



## 17. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji

# ORGANIZACIJSKO PRILAGAJANJE IN MANAGEMENT V ČASU EPIDEMIJE COVID-19

## Zbornik razširjenih povzetkov

Uredniki:  
Melita Balas Rant  
Darija Aleksić  
Lidija Breznik  
Dubravka Celinšek  
Rebeka Koncilja Žgalin  
Jože Kropivšek  
Zlatko Nedelko  
Aleša Saša Sitar  
Aljaž Stare  
Polona Šprajc  
Borut Rusjan  
Nina Tomaževič

Ljubljana  
11. junij 2021

17. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji  
**ORGANIZACIJSKO PRILAGAJANJE IN MANAGEMENT V ČASU EPIDEMIJE  
COVID-19: zbornik razširjenih povzetkov**

Uredniki:

Melita Balas Rant, Darija Aleksić, Lidija Breznik, Dubravka Celinšek, Rebeka Koncilija Žgalin, Jože Kropivšek, Zlatko Nedelko, Aleša Saša Sitar, Aljaž Stare, Polona Šprajc, Borut Rusjan, Nina Tomažević

Spletna izdaja

Založili:

Društvo slovenska akademija za management  
Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani  
Fakulteta za organizacijske vede Kranj Univerze v Mariboru  
Fakulteta za management Univerze na Primorskem

Recenzenti:

Melita Balas Rant, Darija Aleksić, Lidija Breznik, Dubravka Celinšek, Jože Kropivšek, Zlatko Nedelko, Aleša Saša Sitar, Aljaž Stare, Polona Šprajc, Borut Rusjan, Nina Tomažević

Ljubljana, 2021

Zbornik je v PDF brezplačno dostopen na spletni strani:

<http://sam-d.si/konferenca/17-znanstveno-posvetovanje-o-managementu-in-organizaciji/>

---

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani  
COBISS.SI-ID 65441027  
ISBN 978-961-94726-2-0 (Društvo Slovenska akademija za management, PDF)

---

Vse pravice pridržane. Noben del gradiva se ne sme reproducirati ali kopirati v kakršni koli obliki: grafično, elektronsko ali mehanično, kar vključuje (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, snemanje, skeniranje, tipkanje ali katere koli druge oblike reproduciranja vsebine brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge pravne ali fizične osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

## VSEBINA

<b>Melita Balas Rant</b> PREDGOVOR	1
<b>Nataša Potočnik</b> POBEG IZ ZAKLENJENE SOBE: ORGANIZACIJSKO PRILAGAJANJE V ČASU EPIDEMIJE COVID-19 V PODJETJU ENIGMARIUM	2
<b>Maša Mihelj</b> (ORGANIZACIJSKO) PRILAGAJANJE ZAVAROVALNICE TRIGLAV EPIDEMIOLOŠKI SITUACIJI	5
<b>Matej Jošt, Jože Kropivšek, Leon Oblak, Anton Zupančič, Luka Goropečnik</b> PRILAGODITVE DELOVANJA BIOTEHNIŠKE FAKULTETE V ČASU PANDEMIJE	7
<b>Luka Eržen, Matej Černe</b> POMEN RAZNOLIKOSTI IN VKLJUČENOSTI V GLOBALNEM POSLOVNEM OKOLJU – ŠTUDIJA PRIMERA NOVARTIS	11
<b>Melita Balas Rant, Premk Anja</b> OBVLADOVANJE ORGANIZACIJSKEGA PRILAGAJANJA SLOVENSКИH PODJETIJ NA COVID-19 RAZMERE: ANALIZA Z VIDIKA POLOŽAJA V ORGANIZACIJSKI HIERARHIJI	14
<b>David Levovnik, Darija Aleksić, Marko Gerbec</b> PROCESNA VARNOST IN COVID-19: VPLIV UKREPOV ZA ZAJEZITEV PANDEMIJE COVID-19 NA INDUSTRIJSKE OBRATE TER ZAGOTAVLJANJE PROCESNE VARNOSTI	21
<b>Ajda Merkuž, Katarina Katja Mihelič</b> USPEVANJE ZAPOSLENIH PRI DELU OD DOMA: VLOGA ZAPOSLENEGA, DRUŽINE IN VODJE	25
<b>Amadeja Lamovšek, Matej Černe, Darija Aleksić</b> NAUK COVID-19 ZGODBE: OBLIKOVANJE DELOVNIH MEST ZA DOSEGANJE OPTIMALNIH REZULTATOV ZAPOSLENIH	29
<b>Bojana Markovska Klepec, Miha Škerlavaj</b> INOVIRANJE V ROKAH VODIJ IN ODPORNIH TIMOV: KAKO SLOGI VODENJA IN ODPORNOST TIMOV SPODBUJAJO USPEŠNOST INOVACIJSKEGA PROCESA	33
<b>Laura Fink</b> RAZVOJ SPRETNOSTI IN PSIHOLOŠKA VARNOST V PRIMEŽU PANDEMIJE	38
<b>Ida Albreht</b> ANALIZA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI IN IZGORELOSTI ZAPOSLENIH GENERACIJE Y V SLOVENIJI	41
<b>Simon Januš</b> VPLIV DELA NA DALJAVO NA RAVEN STRESA IN OBČUTKA IZGORELOSTI PRI ZAPOSLENIH V ČASU EPIDEMIJE COVID-19	46

<b>Katja Novak</b> STANJE NA PODROČJU OHRANJANJA IN KREPITVE DUŠEVNEGA ZDRAVJA ZAPOSLENIH V SLOVENSKIH PODJETJIH	49
<b>Matej Lahovnik</b> PROTIKRIZNI UKREPI DRŽAVE IN PODJETIJ IN KAJ SMO SE NAUČILI IZ KRIZE	52
<b>Matej Drašček</b> NOTRANJA REVIZIJA KOT POMEMBNI IN »NEVIDNI« DELEŽNIK V NOTRANJEM UPRAVLJANJU	55
<b>Elizabeta Zirnstein, Suzana Sedmak, Klemen Širok</b> IZZIVI PRI NAPOTOVANJU DELAVCEV V OKVIRU ČEZMEJNEGA OPRAVLJANJA STORITEV V EU V ČASU EPIDEMIJE COVID-19	62

