

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**VPLIV SODOBNE ORGANIZACIJSKE OBLIKE NA
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU
BOLD.GROUP, D. O. O.**

Ljubljana, julij 2025

KARIN REMEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Karin Remec, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv sodobne organizacijske oblike na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju bold.group d.o.o., pripravljenega v sodelovanju z mentorico asist. dr. Barbaro Hvalič Erzetič

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 pisnih del UL EF, 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 pisnih del UL EF;
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 Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, 11. 7. 2025

Podpis študentke:



POVZETEK

Zaključna strokovna naloga raziskuje vpliv agilne organizacijske strukture, ki je ena izmed sodobnih organizacijskih oblik, na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji bold.group, d. o. o. Predstavljene so organizacijske oblike, tradicionalne in sodobne, zadovoljstvo zaposlenih, organizacija bold.group, d. o. o. ter zadovoljstvo v organizaciji. Raziskovalni del naloge predstavi ključne ugotovitve glede vpliva agilne organizacije na zadovoljstvo zaposlenih v bold.group, d. o. o. Z uporabo kvalitativne metode je bilo ugotovljeno, da v podjetju bold.gorup, d. o. o. agilnost pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Med ključnimi ugotovitvami je, da agilna organizacijska struktura spodbuja motivacijo, izboljšuje počutje v delovnem okolju, povečuje avtonomijo zaposlenih ter pozitivno vpliva na komunikacijo.

KLJUČNE BESEDE: Organizacijska struktura, agilna organizacija, zadovoljstvo.

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The final thesis investigates the impact of the agile organizational structure, which is one of the modern organizational forms, on employee satisfaction in the organization bold.group d.o.o. It presents organizational structures, both traditional and modern, employee satisfaction, the company bold.group d.o.o., and satisfaction within the organization. The research part of the thesis outlines key findings regarding the influence of the agile organization on employee satisfaction at bold.group d.o.o. Using a qualitative method, it was found that agility has a positive impact on employee satisfaction in the company. Among the key findings are that the agile organizational structure promotes motivation, improves the working environment, increases employee autonomy, and positively influences communication.

KEY WORDS: Organizational structure, agile organization, employee satisfaction

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	ORGANIZACIJA.....	1
2.1	Organizacijska oblika.....	2
2.2	Pet delov organizacije po Mintzbergu	2
2.3	Dejavniki podjetja, ki vplivajo na izbiro organizacijske strukture	3
3	TRADICIONALNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	4
3.1	Funkcijska struktura.....	4
3.2	Strojna birokracija	5
3.3	Profesionalna birokracija.....	5
3.4	Oddelčna struktura.....	6
3.5	Adhokracija	7
4	SODOBNE ORGANIZACIJSKE OBLIKE	7
4.1	Matrična organizacija	8
4.2	Holakracija	8
4.3	Virtualna mrežna organizacija.....	9
4.4	Agilna organizacija	10
5	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	13
5.1	Merjenje zadovoljstva zaposlenih	14
5.1.1	Anketa.....	14
5.1.2	Intervjuji	14
5.1.3	eNPS	14
6	BOLD.GROUP, D. O. O.....	14
7	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V BOLD.GROUP, D. O. O.....	15
7.1	Vpliv agilnih procesov na kakovost komunikacije znotraj organizacije	16
7.2	Vpliv zaposlenega v agilni ekipi na usmeritve projektov in odločanje	16
7.3	Prepoznavanje prispevka in nagrajevanje zaposlenih v agilni ekipi	17
7.4	Vloga vodstva v agilni organizaciji skozi podporo in motiviranje zaposlenih	17
7.5	Vpliv agilnosti na strokovno izobraževanje in podpora pri doseganju ciljev	18
7.6	Vpliv intenzivnosti dela v agilnem okolju	18
7.7	Fleksibilnost in ravnovesje med delom in prostim časom v agilnem okolju	19

7.8 Splošen vpliv agilnega okolja na zadovoljstvo zaposlenih	20
7.9 Primerjava zadovoljstva v agilni organizaciji z zadovoljstvom v tradicionalni organizaciji na podlagi izkušenj.....	20
SKLEP	21
SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	21
LITERATURA IN VIRI	22
PRILOGE	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Pet delov organizacije po Mintzbergu	3
Slika 2: Agilna organizacija	10
Slika 3: Primer Kanban table	11

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Transkript intervjuja 1	1
Priloga 2: Transkript intervjuja 2	4
Priloga 3: Transkript intervjuja 3	7
Priloga 4: Transkript intervjuja 4	11
Priloga 5: Transkript intervjuja 5	16
Priloga 6: Transkript intervjuja 6	20
Priloga 7: Transkript intervjuja 7	23
Priloga 8: Transkript intervjuja 8	26
Priloga 9: Transkript intervjuja 9	29

1 UVOD

Skozi svoje dosedanje delovne izkušnje sem imela priložnost delovati v različnih organizacijskih strukturah, tako tradicionalnih kot sodobnejših. Ob tem sem zaznala, da ima izbrana organizacijska ureditev pomemben vpliv na način dela, delovno dinamiko ter predvsem na moje zadovoljstvo pri opravljanju delovnih nalog. Ta opažanja so me spodbudila k poglobljenemu razmisleku o povezavi med organizacijsko strukturo in zadovoljstvom zaposlenih.

V strokovni zaključni nalogi se osredotočam na raziskovanje agilne organizacijske oblike, njenega delovanja ter predvsem njenega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Namen raziskave je prispevati k boljšemu razumevanju vpliva agilne organizacijske strukture na zadovoljstvo zaposlenih, saj zadovoljni in motivirani zaposleni predstavljajo ključen dejavnik uspešnosti podjetja v poslovnem okolju.

Cilj raziskave je preveriti, ali agilna organizacija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju bold.group, d. o. o. Z analizo izkušenj zaposlenih v tej organizaciji želim pridobiti vpogled v dejanske rezultate in vplive agilnega pristopa na splošno zadovoljstvo zaposlenih.

Metoda dela temelji na kvalitativnem raziskovalnem pristopu. Podatki zbrani z izvedbo strukturiranega intervjuja z zaposlenimi v podjetju bold.group, d. o. o. Ta metoda omogoča, da z vprašanji pridobim globlji vpogled v razmišljanje in dožemanje posameznega zaposlenega o dožemanju zadovoljstva.

V uvodu predstavim aktualnost in pomen raziskovanja teme z jasno opredeljenim namenom in cilji naloge. Sledi teoretičen del v katerem predstavim organizacijo, organizacijske oblike, tako tradicionalne kot sodobne, zadovoljstvo in samo organizacijo bold.group, d. o. o. V raziskovalnem delu podrobno predstavim ugotovitve opravljenih intervjujev, ki temeljijo na zadovoljstvu v agilni organizaciji, v zaključku pa podam ključne ugotovitve celotne raziskave z navezo na namen in cilje naloge.

Pri pisanju strokovne zaključne naloge sem si skozi celotno nalogo pomagala tudi z orodji umetne inteligence, kot sta ChatGPT in Perplexity. Uporabljala sem jih za namene iskanja strokovne literature, izboljševanje zapisanega besedila, prevajanje strokovne literature, pisanja transkriptov in kot pomoč pri analizi ter interpretaciji podatkov.

2 ORGANIZACIJA

Beseda organizacija (2008) pomeni skupnost ljudi z določenim ciljem, programom. Gre za pojem, ki združuje te ljudi za doseg te ciljev.

2.1 Organizacijska oblika

»Pojem strukture običajno pomeni konfiguracijo dejavnosti, ki je značilno trajna in obstojna; prevladujoča značilnost organizacijske strukture je njena vzorčna pravilnost« (Ranson in drugi, 1980).

Organizacijska oblika oziroma organizacijska struktura na podlagi teoretične oz. konceptualne ravni odraža način razmišljanja organizacije, ki je urejen, analitičen in temelji na sistematičnem pristopu. Namen, ki ga ima organizacijska struktura, je, da se učinkovito usklajuje in spremlja elemente med seboj, pri čemer se odraža tudi filozofija obstoja organizacije (Ahmady in drugi, 2016, str. 456).

»Organizacijska struktura predstavlja dolgoročno načrtovane povezave in odnose med elementi in dokumenti v podjetju«. Gre za nenehno spreminjajoč se proces, do katerega pride zaradi okolja, v katerem organizacija deluje ter organizacije same (čas delovanja, obseg podjetja, uporabljena tehnologija, tehnična oprijemljivost, struktura lastništva, vrednote, zgodovina organizacije itn.) (Šerifi in Dašić, 2012, str. 333).

V manjših in manj kompleksnih organizacijah pogosto ni takojšnje potrebe po formalni delitvi dela ali vzpostavitvi stroge organizacijske strukture. Komunikacija med zaposlenimi poteka večinoma neformalno, s tem pa je omogočeno enostavno usklajevanje nalog brez večje potrebe po strogem nadzoru in zapleteni koordinaciji. Z rastjo organizacije pa se potreba po sami jasni delitvi dela in strogem nadzoru vedno bolj kaže (Mintzberg, 1979).

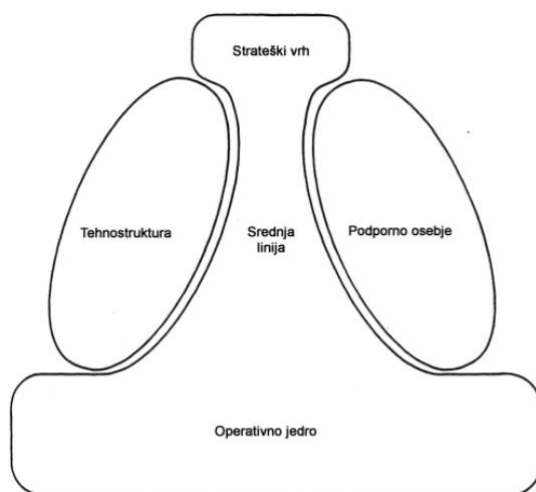
2.2 Pet delov organizacije po Mintzbergu

Slika 1 prikazuje kako je Mintzberg organizacijo razdelil na pet ključnih delov. Ti so (Mintzberg, 1979, str. 24–34):

- Strateški vrh sestavljajo ljudje na vrhu organizacije, kot so vodje ali direktorji. Odgovorni so za zagotavljanje, da organizacija doseže svoje cilje, hkrati pa skrbijo za zadostitev potreb vseh ključnih interesnih skupin. Njihove ključne naloge so, da vzdržujejo nadzor nad delovanjem organizacije, upravljajo odnose z zunanjim okoljem in snujejo strategijo organizacije. Pri svojem delu imajo zelo visoko stopnjo samostojnosti pri odločanju in njihove naloge so v večini primerov ne rutinske oziroma enkratne. Poleg njih v to skupino spadajo tudi tajniki ali asistenti, ki jim pomagajo pri njihovem delu.
- Srednji management. Organizacije zahtevajo veliko koordinacije in nadzora, da delo poteka gladko in so cilji doseženi. Za to skrbi srednja linija oziroma menedžerji, postavljeni v linijo avtoritete po hierarhiji. Glavne naloge, ki jih imajo, so povezane z zbiranjem informacij in zagotavljanjem točnih povratnih informacij, razreševanjem morebitnih ovir, dodeljevanjem nalog, interne komunikacije ter snovanjem strategije, znotraj svojega področja. Delo menedžerjev je odvisno glede na položaj v strukturi podjetja, na višjih ravneh je delo abstraktno, bolj konkretno in manj podobno.

- Operativna raven predstavlja glavno delo, opravljeno s strani zaposlenih. Ti so zadolženi za celoten postopek z začetkom, da pridobijo materiale ter iz njih naredijo končni izdelek. Ta izdelek nato prodajo ter jih razpošljejo. Poleg tega pa aktivno skrbijo za vse podorne naloge, ki se lahko pojavijo pri opravljanju dela. V tem delu organizacije je najbolj razvita standardizacija, ki pa se razlikuje na tip opravljenega dela.
- Tehnološki element. Ta segment organizacije sestavljajo strokovnjaki, ki skrbijo, da je delo drugih kar najboljše optimizirano in tekoče. Delimo še dve skupini. Ena se osredotoča na zaznavanje sprememb v zunanjem okolju in skrbi, da se organizacija nanje ustrezno odzove. Druga skupina pa je osredotočena na uvedbo ponavljajočih se postopkov in vzdrževanje stabilnosti v procesih. Njihovo delovanje sega čez celotno organizacijo. Njihovo sodelovanje večinoma temelji na sprotni izmenjavi informacij in prilagajanju, zato je v večini prisotna neformalna komunikacija.
- Podporni element se ukvarja z dejavnostmi, ki niso neposredno vezane na temeljne naloge organizacije. Ti največkrat nadomeščajo zunanje izvajalce, saj ima organizacija z njimi večjo usklajenost in nadzor. V veliki meri delujejo avtonomno. Lahko bi rekli, da so organizacije znotraj že obstoječe organizacije.

Slika 1: Pet delov organizacije po Mintzbergu



Vir: prirejeno po Mintzberg (1979).

2.3 Dejavniki podjetja, ki vplivajo na izbiro organizacijske strukture

Dejavniki, ki vplivajo na izbor organizacijske strukture podjetja so (Tajnikar, 2006, str. 166–170):

- Konfliktnost. V organizacijah je potrebna zdrava mera konfliktnosti, saj ta spodbuja inovacije, učinkovitost dela ter kakovost. Izogibati pa se mora ekstremnim meram konfliktnosti, saj ima ta lahko številne negativne posledice na organizacijo (npr. nizka

učinkovitost, slabo vzdušje med zaposlenimi ipd.) Naloga managementa je, da usklajuje oziroma uravnovesi konfliktnost, da se ta najbolj odraža za podjetje.

- Model delovnih značilnosti. Pomaga razumeti, kako so naloge v podjetju zastavljene in povezane ter kakšen učinek imajo na zaposlene. Prek zaposlenih oz. njihovega vrednotenja dela lahko pridobi vpogled, ali je njihovo delo raznoliko, smiselno, pomembno itn. Prek rezultatov lahko zazna pomanjkljivosti in jih odpravi.
- Kompleksnost. Glede na strukturo organizacije, ki vključuje različna delovna mesta, značilnosti zaposlenih, število hierarhičnih stopenj, oddaljenost oddelkov in podobno, ne sme biti ta niti preveč zapletena, ali obratno, poenostavljena, temveč mora dosegati optimalno kompleksnost.
- Formalizacija. Pomeni, kako urejena in natančna navodila o delu so v organizaciji zapisana in kako dosledno jih zaposleni in vodje upoštevajo. Organizacije poskušajo najti ravnotežje oziroma najprimernejšo raven formalizacije.
- Centralizacija. Pomeni v kolikšni meri vodstvo sprejema odločitve. Ali so te odločitve sprejete izključno na ravni vodstva, ali pa se odločanje prenaša tudi na nižje ravni znotraj organizacije. Organizacija pa hkrati zasleduje tudi najustreznejši nivo formalizacije.

3 TRADICIONALNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

3.1 Funkcijska struktura

Med vsemi organizacijskimi strukturami velja za najbolj enostavno in osnovno obliko. Uporablja se v organizaciji z malo zaposlenimi, kjer je običajno prisoten en vodja, ki je lahko hkrati tudi lastnik. Sam ureja vse glavne odločitve, ki so povezane z organizacijo, ter sam zagotavlja nadzor nad širokim področjem dela oziroma organizacije. Ta struktura velja za zelo prilagodljivo, kar se dobro odraža tudi v času krize zaradi velike stopnje centraliziranega odločanja. Primerna in največkrat uporabljena je s strani zagonskih podjetij v dinamičnem okolju (Robbins, 1990, str. 279–281).

Prednosti funkcijske strukture so (Robbins, 1990, str. 281):

- je preprosta in pregledna, brez zapletenih hierarhičnih ravni;
- zelo hitro se lahko prilagaja na spremembe ob hkratnem hitrem odločanju;
- stroški vzdrževanja strukture so zelo nizki;
- zaposleni se lažje poistovetijo s cilji organizacije,
- lažje se razbere, kako in koliko vsak posameznik prispeva k organizaciji;
- primerna je za nova mala podjetja v začetnih fazah razvoja.

Slabosti funkcijske strukture so (Robbins, 1990, str. 281):

- ni primerna za večje, bolj kompleksne organizacije;
- v večini so odločitve in moč centralizirane;

- visoka odvisnost od vsakega zaposlenega oziroma ključnih oseb.

3.2 Strojna birokracija

Strojna birokracija je najbolj primerna za velike organizacije, pri katerih je prisotna velika stopnja standardizacije, ter jim sama tehnologija organizacije tudi to dopušča. V organizaciji je v večini prisotno rutinsko delo, obdano z jasno določenimi pravilniki in predpisanimi postopki. Zaposleni so glede na vrsto dela razporejeni po oddelkih. Pri tem pa ima tudi veliko vlogo tehnološki element podjetja – strokovnjaki, ki skrbijo za izboljševanje procesov in nalog drugih. Sprejemanje odločitev se glede na višino hierarhije veča in je osredotočeno v samem vrhu organizacije (Robbins, 1990, str. 283–288).

Prednosti strojne birokracije so (Robbins, 1990, str. 283–288):

- najbolj je učinkovita za večja podjetja v predvidljivem okolju;
- organizacijska struktura ima jasno določene naloge posameznikov in jasne procese organizacije;
- vzpostavljen je popoln nadzor.

Slabosti strojne birokracije so (Robbins, 1990, str. 283–288):

- v času krize ima organizacijska struktura težave, saj ni naklonjena spremembam in se nanje težko hitro odzove;
- natančno sledenje pravilnikom in nalogam je lahko, v primeru novih okoliščin ali sprememb razmer;
- med specializiranimi oddelki velikokrat pride do spora zaradi pretirane fokusiranosti na cilje znotraj posameznih oddelkov ob zanemarjenju ciljev organizacije.

3.3 Profesionalna birokracija

Profesionalna birokracija je alternativna možnost strojni birokraciji, s poudarkom na družbeni specializaciji in decentraliziranosti. Primerna je za delovanje v stabilnem okolju. Zanja je značilno, da zaposluje strokovnjake z visoko stopnjo specifičnega znanja. Ti imajo ob opravljanju svojega dela tudi veliko avtonomnost. Pri profesionalni birokraciji gre za kompleksno strukturo, ki jo klub visoki stopnji avtonomije urejeno formalni predpisi. Večji del zajema operativno jedro, ki ima tudi največjo moč in avtonomijo (strokovnjaki), kot posledica decentraliziranosti. Strateški vrh mora prepustiti večji del nadzora operativnemu jedru. Eden izmed pomembnejših delov strukture je tudi podporno osebje, ki pomaga operativnemu jedru. Zaradi teh posebnosti se v notranjosti pogosto oblikujejo enote, ki po strukturi spominjajo na strojne birokracije (Robbins, 1990, str. 288–292).

Prednost profesionalne strukture je (Robbins, 1990, str. 288–292):

- zaradi zaposlenih strokovnjakov in njihove avtonomnosti lahko opravljajo zelo specifične naloge.

Slabosti profesionalne strukture so (Robbins, 1990, str. 288–292):

- med zaposlenimi pride velikokrat do konfliktov zaradi različnega zaznavanja ciljev oziroma osredotočenosti na svoje specifične cilje in zanemarjanje ciljev celotne organizacije;
- nagnjenost k natančnemu sledenju navodil lahko strokovnjake omejuje in ne sovпада s pripisom avtonomnosti, ki jo imajo.

3.4 Oddelčna struktura

Oddelčna struktura je sestavljena iz strateškega vrha, ki skrbi za medsebojno koordinacijo večjega števila avtonomnih enot, jim postavlja splošne usmeritve ter spremlja delovanje in uspešnost enot. Avtonomne enote so večinoma v obliki strojne birokracije. Zaradi njihove avtonomije imajo vodje posamezne enote oziroma managerji srednje ravni dobro vzpostavljen nadzor. Poleg tega je na vodji odgovornost, da poskrbi in je odgovoren za rezultate, pri tem pa se lahko strateško in operativno odloča. V oddelčni strukturi je prisoten tudi podporni element, ki se osredotoča na podporo enotam (Robbins, 1990, str. 292–298).

Prednosti oddelčne strukture so (Robbins, 1990, str. 292–298):

- osredotočenost na cilje organizacije vzpostavlja in usklajuje vodja enote, to se odraža v večji pozornosti na rezultatih;
- strateški vrh se usmerja k snovanju dolgoročne strategije;
- operativne naloge opravlja vsak del posebej ter je s tem posledično razbremenjen strateški vrh;
- odlično okolje za razvoj menedžerjev.

Slabosti oddelčne strukture (Robbins, 1990, str. 292–298):

- med različnimi enotami, zaradi načina delovanja posameznih enot, pride do podvajanja nalog in sredstev. To se lahko odrazi v višjih stroških;
- nastanek nestrinjanj med podpornim elementom in enotami ter med samimi enotami, zaradi pomanjkanja spodbud za sodelovanje;
- enote so avtonomne, vendar morejo sledilci smernicam iz strateškega vrha;
- sindrom »ni izumljeno tukaj« (angl. not developed here). Če strateški vrh določi, da se inovacija, razvita znotraj ene enote, umesti tudi v ostale, se lahko pri drugih enotah pojavi zadržanost ali odpor.

3.5 Adhokracija

Adhokracija je organizacijska oblika, ki se uporablja v dinamičnem ter kompleksnem okolju. Pogosto nastane z namenom, da skupina strokovnjakov doseže cilj, nato pa se razpusti. Takšna struktura omogoča organizaciji, da je prilagodljiva in kreativna, z malo predpisi oziroma pravili. Naloge v adhokraciji so kompleksne, raznolike in tehnično zahtevne. V njej delujejo strokovnjaki z različnih področij, ti imajo veliko stopnjo samostojnosti. Med strokovnjaki ni jasno določenih hierarhičnih odnosov. Ker adhokracija temelji na ploski vertikalni diferenciaciji, ji to omogoča lahko prilagajanje spremembam ter novim zahtevam okolja (Robbins, 1990, str. 298–304).

Prednosti adhokracije so (Robbins, 1990, str. 298–304):

- omogoča hitro reakcijo in prilagajanje na potrebne spremembe in okolja;
- odlična za uvedbo v negotovem okolju, še posebej v zagonskih podjetjih;
- spodbuja kreativnost in inovativnost v organizaciji;
- omogoča medsebojno sodelovanje specialistov z različnimi znanji.

Slabosti adhokracije so (Robbins, 1990, str. 298–304):

- ni jasno opredeljenih odnosov med zaposlenimi;
- lahko slabo vpliva na psihološko počutje zaposlenih;
- zaradi hitre spremenljivosti in načina dela lahko na zaposlenega vpliva negativno.

4 SODOBNE ORGANIZACIJSKE OBLIKE

Ob pogledu na 21. stoletje so se začeli razni pogledi in razmisleki o organizacijah in organizacijskih oblikah, glede na hitro spreminjajoče se okolje. Večja dejavnika, ki sta spodbudila organizacije k spremembam, sta globalizacija in digitalizacija tehnologij. Globalizacija je omogočila več medsebojnih povezav in integracijo med organizacijami, trgi in tehnologijami. Kot posledica so organizacije bile spodbujene k delovanju na globalni ravni in soočanju z globalno konkurenco. Digitalizacija tehnologij pa omogoča zmanjševanje stroškov in povečuje hitrost izmenjave podatkov. Ta hkrati krepi tudi sposobnost organizacij za delovanje na daljavo in v mednarodnem okolju (Barkema in drugi, 2002, str. 916–919).

