalog«. Omenjeni dejavnik je zelo pomemben za 53 respondentov, aritmetična sredina znaša $\mu = 4,6$ medtem ko je odmik od nje $\sigma = 0,58$. Gre za edini dejavnik, ki ga lahko na podlagi rezultata aritmetične sredine umestimo v skupino »zelo pomembno« in presega mejo $<4,5$. Sledi druga skupina dejavnikov na podlagi aritmetične sredine »pomembno«, kamor se je najvišje uvrstil dejavnik »motiviranje zaposlenih«, za katerega

40 respondentov meni, da je zelo pomemben. Aritmetična sredina za omenjeni dejavnik znaša $\mu = 4,35$ z odmikom $\sigma = 0,70$. Sledi dejavnik »stabilno delovno okolje«, ki je 41 respondentom zelo pomemben, aritmetična sredina znaša $\mu = 4,33$ vendar je standardni odklon $\sigma = 0,82$, kar pomeni, da so odgovori na lestvici bolj razpršeni od rezultata, ki ga prikazuje aritmetična sredina. »Jasna organizacijska vizija in poslanstvo« je naslednji zaporedni dejavnik, ki je zelo pomemben 42 respondentom, njegova aritmetična sredina je $\mu = 4,30$. Tudi pri tem dejavniku je standardni odklon višji in nakazuje večjo razpršenost odgovorov na lestvici, $\sigma = 0,85$. Temu dejavniku sledi »etično in družbeno odgovorno vodenje« s povprečjem $\mu = 4,24$, za katerega je 39 anketirancev izbralo, da je zelo pomemben, standardni odklon znaša $\sigma = 0,86$. Dejavnik »delo brez konstantnega nadzora« je kot zelo pomembnega označilo 31 respondentov, za sploh ne pomembnega pa 3 respondenti, temu rezultatu sledita tudi aritmetična sredina $\mu = 3,91$ in standardni odklon $\sigma = 1,10$. Zadnji dejavnik po razvrstitvi je »izobraževanja in karierna ter osebna rast«, ki je zelo pomemben za 21 respondentov, aritmetična sredina znaša $\mu = 3,90$, standardni odklon pa $\sigma = 0,82$. Iz rezultatov je moč razbrati, da so navedeni dejavniki za respondente zelo pomembni ali pomembni, iz povprečja aritmetičnih sredin vseh dejavnikov $\mu = 4,23$ razberemo, da so pomembni za vzpostavitev zaupanja.

Tabela 10: Dejavniki, ki vplivajo na zaupanje

Dejavniki	Odgovori							Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Motiviranje zaposlenih	f	0	0	11	32	40	83	4,35	0,70
	%	0	0	13,3	38,6	48,2	100		
Jasna postavitev ciljev in nalog	f	0	0	4	26	53	83	4,60	0,58
	%	0	0	4,8	31,3	63,9	100		
Izobraževanja in karierna ter osebna rast	f	0	3	24	35	21	83	3,90	0,82
	%	0	3,6	28,9	42,2	25,3	100		
Stabilno delovno okolje	f	0	3	7	32	41	83	4,33	0,78
	%	0	3,6	8,4	38,6	49,4	100		
Etično in družbeno odgovorno vodenje	f	0	4	11	29	39	83	4,24	0,86
	%	0	4,8	13,3	34,9	47	100		
Jasna organizacijska vizija in poslanstvo	f	1	1	12	27	42	83	4,30	0,85
	%	1,2	1,2	14,5	32,5	50,6	100		
Delo brez konstantnega nadzora	f	3	7	15	27	31	83	3,91	1,10
	%	3,6	8,4	18,1	32,5	37,3	100		
SKUPAJ	Povprečje aritmetičnih sredin = 4,23								

Vir: lastno delo.

Tabela 11 prikazuje, kako zaupanje vpliva na zaposlene na različnih področjih delovanja. Opredeljenih je pet trditvev, ki merijo, kako zaupanje oziroma nezaupanje vpliva na inovativnost in ustvarjalnost, timsko delo in sodelovanje, stres in izgorelost zaposlenih, učinkovitost, zavzetost in produktivnost ter odpor do sprememb. Respondenti so strinjanje z odgovori ocenjevali z ocenami na Likertovi lestvici od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – zelo se strinjam. S prvo trditvijo »Zaupanje na delovnem mestu izboljšuje inovativnost in ustvarjalnost« se 60 zaposlenih popolnoma strinja, medtem ko se 1 respondent sploh ne strinja z njo. Aritmetična sredina $\mu = 4,66$ prikazuje, da se zaposleni zelo strinjajo s postavljeno trditvijo, prav tako to nakazuje rezultat odmika od nje $\sigma = 0,65$. Z drugo trditvijo »Nezaupanje otežuje timsko delo in sodelovanje« se zelo strinja 65 respondentov, takšnih, ki se ne strinjajo, ni. Aritmetična sredina $\mu = 4,73$ prikazuje močno strinjanje s trditvijo, prav tako standardni odklon $\sigma = 0,56$. Sledi trditev »Nezaupanje povzroča stres in izgorelost zaposlenih«, s katero se popolnoma strinja 60 respondentov, eden pa meni, da na to nima vpliva. Povprečje odgovorov $\mu = 4,61$ prikazuje večinsko strinjanje s trditvijo, odklik od nje je $\sigma = 0,74$. Trditev »Zaupanje izboljšuje učinkovitost, zavzetost in produktivnost« beleži največjo enotnost respondentov z aritmetično sredino $\mu = 4,75$, temu sledi tudi standardni odklon $\sigma = 0,49$. S trditvijo se je popolnoma strinjalo 64 respondentov, nestrinjanja z njo ni nakazal nihče. Z zadnjo trditvijo »Nezaupanje povečuje odpor do sprememb« se sploh ne strinja 1 respondent, strinja pa 51. Rezultat aritmetične sredine $\mu = 4,48$ prikazuje strinjanje respondentov s trditvijo, odklik od nje je $\sigma = 0,78$.