## PREDGOVOR

V času epidemije COVID-19 se gospodarske, javne, vladne in nevladne združbe soočajo z novimi okoliščinami delovanja, ki zahtevajo hitro odločanje managementa in učinkovito organizacijsko prilagajanje. Zahteve, interesi in pričakovanja deležnikov se hitro spreminjajo predvsem v smeri zaostrovanja. Na eni strani je management postavljen pred izzive izpolnjevanja spreminjajočih se ukrepov ob epidemiji s strani regulatorjev, na drugi strani je stisnjen v primež trga, poleg tega pa se porajajo še novi izzivi pri organiziranju in ravnanju zaposlenih. Posledično so združbe prisiljene v korenito organizacijsko prilagajanje. Te prilagoditve zahtevajo spremembe v planiranju, organizaciji, vodenju, kontroli zaposlenih. Razvijajo se nove oblike organizacije dela zaposlenih. Organizacijsko prilagajanje močno vpliva na motivacijo, odnose med zaposlenimi, komunikacijo, vodenje, procese odločanja, zadovoljstvo pri delu, pripadnost zaposlenih, zavzetost za delo ipd. Posledice ukrepov zaradi epidemije virusa COVID-19 se mnogotere – pojavljajo se na ravni zaposlenih, na ravni oddelkov, na ravni združb in širše družbe. Posledice so tako negativne kot pozitivne, saj vsako obdobje spreminjanja predstavlja tudi obdobje priložnosti za organizacijski razvoj, inovacije in napredek.

Organizacijsko prilagajanje in management v času epidemije COVID-19 je tema 17. znanstvenega posvetovanja o managementu in organizaciji, ki ga Društvo slovenska akademija za management organizira v sodelovanju z Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani, Fakulteto za organizacijske vede Univerze v Mariboru in Fakulteto za management Univerze na Primorskem. Uvod v temo bo s predstavitvijo svojih izkušenj z organizacijskim prilagajanjem v teh negotovih časih podal g. Uroš Mesojedec, direktor podjetja Big Bang. Uvodničarju se zahvaljujemo za sodelovanje na posvetovanju.

Zbornik razširjenih povzetkov posvetovanja vključuje šestnajst vsebinsko raznolikih prispevkov, ki temo posvetovanja obravnavajo z različnih vidikov. Najprej so predstavljene izkušnje nekaterih podjetij in njihovo prilagajanje v času epidemije COVID-19. Nato prispevki obravnavajo naslednje teme, tudi v kontekstu epidemije COVID-19: delo od doma, oblikovanje delovnih mest, stres in izgorelost, postherojsko vodenje, odpornost timov, čustvena inteligentnost, psihološka varnost, duševno zdravje zaposlenih, organizacijsko prilagajanje, procesna varnost, ukrepi vlade, vloga notranje revizije in napotitve delavcev v tujino. Zahvala gre vsem avtorjem razširjenih povzetkov, ki so se odzvali na vabilo in zagotovili vsebinsko pester nabor prispevkov posvetovanja. Vsi razširjeni povzetki so bili pred objavo v zborniku recenzirani. Razširjene povzetke so recenzirali doc. dr. Melita Balas Rant, doc. dr. Darija Aleksić, doc. dr. Lidija Breznik, doc. dr. Dubravka Celinšek, viš. pred., doc. dr. Jože Kropivšek, izr. prof. dr. Zlatko Nedelko, doc. dr. Aleša Saša Sitar, izr. prof. dr. Aljaž Stare, izr. prof. Polona Šprajc, prof. dr. Borut Rusjan in doc. dr. Nina Tomažević. Vsem recenzentom se za opravljeno delo najlepše zahvaljujem.

Pripravo posvetovanja je usmerjal programsko-organizacijski odbor posvetovanja, katerega članom se prisrčno zahvaljujem za sodelovanje. Programsko-organizacijski odbor posvetovanja sestavljamo doc. dr. Melita Balas Rant, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani (predsednica), doc. dr. Darija Aleksić, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, doc. dr. Lidija Breznik, Zavarovalnica Triglav, d. d., doc. dr. Dubravka Celinšek, viš. pred., Fakulteta za management, Univerza na Primorskem, Rebeka Koncilja Žgalin, spec., Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, doc. dr. Jože Kropivšek, Biotehniška fakulteta, Univerza v Ljubljani, izr. prof. dr. Zlatko Nedelko, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, doc. dr. Aleša Saša Sitar, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, izr. prof. dr. Aljaž Stare, DOBA fakulteta, izr. prof. dr. Polona Šprajc, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru, prof. dr. Borut Rusjan, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani in doc. dr. Nina Tomažević, Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani.

Melita Balas Rant

## POBEG IZ ZAKLENJENE SOBE: ORGANIZACIJSKO PRILAGAJANJE V ČASU EPIDEMIJE COVID-19 V PODJETJU ENIGMARIUM

**Nataša Potočnik**

Enigmarium d.o.o.

natasa.potocnik@enigmarium.si

Industrija doživetij, kamor spadajo tudi resničnostne igre (angl. *real-life gaming*) kot so »sobe pobega« (angl. *escape room*), spada med tiste panoge, ki jih je pandemija najbolj prizadela. Dvomesечna prepoved opravljanja dejavnosti od sredine marca do sredine maja 2020 in šestmesečna v obdobju med 15. oktobrom ter 15. aprilom 2021 je namreč povzročila, da marsikateri ponudnik – ob popolni odsotnosti prihodkov in izvetosti iz obstoječih programov pomoči - ni več zmožgal plačevanja najemnin in drugih dajatev ter je zato za vedno zaklenil svoja vrata. Taista prepoved opravljanja dejavnosti pa je po drugi strani doprinesla tudi k izjemnemu porastu kreativnosti in razvoju novih konceptov in formatov igrificiranih doživetij.