Današnje okolje je izjemno hitro spreminjajoče, nepredvidljivo in prepleteno z globalnimi vplivi. Če želijo organizacije ohraniti položaj na trgu, se morajo ustrezno odzvati in se preoblikovati. Posledično so se organizacije začele umikati od tradicionalnih organizacijskih struktur, kajti te velikokrat dandanes niso več ustrezne. Skozi ustrezne načine so organizacije začele uvajati sodobne organizacijske pristope, nagnjene k agilnosti (Novikova in Hamse, 2021, str. 103–106).

»Sodobne organizacije se soočajo z novimi oblikami predstavitve, procesi, kjer je hierarhija povsem izbrisana in uvedene so multidisciplinarne ekipe, z novimi informacijskimi tehnologijami, gospodarstvi, znanjem kot virom organizacije in zmožnostjo prilagajanja spremembam v procesu mreženja« (Šerifi in Dašić, 2012, str. 333–339).

4.1 Matrična organizacija

Matrična organizacija lahko sočasno upravlja različne poslovne dimenzije z večjim številom vodij. Delijo se na osnovne (dve poslovni dimenziji) in zapletene (imajo tri ali več poslovnih dimenzij) (Sy in drugi, 2005). Pri matrični organizaciji z dvema dimenzijama (horizontalna produktna in vertikalna funkcionalna) zaposleni poročajo tako funkcionalnim kot tudi produktnim vodjem. Vodje so med seboj enakopravni glede avtoritete, moči in poročanja s strani zaposlenih. Matrična struktura omogoča tudi zaposlenim, da ti niso specializirani samo za en produkt, ampak delujejo na več produktih hkrati. S tem pridobijo širše izkušnje in lahko učinkovitejše prispevajo k delovanju organizacije (Daft, 2010, str. 110–115).

Prednosti matrične organizacije (Daft, 2010, str. 112):

- omogoča učinkovito sodelovanje med različnimi oddelki in produktnimi skupinami;
- zaposleni lahko sodelujejo pri več projektih hkrati, kar pomeni, da so viri in njihovo znanje bolje izkoriščeni;
- zelo dobro v negotovih razmerah;
- najbolj primerna je za podjetja z več produktnimi linijami, ki so srednje velika;
- zaposleni imajo možnost pridobivanja znanja s strani funkcije kot tudi s strani produkta.

Slabosti matrične organizacije (Daft, 2010, str. 112):

- zaradi dveh ali več enakopravnih vodij lahko pride do zmede prioritet, težav pri komunikaciji in usklajevanju;
- vzpostavitev matrične organizacije je daljši proces;
- težko je vzpostaviti enakovredno vlogo vodij;
- možnost neuravnotežene strukture, če en vodja prevzame več pobude oziroma vpliva.

4.2 Holakracija

Holakracija je sodobna organizacijska oblika, ki je sestavljena iz ene večje enote/kroga (splošni krog organizacije), v kateri se oblikujejo manjše enote/krogi. Ti predstavljajo manjše samostojne ekipe s svojimi pravicami, ki nastanejo z namenom, da opravijo posamezne naloge, ki jih organizacija ima. Posameznik je lahko vključen v več krogov hkrati. Ključno pa je, da med krogi poteka učinkovito sodelovanje in koordinacija. Poudarek je na delu in procesih, ne na posameznikih, saj posamezniki nimajo določenih nazivov, ampak se prilagajajo in prevzemajo različne definirane vloge, ki so aktualne ter so zanje tudi odgovorni (Krasulja in drugi, 2016).

Pravila v holakraciji niso stalna, ampak se sproti oblikujejo ali ukinjajo glede na potrebe dela in razvoj organizacije. Struktura je zelo prilagodljiva in primerna za delovanje tudi v negotovih časih, saj omogoča visoko stopnjo vključenosti zaposlenih in spodbuja medsebojno povezanost (Krasulja in drugi, 2016).

Prednosti holakracije so (Krasulja in drugi, 2016):

- prilagodljivost omogoča hitro odzivanje na nevarnosti in spremembe iz okolja;
- soodločanje, odločanje ni centralizirano, ampak lahko o prilagoditvah odločajo vsi, z enakovredno vključenostjo;
- odprt sistem, zaposleni so nenehno izpostavljeni okoljskim vplivom;
- samoorganizacija, zaposleni znotraj posamezne enote si sami določajo sestanke, komunicirajo in ustvarjajo mnenja;
- povezljivost. Holakracije lahko delujejo kot veliko omrežje večjih organizacij skupaj, tudi mednarodno.

Slabosti holakracije so (Krasulja in drugi, 2016):

- pri uvajanju holakracije v podjetje lahko pride do kaosa in zmede, ker ta temelji na samoupravljanju;
- ni dovolj raziskana in uporabljena, da bi lahko govorili o uspešnosti na dolgi rok.

4.3 Virtualna mrežna organizacija

Virtualna mrežna organizacija deluje na način, da sama izvaja funkcije, ki jih ta najboljše zna, preostale naloge pa preda drugim, zunanjim podjetjem oziroma posameznikom. Ti so pri opravljanju nalog boljši od podjetja. Podjetje pri tem skrbi za medsebojno koordinacijo vseh funkcij, med seboj so povezani elektronsko. Kar omogoča, da lahko virtualna organizacija deluje globalno in si hkrati hitro izmenjuje vse potrebne informacije za tekoče delovanje. Prisotna je visoka mera fleksibilnosti, saj se zunanji izvajalci v mrežo vključujejo in izključujejo glede na same potrebe (Daft, 2010, str. 119–122).

Prednosti virtualne mrežne organizacije so (Daft, 2010, str. 121–122):

- organizacija lahko deluje na globalni ravni in s tujim kadrom;
- hitra uvedba izdelkov na trg, brez potrebe po dodatnih vložkih;
- visoka stopnja prilagodljivosti za potrebe strank in trga;
- nižji stroški vodenja in podpore znotraj organizacije.

Slabosti virtualne mrežne organizacije so (Daft, 2010, str. 121–122):

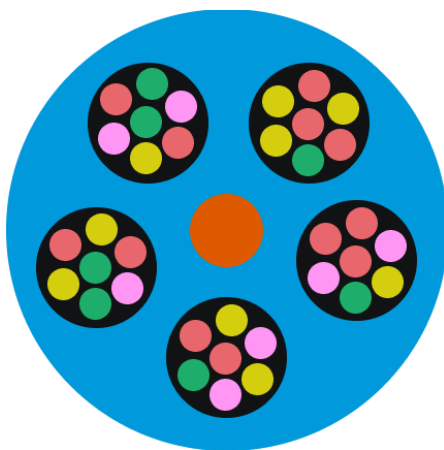
- pomanjkanje nadzora zaradi visoke stopnje decentraliziranosti;
- velik delež časa zavzameta koordinacija in upravljanje odnosov z zunanjimi izvajalci;

- visoko tveganje glede odpovedi oziroma neizvedba dogovorjenih obveznosti s strani zunanjega izvajalca;
- nizka lojalnost zaposlenih, ti se lahko počutijo zamenljivi zaradi zunanjih izvajalcev;
- težka vzpostavitev kulture v organizaciji kot posledica razpršenosti.

4.4 Agilna organizacija

Agilna organizacija, prikazana na sliki 2, je sodobna vrsta organizacij, ki deluje stabilno ob hkratni fleksibilnosti in je primerna za negotova okolja. Zanja je značilno, da so zaposleni razvrščeni v multidisciplinarne time, ki delujejo kot organizmi znotraj celote (McKinsey & Company, 2017).

Slika 2: Agilna organizacija



Vir: prirejeno po McKinsey & Company (2017).

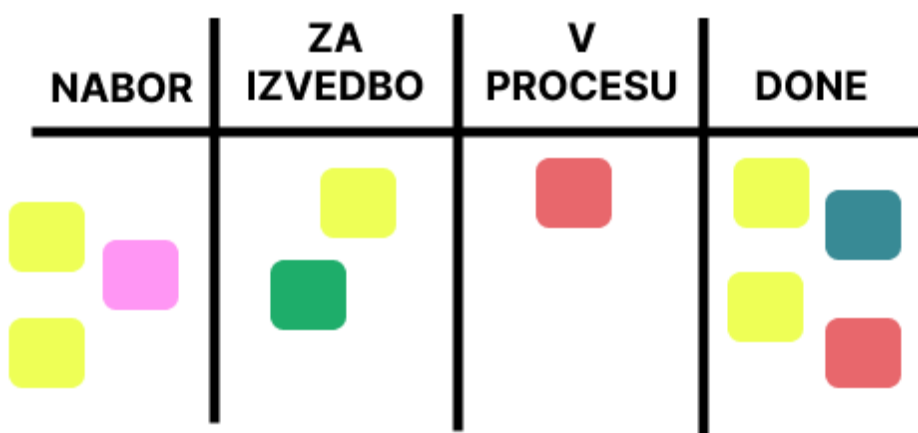
Strategija agilne organizacije je, da imajo jasno definirano, na kakšen način ter komu prinašajo dodano vrednost. Kljub svoji osredotočenosti na stranke ne pozabijo na preostale deležnike. V svojem procesu dela veliko sodelujejo tudi z zunanjimi izvajalci, kar jim omogoča dodatno stopnjo fleksibilnosti in raznolikosti. Zaposleni ob opravljanju svojega dela, ne le vedo, ampak čutijo skupni namen in vizijo organizacije. Ti v svojem delu in projektih opazujejo možnosti za napredek in inovacije, pri čemer jim pomaga zmožnost hitrega premikanja in prilagajanja svojih virov. Jasno imajo opredeljene tudi naloge v ekipi. Vodstvo organizacije pa poskrbi za potrebne usmeritve in mentorstvo, ki zaposlenim omogočajo lažje zasledovanje ciljev (McKinsey & Company, 2017).

V agilni organizaciji je prisotna ploska struktura, ki je zgrajena iz manjših avtonomnih timov. Temelj uspešnosti delovanja posameznega tima, glede na njihove projekte ali naloge, predstavljajo njihovi rezultati. Z namenom, da so rezultati delovanja posameznega tima ter celotne organizacije uspešni, se poleg meritev zastavljenih ciljev spodbujata odprta komunikacija med zaposlenimi ter izobraževanje (Darino in drugi, 2019).

Pogosto uporabljene metode so:

- SCRUM je fleksibilno orodje, ki spodbuja učinkovit razvoj zahtevnih produktov prek nenehne optimizacije za doseg ciljev. To doseže s spremljanjem, transparentnostjo in sprotnimi prilagoditvami. Scrum je lahko uveden v celoti ali prilagojen. Izvaja se v ponavljajočih se enako dolgih časovnih enotah, trajajočih največ mesec dni, kjer ekipa izdelek gradi, dostavi in prejme povratne informacije. Časovne enote se imenujejo tudi sprinti. V Scrumu so prisotne tri oblike oseb: lastnik projekta, scrum mojster ter ekipa. Za uspešno izvajanje Scrum metode, so organizirani tudi naslednji sestanki, ti so: načrtovanje sprinta, pregled sprinta, retrospektiva ter dnevni scrum (Sachdeva, 2016, str. 16792–16794).
- KANBAN je metoda, ki se uporablja za boljši pregled in upravljanje delovnega procesa. Ta omogoča vizualizacijo poteka dela, na način, da je delo razdeljeno na naloge, ki jih je treba opraviti. Te naloge pa so prikazane na tabli, (fizični ali virtualni), ki je razdeljena na stolpce. Ta je prikazana na sliki 3. Naloge, ki so ustrezno umeščene v stolpce, kar omogoča enostavno spremljanje in opazovanje napredka skozi posamezne stopnje procesa. V vsakem delu procesa je dovoljenih omejeno število nalog hkrati, kar pospeši njihov napredek in ekipi omogoči hitrejšo prilagajanje na spremembe, osredotočenost in enakomeren delovni proces (Saltz in Heckman, 2020, str. 53).
- SCRUMBAN je prilagodljiva oblika sočasne uporabe metode Scrum metode Kamban. Delo poteka kontinuirano, brez vnaprej določenih ciklov, kot pri Scrumu. Status nalog se vodi s pomočjo Kanban table, posameznik pa si novo nalogo izbere, ko zaključi s prejšnjo. Vloge v ekipi niso strogo določene, zato je tim lahko multidisciplinaren ali specializiran. Sestanki se izvajajo po potrebi. Dnevni sestanki, retrospektive in ocenjevanje nalog niso obvezni, vendar so lahko koristni za izboljšanje procesa (Stare, 2021, str. 94–96).

Slika 3: Primer Kanban table



Vir: prirejeno po Leasein (2025).

Prednosti agilne organizacije (Abbas, 2022):

- Prilagodljivost. Agilne ekipe se hitro odzivajo na nove okoliščine, saj delujejo v majhnih multidisciplinarnih ekipah. Ekipa s sprotnim vključevanjem povratnih informacij lažje razvije rešitev, po željah stranke.
- Hitrejša izvedba. Agilne organizacije izvajajo naloge, na avtonomen način, brez potrebe po soglasju nadrejenih. Ob zaključku naloge nemudoma začne z naslednjo in tako pohitri razvoj in dostavo izdelkov strankam.
- Samoorganizirane ekipe. Agilne ekipe delujejo brez hierarhije, kar spodbuja transparentnost in odprtost. Kot posledica se odraža v hitrejšem odločanju. Tak pristop spodbuja sodelovanje, motivacijo ter večjo vključenost pri zaposlenih.
- Redne povratne informacije. Z dnevnimi sestanki in sprotno komunikacijo agilne ekipe hitro pridobivajo mnenja deležnikov ter se nanje lahko učinkovito odzovejo, kar omogoča hitrejšo izboljšavo ter bolj usmerjen razvoj.
- Povečano zadovoljstvo strank in zaposlenih. Agilne ekipe tesno delujejo s strankami in hitro uvajajo spremembe, kar vodi do bolj prilagojenih rešitev.
- Jasen pregled napredka. Zaradi procesa in razvoja po fazah je napredek nenehno viden, spremembe se lahko uvedejo sproti.
- Višja stopnja kakovosti ob manjšem tveganju. Zaradi samega procesa dela in komunikacije je omogočeno zgodnje odkrivanje težav in redni popravki. Kar posledično pripelje do boljše kakovosti ob manjšem tveganju.

Slabosti agilne organizacije (Estanislao, brez datuma):

- Omejena komunikacija in sodelovanje s strankami. Agilni sistemi potrebujejo konstantne povratne informacije. Te včasih s strani strank niso dosegljive ali pa so nejasne. To se pokaže lahko kot zamuda rezultatov ali nepravilni rezultati.
- Visoka pričakovanja in odvisnost od ekipe. Ključ do uspeha je visoko izobražena ekipa, ki deluje samostojno. Težava nastane pri iskanju takšnih posameznikov in hkratnem ohranjanju stabilnosti ekipe.
- Pomanjkanje formalne dokumentacije. V ospredju je velikokrat programska oprema, ne pa dokumentacija, ki jo ta prinese s seboj. Zaradi tega lahko nastanejo težave pri vključevanju novih oseb v ekipo, vzdrževanju projekta ter njegovi doslednosti.
- Zapletenost pri novih projektih. Ob uporabi v večjih podjetjih ali ekipah lahko hitro nastanejo težave z usklajevanjem, hkrati pa se to odraža v nejasnosti, skromnem načrtovanju in upadu učinkovitosti.
- Tveganje za izgorelost. Poudarek je na samostojnosti, osebni odgovornosti in neprestanem doseganju ciljev, kar se lahko pokaže v izčrpanosti in z upadom morale.
- Težaven prehod iz klasičnih pristopov. Uvajanje agilnosti na začetku lahko velikokrat prinese odpor, kar se lahko odraža v slabšem uspehu projekta.
- Pomanjkljivo testiranje lahko ogrozi kakovost. Zaradi kratkih ciklov se delo hitro premika in lahko privede do ne temeljitega testiranja. Posledično napake ostanejo skrite in na dolgi rok lahko povzročijo slabšo kakovost izdelka.

- Fokus na hitrih rezultatih. Agilni fokus na hitrih uspehih lahko prepreči, da bi se dovolj pozornosti namenilo dolgoročnim načrtom in širši sliki projekta.
- Nenehno spreminjanje obsega. Stalne spremembe otežujejo delo ekipam in učinkovito upravljanje glavnih nalog, kar tudi vpliva na čas in finančni okvir projekta.
- Povečana obremenitev s komunikacijo in časom. Agilno delo zahteva nenehno komunikacijo in usklajevanje med vsemi, kar lahko oteži delovni proces in poveča obremenjenost sodelujočih.

5 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih je subjektivno, kar pomeni, da se razlikuje glede na posameznika. Nanaša se na občutek sreče, ki ga zaposleni čuti ob opravljanju nalog v organizaciji in njenem okolju. Je tudi en izmed dejavnikov uspešnosti organizacije. Zaposleni so ob počutju zadovoljstva bolj produktivni in motivirani za opravljanje svojega dela in doseg ciljev. Velikokrat se to odraža tudi v njihovi lojalnosti (Sageer in drugi, 2012, str. 32–33).

»Zadovoljstvo zaposlenih je ključno za uspeh organizacije, saj vpliva na produktivnost, zadrževanje kadra in zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih. Bolj kot so zaposleni zadovoljni s svojim delom, dlje časa bodo ostali v podjetju« (Long, brez datuma).

Fluktuacija zaposlenih je pogostost menjave zaposlenih in pomeni strošek za podjetje. Da je ta čim manjša, organizacija lahko poskrbi z vplivom in nadziranjem naslednjih dejavnikov. Ti so (Gregory, 2011, str. 29–36):

- Plačilo in ugodnosti. Nezadovoljstvo zaposlenih lahko izvira iz občutka, da je njihovo plačilo nesorazmerno z vloženim trudom, odgovornostim in prispevkom k organizaciji. Ključno je tudi, da imajo občutek finančne varnosti ter da so njihova prizadevanja ustrezno prepoznana in nagrajena.
- Vodenje in komunikacija. Pomanjkanje odprte in učinkovite komunikacije med vodstvom in zaposlenimi lahko vodi v zmanjšanje motivacije ter občutka izključenosti. Vodstvo, ki daje prednost poslovnim rezultatom in zanemara dobrobit zaposlenih, dolgoročno negativno vpliva na stopnjo zadovoljstva v organizaciji.
- Možnosti napredovanja in razvijanja. Zaposleni pričakujejo, da bo njihov napredek ustrezno opažen in podprt. Organizacije, ki spodbujajo karierni razvoj ter ponujajo priložnosti za učenje in izobraževanje, prispevajo k večji motiviranosti in zadovoljstvu.
- Ravnovesje med zasebnim življenjem in delom. Kadar zaposleni zaradi preobremenjenosti naloge opravljajo zunaj rednega delovnega časa kot nadure, to negativno vpliva na njihovo zasebno življenje. Dolgoročna neuravnoteženost vodi v zmanjšanje zadovoljstva.
- Stres. Povišan stres se pogosto pojavi kot posledica nerealistično postavljenih ciljev, prevelikega obsega dela ali prevzemanja dodatnih nalog. Na dolgi rok to negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

5.1 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

5.1.1 Anketa

Ankete zaposlenih veljajo za enostaven način zbiranja informacij v organizaciji, še posebej ko se želijo zajeti mnenja večjega števila posameznikov. Ankete pomagajo bolje razumeti dogajanje v organizaciji in vpliv sprememb znotraj nje. Hkrati pa lahko pomagajo bolje razumeti dejavnike motivacije in angažiranosti zaposlenih (Levenson, 2014). Organizacije v večini izvajajo ankete na letni ravni ali pa mesečni ravni, v kateri sodeluje določen delež zaposlenih (Kaplan in Norton, 1996, str. 130).

5.1.2 Intervjuji

Intervju velja za kvalitativno metodo raziskovanja. V veliki večini je prisoten v začetni fazi zbiranja mnenj zaposlenih. Omogoča zastavljanje vprašanj odprtega tipa in identifikacijo ključnih tem, ki so pomembna vodstvu za spremljanje zadovoljstva. Hkrati je pomembno, da se zaposleni ob intervjuju počutijo, da lahko svoje odgovore podajo odprto in brez zadržkov (Morgan, brez datuma). Neposreden dialog z zaposlenimi omogoča postavljanje dodatnih vprašanj, s katerimi razrešimo razumevanje njihovih celovitih pogledov in izkušenj (Hastwell, 2025).

5.1.3 eNPS

eNPS je hiter in enostaven pristop, ki izhaja iz merjenja zvestobe strank, prilagojen za spremljanje zadovoljstva zaposlenih. Zaposlenim se zastavi posamezno vprašanje, da na lestvici od 1 do 10 določijo, kako verjetno bi podjetje priporočili prijateljem, družini ter drugim. Ti, ki odgovorijo z oceno 9 ali 10, so navdušeni podporniki podjetja, medtem ko tisti z ocenami od 0 do 6 kažejo nezadovoljstvo oziroma kritično naravnost. Ocen 7 in 8 pa označujejo zaposlene, ki so zadovoljni, a niso posebej navdušeni, zato jih pri izračunu ne upoštevamo. Končni rezultat nastane, ko se od deleža zagovornikov odšteje delež nezadovoljnih, kar da številko, ki izraža stopnjo pozitivnega odnosa zaposlenih do podjetja (Davies, 2020).

6 BOLD.GROUP, D. O. O.

Podjetje bold.group, d. o. o. je svojo pot začelo leta 2016 pod imenom AM Agencija. Ta se je v začetku ukvarjala z organizacijo dogodkov in raznih promocij (bold.group, brez datuma). Danes velja za prvo agilno marketinško agencijo v Sloveniji (Kovič, 2023).

Bold.group, d. o. o. podjetjem in blagovnim znamkam nudi širok nabor storitev za učinkovito izvajanje trženjskih aktivnosti. Ukvarjajo se z načrtovanjem marketinških

pristopov, vizualno in vsebinsko zasnovo kampanj. Ponuja vse od snovanja strategije, oblikovanja in ustvarjanja vsebin, upravljanje družabnih omrežij, oglaševanje in organizacijo dogodkov (Remec, 2025).

Osredotočeni so na ustvarjanje sodobnih, ciljno usmerjenih in drznih rešitev, ki naročnikom omogočajo prepoznavnost in konkurenčno prednost. Pri sodelovanju z naročniki v ospredje postavljajo dolgoročno partnerstvo, ki temelji na medsebojnem zaupanju (Remec, 2025).

Struktura podjetja temelji na prilagodljivem načinu dela, t. i. agilnem pristopu, kjer delujejo prek multidisciplinarnih ekip z veliko mero avtonomije in odgovornosti. Poleg osrednjih ekip v organizaciji delujeta še dve dodatni ekipi. Ena se osredotoča na uvajanje trajnostnih praks, druga pod imenom Ljudje in kultura (angl. People and Culture) pa se posveča razvoju pozitivnega delovnega okolja in skrbi za zadovoljstvo zaposlenih (Remec, 2025).

Komunikacija znotraj organizacije je odprta in pregledna na vseh ravneh. K njeni učinkovitosti pa prispevajo z naslednjimi sestanki. Sestanek vseh zaposlenih (angl. town hall meeting) je namenjen pregledu finančnega stanja organizacije in predstavitvi ter določanju strategije v prihodnje. Ta je organiziran enkrat mesečno. Sestanek retrospektiva je namenjen podajanju mnenj in občutkov na ravni posameznega tima in delovanjem med timi. Poleg tega pa so organizirani tudi dnevni sestanki, ti potekajo dvakrat tedensko, kjer zaposleni med seboj usklajujejo delo s strani naročnikov in načrtujejo aktivnosti v povezavi z njimi (Pozdrec in Zajc, 2024).