Tabela 11: Zaupanje in vpliv na zaposlene

Trditve	Odgovori							Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Zaupanje na delovnem mestu izboljšuje inovativnost in ustvarjalnost.	f	1	0	2	20	60	83	4,66	0,65
	%	1,2	0	2,4	24,1	72,3	100		
Nezaupanje otežuje timsko delo in sodelovanje.	f	0	1	2	15	65	83	4,73	0,56
	%	0	1,2	2,4	18,1	78,3	100		
Nezaupanje povzroča stres in izgorelost zaposlenih.	f	1	1	4	17	60	83	4,61	0,74
	%	1,2	1,2	4,8	20,5	72,3	100		
Zaupanje izboljšuje učinkovitost, zavzetost in produktivnost.	f	0	0	2	17	64	83	4,75	0,49
	%	0	0	2,4	20,5	77,1	100		
Nezaupanje povečuje odpor do sprememb.	f	1	1	6	24	51	83	4,48	0,78
	%	1,2	1,2	7,2	28,9	61,4	100		

Vir: lastno delo.

V tabeli 12 so predstavljeni rezultati strinjanja respondentov z ukrepi za vzpostavljanje zaupanja med vodjo in zaposlenimi. Navedenih je 6 ukrepov, ki po navedbah teorije pripomorejo k vzpostavitvi zaupanja v poslovnem okolju. Respondenti so strinjanje z odgovori ocenjevali z ocenami na Likertovi lestvici od 1 – sploh ni smiselno do 5 – zelo je smiselno. Prvi ukrep je »Vzpostavitev strukturiranih dnevnih sestankov«, rezultati so razporejeni po celotni Likertovi lestvici. S tem, da je ukrep zelo smiseln, se strinja 8 respondentov, takšnih, ki menijo, da ukrep ni smiseln, je 16. Največ je takšnih, ki so ukrep označili za smiseln, teh je 25. Aritmetična sredina $\mu = 3,35$ nakazuje, da ukrep ni niti nesmiseln niti smiseln, standardni odklon $\sigma = 1,07$ pa nakazuje veliko razpršenost odgovorov na lestvici. Ukrep »Zagotovitev več različnih komunikacijskih kanalov« je zelo smiseln za 19 respondentov, za 4 pa sploh ni smiseln. Povprečje odgovorov $\mu = 3,64$ nakazuje smiselnost ukrepa, standardni odklon $\sigma = 1,07$ pa razkrije, da je mnenje respondentov močno razpršeno po lestvici in od aritmetične sredine. »Vzpostavitev jasnih pravil delovanja« je naslednji ukrep, ki je smiseln za 39 respondentov, za enega pa popolnoma nesmiseln. Aritmetična sredina $\mu = 4,26$ prikazuje smiselnost ukrepa za respondente, standardni odklon pa je $\sigma = 0,85$. Sledi ukrep »Omogočiti priložnost za socialno interakcijo na daljavo«, za katerega nihče ne meni, da sploh ni smiseln, 38 jih meni, da je zelo smiseln. Povprečje rezultatov $\mu = 4,23$ nakazuje smiselnost ukrepa, standardni odklon od povprečja je $\sigma = 0,86$. Predzadnji ukrep »Spodbujanje in čustvena podpora« je zelo smiseln za 35 respondentov, za nikogar pa ni popolnoma nesmiseln. Ukrep je glede na rezultat aritmetične sredine $\mu = 4,20$ smiseln, njegov standardni odklon je $\sigma = 0,82$. Zadnji ukrep »Zagotovitev potrebnih virov za delo« je zelo smiseln za 56 respondentov, medtem ko ni popolnoma nesmiseln in nesmiseln za nikogar izmed anketiranih. To nakazujeta tudi aritmetična sredina $\mu = 4,60$ in standardni odklon $\sigma = 0,62$, ki kaže na večinsko popolno strinjanje respondentov s tem ukrepom.

Tabela 12: Ukrepi za vzpostavitev zaupanja

Ukrepi	Odgovori						Aritm. sredina	Std. odklon	
		1	2	3	4	5			Skupaj
Vzpostavitev strukturiranih dnevnih sestankov.	f	8	12	22	25	16	83	3,35	1,22
	%	9,6	14,5	26,5	30,1	19,3	100		
Zagotovitev več različnih komunikacijskih kanalov.	f	4	7	23	30	19	83	3,64	1,07
	%	4,8	8,4	27,7	36,1	22,9	100		
Vzpostavitev jasnih pravil delovanja.	f	1	2	10	31	39	83	4,26	0,85
	%	1,2	2,4	12	37,3	47	100		
Omogočiti priložnost za socialno interakcijo na daljavo.	f	0	4	11	30	38	83	4,23	0,86
	%	0	4,8	13,3	36,1	45,8	100		

se nadaljuje

Tabela 12: Ukrepi za vzpostavitev zaupanja (nad.)

Ukrepi	Odgovori							Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Spodbujanje in čustvena podpora.	f	0	3	12	33	35	83	4,20	0,82
	%	0	3,6	14,5	39,8	42,2	100		
Zagotovitev potrebnih virov za delo.	f	0	0	6	21	56	83	4,60	0,62
	%	0	0	7,2	25,3	67,5	100		
SKUPAJ	Povprečje aritmetičnih sredin = 4,05								

Vir: lastno delo.

4.5 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju dela sledi preverjanje hipotez opredeljenih v uvodu, na podlagi pridobljenih rezultatov. V tem podpoglavju hipoteze potrdim ali ovržem. Hipoteze 1, 2, 3 in 5 so bile potrjene oz. ovržene glede na aritmetično sredino odgovorov anketirancev, saj je bilo pri vseh preverjeno, kateri ukrepi, dejavniki itd. najbolj vplivajo na vzpostavitev zaupanja med vodjo in zaposlenimi v času dela na daljavo. Hipoteza 4 je bila preverjena z odstotkom strinjanja respondentov. Glede na pridobljene rezultate s pomočjo anketnega vprašalnika se je lahko pri vseh hipotezah določilo razpoložljive možnosti, za katere zaposleni menijo, da so najpomembnejše, in tiste, ki sploh niso, oz. tiste, ki so najbolj smiselne in najmanj smiselne. Pri vsaki izmed hipotez sta v tabeli prikazana izračun aritmetične sredine in rang, na katerem se po pomembnosti oz. smiselnosti znajde posamezen opredeljeni dejavnik:

- Hipoteza 1: Komunikativnost vodje med izbranimi kompetencami najbolj pripomore k vzpostavitvi zaupanja.