**Namen** prispevka je na primeru izbranega podjetja pojasniti, kako je kreativnost in hitra odzivnost pomagala mikro podjetju, da preživi trenutno situacijo. Ko je epidemija naše igre zaklenila (tj. onemogočila opravljanje osnovne dejavnosti) in se nam je svet postavil na glavo, smo se na glavo postavili tudi mi in obrnili koncept ter sledili filozofiji »če vi ne morete k nam, naše igre pridejo k vam!«.

**Cilj** prispevka je opisati ključne ugotovitve, ki smo se jih naučili v času trenutne krize in predstaviti, kako smo s pomočjo kreativnega pristopa resničnostne, žive igre v času Covid-19 spremenili v on-line doživetja in preživel.

### **Prvo »zaprtje« marca 2020 – Hitra adaptacija s komunikacijsko akcijo in brezplačno spletno igro**

Leta 2014 smo podjetju Enigmarium® odprli prvo sobo pobega v Ljubljani, danes pa je podjetje z več kot tridesetimi avtorskimi resničnostnimi igrami trendsetter inovativne igrifikacije turističnih doživetij, dogodkov in znamenitosti v Alpe Adria regiji. Sredi marca 2020 se je podjetje znašlo pred velik izzivom, saj smo morali zaradi epidemije čez noč zapreti svojo dejavnost. Trije soustanovitelji podjetja smo kmalu ugotovili, da novonastala situacija zahteva kreativno rešitev in dobresedno čez noč, doma, zasnovali inovativen, avtorski koncept brezplačne on-line escape room igre »OTOK - igra pobega v tvoji sobi«, in ga zgolj v tednu dni tudi implementirali. Cilj igre je bil, da v času krize igralci ne pozabijo na našo blagovno znamko in da se po končani epidemiji ponovno odločijo za nakup naše storitve. Igro smo zasnovali tako, da so igralci vsak dan - od ponedeljka do nedelje - po elektronski pošti prejeli eno poglavje igre. Vsako naslednje poglavje so udeleženci odklenili s kodo, ki so jo dešifrirali v prejšnjem poglavju. Presenetilo nas je, da je igro (ponavljali smo jo vsak teden karantene) igralo več tisoč igralcev v Sloveniji in na Hrvaškem. Ko smo ugotovili, da bo trenutna epidemiološka kriza trajala še kar nekaj časa, smo se odločili, da uvedemo številne spremembe, s pomočjo katerih bomo lahko opravljali svojo dejavnost tudi v teh časih. V nadaljevanju predstavljam pet dejavnikov trdoživosti, ki so mikro podjetju pomagali prebroditi krizne čase.

**1. Uporaba igrifikacije.** Da bi tudi v času zaprtja ohranjali obstoječe stranke, pridobili nove naročnike ter utrdili ugled znamke smo lastniki podjetja ustvarili *escape room* igro v PDF obliki. Zaradi unikatne igrificirane vsebine je Enigmariumova sporočila v času prvega zaprtja države odprlo tudi več kot 91% prejemnikov. To dejstvo potrjuje, da je uporaba igrifikacije odličen način za utrjevanje odnosov, lojalnosti in aktivacijo strank v kriznih časih.

**2. Hitra prilagodljivost.** Ker so bili zaposleni na čakaniu, smo ključno vlogo preživetja morali prevzeti lastniki. S hitro prilagodljivostjo iz fizičnega v on-line okolje smo ob pravem času s spletno igro našim igralcem krajšali čas in lajšali stisko v negotovih časih. V zameno za to smo dobili množico zahvalnih sporočil hvaležnih

uporabnikov, ki so ostali naše zveste stranke tudi po končani epidemiji. Ugotovili smo tudi, da je, če ne prej, sedaj, v kriznih časih, pravi čas za uvedbo vitkega okvirja - igra je bila zasnovana čez noč, lahko bi jo še izboljševali - a kljub temu je odlično opravila svojo nalogo.

**3. Iskrena, transparentna in avtentična komunikacija in gradnja zaupanja.** Komunikacija preko spleta in veliko število novih naročnikov na igro/novice nam je omogočilo tudi, da smo svojim strankam v spremnih besedilih lahko transparentno povedali, kako po epidemiji skrbimo za varnost. Med drugim smo ob striktnem spoštovanju priporočil NIJZ v podjetju, na primer, povečali tudi čas med obiskom dveh skupin tako, da se igralci med seboj ne srečujejo ter da smo imeli dovolj časa za zračenje in temeljito dezinfekcijo. Iz nastale situacije smo se hkrati naučili, da moramo v kriznih časih več poudarka dajati individualnem, butičnem doživetju strank, saj s tem gradimo zaupanje in krepimo svojo znamko.

**4. Sodelovanje in razvoj novih igrificiranih in digitaliziranih doživetij, ki potekajo na prostem.** Epidemija nas je spodbudila k sodelovanju z drugimi podjetji in k razvoju novih produktov, s pomočjo katerih smo lahko izvajali svojo dejavnost na varen način. Tako smo v sodelovanju s podjetjem Polkadot Cycling in poleti 2020 na Bledu zasnovali prvo pustolovsko igro na e-kolesih na svetu. Hkrati smo z uporabo digitalizacije na Gradu Prem v igri »Escape Castle«, ki bo luč sveta ugledala prav te dni (maj 2021), oživili lokalno legendo in košček kulturne dediščine. S pomočjo digitalizacije in igrifikacije pa razvijamo tudi nova doživetja na Gradu Vurberk ter v Muzeju Vojaške Zgodovine v Pikvi. Sodelovanje, povezovanje in digitalizacija so se izkazali kot ključni pri razvoju kreativnih produktov, ki predstavljajo ključni gradnik trdoživosti v kriznih časih.