Razlogi, da so se lastniki bold.group, d. o. o. odločili za agilno transformacijo organizacije leta 2021 so (Pozdrec in Zajc, 2024):

- povečane zahteve trga;
- izguba informacij med zaposlenimi;
- prepozen prikaz rezultatov naročniku oziroma možnost prikaza samo končne rešitve brez vmesnih stopenj in prilagoditev;
- neenakomerna obremenjenost vseh zaposlenih;
- nizka stopnja transparentnosti o informacijah in delovanju podjetja;
- nizka stopnja vključenosti zaposlenih, kar se je odražalo tudi na nizki motivaciji zaposlenih;
- nizka učinkovitost in profitabilnost sistema.

7 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V BOLD.GROUP, D. O. O.

V sklopu raziskave je bilo 13. 5. 2025 izvedenih devet strukturiranih intervjujev z zaposlenimi v podjetju bold.group, d. o. o., kreativni marketinški agenciji.

7.1 Vpliv agilnih procesov na kakovost komunikacije znotraj organizacije

Intervjuji so pokazali, da redni sestanki, kot so dnevni sestanki, retrospektive in sestanki za planiranje (angl. planning meeting) pomembno vplivajo na kakovost komunikacije, tako znotraj ekip kot tudi med njimi in vodstvom. Večina zaposlenih meni, da takšna praksa izboljša usklajenost, pretočnost informacij in zavedanje o skupnih ciljih.

Ena izmed zaposlenih je poudarila, da brez rednih srečanj oziroma sestankov številne težave sploh ne bi bile izrečene: *»Če teh rednih srečanj ne bi bilo, bi jih najverjetneje najprej pozabili, poleg tega pa, če nisi taka oseba, lahko hitro vse skupaj malo potlačiš pod preprogo.«* Podobno je drugi zaposleni dodal, da ti procesi *»močno izboljšajo delovno okolje«*, saj *»je kakovost komunikacije zaradi agilnosti dejansko izboljšana tako v ekipi, med ekipami kot z vodstvom.«*

Ponovil se je tudi vidik začetne odpornosti do tovrstnih sestankov. Zaposleni so jih sprva dojemali kot odvečno obremenitev, a so čez čas ugotovili, da retrospektive omogočajo iskrenjšo in učinkovitejšo komunikacijo ter hitrejše reševanje konfliktov. Prav tako so zaposleni poudarili, da ti sestanki olajšajo sodelovanje in komunikacijo z vodstvom. Po mnenju enega on njih ti procesi omogočajo, da je vodstvo *»na tekočem«* in *»dobi realno sliko o dogajanju v posameznih ekipah«*.

Agilni procesi pozitivno vplivajo na izboljšanje kakovosti komunikacije v organizaciji. Zagotavljajo strukturiran prostor za sprotno usklajevanje, kar je v današnjem hitro spreminjajočem se okolju nujno potrebno, hkrati pa pomagajo zniževati stopnjo izgubljenih informacij. Agilni procesi izboljšujejo pretočnost informacij, spodbujajo povezanost med zaposlenimi in omogočajo hitro prilagajanje na spremembe. Prav tako prispevajo k večji preglednosti, zavedanju o vlogi posameznika in krepijo povezavo med vodstvom in samim zaposlenim, kar pozitivno vpliva na klimo in učinkovitost v organizaciji.

7.2 Vpliv zaposlenega v agilni ekipi na usmeritve projektov in odločanje

Večina zaposlenih meni, da imajo kot člani agilnih ekip več vpliva na usmerjanje projektov kot v bolj hierarhičnih organizacijah. Poudarjajo, da se njihove ideje slišijo, da lahko sodelujejo pri oblikovanju rešitev že v zgodnjih fazah in da je prisoten občutek enakovrednosti. Kot je izpostavila ena izmed zaposlenih: *»Če imaš idejo ali pride do težave, jo lahko brez težav izpostaviš. Vsak posameznik je enakovreden drugim.«*

Vpliv zaposlenega je pogosto odvisen od njegove pobude, izkušenj in položaja. Nekateri so poudarili, da imajo več vpliva že zaradi njihove vloge v organizaciji ali odgovornosti znotraj ekipe. Spet drugi pa so poudarili pomen samoiniciative. Kot je eden izmed zaposlenih povedal: *»Na koncu je od posameznika odvisno, koliko si avtonomnosti pridobi in kako jo uporablja.«*

Kljub temu nekateri zaposleni opažajo, da v ozadju še vedno obstajajo ostanki tradicionalne hierarhične miselnosti, predvsem v povezavi z dolžino zaposlitve in formalnimi nazivi.

Z vidika vodstva je poudarjeno, da agilne metode ustvarjajo platformo za izražanje mnenj (npr. brainstormingi, retrospektive itn.), vendar se mnogi še vedno težko odločajo, ali prevzamejo odgovornost. Kot pojasni eden izmed vodij: *»Agilnost ponuja možnost izražanja, a ljudje pogosto čakajo, da nekdo drug sprejme odločitev.«*

7.3 Prepoznavanje prispevka in nagrajevanje zaposlenih v agilni ekipi

Večina zaposlenih meni, da agilni način dela pozitivno vpliva na prepoznavanje individualnih prispevkov, vendar poudarjajo, da je izpostavljanje lastnega dela pogosto še vedno odgovornost posameznika. Ena od zaposlenih, ki sicer kot edina v podjetju skrbi za del dogodkov poleg vodstva, izpostavlja, da je pri manjših projektih, kot so dogodki, treba aktivno pokazati kaj si naredil: *»Če hočeš povedati, da si naredil res dober event, moraš to sam predstaviti ekipi, jih povabiti, da vidijo, za kaj se gre.«* V večjih projektih, kjer sodeluje celotna ekipa, pa je prispevek posameznika lažje opažen že sproti.

Pohvale znotraj ekip so po mnenju večine redne in zaželeni, te pa se pojavljajo v različnih oblikah, kot so tabla s pohvalami, objave na Slacku in pri retrospektivah. Kljub temu pa posamezniki opažajo, da je priznanje pogosto lahko tudi usmerjeno v celotno ekipo ali projekt, ne pa naravnost na posameznika.

Agilnost omogoča sprotno komunikacijo in redne povratne informacije, kar po mnenju zaposlenih prispeva k večji možnosti za njihovo priznavanje: *»Agilni pristop omogoča, da se napredek vidi sproti. Povratne informacije so bolj redne in usmerjene.«*

Glede finančnega nagrajevanja je mnenje bolj raznoliko. Nekateri izražajo dvome o učinkovitosti nagradnih sistemov, kot je sistem točkovanja. Ena izmed zaposlenih predlaga, da raje, kot da so nagrade finančno izplačane, se investira v kakovostne skupne aktivnosti. Drugi pa izpostavljajo pozitivne prakse, kjer se nagrade razdeljujejo znotraj ekipe na podlagi preseženih ciljev (oziroma na podlagi točk) in je posledično vodstvo del dobička delilo z zaposlenimi. Tukaj pa veliko zaposlenih poudarja, da je prejemanje finančnih nagrad v odvisnosti finančnega stanja organizacije.

Vodstvo spodbuja kulturo pohval (ustnih, pisnih in finančnih) in prepoznavanje prispevkov, kjer imajo vsi zaposleni glas, ali da se sami izpostavijo, ali so pohvale dane s strani drugih zaposlenih.

7.4 Vloga vodstva v agilni organizaciji skozi podporo in motiviranje zaposlenih

Večina zaposlenih meni, da jih vodstvo organizacije ustrezno podpira in motivira. To občutijo skozi odprto komunikacijo, dostopnost, pomoč in vključenost vodstva v posamezne

agilne procese. Zaposleni so poudarili, da se v organizaciji vodstvo ne obnaša hierarhično, vendar je bolj v obliki podpore in partnerja, eden izmed zaposlenih ga je opisal kot *»prijatelja, ki prisluhne.«*

Nekateri zaposleni so izrazili, da se stopnja angažiranosti oziroma podpore in motivacije razlikuje glede na obdobje. V obdobjih, kjer je vodstvo preobremenjeno, je njihova prisotnost manjša, kar včasih vpliva na sam proces dela. Vendar zaposleni cenijo, da vodstvo zna to opaziti in priznati. Hkrati pa so nekateri zaposleni poudarili, da jih ne moti, da je vodstvo manj prisotno, saj jim je ravno to povečalo občutek samostojnosti in odgovornosti, kar je pozitivno vplivalo na njihovo motivacijo. Nekateri imajo glede motivacije mnenje, da ta izhaja iz notranjih virov in same dinamike znotraj ekip, ki pa je ne povezujejo v veliki meri s samo strukturo podjetja.

7.5 Vpliv agilnosti na strokovno izobraževanje in podpora pri doseganju ciljev

Večina zaposlenih meni, da so priložnosti za strokovno izobraževanje na voljo, vendar je njihova uporaba močno odvisna od posameznika, hkrati pa tudi čutijo podporo s strani vodstva pri doseganju ciljev. *»Vse je odvisno od tega, koliko se sam angažiraš,«* je poudaril nekdo izmed zaposlenih.

Pri povezavi med agilnimi pristopi in izobraževanjem so zaposleni različnih mnenj. V večini zaposleni povezujejo agilnost z možnostjo prenosa znanja znotraj podjetja in večji fleksibilnosti vlog zaposlenih. Ob hkratnem poudarku na odprti komunikaciji. Tako večina meni, da sama agilnost ni ključni dejavnik oziroma veliko vpliva na možnosti izobraževanja. Zaposleni kot ključna dejavnika v povezavi z izobraževanjem vidijo podporo vodstva in razpoložljiv proračun.

Podjetje sicer nudi finančno podporo za izobraževanja, a zaposleni morajo sami izkazati interes, raziskati možnosti in predlagati vsebine. *»Če si pokazal dovolj interesa, si se lahko česarkoli lotil, in vodstvo te je podprlo,«* je povedal eden izmed zaposlenih. Vodstvo pa sicer poudarja, da je proračun na voljo, a da ga izkorišča le manjšina: *»V zadnjih štirih letih je le nekaj posameznikov resno vlagalo v svoje izobraževanje, čeprav so imeli sredstva na voljo.«* Hkrati pa zagovarjajo, da se za določeno področje mora posameznik najprej izobraževati na brezplačnih izobraževanjih in pokazati samoiniciativnost ter si s tem odpreti možnost plačanega izobraževanja s strani organizacije.

7.6 Vpliv intenzivnosti dela v agilnem okolju

Večina zaposlenih meni, da je delo v agencijskem okolju že samo po sebi intenzivno in pogosto tudi stresno, predvsem zaradi hitrih sprememb in stalnih prilagoditev.

Nekateri stres v agilnem okolju neposredno povezujejo prav z občutkom osebne odgovornosti. Poleg tega pa pri tem poudarjajo, da se v agencijskem okolju izjemo pokaže

pomen sodelovanja in agilnih metod, ki pomagajo razbremeniti posameznika, kot so sestanki za planiranje, dnevni sestanki ipd., saj omogočijo transparentno komunikacijo, prerezporejanje nalog in skupno reševanje izzivov. Pri tem pa sta ključ do uspeha komunikacija in konsistentno pravilno izvajanja agilnih metod.

Zanimiv kritičen pogled je dodala ena izmed zaposlenih, ki je iz tradicionalnega okolja prešla v agilno organizacijo. Po njenem mnenju sta lahko prav neustrezna uporaba in površno izvajanje agilnih pristopov vir dodatnega stresa in zmede: *»Veliko več je lovljenja, dogovarjanja, razmejevanja odgovornosti: »A boš zdaj to ti do tega roka?«, »Kdo prevzame ta del?«. Včasih me zmede, zakaj se moramo o stvareh toliko pogovarjati, ampak razumem, da je to del procesa.«*

Agilni pristopi po mnenju večine pomagajo zniževati stres, saj zagotavljajo strukturo, preglednost in možnost sprotne prilagajanja. Nekateri so izpostavili tudi pozitivne vidike tovrstne intenzivnosti, kot je priložnost za učenje, razvoj novih kompetenc in razumevanje širšega konteksta dela. Kot je dejal eden izmed zaposlenih: *»Zdaj mi je veliko bolj jasno, kaj pomenijo določene odločitve in kako vplivajo na delo celotne ekipe.«* Kljub temu pa zaposleni priznavajo, da je uspeh v takšnem okolju močno odvisen od posameznika, njegove samostojnosti, zavzetosti in odprte komunikacije z ekipo.

7.7 Fleksibilnost in ravnovesje med delom in prostim časom v agilnem okolju

Večina zaposlenih meni, da na delovnem mestu čutijo fleksibilnost in ravnovesje med delom in prostim časom. *»Možnosti za prilagoditve so vedno tam,«* je poudarila ena izmed zaposlenih in dodala, da lahko naloge, ki zahtevajo več miru in osredotočenosti, opravi po njeni želji tudi izven običajnega delovnega časa. Prav to samostojno upravljanje s časom večina ocenjuje kot ključno prednost agilnega pristopa, posledično kot eno izmed ključnih prednosti izpostavljajo fleksibilen urnik.

Nekateri so poudarili, da fleksibilnost temelji tudi na zaupanju vodstva ter kulturi podjetja, ki omogoča hibridno delo in razumevanje osebnih okoliščin. Kljub pozitivnim vidikom pa nekateri opozarjajo, da niso vedno deležni te svobode, ker kot edini, ki je specializiran v podjetju v določeno področje, nalog ne more prenesti na druge, in pomeni, da mora delo vedno biti opravljeno, tudi če to pomeni opravljanje nadur, kar posledično negativno vpliva na ravnovesje med delom in prostim časom.

Skupno zaposleni ugotavljajo, da je ravnovesje med delom in prostim časom v veliki meri odvisno od posameznikove sposobnosti postavljanja mej in organizacije dela, a agilne prakse pri tem ponujajo učinkovito podporo skozi timsko sodelovanje, sprotne usklajevanje in odprto komunikacijo.

7.8 Splošen vpliv agilnega okolja na zadovoljstvo zaposlenih

Večina zaposlenih je ocenila, da agilni način dela pozitivno vpliva na njihovo splošno zadovoljstvo. Izpostavili so izboljšane medsebojne odnose, jasno določene cilje in odgovornosti ter posledično večjo učinkovitost in hitrost opravljanja dela. Nekateri zaposleni so poudarili, da jim agilnost prinaša občutek večje vključenosti, kar se posledično pozitivno pokaže pri boljšem vzdušju in motivaciji. Eden izmed zaposlenih je poudaril, da je to organizaciji prineslo tudi konkurenčno prednost.

Več zaposlenih je tudi poudarilo, da sta se z agilnostjo povečala transparentnost in zaupanje, kar jim omogoča bolj sproščeno in učinkovito delo. Eden izmed zaposlenih je izpostavil tudi vidik fleksibilnosti, ki je omogočen z agilnim načinom dela.

Kljub temu pa je eden izmed zaposlenih opozoril na pomanjkljivost, ki jo včasih zazna; da je včasih preveč pogovorov in komunikacije ter premalo konkretnih ukrepov. Več zaposlenih vidi agilnost tudi kot samo enega izmed dejavnikov, ki vplivajo na celotno zadovoljstvo zaposlenih.

7.9 Primerjava zadovoljstva v agilni organizaciji z zadovoljstvom v tradicionalni organizaciji na podlagi izkušenj

Večina zaposlenih, ki so imeli izkušnje tudi v tradicionalno organiziranih podjetjih, je izrazila višje zadovoljstvo z delom v agilnem okolju, kot ga imajo zdaj v podjetju bold.group, d. o. o. Opažajo večjo odprtost, sodelovanje ter bolj sproščeno in podporno vzdušje v primerjavi s preteklimi službami, kjer je pogosto prevladovala jasna hierarhija in med oddelčna tekmovalnost. Eden izmed zaposlenih je tako povedal: *»V prejšnji, bolj splošni strukturi je bilo več starejših in »old school« načina dela, kjer je bilo težko dobiti nove naloge, ker so te morda videli kot konkurenco. Tukaj tega občutka nimam.«*

Poleg boljšega timskega duha je bila pogosto omenjena tudi večja fleksibilnost in možnost vplivanja na delo. *»Imaš več svobode, da si sam razporediš delo, pa tudi zadovoljstvo je večje, ker veš, da si res sodeloval, da so bile tvoje ideje upoštevane,«* je povedal eden izmed zaposlenih. Nekateri so poudarili, da je v agilnem okolju lažje širiti znanje med oddelki in je delo bolj dinamično, saj omogoča več eksperimentiranja in kreativnosti.

Nekateri sicer niso imeli izkušenj z velikimi tradicionalnimi podjetji, temveč so delali v start-up okoljih, ki so bila po strukturi dokaj podobna. Kljub temu pa menijo, da jim trenutni način dela omogoča večjo odgovornost, boljši pregled nad procesi ter boljšo priložnost za osebni razvoj. Poudarili pa so tudi slabost agilnega delovanja, in to je, da včasih pogrešajo močnejše vodstvene usmeritve, saj lahko zaradi fleksibilnosti in odprtosti pride do pomanjkanja jasnih navodil. Kljub temu pa večina meni, da prednosti agilnega okolja močno presegajo slabosti.

SKLEP

V strokovni zaključni nalogi sem preučevala vpliv agilne organizacijske strukture na zadovoljstvo zaposlenih. Cilj strokovne zaključne naloge je bil raziskati, kako agilna organiziranost vpliva na zaposlene v podjetju bold.group, d. o. o., pri čemer sem s pomočjo strukturiranih intervjujev pridobila vpogled v njihovo doživljanje delovnega okolja, načinov dela ter splošnega zadovoljstva.

Rezultati raziskave potrjujejo, da upoštevanje agilnih principov pomembno prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Zaposleni so izpostavili predvsem večjo avtonomijo pri delu, jasnejši pregled nad potekom nalog ter odprto komunikacijo, ki omogoča učinkovito reševanje izzivov. Kot pomembno prednost so poudarili tudi vključevanje v sprejemanje odločitev ter možnost, da aktivno prispevajo k razvoju rešitev in projektov. To jim daje občutek vrednosti, pripadnosti ter večjo motivacijo pri delu.

Agilna organizacija zaposlenim omogoča visoko stopnjo prilagodljivosti in fleksibilnosti, kar je bilo v raziskavi prepoznano kot ena ključnih prednosti v podjetju. Večina intervjuvancev je poudarila, da bi ta način raje izbrali kot pa tradicionalne oblike organizacij, saj jim ta omogoča več svobode pri organizaciji svojega časa in nalog. Hkrati jim pa omogoča več priložnosti za izmenjavo znanja znotraj podjetja, kar dodatno pripomore k motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih.

Kljub vsem pozitivnim vidikom so zaposleni opozorili tudi na nekaj slabosti, ki so še vedno prisotne, to so potreba po večji samoiniciativnosti ter usklajevanju različnih vlog, vendar ta dejavnika ne presegata vseh pozitivnih vidikov agilnosti v očeh zaposlenih.

Na podlagi vseh ugotovitev lahko povzamem, da agilna organizacijska oblika, ne le prispeva k večjemu zadovoljstvu, temveč ustvarja tudi spodbudno in prijetno delovno okolje, kar predstavlja pomembno konkurenčno prednost za podjetje v današnjih časih.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Ahmady, G. A., Maryam, M. in Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Scahmahmaiences*, 230, 455–462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
2. Barkema, H. G., Baum, J. A. in Mannix, E. A. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, 45(5), 916–930. <https://doi.org/10.2307/3069322>
3. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
4. Pozderec, N. in Zajc, R. (2024). Med svobodo in disciplino: transformacija bold.group. *HR&M*, (54).

5. Šerifi, V. in Dašić, P. (2012, September). Characteristics of traditional and contemporary models of organizational structures. V *7th International Conference ICQME* (str. 333–339). SaTCIP.

LITERATURA IN VIRI

1. Abbas, T. (2022, 3. december). *Advantages and Disadvantages of an Agile Organization*. <https://changemanagementinsight.com/advantages-and-disadvantages-of-an-agile-organization/>
2. bold.group. (brez datuma). *O nas*. <https://boldgroup.agency/sl/o-nas/>
3. Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10. izd.). South-Western Cengage Learning.
4. Darino, L., Sieberer, M., Vos, A. in Williams, O. (2019, 29. april). *Performance management in agile organizations*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/performance-management-in-agile-organizations>
5. Davies, J. (2020, 17. september). *What is employee net promoter score (eNPS) and how can it be used to improve employee engagement?* [objava na blogu]. <https://www.qualtrics.com/blog/employee-net-promoter-score-enps-good-measure-engagement/>
6. Estanislao, H. in Shick, M. J. (brez datuma). *10 disadvantages of agile methodology and why you need to know*. <https://www.rosemet.com/disadvantages-of-agile-methodology/>
7. Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*, 5, 29–37.
8. Hastwell, C. (2025, 7. marec). *What is employee satisfaction and how to measure it?* [objava na blogu]. <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/how-to-measure-employee-satisfaction>
9. Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
10. Kovič, K. (2023, april). bold.group: Z agilnostjo do učinkovitejšega svetovanja naročnikom. *Marketing magazin*, (502).
11. Krasulja, N., Radojević, I. in Janjušić, D. (2016, oktober). Holacracy - the new management system. V *The Priority Directions of National Economy Development* (str. 187–196). Faculty of Economics, University of Niš.
12. Levenson, A. (2014). *Employee surveys that work: Improving design, use, and organizational impact* (1.izd.). Berrett-Koehler Publishers.
13. Long, M. C. (brez datuma). *What is employee satisfaction?* <https://www.simpplr.com/glossary/employee-satisfaction/>
14. McKinsey & Company. (2017, december). *The 5 trademarks of agile organizations*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20five%20trademarks>

[%20of%20agile%20organizations/the-five-trademarks-of-agile-organizations.pdf?shouldIndex=false](#)

15. Morgan, C. A. (brez datuma). *How to measure and improve employee satisfaction*. <https://www.b2binternational.com/publications/how-to-measure-and-improve-employee-satisfaction/>
16. Novikova, I. V. in Hamse, L. (2021). Modern organizational structures: Transformation from vertical to flexible. *Organization and Management in Sectors of National Economy*, 1(244), 103–116.
17. Organizacija. (2008). V Slovar slovenskega knjižnega jezika. <https://www.fran.si/>
18. Ranson, S., Hinings, B. in Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 1–17.
19. Remec, K. (2025). *Izzivi marketinške agencije bold.group d.o.o.* (seminarska naloga). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
20. Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design, and applications*. Prentice Hall.
21. Sachdeva, S. (2016). Scrum methodology. *International Journal Of Engineering And Computer Science*, 5(16792), 16792-16800.
22. Sageer, A., Rafat, S. in Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of business and management*, 5(1), 32–39.
23. Saltz, J. in Heckman, R. (2020). Exploring which agile principles students internalize when using a Kanban process methodology. *Journal of Information Systems Education*, 31(1), 51-60.
24. Stare, A. (2021). *Agilno!? Projekti, zaposleni, podjetja*. Agencija POTI d.o.o.
25. Sy, T., Beach, L. in D’Annunzio, L. S. (2005). Challenges and strategies of matrix organizations. *Human Resource Planning*, 28(1), 39–48.

PRILOGE

Priloga 1: Transkript intervjuja 1

K: Agilni procesi vključujejo redne sestanke in refleksije. Kakšen vpliv ima to na kakovost komunikacije znotraj vaše ekipe in med ekipami? Kaj pa z vodstvom?