Hipoteza 1 je preverjena na podlagi izračuna aritmetične sredine vseh vključenih kompetenc. Iz povprečja izračuna pomembnosti kompetenc, v tabeli 13 vidimo, da k vzpostavitvi zaupanja najbolj pripomore pristen in odprt odnos vodje, sledi spretnost oblikovanja in vodenja tima, komunikacijske spretnosti so na tretjem mestu, sledijo spretnost ravnanja s spremembami, socialne spretnosti in na koncu najmanj pomembno strokovno znanje. Na podlagi tega lahko hipotezo 1 zavrnem.

Tabela 13: Lestvica kompetenc

	Aritmetična sredina	Lestvica pomembnosti
Komunikacijske spretnosti	4,53	3
Socialne spretnosti	4,44	5
Spretnost oblikovanja in vodenja tima	4,64	2
Spretnost ravnanja s spremembami	4,48	4
Strokovno znanje	4,11	6
Pristen in odprt odnos	4,73	1

Vir: lastno delo.

- Hipoteza 2: Motiviranje zaposlenih s strani vodje je najpomembnejši dejavnik pri vzpostavitvi zaupanja.

Hipoteza 2 je preverjena na podlagi izračuna aritmetičnih sredin vseh razpoložljivih dejavnikov. Motiviranje zaposlenih ni najpomembnejši dejavnik pri vzpostavitvi zaupanja med vodjo in zaposlenimi v času dela na daljavo, zato hipotezo zavrnem. Najpomembnejši dejavnik glede na rezultat aritmetične sredine je jasna postavitev ciljev in nalog, sledi motiviranje zaposlenih, tretje mesto pripada stabilnemu delovnemu okolju, sledi jasna organizacijska vizija in poslanstvo, nato etično in družbeno odgovorno vodenje, delo brez konstantnega nadzora in na zadnjem mestu izobraževanje in karierna ter osebna rast. Omenjeno lahko vidimo v prikazu tabele 14.

Tabela 14: Lestvica dejavnikov

	Aritmetična sredina	Lestvica pomembnosti
Motiviranje zaposlenih	4,35	2
Jasna postavitev ciljev in nalog	4,60	1
Izobraževanje in karierna ter osebna rast	3,90	7
Stabilno delovno okolje	4,33	3
Etično in družbeno odgovorno vodenje	4,24	5
Jasna organizacijska vizija in poslanstvo	4,30	4
Delo brez konstantnega nadzora	3,91	6

Vir: lastno delo.

- Hipoteza 3: Zaupanje najbolj vpliva na zmanjševanje stresa in izgorelosti zaposlenih na delovnem mestu.

Hipoteza 3 je preverjena na podlagi izračuna aritmetičnih sredin razpoložljivih dejavnikov, na katere vpliva zaupanje oz. nezaupanje. Hipotezo ovržem. Iz rezultatov v tabeli 15, je razvidno, da zaupanje najbolj vpliva na učinkovitost, zavzetost in produktivnost. Vpliv zaupanja na zmanjševanja stresa in izgorelost zaposlenih je na četrtem mestu.

Tabela 15: Lestvica vplivov zaupanja

	Aritmetična sredina	Lestvica strinjanja
Nezaupanje povzroča stres in izgorelost zaposlenih	3,61	4
Nezaupanje otežuje timsko delo in sodelovanje.	4,73	2
Zaupanje na delovnem mestu izboljšuje inovativnost in ustvarjalnost.	4,66	3
Zaupanje izboljšuje učinkovitost, zavzetost in produktivnost.	4,75	1
Nezaupanje povečuje odpor do sprememb.	4,48	5

Vir: lastno delo.

- Hipoteza 4: Vodenje, usmerjeno k ljudem, pripomore k lažji vzpostavitvi zaupanja med vodjo in zaposlenimi kot vodenje, usmerjeno k nalogam.

Hipoteza 4 je preverjena glede na razmerje med respondenti, ki so na vprašanje »S pomočjo katerega načina vodenja bi vodja lažje vzpostavil zaupanje z vami?« odgovorili z eno izmed dveh možnosti. Lahko so označili vodenje, usmerjeno k ljudem, ali vodenje, usmerjeno k nalogam, oba načina sta bila podrobneje opisana. Rezultati v tabeli 16, so pokazali, da je respondentom bližji način vodenja, usmerjenega k ljudem, saj je omenjeni odgovor označilo 95,2 % respondentov, medtem ko je vodenje, usmerjeno k nalogam, izbralo 4,8 % respondentov. Na podlagi tega potrdim četrto hipotezo.

Tabela 16: Izbrani način vodenja

	Odstotek strinjanja
Vodenje, usmerjeno k ljudem	95,2
Vodenje, usmerjeno k nalogam	4,8

Vir: lastno delo.

- Hipoteza 5: Virtualni sestanki iz oči v oči najbolj pripomorejo k vzpostavitvi zaupanja med vodjo in zaposlenimi.

Hipoteza 5 je preverjena glede na rezultate aritmetične sredine razpoložljivih ukrepov. Hipotezo zavrnem, saj rezultat kaže, da gre za najmanj smiseln ukrep, medtem ko je najbolj smiselno zaposlenim zagotoviti potrebne vire za delo, sledi vzpostavitev jasnih pravil delovanja, na tretjem mestu je omogočanje priložnosti za socialno interakcijo na daljavo. Na drugi polovici manj smiselnih ukrepov sta spodbujanje in čustvena podpora, sledi zagotovitev različnih komunikacijskih kanalov in na zadnjem mestu je vzpostavitev dnevnih sestankov. Rezultati so prikazani v tabeli 17.