**5. Transformacija produktov iz fizičnih v virtualne.** Covid-19 kriza se je žal zavlekla tudi v jesen 2020 in še vedno traja, zato smo se v podjetju ugotovili, da se moramo na trenutno situacijo prilagoditi še bolj celovito. Kljub proaktivnemu soočanju z novimi izzivi, smo junija 2020 dosegli le 47% lanskega obiska v istem mesecu, julija 2020 pa 39% lanskega obiska v istem mesecu – upad obiska je tako večji od 50%. V podjetju smo posledično morali prilagoditi svojo poslovno filozofijo – »če uporabniki ne morejo k nam, moramo mi priti k njim«. Rezultat sledenju tej filozofiji je, da smo prvi v Sloveniji igro pobega preselili v virtualni svet. Danes naše podjetje ponuja igranje iger, ki jih lahko stranke odigrajo s pomočjo avatarja (tj. *gamemasterja* s kamero), ki je v sobi namesto stranke, ki ga preko ZOOMa usmerjajo in rešujejo uganke. Na ta način smo našim strankam omogočili, da imajo kljub ukrepom za zavezitev širjenja Covid-19 dostop do naše storitve. V tem času smo pripravili tudi on-line različico interaktivne dramske igre Sensperience®, ki se jo sicer odigra s prevezo čez oči. Stranke lahko igro izkusijo tudi na daljavo, v avdio različici, kar je unikum na področju iger pobega celo v svetovnem merilu. Kot odgovor na trenutno situacijo smo v podjetju postavili tudi spletno stran, namenjeno on-line in hibridnim doživetjem in postali edino podjetje v Sloveniji, ki nudi tovrstno obliko zabave. V podjetju smo hkrati razvili tudi povsem nove produkte, s katerimi smo razširili svoj krog uporabnikov. Razvili smo namreč on-line teambuilding programe za večje skupine. Tako smo, na primer, razvili igro "NAUTILUS" – zabavna teambuilding igra na daljavo, ki poteka preko Zooma in združuje elemente igre pobega in druženja.

V podjetju se zavedamo, da se še nekaj časa ne bomo vrnili v stanje pred epidemijo, zato smo se odločili, da razvijemo produkt, ki nam bo omogočal igrificiranega ogleda Ljubljane pod imenom Zmajeva šifra. S pomočjo tega produkta lahko udeleženci konferenc, kongresov, izobraževanj ali turisti, ne glede na to, ali so situirani fizično v Ljubljani ali on-line, v enourni pustolovščini spoznajo največje znamenitosti Ljubljane. Digitalizacija nam je namreč omogočila, da lahko on-line igralci, razdeljeni v več manjših skupin, na mestne ulice pošljejo avatourje – vodiče s kamerami, ki jih usmerjajo skozi mesto, da lahko rešijo naloge. Če v času pred trenutno epidemiološko krizo temu segmentu strank nismo namenjali veliko pozornosti, nas je kriza spodbudila, da razvijem nov produkt in razširimo krog potencialnih uporabnikov.

Kljub temu da besedna zveza pozitivno in Covid-19 ne gresta dobro skupaj, smo se iz trenutne situacije vendarle lahko naučili, da lahko v vsakem slabem najdemo tudi kaj dobrega. V tem času smo namreč spoznali, kako pomembno je, da v kriznih časih negujemo **izvirnost in kreativnost**. Slednji, skupaj s hitrim prilagajanjem, vztrajnim delom in implementacijo novih produktov, pomembno vplivajo na preživetje podjetja v kriznih časih. Ob tem smo se naučili, da je bolj kot piljenje vsakega produkta do popolnosti pomembno, da se hitro odzovemo in na trg lansiramo najosnovnejši sprejemljiv produkt (angl. *Minimum Viable Product*), ki ga nato sproti izboljšujemo. S tovrstnimi produkti smo v podjetju, poleg ohranjanja in pridobivanja novih strank, našim zaposlenim omogočili varno in nemoteno zaposlitev. Iz trenutne krize smo se tako naučili, da **kreativnost, hitro odzivanje, uporaba digitalnih rešitev in sodelovanje** predstavljajo ključne elemente trdoživost podjetja.

**Ključne besede:** kreativnost, igrifikacija, digitalizacija, mikro podjetje

## O avtorici

Nataša Potočnik; soustanoviteljica in kreativna direktorica v oglaševalski agenciji Connecta d.o.o. (več kot 25 let izkušenj s področja kreiranja novih blagovnih znamk), soustanoviteljica in kreativna direktorica v podjetju Enigmarium d.o.o., (z več kot 30 različnimi in nagrajenimi projekti v zadnjih sedmih letih sodi med trendsetterje s področja igrifikacije doživetij v širši regiji), direktorica slovenskega Združenja escape room dejavnosti GIZ ER.SI ter mentorica pri Slovenskem podjetniškem skladu in Centru za kreativnost.



## **(ORGANIZACIJSKO) PRILAGAJANJE ZAVAROVALNICE TRIGLAV EPIDEMIOLOŠKI SITUACIJI**

**Maša Mihelj**

Zavarovalnica Triglav, d.d.

masa.mihelj@triglav.si

Izbruh in širjenje koronavirusa je tudi Zavarovalnico Triglav postavil v situacijo, zaradi katere delamo na drugačen način, kot smo ga bili vajeni doslej. Gre za obdobje, ki nas je postavilo pred nove izzive in nas hkrati še bolj povežalo. Zaposleni smo izkazali visoko mero solidarnosti, razumevanja in zavzetosti, kar nam je omogočilo, da smo tudi v negotovih razmerah pandemije poslovali stabilno in stali ob strani tako zaposlenim kot našim strankam.