O: Kar se tiče komunikacije med skupinami, mislim, da je pozitivna, saj si drugače verjetno ne bi povedali vseh stvari. Če teh rednih srečanj ne bi bilo, bi jih najverjetneje najprej pozabili, poleg tega pa, če nisi taka oseba, lahko hitro vse skupaj malo potlačiš pod preprogo, veš. Zato menim, da je to dobra praksa, ki bi jo tudi sama uporabila, če bi kdaj delala v katerem drugem podjetju, ali pa jo zelo podpirala. Meni se zdi, da to res veliko prispeva. Kar se tiče komunikacije z vodstvom, pa je tudi tam pomembno, saj so oni vedno na tekočem z vsemi zadevami. Včasih smo imeli tudi tri, štiri, pet skupin, in če vodstvo ni bilo v stiku s posameznimi ekipami, ni moglo vedeti, kakšno je trenutno vzdušje, odnosi in počutje v posamezni ekipi. Redni pregledi in ocene so jim omogočali, da so res videli realno stanje vsake ekipe. Tako da bi lahko rekla, da so takšni procesi res dobra praksa, ki lahko močno izboljša delovno okolje.

K: Mogoče še pod vprašanje glede rednih sestankov, če malo bolj podrobno za vsakega navedeš, kako vpliva?

O: Ja, okej. Kar se tiče "planning-ov", je super, da so na začetku vsakega tedna. Jaz bi rekla, da vpliva dobro na razpored časa, v smislu, da so še vedno prioritete in urgentne zadeve, karkoli, itak. Ampak predvsem, da se v člani ekipe med sabo uskladijo, v smislu grafični oblikovalec, copi, pa tako naprej, da je mogoče vseeno en ta občutek, da veš, kaj te tisti teden čaka. Posledično je potem malo lažje in te nekaj ne preseneti, ker še ne veš, kaj bo sledilo, kaj je zaradi tega.

K: Se vam zdi, da imate kot član_ica agilne ekipe dovolj vpliva na usmeritev projektov in odločanje?

O: Ja, ja, jaz bi rekla, da jo imam. Mislim, če si zaposlen v podjetju ali pa če imaš delovne izkušnje iz bolj klasičnih sistemov, se pogosto zgodi, da nimaš veliko besede pri odločitvah. Iskreno v takšnih okoljih so pogosto ljudje razporejeni v oddelke in opravljajo naloge, ki jim jih dodelijo. Tukaj pa te hierarhije ni oziroma se ne čuti. Če imaš idejo ali pride do kakšne težave, jo lahko brez težav izpostaviš. Vsak posameznik je enakovreden ostalim sodelavcem. Ni občutka, da bi bila mnenja posameznikov preslišana, če si želiš sodelovati pri usmeritvah, imaš vsekakor možnost za to.

K: Menite, da agilni način dela pripomore, da je vaš prispevek prepoznan in ustrezno nagrajen? Na kakšen način? Kaj pa finančno?

O: Ja, je. Zdaj, na kak način? Čakaj, kaj je bilo vprašanje? Na kak način?

K: Menite, da agilni način dela pripomore, da je vaš prispevek prepoznan in ustrezno nagrajen? Na kakšen način? Kaj pa finančno?

O: Vse pač, če hočeš, da je tvoje delo prepoznano, moraš to izpostaviti. Na primer, jaz to zelo opazim pri dogodkih, ki sem jih zdaj prevzela. Ko se z dogodkom ukvarjam samo jaz ali pa še ena oseba zraven, in v naši firmi so dogodki bolj "boj za pozornost", moraš res sam poskrbeti, da ekipa opazi tvoje delo. Če hočeš povedati, da si naredil res dober dogodek ali dogodek, moraš to sam predstaviti ekipi, jih povabiti, da vidijo, za kaj gre. Na tem področju moraš sam nekaj narediti, da se tvoje delo vidi. Medtem ko recimo, ko lansiramo projekt, kot je bil Filip, je cela ekipa vključena in vsi sproti vidijo, kaj se dogaja. Tako se mi zdi, da je to bolj odvisno od posameznika. Eni dajo res veliko na to, da se ve, kaj so naredili, da jim kdo reče "dobro opravljeno", da dobijo aplavz ali nagrado. Drugim pa je dovolj, da je projekt narejen in gredo naprej. Kar se tiče finančnega nagrajevanja, bi rekla, da ne, ne vem, meni osebno so ta nagrajevanja in točke že od začetka delovala malo mimo. Tudi sem to že povedala, bolj bi si želela, da te točke niso točke, ampak da se ta denar na koncu porabi za kaj drugega. Recimo za konkreten team building kot pa neko nagrado v vrednosti 30 ali 60 evrov. Ne vem, ali to na koncu res da občutek, da je bil nekdo nagrajen za neki projekt.

K: Aha, kje pa potem izpostavite te pohvale oziroma prejmete pohvale?

O: Predvsem ti zajtrki, pa v Slacku v skupini, kdaj pa kdaj pošlješ svoje projekte, na primer: "ta dogodek smo naredili", običajno pošljemo kakšen album ali aftermovie, da ljudje vidijo, kaj smo naredili. Ali pa če so bili na dogodku, se potem naslednji dan pogovarjamo, kaj smo fajnega naredili.

K: Kako doživljate vlogo vodstva znotraj agilnega okolja, se vam zdi, da vas ta ustrezno podpira, motivira?

O: Ja, jaz bi rekla, da je čisto odvisno od obdobja. Včasih je preveč, včasih pa premalo. Jaz sem imela izkušnjo z obema skrajnostma. Včasih jih je bilo premalo, ravno takrat, ko so bili oni tudi z drugih strani zelo bombardirani, in vem, da če bi bil oni takrat zraven, bi bila kakšna zadeva čisto drugače rešena. Po drugi strani pa je bilo včasih že kar malo preveč, da so bili vedno zraven. Tako da bi rekla, da je to res odvisno od obdobja, čez leto se izmenja. Drugače pa sem jaz ful zagovornik tega, da so oni zraven, recimo tudi to, da je Rok v pisarni in da je del agilne skupine, da vidi, kaj se dogaja, da ni nekih zaprtih sten. Jaz s tem nimam problema, pa se mi zdi čisto okej, da je prisoten na vseh planingih, daily-jih, retro-tih. In kar se tiče podpore, jaz bi rekla, da ta ni en problem. A je to s strani Rok-a ali Gregorja, res ni težav. Seveda je pa odvisno, za katero stvar se gre in za katerega naročnika. Tako da ja, je malo odvisno od situacije.

K: Čutite, da imate v podjetju dovolj priložnosti za strokovno izobraževanje? Če da, v kolikšni meri menite, da vam agilni pristopi pri tem pomagajo? Kateri? Ali skozi agilne načine dela zaznavate podporo pri doseganju svojih ciljev? Kako?

O: Ne vem, jaz mislim, da je tukaj vse zelo povezano z budgetom. Zdi se mi, da bi se lahko veliko več izobraževali, ampak je pač vse odvisno od tega, koliko sredstev je na voljo. Če te zanimajo neke vsebine, ki so morda bolj specifične ali dražje in jih mora podjetje financirati, je to lahko izziv. Mogoče bi bilo to drugače, če bi delali v kakšni drugi marketinški agenciji ali v večjem sistemu. Zdi se mi, da je na koncu veliko odvisno od posameznika, ali si najdeš online izobraževanja, jih sam plačaš, iščeš brezplačne vire ali pa se izobražuješ na drugačne načine. Zdaj, ali agilnost res pripomore k izobraževanju... iskreno, ne vem. Ne bi znala reči, da to vpliva. Mogoče bi morala, ampak res ne vem, če to dejansko pomaga. Če primerjam s prejšnjimi podjetji, kjer sem delala, tam so bile te zadeve bolj urejene. Kar pa tudi razumem, ker so imeli bistveno večje budgete, namenjene ravno za to, za izobraževanja. Tako bi rekla, podpore definitivno je, ampak je ovira budget oziroma finance podjetja.

K: Kako doživljate intenzivnost dela v agilnem okolju? So hitre spremembe in stalne prilagoditve stresne? Zakaj? Kako agilni pristopi pri tem pomagajo?

O: Ja, pač zaradi vseh sprememb trenutno čutim nekakšno intenzivnost. Veš, meni osebno se to pozna, na primer, ko pride do odhodov ali pa do ožanja ekipe. Potrebno je, da je delo opravljeno. To ni nekakšna javna uprava, kjer veš, da če nekaj zapreš, bo stvar počakala tri tedne. Oziroma nočeš narediti krivico kolegom, ki delajo s tabo na istem mestu in nalogo prenesti na njih. Zdi se mi, da se v takih situacijah zelo pokaže agilnost ekipe. Včasih je tudi precej stresno, ker veš, da si ti podpisan pod nalogo in da mora biti zadeva urejena. Do neke mere nosiš odgovornost, kar je del agilnosti. Ali si tak tip človeka, ki se hitro navadi na tak način dela, ali pa nisi, to je pač stvar posameznika. Sama pa mislim, da če nisi tak tip, da se hitro prilagodiš, potem pač nisi za delati v takšni organizaciji, kjer je tak način dela standard. Mi pa na primer planingi, dayliji itd, pri tem pomagajo v neki meri.

K: Ali na delovnem mestu čutiš fleksibilnost in ravnovesje med delom in prostim časom in kako ti pri tem pomaga pač agilni način dela?

O: Ja, mislim, da je ravno prav, če znaš stvari urediti in postaviti meje, je vse v redu. To je tudi bistvo agilnosti: če moraš začeti s kakšnim taskom, ki zahteva malo več kreativnosti, ga lahko tudi zvečer narediš, če želiš in si tako prilagodiš svoj čas. Možnosti za prilagoditve so vedno tam. Ehm tako da, ja, kakšen je bil drugi del vprašanja?

K: Kako pa ti pomaga pri tem agilnost?

O: Jaz bi rekla, da mi najbolj pomaga ravno ta razdelitev dela, to je res nekaj, kar omogoča, da si z najbližjimi sodelavci izmenjamo vse potrebne informacije, se uskladimo in potem skupaj speljemo zadevo do konca.

K: Torej, če prav povzamem, ta fleksibilnost se kaže tudi v tem, da lahko kakšno nalogo opraviš zvečer in to hkrati pomeni, da ti vodstvo oziroma podjetje zaupa, da boš delo opravila odgovorno, četudi izven klasičnega delovnega časa.

O: Ja, recimo če si v pisarni, pa je ravno hrupno, veliko sestankov in dogajanja, si včasih težko vzameš čas za kakšno bolj kreativno nalogo. Če pa imaš, na primer, nek mail, ki ga moraš pripraviti do naslednjega jutra, lahko rečeš: "Ok, bom to uredila zvečer v miru." In potem je zadeva zjutraj pripravljena in poslana. In prav to nam omogoča ta sistem, fleksibilnost. Prej, v bolj rigidnih sistemih, če si pustil službeni računalnik v pisarni, včasih sploh nisi imel dostopa do svojih nalog ali materialov. Zdaj pa imamo možnost, da sami presodimo, kdaj in kako bomo nekaj naredili in ravno to je tisto, kar se mi zdi res vredno pri tem načinu dela.

K: Se vam zdi, da agilni način dela pozitivno vpliva na vaše splošno zadovoljstvo?

O: Mhm, pozitivno.

K: Zakaj?

O: Mislim, da je pozitivno. Jaz zase pač vidim, da mi ta sistem ustreza, v smislu, da ni tukaj nekih treh vodij nad tabo, ki imajo med sabo težave ali pa ne znajo delati, in se zato stvari ne premaknejo naprej. Tukaj imam takoj občutek, da obstaja neposredna komunikacija z naročnikom, ena na ena, ni nekih vmesnih vodij, kot je to pogosto v drugih sistemih. Kot član agilnega tima poveš, kaj boš naredil, kaj boš predal naprej, kaj imaš za narediti ti in kaj tvoj sodelavec. To bi rekla, da je res neka ključna razlika.

K: Če ste delali tudi v bolj tradicionalno organiziranih podjetjih, kako bi primerjali svoje zadovoljstvo s sedanjim agilnim okoljem?

O: Pa ja, jaz bi rekla, da je predvsem v tej naši agilni strukturi zelo veliko mladih. To se tudi vidi, če ne bi bili agilni, se mi zdi, da bi bila to prva stvar, ki bi pokazala, da gre za mlad sistem. Po drugi strani pa je ta sistem res agilen, medtem ko je bilo v prejšnji, bolj splošni strukturi, več starejših in več nekega old-school načina dela, metod, ki mogoče sploh niso več aktualne oziroma 'up to date'. Poleg tega je bilo zelo težko, da so ti ljudje predali kakšno nalogo ali pa je sploh niso, ker te morda vidijo kot konkurenco, čeprav si želiš samo pomagati. Tukaj tega občutka nimam, res nič takega. Zdi se mi, da pri ljudeh, ki so zdaj v firmi, ni prisotnega občutka, da bi se morali dokazovati, kdo je boljši, kdo pa ni, kar je v drugih sistemih precej pogosto, ker tam oddelki med sabo zelo tekmujejo. Aha, ali je ta boljši v prodaji, ali oni drug... kar tukaj ni prisotno in se mi zdi res super.

K: Kako dolgo ste že zaposleni v bold.group d.o.o. in kakšno je vaše delovno mesto?

O: Dve leti. Glih sem zdaj imela dve leti deset dni nazaj. Pozicija, pa pač ja, vodja projektov.

K: Okej, ja, hvala še enkrat za vse odgovore.

Priloga 2: Transkript intervjuja 2

K: Agilni procesi vključujejo redne sestanke in refleksije. Kakšen vpliv ima to na kakovost komunikacije znotraj vaše ekipe in med ekipami? Kaj pa z vodstvom?

O: Dayli-ji, planningi, retrospektive, v bistvu je to vse del paketa. Pa tudi brainstormingi, bi lahko rekel, sodijo zraven. Ti sestanki definitivno pripomorejo h kakovosti celotne komunikacije. Tukaj bi jaz skoraj strnil, da je vpliv na celotno komunikacijo ta, da si precej bolj povezan, da precej bolje razumeš, kakšni procesi se dogajajo v podjetju. Tudi vodstvo je bolj dostopno in na podlagi vsega si zbran, informiran in veš, kakšna je tvoja vloga. Na splošno je kakovost komunikacije zaradi agilnosti dejansko izboljšana tako v ekipi, med ekipami in z vodstvom.

K: Se vam zdi, da imate kot član_ica agilne ekipe dovolj vpliva na usmeritev projektov in odločanje?

O: Maš, zaradi tega, ker se ponavadi delajo tudi mini skupine znotraj večje skupine, glede na določene projekte in vsak vpliva potem sicer glede na svojo "izobrazbo" oziroma znanje, ampak vseeno sodelujemo tudi skupaj. In vpliv posameznika je precej večji, kot bi bil v zelo strukturiranem, piramidnem sistemu.

K: Se ti zdi, da je tudi tvoj glas posledično bolj slišan?

O: Ja, seveda.

K: Menite, da agilni način dela pripomore, da je vaš prispevek prepoznan in ustrezno nagrajen? Na kakšen način? Kaj pa finančno?

O: Mislim, da smo v naši ekipi zelo naravnani k temu, da prepoznamo delo sodelavcev in jih ustrezno pohvalimo. Jaz bi rekel, da se ta prispevek običajno tudi prepozna in porazdeli znotraj celotne ekipe. Nekako gre priznanje celotni ekipi, ne nujno posamezniku kot takemu. Kar zadeva nagrajevanje, kako točno to poteka. Gre za to npr. da si bolj vključen v projekte, kot bi bil sicer. Finančno to lahko pomeni nagrado, čeprav trenutno ne.

K: Kako doživljate vlogo vodstva znotraj agilnega okolja, se vam zdi, da vas ta ustrezno podpira, motivira?

O: Ja, ker v bistvu, kakor koli gledaš, so morali biti oni začetniki vsega tega, agilnosti. To je bila tudi njihova glavna odločitev, njihova finančna obremenitev in organizacija, zato morajo biti v prvi vrsti oni tisti, ki podpirajo to idejo in ideologijo. In potem vse ostalo, kajne. Tako da ustrezno podpirajo in motivirajo, saj mora, če hoče biti ta sistem uspešen, podpora res prihajati od njih.

K: Ok, kaj pa, če se navežemo nate osebno?

O: Tudi. Ampak tukaj spet, ali je to odvisno od agilnega okolja ali ne, mislim, da je to vseeno bolj odvisno od same ekipe in njenih posebnosti in ne samega sistema. Je pa mogoče bolj prepoznano, kaj kdo doprinese pri projektih, ker smo bolj povezani v sledenju samega poteka dela.

K: Čutite, da imate v podjetju dovolj priložnosti za strokovno izobraževanje? Če da, v kolikšni meri menite, da vam agilni pristopi pri tem pomagajo? Kateri? Ali skozi agilne načine dela zaznavate podporo pri doseganju svojih ciljev? Kako?

O: Ja, vedno je poudarjeno, da če želiš karkoli od tega, da naj izrazimo, imamo določene proračune in vodstvo to podpira. Ampak ne mislim, da je to povezano z agilnostjo, ampak bolj s tem, koliko želiš svoj kader razvijati. Pri nas, v agencijskem okolju, se mi zdi, da so zaposleni bolj individualisti, ki pa na koncu skupaj ustvarijo ekipo. Je bolj na ta still, da se mi zdi, da vsak dobiva nova znanja z njimi pripomore k svoji ekipi. Kot agilni pristop kot sam ne vem, če mi pomaga edino če bi se prepoznal v tem, da lahko hitreje transformiraš svojo vlogo, v kolikor je to želja v nekaj drugega. Na primer, če želiš postati tekstopisec iiz dizajnerja lahko postaneš, seveda moreš pri tem pa pokazati neka znanja oziroma ali se greš v tej smeri tudi izobraževati. Hitreje lahko transformiraš svojo vlogo kot pa kje drugje.

K: Kako doživljate intenzivnost dela v agilnem okolju? So hitre spremembe in stalne prilagoditve stresne? Zakaj? Kako agilni pristopi pri tem pomagajo?

O: V bistvu je fora v tem, da se mi zdi, da stres izvira predvsem iz večje odgovornosti moraš se s tem soočiti, saj si precej bolj odgovoren za svoje delo. Po drugi strani pa imaš agilno ekipo, ki je sposobna prevzemati del nalog in ti priskočiti na pomoč pri stvareh, ki jih v bolj klasičnem sistemu morda sploh ne bi mogel rešiti na ta način. Se pravi, če si na primer dizajner, ti lahko na planiranju ostali prerazporedijo delo in ti s tem resnično zmanjšajo stres. Tudi komunikacija znotraj ekipe je boljša, ni samo »tu imaš deadline, naredi«, ampak lahko rečeš: »Glej, imamo to in to nalogo, z rokom takrat in takrat,« in to poveča občutek zaupanja in predvidljivosti, saj bolj razumeš celoten potek dela. Plus tudi komunikacija postane zelo transparentna. Prvič, ker so vsa sporočila pogosto vključena v skupne maile. In drugič, ker si zaradi svoje vpetosti že na podlagi vseh informacij bolj samozavesten in se lažje izraziš.

K: Ali na delovnem mestu čutite fleksibilnost in ravnovesje med delom in prostim časom? Kako vam pri tem pomaga agilni način dela?

O: Meni osebno ne. Jaz imam zelo jasno razmejeno službeno in zasebno življenje, tako da tukaj vpliva agilnosti na to ravnovesje ne čutim. Morda bi ga lahko zaznali pri nekaterih drugih, recimo pri ljudeh, ki težje ločijo delo in prosti čas, ali pa projicirajo službene obveznosti v zasebno življenje. Ampak zame to ne velja. Kar pa lahko rečem, je, da ta način dela vseeno omogoča več fleksibilnosti, recimo možnost dela od doma in zaupanje s strani ekipe. To pa posledično vpliva na to, da si lažje organiziraš svoj čas in si v nekaterih trenutkih lahko tudi bolj svoboden.

K: Se vam zdi, da agilni način dela pozitivno vpliva na vaše splošno zadovoljstvo?

O: Meni se zdi, da ja, gre za precej netipičen sistem. Imaš občutek, da si bolj vpet in da lahko res prispevaš. Zaradi tega mislim, da je to v splošnem gledano boljši način dela, ker se počutiš bolj usmerjen k ciljem in bolj vključen v celoten proces.

K: Če ste delali tudi v bolj tradicionalno organiziranih podjetjih, kako bi primerjali svoje zadovoljstvo s sedanjim agilnim okoljem?

O: Jaz mislim, da je ta način dela boljši. Delal sem že v precej tradicionalno organiziranih podjetjih in ja, tudi tam so določene prednosti, ampak tukaj je občutno bolje. Imaš več svobode, da si sam razporediš delo, pa tudi zadovoljstvo je večje, ker veš, da si res sodeloval, da so bile tvoje ideje upoštevane. Tvoj input je dejansko slišan in cenjen, ni pomemben samo output. Poleg tega se mi zdi, da je tukaj tudi več medsebojnega predajanja znanja. Bolje spoznaš tudi druga področja in nimaš občutka, da je vse striktno razdeljeno, kot je običajno v bolj tradicionalnih sistemih.

K: Kako dolgo ste že zaposleni v bold.group d.o.o. in kakšno je vaše delovno mesto?

O: V agenciji bold.group sem zaposlen približno tri leta in nekaj mesecev. Sem grafični oblikovalec.

Priloga 3: Transkript intervjuja 3

K: Agilni procesi vključujejo redne sestanke in refleksije. Kakšen vpliv ima to na kakovost komunikacije znotraj vaše ekipe in med ekipami? Kaj pa z vodstvom?

O: Gre za precej dolgotrajen proces. Na začetku smo te sestanke dojemali kot dodatno obremenitev, kot nekaj odvečnega, kar je posegalo v siceršnji delovni tok. Po moji oceni smo potrebovali približno leto do leto in pol, da smo dosegli tisto, kar naj bi bilo osnovni namen refleksij oziroma retrospektiv - to je odprta in iskrena komunikacija. Ko nam je to uspelo in ne trdim, da smo dosegli idealno stanje, smo prišli do točke, kjer je prišlo do preobrata, kjer smo bili kot ekipa bolj zreli. V takšnem okolju so se ustvarili pogoji za iskreno in transparentno komunikacijo ter za hitrejše reševanje potencialnih ali obstoječih konfliktov. Podobno je bilo tudi v odnosu z vodstvom. Tudi tam smo dobili, tako rekoč, nekakšen komunikacijski okvir, preko katerega smo lažje izrazili svoja opažanja ali nestrinjanja z določenimi zadevami, kar je vodstvo lahko zaznalo ali ustrezno interpretiralo. Način, kako smo te situacije nato reševali, pa je bil od primera do primera različen.

K: Se vam zdi, da imate kot član_ica agilne ekipe dovolj vpliva na usmeritev projektov in odločanje?

O: Da. Vseeno pa menim, da je pri nas, in tudi širše, še vedno prisotna določena bolj klasična hierarhična miselnost. Ta se kaže predvsem na dveh področjih. Prvo je povezanost z dolžino zaposlitve, torej s tem, koliko časa je nekdo v podjetju. Drugo pa z nazivom, ki ga posameznik nosi, saj ta pogosto prinaša tudi določeno mero odgovornosti in s tem vpliva.