Tabela 17: Lestvica ukrepov

	Aritmetična sredina	Lestvica smiselnosti
Vzpostavitev strukturiranih dnevnih sestankov	3,35	6
Zagotovitev več različnih komunikacijskih kanalov	3,64	5
Vzpostavitev jasnih pravil delovanja	4,26	2
Omogočiti priložnost za socialno interakcijo na daljavo	4,23	3
Spodbujanje in čustvena podpora	4,20	4
Zagotovitev potrebnih virov za delo	4,60	1

Vir: lastno delo.

5 DISKUSIJA

V tem poglavju so povzete glavne ugotovitve in rezultati, ki so bili analizirani skozi celotno nalogo. Predstavljeni so zaključki, ki slonijo na potrjenih oz. ovrženih hipotezah. Na podlagi ugotovitev so opredeljena priporočila za prakso, ki so primerna za vse organizacije in podjetja ter lahko služijo kot osnova za nadaljnje raziskovalce tega področja. Predstavljene so omejitve, s katerimi se je bilo treba soočiti skozi celoten proces pisanja naloge, in prispevek tega dela k stroki.

5.1 Povzetek rezultatov

Raziskava v delu je namenjena poglobljenemu razumevanju vzpostavitve zaupanja med vodjo in zaposlenimi v času dela na daljavo. V svetu se podjetja in organizacije zaradi načina dela in poslovanja soočajo z obliko dela od doma. Sprva so na takšen način delovala globalna podjetja, ki so imela zaposlene po vsem svetu. Takšen način dela pa je v zadnjem obdobju postal stalna praksa večine podjetij, ki lahko delovne naloge preselijo iz klasične pisarne v domačo. Poleg nenadnih sprememb načina dela je s tem v korelaciji obravnavan občutljiv koncept, zaupanje, ki je spreminjajoče se, negotovo in vzpostavitev katerega je odvisna od številnih notranjih in zunanjih dejavnikov oseb, na katere se navezuje. Koncepta zaupanja ne moremo posploševati in konkretno definirati, odvisen je od oseb, ki vzpostavljata odnos, in njunega subjektivnega doživljanja nasprotne osebe. Na to vplivajo različni dejavniki, ki povečujejo zaupanje, kompetence, v primeru odnosa med vodjo in zaposlenimi tudi način vodenja in ukrepi, ki so lahko smiselni ali nesmiselni.

Analiza je bila izvedena na podlagi dejavnikov, ki jih zasledimo v literaturi (motiviranje zaposlenih, jasna postavitve ciljev in nalog, izobraževanja in karierna ter osebna rast, stabilno delovno okolje, etično in družbeno odgovorno vodenje, jasna organizacijska vizija in poslanstvo in delo brez konstantnega nadzora), in kompetenc vodje (komunikacijske spretnosti, socialne spretnosti, spretnost oblikovanja in vodenja tima, spretnost ravnanja s spremembami, strokovno znanje ter pristen in odprt odnos) (Robescu & Lancu, 2016). Poleg tega je bila narejena tudi na podlagi priporočenih ukrepov (vzpostavitev strukturiranih dnevni sestanekov, zagotovitev več različnih komunikacijskih kanalov, vzpostavitev jasnih pravil delovanja, omogočiti priložnost za socialno interakcijo na daljavo, spodbujanje in čustvena podpora ter zagotovitev potrebnih virov za delo) in dveh slogov vodenja (Rüzgar, 2018). Potekala je v podjetju, kjer so pred več kot letom in pol preselili in vzpostavili ter omogočili delovne procese za opravljanje dela od doma. Pridobljeni rezultati niso namenjeni merjenju zaupanja med vodjo in zaposlenimi v času dela na daljavo v izbranem podjetju, temveč globljemu razumevanju tega, kateri so tisti glavni dejavniki, ki na splošno pri širši populaciji najbolj vplivajo na vzpostavitev zaupanja v omenjenem okolju. V raziskavi je sodelovalo 83 respondentov iz različnih oddelkov, od tega je sodelovalo dobrih 70 % žensk in slabih 30 % moških. Največ (dobrih 41%) je bilo respondentov iz starostne skupine od 18 do 30 let, sledi starostna skupina od 31 do 45 let z dobrimi 36 % ter slabih 23 %

respondentov, ki so stari več kot 46 let. Več kot 40 % respondentov ima univerzitetno izobrazbo, sledi skupina podiplomskih z dobrimi 26 %. Najbolj zaželen način dela je hibridni, za katerega bi se odločilo slabih 58 % respondentov, sledi delo od doma s 36 % in z le 6 % klasično delo v pisarni. Iz rezultatov lahko razberemo, da so se zaposleni dobro prilagodili na delo od doma, saj je očitna razlika v rezultatu med tistimi, ki so za klasično delo v pisarni, in tistimi, ki so za delo od doma.

Glede na pridobljene rezultate sem pri preverjanju hipotez opredelila, kateri način dela imajo respondenti raje, razporejene so kompetence vodje od najpomembnejše do najmanj pomembne, prav tako so razvrščeni dejavniki, ki povečujejo zaupanje med vodjo in zaposlenimi. Prikazano je, na kaj najbolj vpliva zaupanje oz. nezaupanje v poslovnem okolju, kateri način vodenja je zaposlenim bližje in kateri izmed ukrepov pri vzpostavitvi zaupanja je najbolj smiseln. Pridobljeni rezultati lahko v prihodnje prispevajo k študijam, ki bi se nanašale na obravnavano tematiko.

Hipotezo 1, da komunikacijska spretnost kot kompetenca najbolj pripomore k vzpostavitvi zaupanja, sem ovrgla. Najpomembnejša kompetenca glede na aritmetično sredino je pristen in odprt odnos.

Hipotezo 2, da je motiviranje zaposlenih s strani vodje najpomembnejši dejavnik pri vzpostavitvi zaupanja med vodjo in zaposlenimi pri delu na daljavo, sem zavrnila. Najpomembnejši dejavnik je jasna postavitev ciljev in nalog.