V Zavarovalnici Triglav, d.d., smo na področju ravnanja z zaposlenimi na prvo mesto postavili skrb za varnost in zdravje zaposlenih, strank, partnerjev in drugih deležnikov. Z začetkom pandemije povezane s COVID-19 smo na ravni družbe ustanovili krizno skupino za upravljanje neprekinjenega poslovanja, ki se je sestajala najprej zelo pogosto, tudi večkrat dnevno, potem redno tedensko in sledila ukrepom pristojnih institucij. Praktično čez noč smo začeli delati od doma in poslovati na daljavo. Za zaposlene smo vzpostavili covid-19 dežurno telefonsko številko in elektronski predal, ki sta bil primarno stičišče za vsa vprašanja in pobude zaposlenih, preko teh kanalov smo spremljali prijave okužb, stike zaposlenih z okuženimi, ipd. Na tem mestu so zaposleni prišli hitro do napotkov, kako pravilno ravnati, vse z namenom, da bi omejevali širjenje okužb in hkrati spodbujali neprekinjeno poslovanje. Ker nam je bila skrb za zdravje in varnost naših sodelavcev na prvem mestu smo vsem zaposlenim mesečno zagotavljali ustrezno količino zaščitnih sredstev (maske, razkužila, rokavice). Zaposleni so ob nastopu dela od doma prejeli tudi priporočila, kako si pravilno urediti delovni prostor za zdravo (ergonomsko) opravljanje dela izven pisarne. Ko nas je medicina dela seznanila s tegobami, ki jih je zaznala po prvem valu epidemije, in sicer, da ima večina aktivnega prebivalstva več težav s hrbtenico (pogosto so ljudje delo doma opravljali tudi na kavču ali v postelji), smo se nemudoma odzvali in pripravili izobraževalne vsebine v obliki e-gradiv o zdravju hrbtenice in gibal. Namen gradiva je krepitev zavedanja, da je pravilno urejeno delovno okolje zelo pomembno pri opravljanju dela. Dodatno pa smo v začetku leta vpeljali tudi on-line aktivne odmore v živo.

Poleg skrbi za varnost in zdravje zaposlenih se je na začetku epidemije izkazalo, da je delo in nenazadnje tudi sodelovanje v digitalnem okolju oz. »na daljavo« precej drugačno v primerjavi s tistim v živo. Naši vodje so se soočali z različnimi situacijami, ko so usklajevali delo v različnih timih. Nekateri timi so delali v celoti na daljavo, nekateri so bili kombinirani (pol zaposlenih je prihajalo na delo na lokacijo delodajalca, pol zaposlenih pa je svoje delo opravljal od doma). Poleg tega smo imeli tudi time v katerih so zaposleni, poleg tega, da so opravljali svoje delo na daljavo, skrbeli tudi za varstvo mlajših otrok in se srečali tudi s šolo na daljavo. Prepoznali smo, da so nove razmere zahtevale nove veščine vodenja, zato smo se odločili in pripravili tako za vodje kot tudi za zaposlene on-line izobraževanja o vodenju in delu v hibridnih timih. Ugotovili smo, da je za uspešno delo na daljavo ključna redna komunikacija in pretok informacij, jasno opredeljena pričakovanja in delovni cilji, poročanje o opravljenem delu na domu, opredelitev časa dosegljivosti v mikro timih in vključitvi sodelavcev, ki delajo na domu, tudi na timske sestanke v živo preko virtualnih orodij. Nove okoliščine so tako vplivale na vse zaposlene, od vodij pa so zahtevale veliko prilagajanj in razumevanja za sodelavce, ki so se znašli v več vlogah hkrati (starši, negovalci, pomočniki pri šoli na daljavo, opravljanje dela iz domačega okolja ...).

Proces med epidemijo nas je naučil, da znamo in lahko delamo od doma. Nova »realnost« je čez noč postalo delo na domu. Z zavedanjem, da ima delo na daljavo pomemben vpliv na delovanje, vodenje in uspešnost timov ter da bo delo od doma v določeni meri postala stalnica tudi po zaključku epidemije, smo skupaj s Centrom poslovne odličnosti Ekonomske fakultete v Ljubljani pripravili analizo dela na domu. Skozi to

poglobljeno analizo smo spremljali učinke uvedbe pilotnega dela na domu na petih organizacijskih področjih zavarovalnice ter ugotavljali njegovo uspešnost in učinkovitost delovanja kombiniranih timov. Z njo je bilo potrjeno, da je Zavarovalnica Triglav k urejanju dela na domu pristopila primerno: proaktivno in agilno. Ugotovili smo, da smo glede na število zaposlenih, geografsko razpršenostjo, informacijsko infrastrukturo in naravo dela primerni in sposobni za nadaljnji razvoj dela od doma. Prepričali smo se, da občasno delo na domu ne otežuje skupnega sinhronnega dela ekip, prispeva pa k zadovoljstvu in zavzetosti sodelavcev. Na podlagi opisanega smo se odločili, da zaposlenim, katerih narava dela delo od doma omogoča, tudi po zaključku epidemije omogočimo, da dva-krat tedensko nadaljujejo z delom od doma. Zavedamo se, da je s tem načinom dela izkazano tudi zaupanje delodajalca do zaposlenih ter obratno, kar menimo, da bo na dolgi rok prispevalo k še večji povezanosti, motiviranosti in pripadnosti med sodelavci.