Kljub temu pa verjamem, da ima vsak, ki si to želi, sploh odkar smo začeli delati na bolj agilni način, možnost pridobiti več vpliva. Zelo pa je odvisno od posameznika, koliko si tega vpliva želi in na kakšen način ga želi uveljaviti. V osnovi menim, da ima vsak član ekipe možnost izraziti svoje mnenje in vplivati na potek projekta. Avtonomnost je nekoliko dvorezen meč. Na papirju si vsak želi biti popolnoma samostojen in brez nadzora. A v praksi se pokaže, da to ni vedno zaželeno ali izvedljivo. Včasih potrebuješ nekoga, ki te vodi skozi proces, ali pa nekoga, ki te malo potisne naprej, ko obstaneš. Raven avtonomnosti je lahko zelo visoka, če si jo posameznik zna vzeti oziroma jo zna izkoristiti. Če tega ne stori, pa avtonomnost ostane bolj kot neka ideja in ni zares prisotna v vsakodnevni delu. Ena od prednosti agilnega pristopa je prav to, da zna sistem prepoznati, kje kdo potrebuje podporo, in se temu prilagodi. Lahko se doda več vodenja ali pa se naloge prerazporedijo. Na koncu bi rekel, da vsi začnemo na zelo podobni izhodiščni točki in da je potem od vsakega posameznika odvisno, koliko si avtonomnosti pridobi in kako jo uporablja.

K: Menite, da agilni način dela pripomore, da je vaš prispevek prepoznan in ustrezno nagrajen? Na kakšen način? Kaj pa finančno?

O: Mislim, da je tukaj precej specifična situacija, ker govorimo o agilnosti znotraj **bold.group**, ki ima tudi svoje posebnosti. Kar se tiče tega, ali agilni način dela pripomore k prepoznavanju prispevka, rekel bi, da vsekakor. Ne glede na to, da delamo agilno, so vloge še vedno jasno razdeljene, le da so bolj fleksibilne kot v bolj tradicionalnih organizacijah. Eden od izzivov, ki smo ga zaznali, predvsem pri tistih, ki nismo dizajnerji, je bil ta, da je bilo težje razvijati specializacijo znotraj enega področja. Ker si bil vključen v več stvari hkrati, se je včasih kakšna tvoja sposobnost ali prednost spregledala. Kljub temu pa je precej odvisno tudi od ekipe in od vodstva, kako znajo take stvari prepoznati in izpostaviti. V našem primeru smo imeli različne pristope za pohvale, tabla s pohvalami, posebni threadi v Slacku in podobne zadeve. Ekipa in vodstvo sta se trudila, da bi vsak imel priložnost, da se njegov trud opazi. Tudi znotraj ekipe je bilo normalno, da si kdo koga pohvali, kar je del agilne kulture. Na koncu dneva pa je jasno, da so finance eden glavnih motivatorjev in tudi najmočnejši pokazatelj nagrade. Mislim, da dobra pohvala ekipe in vodstva veliko pomeni, ampak še več pomeni, če se to pokaže tudi v bolj konkretni obliki. Včasih je to možnost dela od doma, včasih dodatno izobraževanje ali seminar. Vsak si želi nagrado na svoj način, ampak na koncu je univerzalna oblika priznanja še vedno plača. Pri nas se je v nekaterih primerih zgodilo, da je vodstvo del dobička delilo z zaposlenimi. Seveda, če so bili rezultati doseženi. Če ne, pa do nagrade ni prišlo. S tem se poveča tudi občutek odgovornosti, in če vodstvo res sledi agilnim načelom, potem se poveča tudi možnost za pravično nagrado. Ne bi rekel, da je v agilnih okoljih težje biti opažen ali nagrajen, prej nasprotno. Ekipa ti pomaga, da se razviješ in da prideš bolj do izraza.

K: Kako doživljate vlogo vodstva znotraj agilnega okolja, se vam zdi, da vas ta ustrezno podpira, motivira?

O: V našem podjetju je posebnost, da imamo štiri lastnike, od katerih je eden nekoliko bolj oddaljen od vsakodnevne operative. Vsak od lastnikov ima svojo razlago agilnosti, saj jo dojemajo iz svoje perspektive in imajo različne predstave o tem, kako agilnost prispeva podjetju. Največ komunikacije o agilnosti poteka z direktorjem, ki po mojem mnenju najbolj živi agilni pristop dela. Menim, da so nas, kolikor so znali in mogli, tudi podpirali in motivirali, predvsem s strani vodstva, ki je dejansko vključen v izvajanje teh procesov. Velik izziv je bil razumeti, kako agilni smo lahko v resnici in kaj točno pomeni pristna agilnost. V tem procesu je prihajalo tudi do napetosti z vodstvom, ker ni bilo vedno jasno, ali gremo vsi v isto smer ali se smer lahko spremeni. Kar zadeva mojo podporo in motivacijo, se počutim podprt in motiviran. Agilnost je namreč nasprotje hierarhične strukture, zato je v našem primeru vodstvo bolj vključeno v različne procese, kot so izvedba debat, poročil in retrospektiv. To omogoča, da nas vodstvo dejansko posluša in ukrepa, kar veliko pomeni. Poleg tega imamo še različne druge bonitete, ki jih za nas pripravlja vodstvo, zato lahko rečem, da se v agilnem okolju počutim podprt in motiviran.

K: Čutite, da imate v podjetju dovolj priložnosti za strokovno izobraževanje? Če da, v kolikšni meri menite, da vam agilni pristopi pri tem pomagajo? Kateri? Ali skozi agilne načine dela zaznavate podporo pri doseganju svojih ciljev? Kako?

O: V podjetju imamo zagotovo dovolj priložnosti za strokovno izobraževanje, kar je urejeno tudi po agilnem pristopu. Določena vsota sredstev je namenjena izobraževanju kadra, vsak pa lahko pride z idejo, na katerem področju bi se želel izobraževati. Sam sem denimo prišel z željo po izobraževanju na področju trajnosti in izbral certifikat oziroma šolo, ki bi jo rad obiskoval. Za to sem moral nekaj pripraviti in pokazati proaktivnost z moje strani, kar je pravzaprav tudi del agilnega pristopa. Sam si odgovoren, da predhodno pripraviš potrebne informacije. Ključno je, da ti vodstvo finančno in idejno stoji ob strani, razume tvoje cilje in te pri tem podpira. Jaz sem imel polno podporo in uspel sem pridobljeno znanje prenesti nazaj v podjetje ter ga v določenem obsegu tudi implementirati v naše procese. Menim, da bi bilo to v bolj hierarhični ali klasični, t.i. waterfall organizaciji veliko težje, saj imamo tukaj možnost, da stvari sproti prilagajamo, postavljamo in razstavljamo. Imeli smo tudi posebna zasedanja, namenjena trajnostnim temam, kjer smo razpravljali o trajnostnih projektih. In prav zaradi agilnih metod je bilo mogoče sproti sprejemati nove ideje in jih razvijati, saj ni nič zaprto v strogo določene okvire, ampak je prostor za nove možnosti. Celoten proces, od izbire in želje po izobraževanju do same implementacije, je po mojem mnenju veliko lažji in hitrejši z agilnimi metodami. Seveda pa je ključna podpora vodstva, ki mora finančno in organizacijsko omogočiti ta proces, saj izobraževanja, certifikati in mentorstva navadno tudi stanejo.

K: Kako doživljate intenzivnost dela v agilnem okolju? So hitre spremembe in stalne prilagoditve stresne? Zakaj? Kako agilni pristopi pri tem pomagajo?

O: Intenzivnost dela v agilnem okolju je zelo visoka, predvsem zaradi njegove fluidnosti in filozofije stalne pripravljenosti. Ne pričakuje se le, da vsak obvlada svojo primarno funkcijo,

ampak da prevzema tudi naloge, ki niso nujno v njegovem osnovnem opisu dela. Ker smo vsi "hands-on" vključeni v projekte, je pričakovanje širše odgovornosti povsem običajno. Spremembe so stalnica, kar je v naši industriji, kjer se stvari pogosto spreminjajo že na mesečni ravni, postalo že nekaj normalnega. Osebnostne spremembe pozdravljam. Pravzaprav nas je delo z agilnimi metodami naučilo, da jih sčasoma začnemo dojemati kot nekaj pozitivnega. Seveda pa to ne pomeni, da niso stresne, a delamo v industriji, kjer je stres del vsakdana. Agilni pristopi nam pomagajo, da se na te spremembe lažje in hitreje prilagodimo. K temu prispeva več konkretnih stvari. Ena ključnih praks, ki smo jo uvedli, je redno prevetravanje ekip, približno na vsakih šest mesecev. Včasih smo ekipe popolnoma razpustili in sestavili na novo, kar je prineslo svežino in nove poglede, pa tudi izziv, saj si se moral znati v novih kontekstih in z novimi sodelavci. Pomembno vlogo ima tudi sama organizacija dela, uporabljamo orodja, kot so ClickUp, Miro in drugi sistemi za vizualno načrtovanje, ki nam pomagajo pri razdeljevanju procesov in upravljanju projektov. Ključna pa je tudi disciplina v tedenskih ritualih, redni sestanki z ekipo, poročila, retrospektive in sprinti. Vse to skupaj tvori sistem, ki nam omogoča, da kljub hitrim spremembam ostajamo osredotočeni in učinkoviti.

K: Ali na delovnem mestu čutite fleksibilnost in ravnovesje med delom in prostim časom? Kako vam pri tem pomaga agilni način dela?

O: Da, fleksibilnost in ravnovesje med delom in prostim časom zagotovo čutim. To ne pripisujem izključno agilnemu načinu dela, temveč tudi splošni filozofiji in kulturi podjetja. Seveda pa agilnost k temu pripomore pri takšnem načinu dela je v ospredju opravljen rezultat, ne toliko točen čas, kdaj je naloga opravljena, ali natančen proces, kako do rešitve prideš. Pomembno je, da je delo končano do dogovorjenega roka. S tem pride z roko v roki tudi fleksibilnost hibridnega dela. Ena izmed prednosti, ki jih opažam, je tudi lažje predajanje nalog med sodelavci. Če se pojavi potreba po nenadnem prostem dnevu ali dopustu, je to izvedljivo brez večjih zapletov, kar je v veliki meri omogočeno prav zaradi agilnih praks. Kot mladi starš posebej cenim, da ni pritiska, da bi morali stvari narediti točno tako, kot si zamisli nadrejeni. Imamo dovolj avtonomije in odgovornosti, da delo opravimo na način, ki nam ustreza, kar pomeni, da lahko skočim na kakšen nujen pregled ali po otroka v vrtec, brez občutka krivde. Mislim, da smo to kulturo uspešno vzpostavili prav skozi agilno transformacijo, še posebej, če pomislim, da vodstvo na začetku ni bilo niti najmanj naklonjeno delu od doma.

K: Se vam zdi, da agilni način dela pozitivno vpliva na vaše splošno zadovoljstvo?

O: V zadnjem obdobju opažam, da agilni način dela pozitivno vpliva na moje splošno zadovoljstvo. Na začetku implementacije, lahko rečem celo prvo leto, pa je bilo precej drugače. Takrat je bil to za podjetje kar velik izziv, saj smo se veliko ukvarjali sami s sabo. V tistem času smo bili skorajda sami sebi največja stranka. Proces uvedbe je bil namreč kompleksen in je moral potekati na več ravneh, sistemsko, z vidika uporabe orodij, kadrovske, pa tudi na ravni mentalitete zaposlenih. Vsi smo morali sprejeti in razumeti nov

način dela, kar ni šlo čez noč. Danes menim, da smo našli svojo verzijo agilnosti. Ni popolna in nikoli ne bo, vendar na njej konstantno gradimo. Pomembno pa je, da nas ta način dela ne bremeni več tako kot včasih. Nasprotno, zdaj ga doživljamo zelo pozitivno. Opazni so učinki na več ravneh: izboljšali so se odnosi med sodelavci, delo poteka hitreje in učinkoviteje, bolj jasno so določeni cilji in odgovornosti. Poleg tega vidim v tem tudi širšo prednost. Kot podjetje imamo s tem neko konkretno konkurenčno prednost, smo eden redkih v Sloveniji, ki to resnično živimo. Hkrati pa tudi osebno vidim dodano vrednost. Če bi se kdaj odločil za menjavo službe, vem, da imam s seboj pomembno izkušnjo, ki se danes še posebej v zahodnem svetu, zelo ceni. Agilnost namreč razvije sposobnost dela v krosfunkcionalnih ekipah, kar je vedno bolj pričakovan standard. Na splošno gledam na uvedbo agilnega načina dela zelo pozitivno, kljub začetnim težavam in občasnim vzponom in padcem. Danes pa je moje zadovoljstvo v podjetju visoko.

K: Če ste delali tudi v bolj tradicionalno organiziranih podjetjih, kako bi primerjali svoje zadovoljstvo s sedanjim agilnim okoljem?

O: Delal sem tudi v bolj tradicionalno organiziranih podjetjih, vendar je primerjava nekoliko nevhvaležna, saj smo ljudje različni, prav tako pa se človek skozi leta spreminja. V marketingu sem že šest let, prej pa sem bil pet let v drugi službi, zato lahko rečem, da so se tudi moje potrebe in pričakovanja spremenila. Na več nivojih je delo v agilnem okolju drugačno, predvsem zaradi večje transparentnosti podjetja in dostopnosti ter razumevanja vodstva, kar je v agilnem okolju neprimerljivo boljše. Prav tako so v agilni organizaciji bolj jasni in dosegljivi karierni napredki, čeprav je hierarhija še vedno prisotna in postopna. Najbolj pa mi je pri srcu to, kar smo na boldu naredili zelo dobro, v agilnem okolju se meje med nazivi brišejo, kar zmanjšuje ego igre, ki so pogosto prisotne v hierarhičnih strukturah. To ustvarja manj toksično okolje, kjer je med sodelavci manj konkurence za položaje, hkrati pa obstaja zdrava, spodbudna konkurenca, ki nas motivira. Sodelavci smo bolj sparing partnerji kot nasprotniki v boju za mesto. Agilno okolje je sicer lahko bolj hektično, še posebej takrat, ko bi si želeli močno vodstvo, ki bi jasno postavilo meje in usmeritve, saj se včasih še vedno čuti potreba po močnejšem vodenju. Kljub temu pa imam veliko več plusov na strani agilnega okolja kot pri tradicionalnem. Morda pa bi v prihodnjih letih lahko bila primerna tudi kakšna bolj tradicionalna struktura, saj agilnost ni vedno rešitev za vse situacije, a trenutno zame prevladujejo prednosti agilnega načina dela.

K: Kako dolgo ste že zaposleni v bold.group d.o.o. in kakšno je vaše delovno mesto?

O: Šest let in položaj je kreativni direktor.

Priloga 4: Transkript intervjuja 4

K: Agilni procesi vključujejo redne sestanke in refleksije. Kakšen vpliv ima to na kakovost komunikacije znotraj vaše ekipe in med ekipami? Kaj pa z vodstvom?

O: Vsekakor so to redni elementi, kot so dnevni sestanki (t. i. daily) in retrospektive, ki prispevajo k večji pretočnosti informacij. V primerjavi s klasičnim pristopom, kot je na primer waterfall, kjer se pogosto izgubi določen "efekt vlakca", torej zaporedje ali povezanost informacij. Zaradi teh sestankov se člani ekipe hitreje uskladimo glede prioritete in lažje zaznamo, kdo potrebuje pomoč, saj smo zaradi teh procesov bolj povezani in vpeti drug v drugega. Med ekipami še vedno prihaja do določenega usklajevanja, denimo med tehničnim in kreativnim delom, vendar tudi tu procesi pripomorejo k boljši povezanosti. Komunikacija z vodstvom je zaradi tega običajno nekoliko bolj odprta in hitrejša, kar prispeva k večji transparentnosti oziroma k bolj preglednemu sprejemanju odločitev.

K: Se vam zdi, da imate kot član_ica agilne ekipe dovolj vpliva na usmeritev projektov in odločanje?

O: Ja, v večini primerov bi rekel, da ja. Kot art direktor imam še vedno priložnost vplivati na oblikovno smer. Sodelujem pri zasnovi produktivnih rešitev že v zgodnjih fazah. Seveda pa moram znotraj agilnega procesa upoštevati tudi, ne ravno glas ljudstva, ampak glas tiste osebe, ki dejansko izvaja določeno nalogo. Ravno to pa je tudi ena izmed prednosti. Na primer, tudi nekdo, ki je morda še junior dizajner, lahko prispeva več idej, in njegove ideje ter vizualne rešitve so bolj slišane, kot bi bile v nekem bolj togem, klasičnem sistemu, kot je waterfall. To se mi zdi res super, ker omogoča, da pridejo do izraza tudi tisti, ki sicer v bolj hierarhičnem okolju ne bi imeli takšnega glasu.

K: Menite, da agilni način dela pripomore, da je vaš prispevek prepoznan in ustrezno nagrajen? Na kakšen način? Kaj pa finančno?

O: Agilni pristop po mojem mnenju omogoča, da se napredek vidi sproti. Ekipa je bolj povezana, vsi smo vključeni v procese in bolj jasno je, kaj kdo dela, v kateri fazi projekta smo in kaj sledi. To avtomatsko pomeni, da je tudi prispevek posameznika lažje prepoznati. Povratne informacije so bolj redne in usmerjene. Ne gre samo za končni feedback, ampak že med samim delom lahko s kolegom sproti razmišljava in se usklajujeva. To je res prednost, ni treba čakati na zaključek, da izveš, če greš v pravo smer. Ravno ta sprotna komunikacija znotraj skupine, ki dela na projektu, omogoča, da se lažje in hitreje uskladiš z drugimi vlogami v timu, recimo s copywriterjem ali client whisperjem. To ni več samo znotraj oblikovalcev, ampak bolj celostno sodelovanje znotraj ekipe. In to mi je super, ker sam nisem usmerjen zgolj vizualno in mi pride prav, da mi kdo razloži, kako je on nekaj mislil, preden grem jaz v svojo izvedbo. Največ povratnih informacij prejmemo na retrih. Zdi se mi pomembno, da so retrospektive redne, ker ob količini projektov, ki gredo čez roke ekipe, zlahka pozabiš podrobnosti. In če se feedback ne zapiše in ne deli pravočasno, se hitro izgubi. Ključno je, da se tam pogovarjamo o konkretnih primerih, kaj nas je oviralo, kaj je šlo dobro in kaj bi lahko izboljšali. Pri nas bi retrospektive lahko bile pogostejše, recimo tedensko namesto na 14 dni, in bolj jedrnat. Velikokrat se dogaja, da ponavljamo znane stvari. Če bi šli bolj direktno na bistvo, kaj je bil problem in kaj nas je zaviralo, bi bil celoten proces učinkovitejši. Tudi zato, ker so spomini na zadnji teden še sveži. Po dveh tednih,

posebej če je bil vmes vikend ali drug projekt, hitro pozabiš pomembne detajle. Zajtrki in tabla s pohvalami bi se lahko navezovali na te vsebine, ampak bolj smiselno jih je ločevati. Pohvale sodijo na tablo ali na zajtrk, kjer je bolj sproščeno in pozitivno vzdušje. Tam gre bolj za psihološki vidik, da smo skupaj, kaj dobrega pojemo, se nasmejimo in se podprejo dobri trenutki. Retra pa naj ostane fokusirano na izboljšave in bolj sistematične uvide. Kar se tiče finančnega priznanja, v agilnem okolju se mi zdi, da vodstvo lažje prepozna posameznikov prispevek. V bolj klasičnih sistemih informacije pogosto pridejo do vodstva le prek enega nivoja, recimo seniorja ali vodje, ki jih posreduje naprej. V agilnem timu pa je bolj odprta komunikacija, več je preglednosti in lahko se vidi, kdo je v določenih trenutkih reševal določene izzive. Tudi če nisi v ospredju, se tvoj doprinos bolj zazna. Imeli smo celo sistem točkovanja, ki je bil vezan na različne oblike doprinosov, ni šlo samo za zaključene naloge, ampak tudi za prispevek k razvoju podjetja. Recimo objave na družbenih omrežjih, pohvale sodelavcev in druge aktivnosti. Na podlagi tega smo si določili merila, ki so vplivala tudi na nagrajevanje. Seveda pa je to povezano tudi z internim proračunom in zmožnostjo podjetja, da si to privošči. Vsekakor pa velja, da se v takem okolju bolj prepoznajo tudi doprinosi tistih, ki niso nujno vodje ali seniorji, kar je včasih v tradicionalnem okolju težje doseči.

K: Kako doživljate vlogo vodstva znotraj agilnega okolja, se vam zdi, da vas ta ustrezno podpira, motivira?

O: Vloga vodstva znotraj agilnega okolja se mi zdi bolj usmerjena v podporo kot v nadzor. V primerjavi s klasičnim sistemom, kjer je vodstvo pogosto bolj nadzornik, tukaj deluje kot nekakšen prijatelj, ki prisluhne, potrdi in pomaga, namesto da bi pritiskal ali uveljavljal strogo hierarhijo. To omogoča lažji dostop do vodstva, kar pomeni, da se lahko z vprašanji in nejasnostmi obrneš nanje in dobiš pomoč. Vodstvo je tudi bolj vključeno v delo, kar je idealno za agilno okolje. Prisotni so pri ključnih procesih, spremljajo potek dela in s tem vedo, kaj se dogaja, kar še dodatno utrjuje občutek podpore. Tako se res bolj občuti njihova podpora kot nadzor. Kar se mene tiče, se podpore in motivacije s strani vodstva definitivno čutim.

K: Čutite, da imate v podjetju dovolj priložnosti za strokovno izobraževanje? Če da, v kolikšni meri menite, da vam agilni pristopi pri tem pomagajo? Kateri? Ali skozi agilne načine dela zaznavate podporo pri doseganju svojih ciljev? Kako?

O: V podjetju imamo kar nekaj priložnosti za strokovno izobraževanje, čeprav je to deloma povezano tudi s tipom poslovanja podjetja. Izobraževanja niso vezana samo na agilnost, ampak so odvisna tudi od podpore nadrejenih in same organizacije, ki mora to omogočiti. Mislim, da smo bili že pred uvedbo agilnosti dokaj urejeni na tem področju. Z agilnimi pristopi pa je mogoče vse skupaj še nekoliko bolj enostavno, saj si lahko v določenih trenutkih bolj fleksibilen in imaš možnost, da se dodatno izobražuješ. Zaradi transparentnosti, ki jo agilni pristopi prinašajo, vsak v ekipi razume, kaj se dogaja in v kateri fazi smo, zato lahko hitro prevzameš odgovornost za določeno nalogo ali pomagaš sočlanu

ekipe. To zagotovo olajša celoten proces učenja in izobraževanja. Poleg tega je pri nas tudi bolj razvito razumevanje in sodelovanje med različnimi stopnjami strokovnjakov, juniorji, mid-level in seniorji, tudi art direktorji. V odnosih je manj hierarhičnega pritiska in več možnosti za odprto komunikacijo, kjer se mlajši lahko učijo od izkušenih kolegov. Na ta način izobraževanje in razvoj potekata bolj naravno in vključujoče, kar je v agilnem okolju velika prednost.

K: Kako doživljate intenzivnost dela v agilnem okolju? So hitre spremembe in stalne prilagoditve stresne? Zakaj? Kako agilni pristopi pri tem pomagajo?

O: Delo v agenciji je zagotovo intenzivno. Kdor pravi, da ni stresno, verjetno ne opravlja dela v polni meri. Tu nisi odgovoren le za en izdelek ali eno storitev, ki jo upravljaš vsak dan, ampak pogosto za več naročnikov hkrati, včasih tudi za 15 v enem dnevu. To pomeni stalno preklapljanje med projekti in veliko količino komunikacije. Spremembe so pogoste in hitre, saj iz različnih kanalov stalno prihaja povratna informacija od naročnikov, ki zahteva takojšnje prilagoditve. Kljub temu se mi zdi, da prav zaradi tesne povezanosti v ekipi in agilnega pristopa te spremembe lažje obvladujemo. Z ekipo si redno izmenjujemo informacije, hitro se uskladimo, prestavimo kakšen projekt ali nalogo, če je treba, in najdemo rešitve, kako najhitreje izpeljati spremembe ali popravke. Delo je zelo operativno, če ne premaknem miške, se nič ne zgodi. Zato je pomembno, da imam strukturiran čas, da se lahko osredotočim na posamezen projekt, hkrati pa ostajam fleksibilen za nepredvidene spremembe. Agilni pristopi nam pomagajo predvsem s tem, da imamo jasne dogovore v ekipi, redno komuniciramo in si pomagamo pri določanju prioritet. Ko pride do nenadnih sprememb, se hitro posvetujemo, kaj lahko prestavimo, kaj lahko kje dodamo in kaj mora biti opravljeno takoj. Včasih je bil fokus jasnejši, danes pa je vse prioriteta. Prav zato je agilnost ključna, da se pri tem ne izgubiš, ampak najdeš način, kako s sodelovanjem in prilagodljivostjo izpelješ stvari naprej.