Hipotezo 3, da nezaupanje najbolj vpliva na zmanjševanje stresa in izgorelosti zaposlenih na delovnem mestu, sem zavrnila. Zaupanje oz. nezaupanje najbolj vpliva na učinkovitost, zavzetost in produktivnost.

Potrdila sem hipotezo 4, da vodenje, usmerjeno k ljudem, pripomore k lažji vzpostavitvi zaupanja med vodjo in zaposlenimi kot vodenje, usmerjeno k nalogam. 95,2 % respondentov se strinja, da bi lažje vzpostavili zaupanje z vodjo, katerega vodenje je usmerjeno k ljudem.

Peto hipotezo, da virtualni sestanki iz oči v oči najbolj pripomorejo k vzpostavitvi zaupanja med vodjo in zaposlenimi, sem zavrnila. Ukrep, ki najbolj pripomore k vzpostavitvi zaupanja, je zagotovitev potrebnih virov za delo. Preverjanje hipotez je prikazano v tabeli 18.

Tabela 18: Preverjanje hipotez

Hipoteza	Preverjanje hipoteze
H1	Zavrnjena
H2	Zavrnjena
H3	Zavrnjena
H4	Potrjena
H5	Zavrnjena

Vir: lastno delo.

5.2 Priporočila za prakso

Rezultati raziskave prispevajo k izhodiščni primerjavi delovne prakse in teorije. S pomočjo izvedene ankete je nastalo več lestvic, ki merijo različna področja v povezavi med zaupanjem, vodenjem in delom od doma. Tudi vodstvo v podjetju, kjer je bila izvedena anketa, zanimajo rezultati, saj lahko pripomorejo k izboljšanju organizacijske klime in odnosov. Iz rezultatov je razvidno, da je zaposlenim ljubše delo od doma, saj so bolj fleksibilni in nimajo občutka, da bi imeli vodje večji nadzor nad njimi, kljub temu da fizično niso skupaj. Zaposleni ne opažajo, da bi katerikoli način dela omogočal stabilnejše okolje ali omejeval njihovo ustvarjalnost ter na kakršenkoli način vplival na lažjo motivacijo s strani vodje. Takšni rezultati spreminjajo miselnost in dokazujejo, da ni »klasično« samo delo v pisarni, ampak je nova klasika postalo tudi delo od doma, na katero so se zaposleni navadili in ga sprejemajo kot novo obliko realnosti.

Eno izmed pomembnejših izhodišč raziskave je prepoznavanje ključnih dejavnikov, ki so za zaposlene pomembni v okviru obravnavane teme. Pristen in odprt odnos, jasna postavitev ciljev in nalog, vpliv zaupanja na učinkovitost, zavzetost in produktivnost, vodenje, usmerjeno k ljudem, in zagotovitev potrebnih virov za delo so le nekatere izmed mnogih izhodišč opravljenih raziskav. Nadaljnjim raziskovalcem predlagam, da pri obravnavi načina vodenja poleg omenjenega vodenja, usmerjenega k ljudem, in vodenja, usmerjenega k nalogam, ponudijo še tretjo možnost, ki je mešanica obeh omenjenih. Raziskovalci se v prihodnje lahko oprejo na rezultate tega dela in razvijajo nove smernice, priporočila, ki ponujajo še jasnejši vpogled v obravnavano tematiko. Na podlagi podanih smernic dela lahko podjetja merijo stopnjo zaupanja in preverijo, kakšna je klima v podjetju na tem področju.

Priporočeni ukrepi za podjetja so naslednji: ob »normalnih« razmerah naj delodajalec zaposlenim omogoči samostojno izbiro načina dela, predvsem v primeru, da je celotni proces dela od doma že vzpostavljen. Zaposleni imajo tako občutek, da se sami odločajo in imajo izbiro. V primeru, da vsakodnevno delo od doma ali delo v pisarni ni mogoče, naj imajo zaposleni možnost razporeditve lastnega hibridnega delovnika. Pri primerjavi dela od doma in klasičnega dela v pisarni zaposleni ne vidijo razlike, da bi katero okolje veljalo za »bolj« ali »manj« stabilno, da je motiviranje vodje pogojeno z načinom dela ali da bi ta vplival na njihovo ustvarjalnost. Razliko vidijo pri veliko večji fleksibilnosti, ki jim jo ponuja delo od doma, in manjšem nadzoru, ki ga ima vodja. Zaposlenim je torej treba omogočiti fleksibilnost brez stalnega nadzora, saj se tako vzpostavi zaupanje.

Vodja naj ima s svojimi zaposlenimi pristen in odprt odnos ter razvito komunikacijo in obenem jasno vizijo, kako bo vodil svoj tim. Zaposlene vse manj zanimata izobrazba in strokovno znanje vodje, večji je poudarek na vzpostavitvi odnosa. Obenem naj bo vodja jasen pri postavitvi nalog in ciljev, kar je ključnega pomena, da zaposleni svoje delo dobro opravi. Zaposlenim prav tako ni dobro nalagati preveč obveznih izobraževanj, saj to lahko postane še ena dodatna naloga zanje. Manjši poudarek je treba nameniti dnevnim sestankom,

ki naj raje preidejo na tedensko raven. Ni dobro pretiravati z vzpostavitvijo preveč komunikacijskih kanalov, bolje je ohraniti in vzdrževati enega glavnega. Zaposlenim je treba zagotoviti vse potrebne vire, ki jih potrebujejo za delo (računalnik, slušalke, miška itd.), in ostale, ki se navezujejo na opravljanje dela. Omogočiti jim je treba socialno interakcijo in pokazati, da želimo navezati stik. Druženje med službenim in prostim časom povečuje stopnjo zaupanja.

Ko bom z zaposlenimi vzpostavili zaupanje in upoštevali navedene smernice, lahko pričakujemo boljše timsko delo in sodelovanje, večjo učinkovitost in zavzetost zaposlenih, manj fluktuacije zaradi stresa in izgorelosti. Pričakujemo lahko tudi manjši odpor pri uvedbi sprememb, saj nam bodo zaposleni kljub njihovi uvedbi zaupali.