V času epidemije pa delodajalec ni skrbel le za organizacijsko prilagajanje Zavarovalnice Triglav, ampak smo veliko pozornosti namenili tudi psihosocialni podpori našim sodelavcem. V podjetju imamo ekipo psihologa in psihoterapevta, ki nudita psihosocialno podporo zaposlenim, ki se znajdejo v stiski. V primeru stiske se tako lahko naši sodelavci, če tako začitijo, obrnejo na strokovnjaka, ki sta na voljo za pogovor. Ta je popolnoma zaupen in predstavlja najbližje varno okolje, kjer se naši sodelavci lahko pogovorijo izven družinskih in prijateljskih krogov. Poleg ponudbe individualne psihosocialne podpore, smo v preteklem letu organizirali številna e-izobraževanja na temo duševnega zdravja. Tovrstna izobraževanja načrtujemo tudi v prihodnje, saj ocenjujemo, da epidemiološke razmere in z njo povezani učinki ostajajo družbeni problem. V letošnjem letu smo tako po vzoru Maratona pozitivne psihologije zastavili serijo izobraževanj »Zdrav duh v zdravem telesu«, v katerih skozi predavanja z različnimi strokovnjaki naslavljamo različna področja duševnega zdravja.

V Zavarovalnici Triglav ocenjujemo, da je epidemija bolezni covid-19, tako kot to potrjuje tudi raziskava Global Talent Survey 2020 o mobilnosti in preferencah iskalcev zaposlitvenih priložnosti, ki sta jo izvedla zaposlitveni portal MojeDelo.com in družba Boston Consulting Group, korenito spremenila temeljne vrednosti in preference na delovnih mestih. Epidemija nas je naučila bolj ceniti dober odnos s sodelavci, z nadrejenimi ter hkrati tudi ukrepe, ki jih imamo v našem podjetju na področju lažjega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Kako globoko zaposleni cenijo način in skrb delodajalca med epidemijo smo ugotovili tudi pri merjenju organizacijske vitalnosti, kjer smo dosegli rekordno visoko oceno v več kategorijah in hkrati tudi najvišjo oceno v vseh letih merjenj.

**Ključne besede:** *koronavirus, delo na domu, skrb za varnost in zdravje zaposlenih, psihosocialna podpora, izobraževanje na daljavo*

## O avtorici

Maša Mihelj je po izobrazbi univerzitetna diplomirana pravnica z opravljenim pravosodnim izpitom. Zaposlena je v Zavarovalnici Triglav, d.d., na delovnem mestu vodja Kadrovske službe. Pred prevzemom vodenja Kadrovske službe Zavarovalnice Triglav, d.d., je opravljala delo samostojne strokovne sodelavke v oddelku za delovnopravne zadeve. Pred zaposlitvijo v zavarovalništvu je pripravništvo opravljala v odvetniški družbi ter izkušnje pridobivala s prostovoljnimi pripravništvom na Okrožnem sodišču v Novi Gorici.

## PRILAGODITVE DELOVANJA BIOTEHNIŠKE FAKULTETE V ČASU PANDEMIJE

### **Matej Jošt**

Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo  
Matej.Jost@bf.uni-lj.si

### **Jože Kropivšek**

Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo  
Joze.Kropivsek@bf.uni-lj.si

### **Leon Oblak**

Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo  
Leon.Oblak@bf.uni-lj.si

### **Anton Zupancič**

Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo  
Anton.Zupancic@bf.uni-lj.si

### **Luka Goropečnik**

Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo  
Luka.Goropecnik@bf.uni-lj.si

Zaradi ukrepov in omejitev, ki so jih številne vlade po vsem svetu sprejele za namen preprečevanja širjenja virusa Covid-19 in s tem pandemije, so bile v začetku marca 2020 zaprte številne visokošolske ustanove, ki so se morale prilagoditi na novo situacijo (Jandrić, 2020; Zhu & Liu, 2020). Da se študijski proces ne bi popolnoma ustavil, so morala vodstva univerz in fakultet poskrbeti, da se je večina študijskih dejavnosti izvajala ne glede na novo situacijo. Kljub temu pa vse to pomeni resnično zgodovinsko potezo na področju visokošolskega izobraževanja in zahteva skupna prizadevanja fakultet, zaposlenih in študentov v enaki meri. Na Biotehniški fakulteti (BF) so se nekatere pedagoške aktivnosti na splet preselile že takoj prvi dan zaprtja.

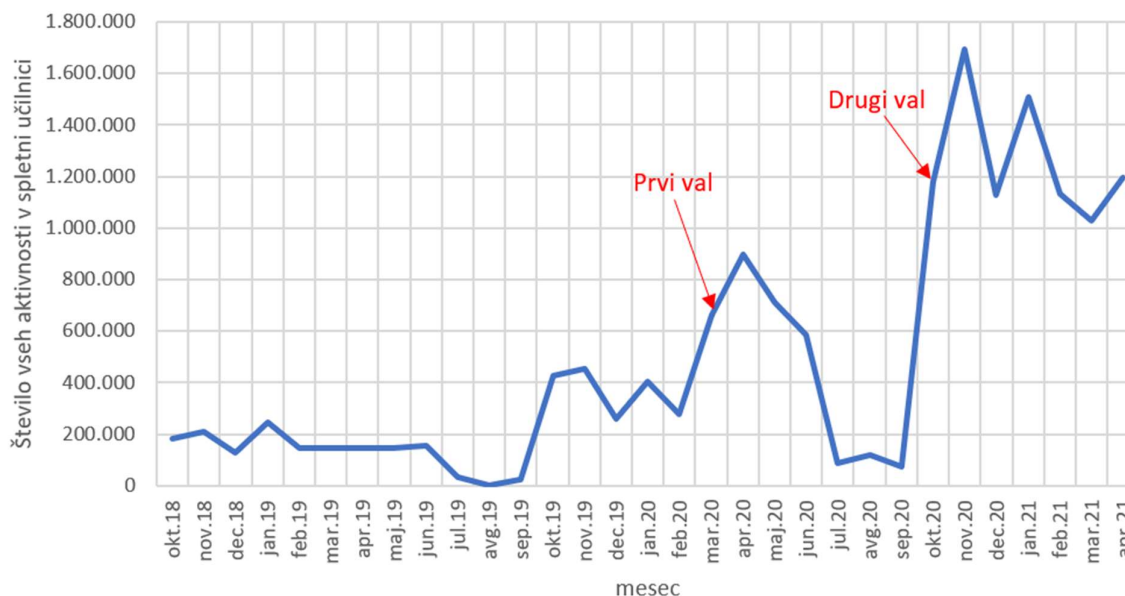
V začetni fazi so bili vsi pedagoški delavci prisiljeni delati od doma, za kar pa vsi niso bili ustrezno usposobljeni in niso imeli primerne programske in strojne opreme. Z namenom učinkovitega prehoda na spletno izvedbo za vse pedagoške aktivnosti so bila na fakulteti že kmalu izvedena interna izobraževanja oz. delavnice na temo le-tega. Vzporedno s tem je potekal nakup licenc za videokonferenčne sisteme (GoTo Meeting) in najnujnejše opreme za tiste, ki je niso imeli (250 slušalk z mikrofonom in 50 prenosnikov). V času dela od doma so zaživali številni, že prej vzpostavljeni sistemi in platforme, med katerimi so predvsem Sharepoint za interno shranjevanje in izmenjavo dokumentov, elektronsko podpisovanje internih dokumentov z novo pridobljenimi elektronskimi certifikati za vse zaposlene, ter e-učilnica, temelječa na LMS platformi Moodle, ki je bila vzpostavljena že pred leti, a je polno zaživala šele v tem času.