K: Ali na delovnem mestu čutite fleksibilnost in ravnovesje med delom in prostim časom? Kako vam pri tem pomaga agilni način dela?

O: Fleksibilnost na delovnem mestu vsekakor čutim. To je povezano s kulturo podjetja in načinom, kako posluje ter za čim stoji. Nikoli nismo bili strogi glede malic, odmorov ali tega, kako si vzameš čas, pomembno je, da je delo opravljeno. Marsikaj smo uvedli sami, ker smo začutili potrebo po tem. Na primer: ker večino dneva sedimo, smo uvedli »stretching time«. Ni nekaj, kar je formalno zabeleženo v koledarju, ampak gre bolj za dogovor, ena oseba je običajno zadolžena, da nas na to spomni, saj bi sicer hitro pozabili. Takrat za trenutek vstanemo, se malo razgibamo, razbremenimo, včasih se tudi malo pošalimo. Iz tega so se spontano razvili tudi razni interni običaji in povezovanja, kot so trač četrtki ali drugi trenutki, kjer pride do bolj sproščene komunikacije. Ekipa je zato bolj povezana, tudi na ravni, ki presega zgolj formalno sodelovanje. Kar se tiče ravnovesja med službo in prostim časom, mislim, da je to precej odvisno od posameznika. Sam znam zelo jasno postaviti mejo, ko zaključim z delom, zame je stvar zaključena. Zaradi tega tudi dobro spim in ponoči ne

premlevam, kaj vse še moram narediti. Seveda pa vem, da vsi niso takšni, nekateri delo nosijo domov, ker tega preprosto ne morejo izklopiti. Ravnovesje torej ni zgolj rezultat sistema, ampak tudi osebne sposobnosti preklopa. Agilni način dela pa pri tem vseeno zelo pomaga. Zaradi transparentne komunikacije in pretočnega sodelovanja je mogoče hitreje prositi za pomoč, če pride do časovnega pritiska ali prevelike obremenitve. Lahko se obrneš na nekoga drugega v ekipi, ki morda tisti trenutek nima toliko dela, in s tem se razbremeniš. Seveda pa se včasih zgodi, da so naloge pač tvoje in jih moraš speljati sam. Vseeno pa je občutek, da deluješ kot del manjše, povezane ekipe znotraj večjega podjetja, zelo pomemben. Tudi sam sem v preteklosti, v bolj klasičnih sistemih dela, pogosto delal precej več nadur. Zdaj pa je teh bistveno manj, kar vidim kot pomembno razliko v kakovosti delovnega življenja.

K: Se vam zdi, da agilni način dela pozitivno vpliva na vaše splošno zadovoljstvo?

O: Agilni način dela vsekakor pozitivno vpliva na moje splošno zadovoljstvo. Res je, da sem kot art direktor morda nekoliko pristranski, saj sem po naravi v bolj slišnem položaju. Kljub temu, da formalno obstaja neka hierarhija in me drugi vidijo kot seniorja, pa se zaradi agilnega pristopa bolj jasno občuti vključenost in transparentnost znotraj ekipe. Tudi pri drugih sodelavcih opazim, da se bolj čutijo kot del nečesa večjega. Ta občutek pripadnosti in večje povezanosti z dogajanjem v timu ima definitivno pozitiven vpliv, ne samo name, temveč tudi na vzdušje v ekipi.

K: Če ste delali tudi v bolj tradicionalno organiziranih podjetjih, kako bi primerjali svoje zadovoljstvo s sedanjim agilnim okoljem?

O: V agilnem sistemu je zagotovo veliko več občutka za timsko delo in več fleksibilnosti, predvsem zaradi možnosti kombiniranja, če imaš časovne ali količinske stiske pri nalogah. Prav tako je več priložnosti za ustvarjalni prispevek tudi tistim, ki niso nujno oblikovalci. Na primer, v mojem delu, ki je povezano z dizajnom, lahko tudi nekdo, ki ni oblikovalec, prispeva kreativne ideje in rešitve. Ko imamo različne brainstorming sestanke, lahko sodelujejo tudi drugi člani ekipe, ki pomagajo s skicami ali drugimi idejami, tudi če niso neposredno povezani z oblikovanjem. Agilno okolje se mi zato zdi bolj odprto za spremembe in daje več možnosti za eksperimentiranje. Na primer, copywriter lahko sam posega po različnih orodjih, če mu to olajša delo, in tudi sam preizkuša nekaj kreativnih rešitev, da lažje predstavi svoje ideje. Ker so AI orodja danes veliko boljša, jih ne uporabljamo samo za avtomatizacijo, ampak tudi kreativni direktor lahko preko hitrih AI rešitev pokaže svoje zamisli, kar nam olajša komunikacijo in omogoča skupno eksperimentiranje z različnimi programi. Na splošno sem z agilnim načinom dela veliko bolj zadovoljen.

K: Kako dolgo ste že zaposleni v bold.group d.o.o. in kakšno je vaše delovno mesto?

Zaposlen sem že približno sedmo leto kot art direktor in oblikovalec. Moj fokus je predvsem na vizualni strategiji, oblikovanju produktivnih rešitev, razvoja oblikovnih identitet ter izboljševanju uporabniške izkušnje.

Priloga 5: Transkript intervjuja 5

K: Agilni procesi vključujejo redne sestanke in refleksije. Kakšen vpliv ima to na kakovost komunikacije znotraj vaše ekipe in med ekipami? Kaj pa z vodstvom?

O: Ti procesi delujejo skoraj kot nekakšna psihoterapija. Seveda se moraš navaditi na redne sestanke in pogovore ter sprejeti dejstvo, da si nanje do določene mere »prisiljen«. Skozi ta proces se učimo, kako se med seboj vedno bolj učinkovito pogovarjati, pa tudi, kako prepoznati odnose, težave, ovire ali izzive znotraj ekipe. Čeprav je to včasih lahko nadležno oziroma moteče, ker vzame čas in se moraš ukvarjati sam s sabo ter z dinamiko v ekipi, menim, da gre za nujen del delovnega procesa. Tako kot mišica postane močnejša s treningom, lahko postane tudi komunikacija skozi takšne vaje veliko bolj učinkovita. Kar zadeva komunikacijo z vodstvom, je ključno, da je tudi vodstvo odprto za tovrstno interakcijo, da ne sliši zgolj pohval ali olepšanih informacij, temveč tudi konstruktivne kritike in realne izzive. Pomembno je, da je komunikacija resnično dvosmerna. Dokler je vodstvo časovno vključeno in opravlja vlogo facilitatorja procesa, se tudi meja med »vodstvom« in »ostalim osebjem« začne postopoma brisati. V agilni organizaciji postajamo vsi vse bolj enakovredni. Pri boldu še vedno dojemam, da obstaja vodstvo kot vodstvo, tudi zaradi lastniške strukture podjetja. Nekdo mora na koncu dneva vendarle prevzeti največjo odgovornost, zato vodstvo v določenem smislu obstaja. Vendar pa gre za zelo odprto in mlado ekipo, tudi samo vodstvo je, kolikor razumem, prišlo do spoznanja, da potrebuje takšno organizacijo in način dela. Stare, hierarhične strukture, kot je waterfall ali top-down pristopi, so po njihovem mnenju zastareli in okosteneli. Morda so še primerni za zelo velika podjetja, a pri nas tak pristop ne bi več deloval. Menim, da se take spremembe tudi ne morejo zgoditi čez noč, ne gre za to, da si danes še klasična organizacija, jutri pa že agilna. Gre za dolgotrajen proces, ki zahteva tako željo kot tudi znanje. Dokler določene strukture posameznikom ustrezajo, bodisi zaradi finančnih koristi, organizacijskih vlog ali drugih razlogov, se te strukture obdržijo. Če povzamem bi lahko rekli, da je na boldu komunikacija med ekipami in z vodstvom precej odprta in transparentna.

K: Se vam zdi, da imate kot član_ica agilne ekipe dovolj vpliva na usmeritev projektov in odločanje?

O: Ja, ampak hkrati je treba vzeti v zakup, da sem jaz nekoliko starejša od ostalih v ekipi in se zato pričakuje, pa tudi sama imam to pričakovanje, da bom na podlagi svojih izkušenj povedala, kako in kaj. Mislim, da je to čisto naravno in tudi čisto v redu. V vsakem primeru se mi zdi pomembno, da tudi sama nase prevzamem določeno odgovornost. Ni, da bi mi kdo izrecno rekel: »Zdaj pa ti moraš to narediti,« ali da bi bilo to izrecno pričakovano, je pa nekako samoumevno.

Tako da tukaj, kot smo že omenili pri prvi točki, komunikacija, je res pomembno, da se čim bolj jasno pove, kaj se od koga pričakuje. In hkrati, da se tudi kdo sam javi ali prevzame pobudo, če vidi, da je za to pravi trenutek.

K: Menite, da agilni način dela pripomore, da je vaš prispevek prepoznan in ustrezno nagrajen? Na kakšen način? Kaj pa finančno?

O: Že smo imeli take primere. Takrat so bili tudi nekoliko boljši finančni časi in smo imeli projekte, kjer je bila uvedena posebna pobuda: če je bil KPI presežen za določen znesek, je ekipa prejela nagrado, ki se je nato porazdelila po lastni presoji. Vodstvo je določilo okvir, ekipa pa je sama razdelila nagrado med sabo, kakor so se dogovorili. Ta pristop mi je bil super in tega pri prejšnjih delodajalcih nisem nikoli doživela. Sicer pa mislim, da smo tukaj dovolj majhna ekipa, da se med seboj prepoznamo in vemo, kdo kaj prispeva. Tudi če tega eksplicitno ne poudarjamo, je precej jasno, kdo kaj naredi, in se mi zdi, da je to super. Prispevki posameznikov se največkrat izpostavijo na različnih točkah npr. na retro sestankih, zajtrkih ali kar sproti. Pogosto si tudi na Slacku pišemo v kanal pohval, kar se mi zdi zelo lepo. Ljudje si ne izkazujemo hvaležnosti samo za velike dosežke, kot je zmaga na nekem festivalu, ampak tudi za čisto vsakdanje stvari, na primer: »Hvala, ker si mi skuhala kavo, res sem jo potrebovala po napornem jutru v prometu.« Takšne malenkosti veliko pomenijo in ustvarjajo res prijetno vzdušje v ekipi. Tako da ja, agilni način dela prispeva k temu, da je delo bolj pregledno, prispevki bolj prepoznani in v določenih primerih tudi finančno nagrajeni.

K: Kako doživljate vlogo vodstva znotraj agilnega okolja, se vam zdi, da vas ta ustrezno podpira, motivira?

O: Menim, da je vloga vodstva pomembna in da bi bilo dobro, če bi bilo več njihovega aktivnega vključevanja. Hkrati je ključnega pomena, da je komunikacija prosojna in odprta, da lahko tudi odkrito priznajo, kje je bilo morda manj angažiranosti ali so bile napake. Tako se ustvari zaupanje in možnost za izboljšave. V našem okolju čutim podporo in motivacijo s strani vodstva, vendar je vedno prostor za napredek. Ker sem v podjetju še razmeroma kratko, težko ocenim, ali se je podpora z uvedbo agilnosti povečala, saj nimam izkušnje izpred tega obdobja. Poznam le način dela v tem agilnem okolju, zato lahko rečem, da se tukaj trudijo zagotavljati podporo in motivacijo.

K: Čutite, da imate v podjetju dovolj priložnosti za strokovno izobraževanje? Če da, v kolikšni meri menite, da vam agilni pristopi pri tem pomagajo? Kateri? Ali skozi agilne načine dela zaznavate podporo pri doseganju svojih ciljev? Kako?

O: V podjetju je pričakovano, da se vsak sam angažira in predlaga, katera izobraževanja bi mu koristila. Agilni pristopi tukaj niso prinesli velike spremembe ali nadgradnje glede izobraževanj, saj delo poteka podobno kot prej. Kljub temu pa opažam, da je med sodelavci več posluha in odprtosti za deljenje znanja. Pogoste so kratke predstavitve ali delavnice, kjer sodelavci hitro predstavijo, na primer, kako uporabljajo orodja, kot je ChatGPT, ali kako

izboljšati učinkovitost dela. Takšne interne izmenjave znanja so zelo koristne, saj te sodelavci uvedejo v nova področja, ki prej niso bila del tvojih nalog. Gre za sproščeno izmenjavo znanj in veščin, ki jo agilni pristopi podpirajo, ker spodbujajo komunikacijo in sodelovanje. Kar zadeva doseganje mojih ciljev, na letnih ali poletnih sestankih izobraževanja vedno izpostavim in izrazim željo po dodatnem izobraževanju, udeležbi na konferencah ali festivalih. V teoriji podjetje to podpira, a v praksi je izvedba odvisna predvsem od časovnih in finančnih možnosti. Kljub temu pa čutim, da obstaja podpora, čeprav je včasih treba prilagoditi načrte glede na okoliščine.

K: Kako doživljate intenzivnost dela v agilnem okolju? So hitre spremembe in stalne prilagoditve stresne? Zakaj? Kako agilni pristopi pri tem pomagajo?

O: Iskreno povedano, je zame delo v agilnem okolju precej stresno, ker sem več kot 15 let delala v popolnoma drugačnem sistemu, v strukturiranem okolju, kjer je bilo zelo jasno določeno, kdo je za kaj odgovoren. Delo je potekalo po nekem "tekočem traku": ko si prišel na vrsto, si svoje opravil in šel naprej. Vsak je imel svojo vlogo, account je skrbel za usklajevanje, copywriter za besedila, oblikovalec za vizualno podobo, art direktor za nadzor, in tako naprej. Agilno okolje pa je precej drugačno. Veliko več je lovljenja, dogovarjanja, razmejevanja odgovornosti: »A boš zdaj to ti do tega roka?«, »Kdo prevzame ta del?«. Včasih me zmede, zakaj se moramo o stvareh toliko pogovarjati, ampak razumem, da je to del procesa. Je naporno, a po drugi strani se ogromno naučiš, stvari, ki jih prej nikoli nisem delala, kot so priprava stroškovnikov, razumevanje številke ali določeni organizacijski pristopi. Zdaj mi je veliko bolj jasno, kaj pomenijo določene odločitve in kako vplivajo na delo celotne ekipe. S tem dobiš širino, začneš razumeti vlogo in izzive drugih v timu. In posledično tudi oni lažje razumejo tvoje delo. Seveda pa je od vsakega posameznika odvisno, koliko to vzame zares, koliko se vključi in koliko si dovoli ponotranjiti ta način dela.

Kar se tiče konkretnih agilnih pristopov, recimo daily in planningi, so zelo koristni. Pomagajo pri razbremenitvi in prerazporeditvi nalog, če jih vzamemo resno. Ampak, kot pri psihoterapiji, velja pravilo: kolikor vložiš, toliko dobiš nazaj. Če je ekipa res prisotna, se posluša in se dogovorov drži, potem ti ti pristopi res olajšajo delo. Če pa nekdo med dailyjem tipka na telefonu ali odgovarja na maile, samo zato da "smo hitro mimo", potem pač izgubi smisel. Meni osebno največ pomeni jasen dogovor na začetku. Če smo se nekaj zmenili, potem to tudi naredim v dogovorjenem času. Prihajam tudi iz okolij, kjer je bila disciplina večja in mi včasih prav to manjka, čeprav razumem, da je prilagodljivost danes nujna.

K: Ali na delovnem mestu čutite fleksibilnost in ravnovesje med delom in prostim časom? Kako vam pri tem pomaga agilni način dela?

O: Mislim, da trenutno dobro usklajujem delo in prosti čas. Seveda pridejo vmes kakšni pretresi ali obdobja podaljškov, kar pa je čisto naravno za projektno oziroma inženirsko delo, to je povsod po svetu tako. Zato ni vprašanje, ali je delo vedno fleksibilno ali ne, ampak je pomembno, da se znotraj ekipe vidimo kot ljudi in se med seboj upoštevamo. Nisi samo »v

funkciji«, ampak tudi človek s svojim življenjem. Včasih kdo zamudi z oddajo naloge, ker se mu je zgodilo nekaj osebnega, recimo otrok je zbolel ali varstvo ni bilo urejeno in to znamo razumeti. V takem okolju je komunikacija bolj odprta in človeška. Ravno zaradi tega je tudi lažje, da se naloge prerazporedijo, če kdo začuti, da trenutno ne zmore. Takšna iskrenost ni dojeta kot osebni neuspeh, ampak kot povsem razumljiv del dinamike znotraj ekipe. Pogovarjamo se, pogledamo, kaj se je nabralo, in poiščemo rešitev skupaj. Veliko pripomore tudi to, da imamo med seboj dovolj znanja o projektih, tako da v primeru prerazporeditve nalog ni treba najprej šest ur razlagati, za kaj gre. Ljudje lahko hitro vskočijo in pomagajo, kar naredi delo bolj pretočno in manj stresno. Seveda je vse skupaj še vedno odvisno od zahtevnosti naloge in tudi od samega naročnika, ampak na splošno agilni način dela olajša sodelovanje in zmanjša potrebo po nadurah.

K: Se vam zdi, da agilni način dela pozitivno vpliva na vaše splošno zadovoljstvo?

O: Agilni način dela ima tako pozitivne kot manj pozitivne vidike, vsaj zame osebno. Zelo mi je všeč, da kot ekipa dobro sodelujemo, da se upoštevamo in spoštujemo med seboj. Tudi vodstvo se trudi, da smo motivirani, tako s finančnimi spodbudami kot s splošno podporo. Vse nadure so mi plačane, na voljo so tudi bonusi, kar je nekaj, česar prej nisem bila vajena in me zelo pozitivno preseneča. Po drugi strani pa bi bila osebno še bolj zadovoljna, če bi bilo včasih manj pogovorov in več konkretnih akcij. Ko je vsem jasno, kaj je treba narediti, bi si želela, da preprosto začnemo z delom, ampak to je verjetno povezano predvsem z mojim značajem. V splošnem pa mi je agilni način dela »cool« in ga doživljam kot pozitivno spremembo.

K: Če ste delali tudi v bolj tradicionalno organiziranih podjetjih, kako bi primerjali svoje zadovoljstvo s sedanjim agilnim okoljem?

O: Za moje zadovoljstvo ni pomembno samo, kako je podjetje organizirano, ampak predvsem kakšno ekipo imaš. Menim, da je naša ekipa super, saj ni strogo hierarhična in ne gre za klasičen top-down sistem, kjer je jasno določen šef in podrejeni. To mi je zelo všeč in se mi zdi zelo urejeno. V preteklosti sem bila zadovoljna tudi s tem, da sem opravljala preprosta opravila, kjer sem pritisnila tipke in ni bilo veliko odgovornosti, ker sem vedela, kaj lahko naredim in kaj ne. Tak način dela je dal neko varnost, ker ni bilo prevelike odgovornosti. Vendar pa dolgoročno menim, da je bolj priporočljivo delati v okolju, kjer je več svobode in fleksibilnosti, saj to prinaša boljši občutek in večjo motivacijo.

K: Kako dolgo ste že zaposleni v bold.group d.o.o. in kakšno je vaše delovno mesto?

V podjetju bold.group sem zaposlena približno tri leta. Moje delo je predvsem v vlogi direktorice vsebin, to pomeni, da pišem tekste, ustvarjam like oziroma osebe ter razvijam kreativne in strateške vsebine.

Priloga 6: Transkript intervjuja 6

K: Agilni procesi vključujejo redne sestanke in refleksije. Kakšen vpliv ima to na kakovost komunikacije znotraj vaše ekipe in med ekipami? Kaj pa z vodstvom?

O: Redni sestanki in strukturirana komunikacija služijo predvsem temu, da se postavijo cilji za določen teden oziroma za neko krajše obdobje. Na podlagi teh ciljev lahko vsak član ekipe natančno ve, kaj mora opraviti, in suvereno prevzame naloge, ki se razdelijo na teh sestankih, skupaj z morebitnimi odprtimi vprašanji. Z vidika kakovosti komunikacije to zagotovo prinaša prednosti, saj smo zaradi teh rednih usklajevanj bolj povezani in ažurni. Seveda se vmes še vedno pojavljajo situacije, ki jih je treba reševati sproti, na primer zaradi komunikacije z naročnikom pride do sprememb v zadnjem trenutku. Vendar pa prav redna srečanja in refleksije pripomorejo k temu, da se takšnim težavam lažje izognemo. Če že pride do popravkov v zadnjem hipu, imamo postavljen sistem, ki omogoča, da jih lažje in hitreje obvladamo. Na splošno so sestanki namenjeni tudi oceni, kaj je bilo narejeno dobro, kaj ni bilo optimalno in kako bi lahko v prihodnje izboljšali proces. Podoben pristop velja tudi pri komunikaciji z vodstvom, to je navadno bolj vključeno z vidika pregleda nad projekti. Če se pojavi večja težava, se ta obravnava, sicer pa skušamo čim več stvari predvideti vnaprej, tudi obremenitev članov ekipe. Na ta način je komunikacija lažja in učinkovitejša. Gre za manjšo ekipo, v kateri so vsi zelo vključeni v projekte. Zaradi tega je odprta komunikacija nujna, saj vsi potrebujejo vse potrebne informacije. Brez tega sodelovanje enostavno ne bi delovalo.

K: Se vam zdi, da imate kot član_ica agilne ekipe dovolj vpliva na usmeritev projektov in odločanje?

O: Mislim, da je to precej povezano z mojo funkcijo. Ko enkrat skočim v projekt, sem za njega tudi odgovorna oziroma je moja naloga, da ga usmerjam, ga malo »poganjam« naprej in skrbim, da je vse pod kontrolo. Tako da ja, v bistvu imam vpliv.

K: Menite, da agilni način dela pripomore, da je vaš prispevek prepoznan in ustrezno nagrajen? Na kakšen način? Kaj pa finančno?