5.3 Prispjevki in omejitve raziskave

Raziskave, ki proučuje povezave med delom na daljavo, zaupanjem in vodenjem, v slovenski literaturi ni zaslediti. Prav tako je malo strokovnih člankov, ki bi proučevali tovrstne povezave. Pridobljeni rezultati so dobra izhodiščna točka za vse nadaljnje raziskovalce, ki jih zanima tovrstno področje. Z raziskavo si lahko pomagajo vse organizacije in podjetja, ki se soočajo z delovanjem zaposlenih od doma oz. želijo implementirati takšen način dela. Tako dobijo vpogled v to, kateri ukrepi za vzpostavitev zaupanja v času dela na daljavo so smiselni, na kaj ima zaupanje oz. nezaupanje največji vpliv, katere so tiste kompetence vodje, ki res štejejo, in kateri dejavniki, ki povečujejo zaupanje, so za zaposlene zelo pomembni.

Pri pisanju magistrskega dela so se pojavile določene omejitve in dejavniki, ki so upočasnili pisanje dela. Ena izmed ovir se je pojavila pri pisanju teoretičnega dela, saj je strokovne literature na temo vzpostavitve zaupanja med zaposlenimi in vodjo v času dela na daljavo malo. Pojavljajo se predvsem aktualni članki in priporočila, ki so nastala v času epidemije COVID-19. Delo od doma se pred tem obdobjem v literaturi pojavlja predvsem zaradi globalnih podjetij, ki uporabljajo tovrstni način dela, kljub temu pa je v povezavi z zaupanjem med vodjo in zaposlenimi še dokaj neraziskano področje. Časovno se je nad pričakovani zavleklo pri empiričnem delu. Zaradi daljšega časovnega obdobja pri postopkih dogovarjanja in vsebinskega preverjanja ustreznosti ankete v podjetju je ostalo manj razpoložljivega časa za izpolnjevanje vprašalnika. Omejitve raziskave se nanaša tudi na statistično preverjanje analiz, saj so bile hipoteze preverjena na podlagi aritmetične sredine in standardnega odklona ter frekvence in odstotka, ne pa na podlagi ostalih bolj natančnih statističnih analiz in testov.

SKLEP

V magistrskem delu je proučevana povezava, ki se navezuje na delo od doma, zaupanje med vodjo in zaposlenim ter vodenje. V delu so proučeni omenjeni dejavniki, kar prispeva k

povečanemu številu raziskav na tem področju, ki jih je v našem okolju malo. Raziskava v delu je namenjena poglobljenemu razumevanju vzpostavitve zaupanja med vodjo in zaposlenimi v času dela na daljavo. Na podlagi več omenjenih dejavnikov, ki jih zasledimo v literaturi, je bila opravljena raziskava med zaposlenimi v podjetju X. Glede na pridobljene rezultate ankete je literatura bogatejša na naslednjih področjih: kateri način dela imajo zaposleni raje, razporejene so kompetence vodje od najpomembnejše do najmanj pomembne, razvrščeni so dejavniki, ki povečujejo zaupanje med vodjo in zaposlenimi. Prikazano je, na kaj najbolj vpliva zaupanje oz. nezaupanje v poslovnem okolju, kateri slog vodenja je zaposlenim bližje in kateri izmed ukrepov pri vzpostavitvi zaupanja je najbolj smiseln.

Prva hipoteza je ovržena. Rezultati raziskave so pokazali, da je najpomembnejša kompetenca pri vzpostavitvi zaupanja v času dela na daljavo med vodjo in zaposlenimi pristen in odprt odnos. Komunikacijske spretnosti so na tretjem mestu. Druga hipoteza je ovržena. Najpomembnejši dejavnik je jasna postavitev ciljev in nalog, kar je bilo nepričakovano glede na predvidevanja, da imajo zaposleni raje mehke večšine. Prav tako zaradi rezultata pri desetem vprašanju, kjer je večina zaposlenih (več kot 92 %) označila, da bi raje imela vodjo, usmerjeno k ljudem, ki zajema tudi motiviranje zaposlenih. Le nekaj respondentov je izbralo vodenje, usmerjeno k nalogam, kamor spada jasna postavitev ciljev in nalog.

Tretja hipoteza je ovržena. Iz rezultatov ankete izhaja, da zaupanje najbolj vpliva na učinkovitost, zavzetost in produktivnost. Sklepamo lahko, da bi se v primeru nezaupanja največje odstopanje pokazalo pri padcu učinkovitosti in produktivnosti. Četrta hipoteza je potrjena. Respondenti so pri vprašanju »S pomočjo katerega načina vodenja bi vodja lažje vzpostavil zaupanje z vami?« večinsko izbrali vodenje, usmerjeno k ljudem, s 95,2 %, medtem ko je vodenje, usmerjeno k nalogam, izbralo 4,8 % respondentov. Peta hipoteza je ovržena. Rezultati ankete kažejo, da je najbolj smiselno zaposlenim zagotoviti potrebne vire za delo, na zadnjem mestu je vzpostavitev dnevnih sestankov.

Vse večja razširjenost dela od doma je ustvarila naraščajoče zanimanje za uspešno vodenje tako imenovanih virtualnih timov. V ta namen je nujno usposobiti vodje ter jih pripraviti na učinkovito vodenje in podporo takšnim timom. V delu so predstavljeni ukrepi, ki so lahko v pomoč pri postavitvi strategije za uspešno vodenje. Zagotoviti je treba stabilno organizacijsko podporo in graditi zaupanja vredne odnose. V prihodnosti se pričakuje povečanje obsega tovrstnega dela, zato so vse raziskave, ki raziskujejo to področje, še bolj zaželeno. Delo na daljavo je dejstvo, na vodji in zaposlenih pa je, da krepijo odnose in upoštevajo predloge, ki povečujejo zaupanje in krepijo organizacijsko klimo.