V poletnem času je bilo kot priprava na zelo verjetni drugi val izvedeno (popolno) opremljanje vseh 55 predavalnic, 8 sejnih sob in 30 laboratorijev z multimedijsko opremo, katere približna investicijska vrednost je bila 200.000 €. Ta oprema omogoča popolno spletno in hibridno izvedbo pedagoškega dela. Poleg investicij v to opremo, so tudi mnogi posamezniki posodobili svojo strojno opremo (nakup prenosnikov, grafičnih tablic ipd.). Tako ocenjujemo, da se je v času od marca 2020 do marca 2021 v IT opremo na celotni fakulteti investiralo več kot 400.000 €. V času priprave na novo študijsko leto v jeseni 2020 so bile zakupljene licence za platformo Cisco Webex za pedagoške delavce, z namenom nemotene izvedbe pedagoškega procesa v primeru dela na daljavo. Platforma Cisco Webex je polno integrirana v našo e-učilnico (LMS

Moodle), kar močno olajšuje delo s študenti. Zaradi dobre integracije lahko pedagoški delavci razpišejo srečanja (predavanja/vaje) direktno v e-učilnici, za vsak predmet, ki ga poučujejo posebej. Tako imajo do spletne izvedbe predavanj dostop neposredno iz učilnice samo tisti, ki so v predmet vključeni, v Cisco Webex pa se prenesejo tudi vsi njihovi prijavi podatki, tako so imena sodelujočih študentov na predavanju/vajah vedno prava. Poleg tega pa Cisco Webex omogoča tudi neposredno zajemanje videa (Lecture capture) in nato avtomatsko vključitev posnetkov v konkretni predmet na platformi Moodle ter so tako dostopni samo študentom, ki so vključeni v ta predmet. V obdobju od začetka pandemije smo na BF izvedli pet večjih in več kot 20 manjših internih izobraževanj, s skupno več kot 600 vključitvami. Poleg tega pa so se zaposleni udeleževali tudi drugih usposabljanj v okviru UL in širše.

Izredne razmere v poslovnem okolju povzročajo številne pretrse, predvsem pa spremembe osnovnih pogojev in načinov dela. V takih situacijah so izjemno pomembni hitri odziv vodstva podjetij in institucij, stanje infrastrukture in predvsem kompetence zaposlenih ter njihova prilagodljivost novim razmeram. Enako velja za izobraževalne ustanove, vključno z Biotehniško fakulteto Univerze v Ljubljani. Pravzaprav izredne razmere, ki jih je povzročila pandemija Covid-19 in z njo povezani ukrepi, zlasti zaprtje institucij, so zahtevali hitro in dramatično spremembo. V okviru te raziskave smo potrdili pomen hitrega odziva vodstva fakultete in pripravljenost zaposlenih ter študentov, da se prilagodijo novim razmeram (Kropivšek et al., 2020). Izkazalo se je, kako so bile pri tem prehodne pomembne že vzpostavljene systemske platforme (e-učilnica, Sharepoint ipd.), primerna infrastruktura, dobra organizacija IT službe na fakulteti in proaktivno delovanje ter zadovoljiva digitalna pismenost vseh, tako pedagoških delavcev kot študentov. Z našo raziskavo smo potrdili uspešen prehod na nov način poučevanja in učenja, kar se kaže v številnih formalnih okvirih, ki so bili vzpostavljeni v tem času, za namen izvajanja pedagoškega dela na daljavo, kar se kaže v množičnejši uporabi e-učilnice (Slika 1) in platforme za videokonferenčno delo ter zadovoljstvu in odzivu študentov, ki so "kupci" v pedagoškem procesu.

Slika 1: Uporaba spletne učilnice na Biotehniški fakulteti



Pandemija pravzaprav še ni končana. Zato je treba ugotoviti, kaj je bilo narejeno dobro, in nadalje izboljšati dele, ki niso bili ustrezno obravnavani in rešitve, ki niso bile zadostne. Na podlagi raziskave lahko sklepamo, da je zlasti potrebno spremeniti kurikulum in interne akte, zagotoviti trajna interna izobraževanja in preudarno izvajati dolgoročne naložbe v strojno in programsko opremo za delo na daljavo. Tehnološki izzivi so bili rešeni razmeroma hitro in enostavno, medtem, ko so bili bolj zapleteni problemi povezani z organizacijskimi in pravnimi vidiki, zlasti na osebni ravni. Kar vključuje tudi pridobitev digitalnih kompetenc.