O: Mislim, da agilni način dela vsekakor pripomore k temu, da je posameznikov prispevek prepoznan. Ker vsi natančno vemo, za kaj smo odgovorni, je jasno, kdo kaj prispeva. V moji vlogi vodje projektov sem pogosto vključena v koordinacijo in predlaganje novih idej, a podobno velja tudi za druge člane ekipe. Vsak prispeva tako z idejami kot z izvedbo. Znotraj vsakodnevnega dela se prepozna, kdo je kaj prispeval. Nekatere naloge so bolj vidne, druge manj, kar je povsem naravno. Aktivnosti, ki so del vsakdana in skrbijo za ohranjanje odnosa z naročniki ter gladko izvajanje projektov, niso vedno v ospredju, čeprav so ključnega pomena. Po drugi strani pa enkratne aktivnosti ali večji projekti pogosto dobijo več pozornosti in pohval, saj imajo večji vpliv in so bolj izstopajoči. Prispevki posameznikov se najpogosteje prepoznavajo na različnih internih točkah, na primer na zajtrkih s pohvalami ali prek posebnega Slack kanala, kjer si sodelavci med seboj izrekamo priznanja. Pohvaljene so tako velike kampanje kot tudi majhne, a pomembne geste, kot na primer, ko nekdo nekaj

opravi na nov, izboljšan način ali ko naročnik izrecno pohvali trud posameznika. Takšne stvari se res opazijo in cenijo. Ker delamo v agilnih skupinah, pohvala pogosto ni usmerjena le v posameznika, ampak v celotno ekipo. Pogosto se zgodi, da moja ideja postane objava, ki jo nato oblikuje oblikovalec, tekstopisec pa ji doda vsebino in končni rezultat je delo celotnega tima. Zato tudi sama večinoma pohvalim skupino ali pa izpostavim točno določeno osebo, če je pri nečem posebej izstopala. Kar zadeva finančno nagrajevanje, prispevek je lahko nagrajen tudi finančno, vendar to ni pravilo pri vsakem projektu. Bolj gre za dolgoročnejše spremljanje aktivnosti in napredka posameznika. Pri poletnih oziroma rednih razgovorih z vodstvom se pogovarjamo tudi o finančnih komponentah ali drugih oblikah nagrajevanja, če obstajajo možnosti. Pomembno pa se mi zdi tudi to, da veliko aktivnosti izhaja iz lastne motivacije, ker si želimo svoje delo opravljati dobro.

K: Kako doživljate vlogo vodstva znotraj agilnega okolja, se vam zdi, da vas ta ustrezno podpira, motivira?

O: Menim, da imamo veliko svobode pri delu, kar pomeni, da je podpora vodstva prisotna, saj nam omogočajo, da samostojno delamo na projektih. Kar se tiče motivacije, pa je ta predvsem notranja, vsak sam nosi svojo željo in voljo za delo na določenem projektu. Vodstvo je aktivno prisotno tudi na sestankih in planiranjih, kjer skupaj razpravljamo o prihodnjih projektih. Na kratko lahko rečem, da me vodstvo ustrezno podpira in motivira.

K: Čutite, da imate v podjetju dovolj priložnosti za strokovno izobraževanje? Če da, v kolikšni meri menite, da vam agilni pristopi pri tem pomagajo? Kateri? Ali skozi agilne načine dela zaznavate podporo pri doseganju svojih ciljev? Kako?

O: V podjetju imaš možnost udeležbe na strokovnih izobraževanjih, čeprav je večji izziv časovna razpoložljivost. Financiranje izobraževanj ni problem, če je želja prisotna, zato so možnosti za izobraževanje na voljo. Agilni pristopi pri tem pomagajo predvsem zato, ker sem bolj vključena tudi v delo sodelavcev. To pomeni, da se med projekti pogosto pogovarjamo o nalogah in se med seboj učimo novih stvari. Sodelovanje preko projektov, komunikacija in izvedba različnih cross-testov me spodbudijo, da se naučim še več in si pridobim dodatna znanja. Kar zadeva podporo vodstva, agilni pristop pomeni tudi, da vodstvo spremlja možnosti za izobraževanja in v določenih primerih prepozna, kdo si izobraževanje zasluži. Pojavljajo se tudi možnosti, ki jih vodstvo pridobi prek svojih kontaktov, in če ima kdo izmed zaposlenih željo po specifičnem izobraževanju ali udeležbi na dogodku, se to lahko uredi. Finančna podpora ni samoumevna, a če imaš jasno željo in vidiš, da bo izobraževanje dodalo vrednost projektu ali tvojemu delu, je možnost za podporo. Pri doseganju osebnih ciljev agilni načini dela nudijo podporo tako, da lahko izraziš željo po delu na določenih projektih, kjer se lahko naučiš novih znanj. Projekti so raznoliki, zato si vedno nekaj novega odnesem z vsakega, kar pomaga širiti strokovno znanje in veščine. Na polletnih in letnih sestankih, kjer pregledamo KPI-je, si vedno zastavim cilje, ki jih želim doseči v določenem obdobju. Vendar je pogosto težko najti dovolj časa za redno

spremljanje in preverjanje napredka. Ta odgovornost je pretežno na posamezniku, ki mora uskladiti spremljanje ciljev z drugimi obveznostmi in mobilnostjo.

K: Kako doživljate intenzivnost dela v agilnem okolju? So hitre spremembe in stalne prilagoditve stresne? Zakaj? Kako agilni pristopi pri tem pomagajo?

O: Intenzivnost dela v agilnem okolju je zelo odvisna od faze in narave projekta. Obstajajo obdobja, ko je delo res zelo naporno in zahtevno, spet drugič pa so trenutki bolj mirni, ko lahko določene naloge opraviš bolj sproščeno in brez pritiska. Hitre spremembe in stalne prilagoditve so stalnica, saj se situacije pogosto naenkrat spremenijo in je treba hitro reagirati. Pri tem agilni pristopi res pomagajo predvsem zato, ker v timu vsak prevzema odgovornost za svoje področje. Na primer, kot vodja projektov se ne rabim ukvarjati z vsakim testom ali podrobnostjo naročnika. V ekipi so vključeni dizajnerji, oglaševalci, copywriterji, ki sami opravijo teste in rešujejo težave brez mojega večjega posredovanja. Ta delitev nalog omogoča, da ni en sam posameznik preobremenjen s prenašanjem vseh informacij in odločanjem o vsakem koraku. Vsak strokovnjak najbolje razume svoje področje in lahko hitro ukrepa. Tako se delo razdeli in opravijo stvari veliko hitreje in učinkoviteje, kot če bi vse teklo skozi eno osebo, ki bi morala vse znanje in informacije najprej sprejeti in potem predati naprej, kar je pogosto tudi težavno zaradi specifičnih strokovnih izrazov in znanj, ki jih ni vsak večšč. Agilni pristop torej omogoča boljšo organizacijo, hitrejšo odzivanje na spremembe in večjo samostojnost posameznikov, kar zmanjša pritisk in poveča učinkovitost celotne ekipe.

K: Ali na delovnem mestu čutite fleksibilnost in ravnovesje med delom in prostim časom? Kako vam pri tem pomaga agilni način dela?

O: Na delovnem mestu vsekakor čutim fleksibilnost in tudi določeno ravnovesje med delom in prostim časom. Seveda obstajajo obdobja, ko je tega manj, a načeloma je ravnotežje prisotno. Ni tako, da bi bilo popolnoma odsotno. Pri tem agilni način dela do neke mere pomaga, a se mi zdi, da ima še večji vpliv sama organizacija dela posameznika. Res je sicer, da je to deloma tudi odvisno od pozicije, ki jo imaš v timu. Ko delaš na projektih, se pogosto zgodi, da je nekdo zadnji v verigi in mora stvari dostaviti na koncu. Če nekdo pred tabo zamuja, si ti tisti, ki nastrada in posledično imaš manj ravnovesja med delom in prostim časom. Agilnost tu najbolj pomaga z vidika boljše komunikacije in načrtovanja. Če je delo dobro splanirano in se vsi držijo dogovorov, to omogoča hitrejšo prilagajanje, prevzemanje nalog in bolj tekoče dogovarjanje, kadar pride do težav. V tem smislu agilni pristop definitivno prispeva k boljši organizaciji in večji pretočnosti znotraj ekipe. Pomaga tudi v smislu rednih sestankov in vključenosti celotne ekipe v procese. Kar se tiče fleksibilnosti, pa imamo kar precej svobode, na primer glede tega, kdaj bomo delali na določenem projektu, čeprav to seveda sovpada z razporeditvijo drugih v ekipi. Ni nujno, da moraš nekaj narediti točno ob določeni uri, ampak lahko sam prilagodiš čas, če je dogovorjen rezultat na koncu dosežen. Veliko vlogo tukaj igra tudi zaupanje s strani vodstva. Imamo možnost dela od doma in svobodo pri tem, kako se lotimo posameznih projektov. Dokler so stvari opravljene,

imamo veliko prostora za samostojno odločanje o tem, kako bomo delo izvedli. To pa zagotovo vpliva na občutek fleksibilnosti in zaupanja znotraj celotne ekipe.

K: Se vam zdi, da agilni način dela pozitivno vpliva na vaše splošno zadovoljstvo?

O: Moje splošno zadovoljstvo ni povezano izključno z agilnim načinom dela, temveč predvsem z dinamiko znotraj ekipe, kako se prilagajamo spremembam, kako prevzemamo naloge in koliko pobude prihaja s strani posameznikov. Lahko imaš sicer odličen agilni sistem, a če ekipa ne prevzema odgovornosti ali ji primanjkuje samoiniciativnosti, to enostavno ne deluje. V našem primeru, na boldu, je prisotno zavedanje, da se lahko zanesem na sodelavce, vem, da bo vsak opravil svoj del naloge in da se mi kot vodji projekta ni treba vključevati v čisto vsako podrobnost. To mi daje občutek zaupanja in sproščenosti. Zadovoljstvo je torej rezultat več dejavnikov. Agilnost ima zagotovo pozitiven vpliv, a hkrati pomembno vlogo igra tudi splošna energija v pisarni in kakovost odnosov med sodelavci. Lahko bi rekla, da je agilnost eden izmed dejavnikov, ki prispeva k dobremu počutju, ni pa edini.

K: Če ste delali tudi v bolj tradicionalno organiziranih podjetjih, kako bi primerjali svoje zadovoljstvo s sedanjim agilnim okoljem?

O: Prej nisem delala v agilnem podjetju, ampak tudi v tradicionalnem ne, saj je bilo bolj start-up okolje. Zato je težko neposredno primerjati. V agilnem okolju zagotovo dobiš več možnosti za delo na različnih nalogah in pridobivanje raznolikega znanja, saj nisi omejena samo na svojo pozicijo ali segment, ampak imaš tudi širši pregled nad različnimi vlogami. Moje zadovoljstvo pa vedno povežem tudi z ekipo. Tudi v prejšnjem start-upu je bila ekipa mlada, komunikacija je potekala hitro in kljub stresnim situacijam smo dobro sodelovali. Zato mi ne zdi, da je med obema okolji velika razlika. Pomembno pa je, da agilnost ni le o načinu dela, ampak tudi o iniciativnosti in prevzemanju odgovornosti, kar se tudi odraža v ekipi. V prejšnjem podjetju sicer je bila nekakšna hierarhija, saj so bili vodje oddelkov, a so bili timi majhni in prilagodljivi. Razlika je bila tudi v tem, kdo je bil vključen v določene sestanke, vodje oddelkov so bili na širših sestankih, medtem ko smo drugi sodelovali bolj v internih timskih sestankih. To pa je vplivalo na občutek vključenosti in organizacijo dela.

K: Kako dolgo ste že zaposleni v bold.group d.o.o. in kakšno je vaše delovno mesto?

O: Sem vodja projektov, pri bold.group d.o.o. in zaposlena sem dve leti.

Priloga 7: Transkript intervjuja 7

K: Agilni procesi vključujejo redne sestanke in refleksije. Kakšen vpliv ima to na kakovost komunikacije znotraj vaše ekipe in med ekipami? Kaj pa z vodstvom?

O: Ful boljše, kot če tega ne bi bilo. Ob tolikšnem številu naročnikov in milijonu e-mailov, ki jih dnevno prejemo, se hitro kaj spregleda ali pozabi. V takem sistemu, kjer smo vsi

bolj vključeni, se lahko hitro opomnimo, pomagamo drug drugemu, če je treba kaj narediti. Kar se tiče kakovosti komunikacije, je res super, da obstaja prostor, kjer se lahko "posinkaš" z drugimi. Dela se pogosto hitro spreminjajo, kar je danes planirano za ponedeljek, je lahko do srede že čisto nekaj drugega. Zato je res ključno, da lahko sproti prilagajaš in rešuješ stvari čim prej. Kar se tiče odnosa z vodstvom, iskreno, z njimi nimam toliko neposrednega stika. Ampak mi je ful všeč, da so vključeni v dogajanje. Ker prek dela dobim ogromno enih vprašanj, ki se navezujejo tudi na njih, in jih lahko hitro rešimo brez ping-ponganja. Ni tako kot v kakšnih velikih korporacijah, kjer za en podpis potrebuješ deset mailov in potrditve od dvajsetih ljudi.

K: Se vam zdi, da imate kot član_ica agilne ekipe dovolj vpliva na usmeritev projektov in odločanje?

O: Ja, mogoče je to tudi zato, ker imam edina točno tako vlogo tukaj, glede na pozicijo ali kako koli se temu reče. Pri projektih, kot so brainstormingi ali pitchi, imam občutek, da lahko izrazim svoje ideje, da so slišane in da lahko vplivam na usmeritve. Ker imam specifičen pogled, stvari včasih vidim iz drugačnega zornega kota in lahko opozorim na kakšne minuse, ki jih kdo drug morda ne opazi. Zato mi je super, da prihajamo iz različnih področij. Vsak doda svoj pogled in svoj input. In jaz čutim, da sem vključena in slišana.

K: Menite, da agilni način dela pripomore, da je vaš prispevek prepoznan in ustrezno nagrajen? Na kakšen način? Kaj pa finančno?

O: Ne bi rekla, da je moj prispevek vedno jasno prepoznan ali ustrezno nagrajen. V našem timu delam na precej ponavljajočih se nalogah, kjer ni vedno opazno, koliko časa in truda vložim. Če so rezultati dobri, je jasno, da dobro opravljam svoje delo, tudi če ni vedno veliko videti mojega aktivnega dela. Po drugi strani pa, če rezultati niso zadovoljivi, to hitro vpliva na dožemanje mojega prispevka. Menim, da je prepoznavnost prispevka večja, če si vključen v bolj vidne, konkretne projekte ali posebne iniciative, kjer je delo bolj jasno opredeljeno in rezultati izstopajo. Pri bolj rutinskih ali ponavljajočih se opravilih pa je prepoznavnost manjša, tudi če gre za pomembne stvari, ki pa morda niso tako izstopajoče. Kar zadeva pohvale in izpostavljanje dosežkov, moram sama povedati, kaj sem naredila, če želim, da to opazijo. Pohvale niso samoumevne in ne pridejo avtomatsko; drugi ne spremljajo vedno vsega, kar se dogaja na platformah ali v ozadju. Zato se moraš včasih tudi sam pohvaliti, da te kdo opazi. Glede finančnega nagrajevanja ali drugih oblik spodbude pa ne morem reči, da bi bil moj prispevek zaradi tega posebej izpostavljen ali nagrajen. Do zdaj takšnih nagrad ali dodatnih spodbud nisem zaznala, niti se ne spomnim, da bi bila zaradi tega finančno nagrajena. Finančno nagrajevanje ni povezano z mojo izpostavljenostjo ali prepoznavnostjo v timu.

K: Kako doživljate vlogo vodstva znotraj agilnega okolja, se vam zdi, da vas ta ustrezno podpira, motivira?

O: Vloga vodstva v agilnem okolju je zame predvsem podpora. Vedno, kadar potrebujem pomoč ali kakršnokoli podporo, jo tudi dobim od njih. Tudi če kdo nima znanja ali izkušenj, ni pa to problem, saj imam vedno nekoga, ki me lahko usmeri ali mentorira. Na primer, ko smo imeli težave z newsletterjem od enega naročnika, so vodstvo stopili skupaj in me podprli, kar mi je dalo motivacijo in zaupanje za nadaljnje delo. Tako da lahko rečem, da me vodstvo ustrezno podpira in motivira.

K: Čutite, da imate v podjetju dovolj priložnosti za strokovno izobraževanje? Če da, v kolikšni meri menite, da vam agilni pristopi pri tem pomagajo? Kateri? Ali skozi agilne načine dela zaznavate podporo pri doseganju svojih ciljev? Kako?

O: V podjetju so priložnosti za strokovno izobraževanje, vendar je uspeh odvisen predvsem od tega, koliko se sam angažiraš. Izobraževanja so finančno podprta do določene mere, kar je vsekakor spodbudno. Povezava med agilnimi pristopi in možnostmi izobraževanja ni povsem jasna; morda gre bolj za odnos vodstva do pomembnosti izobraževanja. Realnost pa je, da je zaradi velikega obsega dela zelo težko najti dovolj časa za dodatna izobraževanja. Sama sem na primer že več mesecev načrtoval udeležbo na Google masterclassu, ki pa še ni bila realizirana, čeprav vodstvo podpira tovrstne pobude. Pomembno je, da se izobraževanja načrtujejo pravočasno in so usklajena s časovnimi zmožnostmi. Pogosto ni druge osebe, ki bi prevzela določena znanja ali naloge, kar otežuje agilno razporejanje dela in izmenjavo znanj. V večjih podjetjih je več sodelavcev s podobnim znanjem, kar omogoča lažje sodelovanje, medtem ko sem tukaj pogosto edina z določenim znanjem, kar omejuje priložnosti za učenje in prenos znanja. Podpora vodstva je sicer prisotna, še posebej, če ima vodja strokovno znanje na področju tvojega dela. Takrat se lahko vedno zanesesh nanj za pomoč in nasvete. V mojem prejšnjem delovnem okolju je bil šef izjemno strokoven in vedno pripravljen pomagati, kar je bilo zelo dragoceno. Trenutno pa sem v situaciji, ko ljudje pogosto prihajajo name po pomoč ali nasvete, kar pomeni večjo odgovornost zame.

K: Kako doživljate intenzivnost dela v agilnem okolju? So hitre spremembe in stalne prilagoditve stresne? Zakaj? Kako agilni pristopi pri tem pomagajo?

O: Vsaka situacija ima svoje prednosti in slabosti. Delo v marketingu je specifično, saj se trg in okolje ves čas spreminjata, kar je lahko zelo zahtevno in včasih stresno. Na primer, v velikih korporacijah se za pripravo enega samega oglasa lahko ukvarja več oseb in traja zelo dolgo, kar lahko zamegljuje celoten proces. Kljub temu mi je všeč, da se stvari nenehno dogajajo in spreminjajo. Cenim, da se problemi hitro zaznajo in rešujejo, saj ni nič bolj frustrirajoče kot dolgo čakati na rezultate brez premika. Pri mojem delu je pomembno, da se trud hitro pokaže v rezultatih, zato je stres pogosto posledica pomanjkanja kontrole nad širšimi dejavniki, kot so ekonomske razmere ali celo geopolitične situacije. Agilni pristopi v tem pomagajo predvsem tako, da organizacija ostaja odprta za spremembe in hitre odzive. Če bi bila organizacija bolj rigidna, bi trajalo veliko dlje, da bi prišli do potrebnih odločitev in potrditev, kar bi samo povečalo stres in upočasnilo delo. Zato menim, da je način dela, ki

ga trenutno imamo, zelo dober in podpira hitre prilagoditve, kar pripomore k učinkovitemu reševanju izzivov in zmanjševanju stresa.

K: Ali na delovnem mestu čutite fleksibilnost in ravnovesje med delom in prostim časom? Kako vam pri tem pomaga agilni način dela?

O: Trenutno ne čutim pravega ravnovesja med delom in prostim časom. Če bi me vprašali danes, bi rekla, da sem pod precejšnjim pritiskom. Ta teden je res naporen, kar se sicer izmenjuje, en teden je lahek, drugi pa precej zahteven. Gre za obdobja z vzponi in padci, kar pomeni, da ni stalne preobremenjenosti, a ravnovesje ni vedno prisotno. Agilni način dela mi trenutno ne pomaga bistveno pri tem. Če bi nas bilo več v ekipi in bi si lahko naloge razdelili med različne skupine, bi verjetno imela drugačen občutek. Zdaj, ko sva le dve osebi, pa je skoraj vse odvisno od naju, zato prave agilnosti v praksi ne občutim. Kar pa zagotovo pomaga, je fleksibilnost v smislu zaupanja s strani vodstva. Imamo možnost dela od doma in ni strogih pravil glede tega, kdaj točno moraš delati. Nihče ne zahteva, da si osem ur prisoten v pisarni. To ima svoje prednosti, lahko si sama razporedim delo in kdaj začnem. Po drugi strani pa to pomeni tudi, da ni nekoga, ki bi prevzel moje delo, ko je obremenitev visoka. Ko je dela veliko, delam tudi dvanajst ur na dan. Kljub temu bi vedno izbrala tak način dela, ker mi omogoča večjo prilagodljivost. Ni mi treba biti v službi točno ob osmih in ostati do treh, kar mi ustreza. Svoje naloge lahko razporedim tako, kot mi najbolj ustreza, kar mi daje občutek svobode, čeprav včasih pomeni tudi večje obremenitve.

K: Se vam zdi, da agilni način dela pozitivno vpliva na vaše splošno zadovoljstvo?

O: Da, agilni način dela pozitivno vpliva na moje splošno zadovoljstvo, predvsem zato, ker mi daje občutek večje samokontrole. Če imam določene naloge, lahko prilagodim svoj delovni čas, na primer, če je zunaj slabo vreme, bom tisti dan morda dlje v službi, drug dan pa prej zaključim, če je vreme boljše. Ta fleksibilnost mi omogoča, da delo uskladim s svojim ritmom in okoliščinami, kar mi veliko pomeni.

K: Če ste delali tudi v bolj tradicionalno organiziranih podjetjih, kako bi primerjali svoje zadovoljstvo s sedanjim agilnim okoljem?

O: Nisem delala v tradicionalnih podjetjih, saj sem bila večinoma v start-upih, zato mi je težko podati jasen odgovor in primerjati zadovoljstvo s sedanjim agilnim okoljem.

K: Kako dolgo ste že zaposleni v bold.group d.o.o. in kakšno je vaše delovno mesto?

O: Zaposlena sem eno leto in opravjam delo specialista za performance marketing.

Priloga 8: Transkript intervjuja 8

K: Agilni procesi vključujejo redne sestanke in refleksije. Kakšen vpliv ima to na kakovost komunikacije znotraj vaše ekipe in med ekipami? Kaj pa z vodstvom?

O: Tako bom rekel, ekipni sestanki so nam zelo pomagali, da smo bili "on track" z vsem: kaj ima kdo za delati v ekipi, kje so kakšna ozka grla, kje kdo potrebuje pomoč. Zelo nam je pomagalo pri planiranju tedna. Tudi če smo vse to že vedeli, smo zaradi tega manj zamujali z oddajo planov, nalog, izdelkov. Vpliv je bil zelo pozitiven. Prednosti so bile jasne: vedno smo vedeli, kje je kdo in kaj dela. Če sem potreboval pomoč, sem jo lahko vprašal in jo tudi dobil, bodisi od drugih v ekipi ali od zunanjih sodelavcev. Lažje smo tudi zaznali, kako se kdo počuti glede preobremenjenosti. Prej so se ljudje samo pritoževali, koliko imajo dela, a nismo zares vedeli, kaj kdo dejansko počne. Posledično je bilo več pritoževanja, pa manj razumevanja. S tem, ko smo postali bolj agilni, pa se je to zelo izboljšalo. Z vodstvom se je komunikacija tudi izboljšala. Na dolgi rok bi rekel, da se je zaupanje s strani vodstva zelo povečalo. Prej nam je šef manj zaupal, hotel je biti povsod vključen, vse je moralo biti zapisano v ClickUpu. Ko pa je videl, da smo zaradi agilnosti postali bolj samostojni, da znamo prevzemati odgovornost in naloge, nam je začel bolj zaupati. Količina komunikacije z vodstvom se je zmanjšala, ekipe pa so postale bolj samostojne.

K: Se vam zdi, da imate kot član agilne ekipe dovolj vpliva na usmeritev projektov in odločanje?

O: Glede projektov imam popolno avtonomijo, tako glede kreativne smeri kot tudi glede budžetiranja, da je nekaj v redu za direktorja. Prav tako tudi glede taktike in pristopov k reševanju problemov. Tukaj imamo res popolno avtonomijo, da se izrazimo.