LITERATURA IN VIRI

1. Abid, G., Baykal, E. & Contreras, F. (2020). *Coronavirus Disease (COVID-19): Socio-Economic Systems in the Post-Pandemic World: Design Thinking, Strategic Planning*,

- Management, and Public Policy*. Pridobljeno 15. novembra 2021 iz <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271/full#h2>
2. Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1–10.
 3. Amjad, S. (2020). *Remote Work* [objava na blogu]. Pridobljeno 13. novembra 2021 iz <https://www.peoplebox.ai/blog/how-can-managers-build-trust-with-remote-teams/>
 4. Aronson, E. (2009). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244–256.
 5. Aurifeille, J. M. & Medlin, C. (2009). *Benevolence and Credibility*. New York: Nova Science.
 6. Creed, W., Miles, R., Tyler, T. & Kramer, R. (2012). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London: Sage Publications.
 7. Day, D. & Antonakis, J. (2012). *The Nature of Leadership*. London: Sage Publications.
 8. Denham Smith, D. (2020, 18. maj). How To Build Trust In A Virtual Workplace. *Forbes*. Pridobljeno 3. septembra 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/05/18/how-to-build-trust-in-a-virtual-workplace/?sh=3f4816a77576>
 9. Doney, P. M. & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of marketing*, 61(2), 35–51.
 10. Ford, R. C., Piccolo, R. F. & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25–34.
 11. Fuze, Inc. (2021). *What do we mean by “the Future of Work?”* Pridobljeno 3. septembra 2021 iz <https://www.fuze.com/future-of-work>
 12. Gill, S. (2011). *Command-and-Control Leadership vs. People-Centered Leadership*. Pridobljeno 3. septembra 2021 iz <https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/wp-content/uploads/2013/01/BUS209-3.3.2-CommandandControl.pdf>
 13. Gleeson, B. (2020, 26. avgust). Tips For Leading And Managing Remote Teams. *Forbes*. Pridobljeno 3. septembra 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2020/08/26/13-tips-for-leading-and-managing-remote-teams/?sh=84e11c7577b6>
 14. Griffith, D. N. (2020). *25 Important Remote Work Statistics for 2020*. Pridobljeno 3. septembra 2021 iz <https://careerswiki.com/publications/remote-work-statistics/>
 15. Guinot, J., Chiva, R. & Roca-Puig, V. (2014). *Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study*. Pridobljeno 3. septembra 2021 iz <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/125024/ID61882.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
 16. Hirsch, A. (2019). *Building and Leading High- Performing Remote Teams*. Pridobljeno 9. septembra 2021 iz <https://www.wku.edu/hr/hiringofficials/buildingandleadinghighperformingremoteteams.pdf>
 17. Human Resources Management Association. (2011). *The Impact of Trust on Organizational Performance*. Pridobljeno 3. septembra 2021 iz <https://cphr.ca/wp-content/uploads/2017/01/Trust-and-Performance-Research-Results.pdf>
 18. Hunter, P. (2019). Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity. *EMBO reports*, 20(1), 47435.

19. Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R. & Staples, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information systems research*, 15(3), 250–267.
20. Jovanovič, D. (2016). *Stil vodenja v osnovni šoli X* (diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
21. Kass, H. D. (1996). The logics of trust: The foundational role of institutions in building social trust. *Administrative Theory & Praxis*, 18(2), 57–73.
22. Kaufman, E., Lovich, D., Bailey, A., Messenböck, R., Schuler, F. & Shroff, A. (2020). *Remote Work Works—Where Do We Go from Here?* Pridobljeno 9. septembra 2021 iz https://web-assets.bcg.com/92/24/ef7bd356_4167b9ca6a403ced58c6/bcg-remote-work-works-where-do-we-go-from-here-aug-2020-1.pdf
23. Khalid, A., Zafar, A., Zafar, M. A., Saqib, L. & Mushtaq, R. (2012). Role of supportive leadership as a moderator between job stress and job performance. *Information Management and Business Review*, 4(9), 487–495.
24. Kluch, S. (2020). *Leading Remotely: What Managers Need to Keep Teams Engaged*. Pridobljeno 9. septembra 2021 iz <https://www.gallup.com/workplace/296528/leading-remotely-managers-need-keep-teams-engaged.aspx>
25. Larson, B. Z., Vroman, S. R. & Makarius, E. E. (2020). A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review*, 18, 1–6.
26. Lonati, S. (2020). What explains cultural differences in leadership styles? On the agricultural origins of participative and directive leadership. *The Leadership Quarterly*, 31(2), 101305.
27. Matveev, A. V. & Nelson, P. E. (2004). Cross cultural communication competence and multicultural team performance: Perceptions of American and Russian managers. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 253–270.
28. Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709–734.
29. Niculescu, D. C. (2015). The Impact Of Trust On Organizational Performance: A Study Of Selected Institutions In Romanian Financial And Banking Institutions. *Business Excellence and Management*, 5(3), 22–39.
30. Olanrewaju, O. I. & Okorie, V. N. (2019). Exploring the qualities of a good leader using principal component analysis. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 9(2), 142.
31. Olson, M. H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182–187.
32. Premk, E. (2018). *Vpliv zaupanja korporativne znamke na zaupanje v ekološko trgovsko blagovno znamko* (doktorska disertacija). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
33. Rejc, M. & Starc, J. (2019). Osebnostne lastnosti vodij 21. stoletja. *Tranzicija*, 22(44), 53–65.