K: Menite, da agilni način dela pripomore, da je vaš prispevek prepoznan in ustrezno nagrajen? Na kakšen način? Kaj pa finančno?

O: Da, prispevek je znotraj agilnega sistema definitivno prepoznan, že samo zaradi praks, kot so table pohval, "love bombs", refleksije o tem, kaj smo delali dobro in kaj slabo. Tam se ustvari prostor za prepoznavanje. Lahko se posameznik sam izpostavi ali pa ga izpostavijo drugi sodelavci ali vodstvo. Prispevek je bil pri nas večkrat nagrajen s pohvalo, nasmehom, stiskom roke. Ko pa pride do finančnih spodbud, pa nismo imeli dovolj dobrega sistema. Ne vem točno, kakšen je bil sistem nagrajevanja, nikoli ni prišlo do konkretnih izplačil. Mislim pa, da je bil to bolj odraz finančne slike podjetja. Meni osebno je manjkala finančna stimulacija.

K: Kako doživljate vlogo vodstva znotraj agilnega okolja, se vam zdi, da vas ustrezno podpira, motivira?

O: Meni je bilo zelo všeč, ko se je vodstvo nekoliko umaknilo, postali smo bolj samostojni in zreli, imeli smo večjo vlogo pri odločanju. Hkrati pa so bili vedno na voljo. Kadarkoli smo kaj potrebovali, smo imeli njihovo podporo. Da bi me dodatno motivirali? Mogoče bi me lahko bolj motivirali k še odločnejšemu sprejemanju odgovornosti. Tako da, delno me je to motiviralo.

K: Čutite, da imate v podjetju dovolj priložnosti za strokovno izobraževanje? Kako pri tem pomagajo agilni pristopi?

O: Da, to je bilo predvsem prepuščeno nam samim. Če si se odločil in pokazal dovolj interesa, si se lahko česarkoli lotil, in vodstvo te je podprlo. Če si bil pripravljen tudi sam plačati izobraževanje, so pogosto oni to prevzeli. Agilni pristopi so pomagali predvsem s tem, da ti nihče ni ukazal, kaj se moraš učiti, sam si začutil, kaj bi rad, in to te je bolj motiviralo. Ne vem, če bi znal točno razložiti, ali je podpora izhajala iz agilnih pristopov. Imeli smo karierni načrt (career path), ki smo ga z vodstvom definirali, znotraj tega pa tudi KPI-je. Bilo je dobro zastavljeno na začetku, a kasneje morda ni bilo dovolj mentorstva. Del odgovornosti je bil zagotovo na meni, nekaj pa tudi na podjetju.

K: Kako doživljate intenzivnost dela v agilnem okolju? So hitre spremembe in stalne prilagoditve stresne? Kako pomagajo agilni pristopi?

O: Ne vem, če je bila intenzivnost dela posledica agilnega okolja – bolj je bila posledica narave panoge, predvsem »agency life-a«. Agilni pristopi pa so nam pomagali pri komunikaciji, sodelovanju, pomoči sodelavcem. Zmanjšali so raven stresa, ker smo imeli stvari dobro splanirane in pod kontrolo. So stresne situacije, ampak so pozitivno stresne veliko se naučiš in »naredijo ti dobro kožo«. Hitre spremembe in prilagoditve so lahko tudi zabavne in prav zaradi tega delamo v takih okoljih. Preobremenjenost pa je bila občasno prisotna, to je bil glavni vir stresa. Agilni pristopi so pomagali z dobrim planiranjem, razumevanjem ozkih grl in pogledom na delo v kratkem, srednjem in dolgem roku.

K: Ali na delovnem mestu čutite fleksibilnost in ravnovesje med delom in prostim časom? Kako pri tem pomaga agilni način dela?

O: Tukaj sem imel osebno težavo, težko sem vzdrževal dobro ravnovesje in sem pogosto delal kako minuto ali uro dlje, kar je vplivalo na moj wellbeing. Agilne metode so mi pomagale, da sem si boljše splaniral delo, da sem znal ločiti med nujnimi in manj nujnimi stvarmi. Pomagal mi je tudi koncept "definition of done", da veš, kdaj je stvar zaključena in je ne seciraš preveč ali overdeliveraš. Tukaj vem, da imam še prostor za izboljšave.

K: Se vam zdi, da agilni način dela pozitivno vpliva na vaše splošno zadovoljstvo?

O: Težko vprašanje, ker je to edino resno delovno okolje, v katerem sem delal. A mislim, da mi ta način dela ustreza in da je "way to go".

K: Če ste delali tudi v bolj tradicionalno organiziranih podjetjih, kako bi primerjali svoje zadovoljstvo s sedanjim agilnim okoljem?

O: Bold je bila moja edina resna in stalna služba. Ampak mislim, da je ta način dela prava pot in da bom določene metode pogrešal.

K: Kako dolgo ste že zaposleni v bold.group d.o.o. in kakšno je vaše delovno mesto?

O: V bold.group sem od konca leta 2022, torej dve leti in pol. Moj naziv je vodja projektov.

Priloga 9: Transkript intervjuja 9

K: Agilni procesi vključujejo redne sestanke, refleksije, kakšen vpliv ima to na kakovost komunikacije med vami, vodstvom in ekipami oziroma posamezniki?

O: Redni sestanki so po mojem mnenju izjemno koristni, predvsem zato, ker omogočajo hitro reševanje morebitnih zapletov ali težav. Poleg tega dajejo podjetju nek ritem, saj se od enega sestanka do drugega pričakuje pripravljenost, kar preprečuje ponavljanje istih tem. Tako se res potrudimo, da na pomembnih sestankih ne spregledamo ključnih stvari. Seveda je realnost takšna, da niso vsi vedno enako pripravljeni, kar bi se po mojem lahko izboljšalo. Kljub temu pa so refleksije in pogovori na sestankih zelo koristni, saj prinašajo različne poglede vseh sodelujočih, ne le nadrejenih, kar bogati komunikacijo in sodelovanje v ekipah.

K: Kako kot vodstvo zagotavljate, da imajo člani agilnih ekip dejanski vpliv na usmeritev projektov in sodelovanje pri odločenju in ali je to samo na vodstvu in če zagotavljate, na kakšne načine?

O: Kot vodstvo zagotavljamo, da imajo člani agilnih ekip dejanski vpliv na usmeritev projektov in sodelovanje pri odločanju tako, da sodelujemo predvsem z določenimi deli ekipe, odvisno od tega, koliko je odločitev resnično potrebna vseh članov oziroma na katerem nivoju se sprejema. Pri projektih običajno oblikujemo projektno ekipo ali pa vključimo določene člane, ki skupaj sprejemajo odločitve. Članom ekipe omogočamo, da predlagajo, kako bi lahko stvari izpeljali, s čimer jim dajemo resnični vpliv. Vendar pa smo še vedno v okolju, kjer ljudje niso povsem navajeni aktivno sprejemati odločitev, temveč raje čakajo, da odloči kdo drug. Pogosto se bojijo posledic napačne odločitve, medtem ko bi morali bolj verjeti v pozitiven izid. Agilne metode tukaj pomagajo predvsem s tem, da zagotavljajo platformo za izražanje mnenj in idej, na primer skozi brainstorminge, kreativne ure ali pleninge, kjer lahko vsak prispeva svoje predloge. Seveda pa vsak predlog prinaša tudi odgovornosti, včasih moraš svoj predlog zagovarjati ali izvesti, kar ni vedno lahko. Zato se pogosto zgodi, da nekateri raje ostanejo tihi, če se njihovi predlogi ne sprejmejo. Zato poskušamo z delavnicami in retrospektivami ustvariti okolje, kjer je sodelovanje lažje in manj obremenjujoče za posameznike. Agilnost kot taka daje možnost, da se stvari izpostavijo, a je potrebno tudi čas, da se ljudje navadijo na aktivno sodelovanje. Menim, da bi morali še več narediti za povečanje angažiranosti vseh članov ekip, saj nam to trenutno še ne gre najbolje.

K: Menite, da agilni način dela pripomore k boljšemu prepoznavanju in nagrajevanju prispevkov zaposlenih, kako na boljše poskrbite za to, da so prispevki posameznikov opaženi, ustrezno nagrajeni? Ali so ti tudi finančno nagrajeni?

O: Kar se tiče prepoznavanja in boljšega nagrajevanja prispevkov zaposlenih, so zagotovo ena izmed boljših praks ti 14-dnevni zajtrki, kjer si lahko sodelavci tudi med seboj izrekamo

pohvale. Dejstvo je, da so se te stvari začele bolj razvijati predvsem zato, ker smo želeli imeti nekoga, ki bi bil malo bolj angažiran na tem področju, recimo People and Culture team. Takšna oseba bi lahko še dodatno poskrbela za to, da se trud in angažma zaposlenih še bolj prepozna. Prednost agilnega načina dela je tudi v tem, da lahko dobro delo prepoznajo vsi zaposleni, ne le vodje. Imamo retrospektive, kjer lahko drug drugemu povemo, kdo je bil odličen, in imamo skupne planinge, kjer vsak pove, kaj je delal in kaj bo delal v prihodnje. Poleg tega so tu že omenjeni 14-dnevni zajtrki, kjer lahko izpostaviš tudi svoj doprinos. Res pa je, da nam je vsem skupaj še vedno malo nerodno pohvaliti samega sebe, pogosto čakamo, da nas pohvali nekdo drug. Ta del je zagotovo ena izmed pomembnih pridobitev agilnega načina dela. Kar se tiče finančnega nagrajevanja, res je, da se trudimo, da so ti prispevki tudi nagrajeni. Ena izmed osnovnih idej agilnosti in komunikacije znotraj nje je namreč, da postaneš resnično del podjetja. Danes ljudje pri zaposlitvi ne sprašujejo več samo "kaj bom delal?", temveč tudi "zakaj bi to delal?". In če zanje ni jasnega odgovora na to "zakaj", potem se pogosto ne počutijo kot del ekipe. Če bi želeli res delovati v duhu agilnosti, bi to pomenilo, da se nič ne bi plačevalo ločeno, ampak bi bil vsak nagrajen izključno iz dobička podjetja. A večina si tega ne želi, saj želimo rezultate in nagrade takoj. Danes narediš naduro, danes pričakuješ plačilo zanjo. Nihče ne razmišlja v smeri: "Bom danes delal deset nadur, ker bom čez nekaj mesecev dobil deset tisoč evrov iz naslova dobička." In to je pač realnost, ki jo živimo. Pogosto iščemo izgovore, zakaj ne vidimo celotne slike, zakaj nismo vključeni v vse odločitve, ipd. Kar je seveda v določenih primerih tudi res. Strinjam se, da ni možno, da bi vsi odločali o vsem. Vendar pa vsak član naše ekipe, ki dela na naročnikih ali projektih, vpliva tudi na finančni rezultat posameznega projekta. Vprašanje pa je, ali je kdo pripravljen za skupno dobro prispevati še nekaj več ali ne. Na koncu dneva je dejstvo, da če si bil takrat, ko je šlo podjetju dobro, zraven in si bil aktiven, si tudi sam imel od tega nekaj več. Bili pa so tudi časi, ko smo bili precej profitabilni in če bi takrat delili dobiček na podlagi prispevka, bi verjetno vsi skupaj zelo dobro odnesli.

K: Kako vi kot vodstvo doživljate svojo vlogo v agilnem okolju, katere pristope uporabljate, da aktivno podpirate in motivirate svoje ekipe? Je to v vaših očeh posledica agilnega sistema, če ja, na kakšen način?

O: V prvi fazi, kar se tiče vodenja in doživljanja svoje vloge, poskušam predvsem biti koordinator med ljudmi, ki stvari dejansko izvajajo. Dejstvo je, da ne glede na to, ali delujemo v agilnem, waterfall ali kateremkoli drugem modelu, se od vodij, direktorjev in ostalih nosilcev odgovornosti pričakujemo, da postavljajo smernice. In te smernice pričakujemo že od rojstva, od staršev pričakujemo, da nas naučijo, kako se obnašati, od učiteljev, kako se učiti, na faksu, kaj moramo narediti. Potem pa pridemo v službo in spet čakamo, da nam nekdo pove, kaj je treba narediti. Jaz pa skušam ljudem pustiti čim več odprtih možnosti, da se lahko sami odločajo, seveda v okviru njihove prisotnosti, dostopnosti do informacij itd. Tisto, kar pa nekoliko pogrešam, je ta občutek peer pressure, zdrave tekmovalnosti ali vsaj zavedanja, da si vsi želimo narediti nekaj čim boljše. Da ne čakamo, da bo nekdo prišel in udaril po mizi, ker to ni način, na katerega želimo delovati tukaj. To je ena stvar.

Drugo vprašanje je, katere pristope uporabljamo, da aktivno spodbujamo in motiviramo svoje ekipe. Menim, da so to predvsem naši vsakodnevni procesi, planingi, dnevni sestanki, odprta komunikacija glede ključnih nalog, pa tudi to, kakšen je posameznik in kaj ga motivira. Veliko pomeni tudi to, da obstajajo odprte možnosti, kjer lahko posameznik sodeluje še širše, v okviru People & Culture, prodaje, marketinga ipd. To je ena od posledic agilnega sistema: ljudem smo na večini projektov dovolili, da si sami izberejo svojo vlogo. Imajo neko osnovno vlogo, ki je jasna, recimo, da si ti copywriter na določenem projektu. Ampak pri vsakem projektu obstaja možnost, da svoje delo nadgradiš. To se mi zdi izjemno pomembno, da ni prisotna miselnost "to je tvoje delo in samo to moraš delati", ampak če želiš, lahko narediš še veliko več. In tisti, ki so si želeli več, so še vedno tukaj, še vedno z nami in še vedno delajo. Nekateri, ki so samo čakali na navodila ali pa niso znali stopiti iz tega ozkega razmišljanja "naredi, kar ti je naročeno", pa so se poslovili. Ne pravim, da so šli vsi iz tega razloga, ampak nekateri so. Poleg tega se na polletnih in letnih razgovorih, predvsem na polletnih, se pogovarjamo z zaposlenimi o preteklem obdobju in o tem, kaj se je v zadnjih mesecih zgodilo. Veliko ljudi izraža željo po določenih spremembah, zato jim vedno pustim, da sami predstavijo svoje ideje in načine, kako bi te spremembe izvedli. V praksi pa se v približno 95 % takih razgovorov pogovor o spremembah tudi konča, saj zaposlenih redko pride s konkretnimi predlogi. Kljub temu smo skozi leta sprejeli približno 80 % predlogov, ki so bili dobro utemeljeni, kar kaže, da se stvari dejansko hitro spreminjajo in prilagajajo potrebam.

K: Kako kot vodstvo skrbite za zagotavljanje priložnosti za strokovno izobraževanje zaposlenih? V kolikšni meri menite, da agilni pristopi pri tem prispevajo k razvoju in na kakšne načine? Kako je to videno v praksi?

O: Kot vodstvo skrbimo za zagotavljanje priložnosti za strokovno izobraževanje zaposlenih predvsem tako, da imamo na voljo določen proračun za ta namen. Kljub temu pa ugotavljamo, da se redno izobražuje le manjši del zaposlenih. V zadnjih štirih letih je od približno tridesetih ljudi, ki so delali pri nas, le štiri redno vlagalo v svoje izobraževanje, čeprav so imeli sredstva na voljo. Do zdaj smo pri izbiri izobraževanj precej zaupali zaposlenim, da se sami odločijo, kam in kako želijo vlagati svoj razvoj, a se je izkazalo, da ta pristop ni dovolj učinkovit. Zato je treba razmisliti, kako ljudi spodbuditi k večjemu interesu za izobraževanje in jasno določiti, v katerih smereh naj se razvijajo. Pogosto namreč ljudje, ko končajo šolanje, mislijo, da je delo dovolj in da se ni treba več dodatno izobraževati, kar pa ni res, še posebej v hitro spreminjajoči se panogi, kjer je znanje hitro zastarelo. Poleg tega menim, da izobraževanja pogosto razumemo napačno. Veliko ljudi pričakuje, da bo nekdo plačal zanje, nato pa bodo začeli pridobivati znanje, a po mojem mnenju je treba najprej sami pokazati interes, se najprej izobraževati z brezplačnimi viri in šele nato vlagati v bolj specializirane in zahtevnejše programe. Ne moreš pričakovati, da boš takoj vložil veliko denarja, če najprej nimaš osnovnega zanimanja za vsebino. Ta problem smo pri nas opazili tudi skozi prakso: nekateri so prišli v agencijo, a niso ostali dolgo, ker niso dovolj vlagali v svoj razvoj. Za tiste, ki si želijo ostati in rasti v svoji karieri, pa smo

sami naredili premalo. Čeprav imamo strokovni razvojni načrt, ga dosledno upošteva le peščica, predvsem najstarejši zaposleni. Torej, agilni pristopi sami po sebi ne spremenijo izobraževalne politike, vendar pa agilnost omogoča večjo fleksibilnost in priložnost za sprotno učenje in prilagajanje razvoja glede na potrebe zaposlenih. Za boljši učinek pa je pomembno, da kot vodstvo aktivno usmerjamo in spodbujamo zaposlene k sistematičnemu in kontinuiranemu strokovnemu razvoju.

K: Kako kot vodstvo zagotavljate, da hitre spremembe, stalne prilagoditve v agilnem okolju niso prevelik vir stresa za zaposlene in katere konkretne pristope ali prakse uporabljate za blaženje teh pritiskov. Kako pri tem pomagajo agilni pristopi?

O: Spremembe so zagotovo zahtevne in pogosto stresne, a delamo v panogi, kjer so stalne prilagoditve običajne. Agilni pristop nam pomaga predvsem zato, ker omogoča odprto komunikacijo in sodelovanje pri reševanju izzivov. Ne gre le za ukaze, kaj je treba narediti, ampak tudi za poslušanje in skupno iskanje rešitev. Pogosto se zgodi, da želena sprememba ne deluje povsem tako, kot smo načrtovali, zato se sproti prilagajamo. Čeprav ne načrtujemo vsega do potankosti od začetka do konca, agilnost omogoča, da se na ključne stvari osredotočimo fleksibilno. Stresnost sprememb je še posebej opazna zato, ker prihajamo iz okolij, kjer so postopki počasnejši in bolj hierarhični, medtem ko pri nas pogosto pride do hitrih sprememb, ki zahtevajo hitro prilagajanje. Največja pomoč agilnosti se kaže v pogovorih z ekipami in v tem, da ima vsak možnost sodelovati pri prilagajanju sprememb. Pripravljeni smo poslušati predloge in skupaj prilagajati potek dela. Poleg tega pri manjših projektih uporabljamo t. i. "mission-based time", kjer manjše ekipe preizkušajo določene rešitve, ki se nato po potrebi opustijo ali nadgradijo. Celotna filozofija agilnosti, ki omogoča izpostavljanje, razdeljevanje in prilagajanje nalog, je ključna za obvladovanje teh sprememb. Čeprav ni vedno lahko, prav ta fleksibilnost zmanjšuje pritisk in omogoča boljšo odzivnost.

K: Koliko kot vodstvo skrbite za to, da zaposleni na delovnem mestu čutijo dovolj fleksibilnosti in revnovestja med delom in prostim časom in kako pri tem pomaga na agilni način?

O: Vodstvo pri nas veliko pozornosti namenja temu, da zaposleni čutijo dovolj fleksibilnosti pri delu. V našem podjetju smo zelo prilagodljivi predvsem glede delovnega časa in tudi glede tega, od kje in kako se dela. Seveda zahtevamo, da zaposleni sporočijo, kje so in kdaj delajo, a smo glede tega precej odprti. Kar zadeva ravnovesje med delom in prostim časom, imamo sicer določene okvirne delovne ure oziroma število ur, ki jih je treba opraviti, vendar ni strogega nadzora nad tem, kdaj in koliko dela kdo opravi. Včasih je to več, včasih manj. Pomembno je, da so naloge opravljene. Vendar pa se moramo zavedati, da je meja med delom in prostim časom včasih zabrisana. Če si na primer z nekom na kavi in to dojemamo kot prosti čas, je vse v redu, a če se na kavi pogovarjamo o službenih zadevah, nekateri to že štejejo kot delovni čas. Zato je pomembno, da se o teh mejah malo zamislimo in jih jasno opredelimo.

K: Ali je fleksibilnost tudi posledica zaupanja s strani vodstva? Je bilo to zaupanje pridobljeno zaradi agilnosti ali je vodstvo bilo zaupljivo že od samega začetka in ali je agilnost pripomogla k temu?

O: Del transformacije, ki smo jo doživeli, je bila prav posledica zaupanja v ljudi. Če ne bi zaupali ekipi, te transformacije sploh ne bi začeli. Pri prehodu na agilnost namreč spuščas določene naloge iz svojih rok, ker zaupaš, da jih bodo drugi opravili bolje, hitreje ali na drugačen način. Jaz sem bil sprva skeptičen glede dela od doma in ob tem delanja drugih stvari, a sem se naučil, da nekateri ljudje potrebujejo drugačno okolje za določena opravila. Zato moramo biti odprti in hkrati zahtevati, da so stvari narejene. Komunikacija je sicer pri delu na daljavo nekoliko počasnejša in manjša, a hkrati obstajajo situacije, ko so ljudje doma celo bolj produktivni kot v pisarni. Vse je odvisno od posameznika. Jaz zaupam, da ljudje opravijo svoje naloge. Zavedam se tudi, da nekdo, ki je osem ur doma, ne dela nenehno opravi tudi druge stvari, kot so pranje, pospravljanje ali premori, vendar me to ne moti, dokler je delo opravljeno. Tako da, je bistvo ravno v zaupanju in odgovornosti, ki jo vsak posameznik prevzame.

K: Ali opazate, da agilni način dela pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo zaposlenih? Kako na vaše zadovoljstvo vpliva in kako to spremljate? Katere spremembe ste zaznali od uvedbe agilnih pristopov?

O: Ne morem z gotovostjo reči, ali agilni način dela pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo zaposlenih, saj pri nas zaposleni delajo zelo različne stvari, zato nimamo veliko primerljivih primerov. Vendar pa menim, da zaposleni, ki so pred tem delali v manj odprtih in sprejemajočih okoljih, pozitivno zaznavajo večjo odprtost in avtonomijo, ki jo prinaša agilni pristop. Večina odhodov še ni popolnoma predelala tega, zato morda še ne znajo dovolj ceniti sprememb. Iz mojega vidika je delo v agilnem okolju sicer nekoliko bolj stresno kot pri tradicionalnem waterfall načinu, kjer se naloge naročijo in izvedejo po korakih. V agilnem sistemu je treba biti bolj prilagodljiv, vendar se po nekaj letih tega navadiš, še posebej če imajo ljudje dovolj pooblastil in svobode pri odločanju. Ta svoboda je vsekakor prednost, čeprav je včasih lažje, če bi imel vse pod popolnim nadzorom in bi lahko ukazal, kaj in kako naj se naredi. Kar zadeva spremljanje vpliva agilnih pristopov, je zanimivo opaziti, da večina zaposlenih prihaja v službo tudi takrat, ko bi bilo morda bolje, da bi ostali doma zaradi bolezni. Čeprav je jasno povedano, da naj ostanejo doma, pogosto raje pridejo, kar kaže na njihovo zavzetost. Nismo pa raziskovali, zakaj je temu tako ali gre za občutek pripadnosti, pritisk s strani kolegov ali kaj drugega. Kljub temu pa je bilo iz moje strani jasno sporočeno, da naj ostanejo doma, če niso dovolj zdravi, in to je bilo tudi spoštovano.

K: Kako dolgo ste že zaposleni v bold.group d.o.o. in kakšno je vaše delovno mesto?

R: Zaposlen sem pet let in moje delovno mesto je direktor in lastnik podjetja.