34. Robert, L. P., Denis, A. R. & Hung, Y. T. C. (2009). Individual swift trust and knowledge-based trust in face-to-face and virtual team members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241–279.
35. Robescu, O. & Iancu, A. G. (2016). The effects of motivation on employees performance in organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(2), 49–56.
36. Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American psychologist*, 35(1), 1.
37. Rüzgar, N. (2018). The effect of leaders' adoption of task-oriented or relationship-oriented leadership style on leader-member exchange (LMX), in the organizations that are active in service sector: A research on tourism agencies. *Journal of Business Administration Research*, 7(1), 50–60.
38. Sarti, D. & Torre, T. (2020). The “Way” Toward E-leadership: Some Evidence From the Field. *Frontiers in Psychology*, 11, 2753.
39. Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101–104.
40. Sieber, P. & Griese, J. (1998). *Organizational Virtuousness*. Pridobljeno 12. oktobra 2021 iz <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.83.1293&rep=rep1&type=pdf#page=36>
41. Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational administration quarterly*, 41(5), 777–800.
42. Taborosi, S., Strukan, E., Poštin, J. & Konjikušić, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 10(1), 48–60.
43. Thagard, P. (2018, 9. oktober). What Is Trust? [objava na blogu]. Pridobljeno 26. oktobra 2021 iz <https://www.psychologytoday.com/us/blog/hot-thought/201810/what-is-trust>
44. Thomas, G. (2020). Leadership Models and Leadership Styles as Success Factors in Small and Medium-sized Enterprises. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 256–258.
45. Torkar Flajnik, S. (2018). Vodenje - Stvar poguma in notranje trdnosti. *HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 4(18), 22–23.
46. Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97.
47. Winston, B. E. & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6–66.
48. Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F. & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(10), 443–450.
49. Zakaria, N. & Yusof, S. A. M. (2020). Crossing cultural boundaries using the internet: Toward building a model of swift trust formation in global virtual teams. *Journal of International Management*, 26(1), 100654.

50. Zenger, J. & Folkman, J. (2016, 14. januar). *The trickle-down effect of good (and bad) leadership*. Pridobljeno 12. oktobra 2021 iz <https://hbr.org/2016/01/the-trickle-down-effect-of-good-and-bad-leadership>

PRILOGA

Priloga 1: Vprašalnik

Spoštovani!

Sem Lea Kren, študentka 2. letnika magistrskega študija Ekonomske fakultete, smer Management. V nadaljevanju bi vas prosila za izpolnitev ankete na temo vzpostavitve zaupanja med vodjo in zaposlenimi v času dela na daljavo. Vljudno vas prosim, da si vzamete nekaj minut za izpolnitev anonimnega vprašalnika.

Vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč pri zaključitvi raziskovalnega dela magistrskega dela.

Že vnaprej se vam zahvaljujem.

1. Spol:

- a) Moški.
- b) Ženski.

2. Starostna skupina:

- a) 18–30.
- b) 31–45.
- c) 46 in več.

3. Stopnja izobrazbe:

- a) Osnovna šola.
- b) Srednješolska izobrazba.
- c) Višješolski program.
- d) Visokošolski program.
- e) Univerzitetni program.
- f) Magisterij.
- g) Doktorat.

4. Kateri način dela vam je ljubši?

- a) Klasično delo v pisarni.
- b) Delo od doma.
- c) Hibridno delo.

5. Koliko odstotkov časa ste v povprečju delali od doma v zadnjih treh mesecih?

- a) 10–40 %.
- b) 41–70 %.
- c) 71–100 %.
- d) Nisem delal/-a od doma.

- 6. V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami (1 – sploh se ne strinjam, 5 – zelo se strinjam)?**
- Pri delu od doma vodje vzpostavljajo večji nadzor kot pri delu v pisarni.
 - Delo v pisarni pomeni stabilnejše delovno okolje.
 - Delo od doma zaposlenim omogoča večjo ustvarjalnost.
 - Vodja lažje motivira zaposlene pri delu v pisarni.
 - Delo od doma zaposlenim omogoča večjo fleksibilnost.
- 7. V kolikšni meri so vam pomembne naslednje lastnosti vodje pri vzpostavitvi zaupanja pri delu od doma (1 – sploh niso pomembne, 5 – zelo so pomembne)?**
- Komunikacijske sposobnosti.
 - Socialne veščine.
 - Sposobnosti oblikovanja in vodenja tima.
 - Spretnost upravljanja sprememb.
 - Strokovno znanje.
 - Pristen in odprt odnos.
- 8. Kako pomembni so za vas posamezni dejavniki, ki povečujejo vaše zaupanje do vodje v času dela na daljavo (1 – sploh ni pomembno, 5 – zelo je pomembno)?**
- Motiviranje zaposlenih.
 - Jasna postavitev ciljev in nalog.
 - Izobraževanja in karierna ter osebna rast.
 - Stabilno delovno okolje.
 - Etično in družbeno odgovorno vodenje.
 - Jasna organizacijska vizija in poslanstvo.
 - Delo brez konstantnega nadzora.
- 9. Označite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami, ki se navezujejo na zaupanje med vodjo in zaposlenimi (1 – sploh se ne strinjam, 5 – zelo se strinjam)?**
- Zaupanje na delovnem mestu izboljšuje inovativnost in ustvarjalnost.
 - Nezaupanje otežuje timsko delo in sodelovanje.
 - Nezaupanje povzroča stres in izgorelost zaposlenih.
 - Zaupanje izboljšuje učinkovitost, zavzetost in produktivnost.
 - Nezaupanje povečuje odpor do sprememb.
- 10. S pomočjo katerega načina vodenja bi vodja lažje vzpostavil zaupanje z vami (označite samo enega)?**
- Vodja pomaga svojim zaposlenim pri doseganju ciljev (določi smer, zagotavlja podporo, skrbi za dobro počutje zaposlenih, zaveda se svojih dolžnosti in odgovornosti, ustvarja ugodno delovno okolje za spodbujanje spoštovanja, zaupanja, sodelovanja in čustvene podpore).

- Vodja podaja jasna navodila in pričakovanja glede skladnosti z navodili (zaposleni se ravna po utečenih postopkih in standardih, jasno oblikovana hierarhija, okvir za odločanje in ukrepanje je skladen z vizijo vodje, vodja nadzira zaposlene za namen doseganja visokih rezultatov).

11. V kolikšni meri se strinjate s smiselnostjo spodnjih ukrepov pri vzpostavitvi zaupanja med vami in vodjo pri delu na daljavo (1 – sploh ni smiselno, 5 – zelo je smiselno)?

- Vzpostavitev strukturiranih dnevnih sestankov.
- Zagotovitev več različnih komunikacijskih kanalov.
- Vzpostavitev jasnih pravil delovanja.
- Omogočiti priložnost za socialno interakcijo na daljavo.
- Spodbujanje in čustvena podpora.
- Zagotovitev potrebnih virov za delo.