Tudi po koncu pandemije se izvajanje pedagoškega procesa ne bo nikoli več vrnilo v stanje pred pandemijo (Gonzalez De Villaumbrosia, 2020). Dobre stvari bodo ostale in dopolnile tradicionalno izvajanje pedagoškega procesa, ki se bo tako še bolj prilagodil novemu trendu v razvoju digitalne družbe.

**Ključne besede:** izobraževanje, spletna izvedba študija, delo od doma, Covid-19

## LITERATURA

1. Gonzalez De Villaumbrosia, C. (2020). *The Rise Of E-Learning In 2020*. Najdeno 10. maj 2021 s <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/05/26/the-rise-of-e-learning-in-2020/?sh=3b6e0f976102>
2. Jandrić, P. (2020). Postdigital Research in the Time of Covid-19. *Postdigital Science and Education*, 2(2). <https://doi.org/10.1007/s42438-020-00113-8>
3. Kropivšek, J., Jošt, M., Oblak, L., & Zupančič, A. (2020). Selected aspects of the transition to the on-line study process during the pandemic, case: Biotechnical faculty. *Sustainability of Forest-Based Industries in the Global Economy - Proceedings of Scientific Papers*, 201–208.
4. Zhu, X., & Liu, J. (2020). Education in and After Covid-19: Immediate Responses and Long-Term Visions. *Postdigital Science and Education*, 2(3). <https://doi.org/10.1007/s42438-020-00126-3>

## O avtorjih

Dr. Matej Jošt je zaposlen na Biotehniški fakulteti Univerze v Ljubljani, kot asistent na Katedri za management in ekonomiko lesnih podjetij. Pri svojem pedagoškem in raziskovalnem delu pokriva predvsem področje organizacije, managementa, ekonomike in informatike v lesnih podjetjih. V preteklih letih je sodeloval na številnih mednarodnih konferencah in prispevke objavil v revijah *Forests*, *European Journal of Wood and Wood Products*, *Sustainability*, *Drvna industrija* in drugih. Je član izvršnega odbora mednarodnega združenja WoodEMA i.a. (International Association for Economics, Management, Marketing, Quality and Human Resources in Forestry and Forest Based Industry).

Doc. dr. Jože Kropivšek je zaposlen kot visokošolski učitelj in raziskovalec na Odelelku za lesarstvo, Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani, kjer poučuje predmete s področja ekonomike in managementa lesnih podjetij. Sodeloval je in vodil številne raziskovalne projekte na področju upravljanja s človeškimi viri, upravljanja znanja, ocenjevanja dodane vrednosti v izdelkih in v zadnjem času, uvajanja novih poslovnih modelov, vključno s krožnim gospodarstvom in digitalizacijo. V letu 2018 je gostoval na Wirtschaftsuniversität Wien, Avstrija. Je predsednik Slovenske akademije za management in član nekaterih drugih mednarodnih združenj. Je pridružen urednik mednarodne znanstvene revije "Dynamic Relationships Management Journal" in odgovorni urednik revije "Les / Wood".

Dr. Leon Oblak je redni profesor na Biotehniški fakulteti Univerze v Ljubljani in predstojnik Katedre za management in ekonomiko lesnih podjetij. Pedagoško in raziskovalno je aktiven na naslednjih področjih: marketing, management projektov, organizacije proizvodnje v lesnih podjetjih ter varstvo okolja v lesni industriji. Je aktiven član mednarodne asociacije WoodEMA in njen prvi predsednik. Njegova bibliografija šteje več kot 400 del, med katerimi so številni znanstveni članki in udeležbe na mednarodnih znanstvenih konferencah.

Anton Zupančič je zaposlen na Biotehniški fakulteti Univerze v Ljubljani, kot pomočnik tajnika fakultete. Med drugim na Oddelku za lesarstvo koordinira izvedbo predmeta »Praktično usposabljanje« v zaključnem letniku VSŠ študijskega programa Lesarsko inženirstvo. Pri svojem raziskovalnem delu se ukvarja predvsem s študijem na daljavo in razvojem digitalnih kompetenc. Je aktiven član mednarodnega združenja WoodEMA i.a. (International Association for Economics, Management, Marketing, Quality and Human Resources in Forestry and Forest Based Industry), kjer redno sodeluje na njihovih mednarodnih konferencah.

Dipl. inž. les. Luka Goropečnik je najnovejši član Katedre za management na Oddelku za lesarstvo Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani. Zaposlen je kot raziskovalec na mednarodnem projektu Allview, kateri ima 22 partnerjev iz 8 držav. Letos je zaključil magistrski program na Oddelku za lesarstvo in v sklopu projekta piše svojo magistrsko nalogo. S teoretičnim znanjem pridobljenim na Oddelku za lesarstvo Biotehniške fakultete je dopolnil

svoja predhodna lesarska znanja, ki jih je pridobil z obiskovanjem Srednje lesarske šole v Ljubljani, katero je tudi zastopal na Olimpijadi poklicev in drugih tekmovanjih.

## **POMEN RAZNOLIKOSTI IN VKLJUČENOSTI V GLOBALNEM POSLOVNEM OKOLJU – ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA NOVARTIS**

**Luka Eržen**

Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani  
luka.erzen@ef.uni-lj.si

**Matej Černe**

Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani  
matej.cerne@ef.uni-lj.si

Management raznolikosti in vključenosti (angl. Diversity & Inclusion; v nadaljevanju D&I) je trenutno v osrednjem fokusu številnih deležnikov v poslovnem okolju. Sprožile so ga predvsem spremembe demografije in zakonodaje v zadnjih desetih letih, z namenom, da bi z razvojem sodobnih programov managementa človeških virov organizacije lahko pridobile konkurenčno prednost (Mor Barak, 2008). Izkazalo se je, da D&I izboljšuje delovne rezultate skozi fleksibilnost, ustvarjalnost in inovativnost (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004; Nishii, 2013). Večina svetovnih organizacij to vidi kot prioriteto, saj takšna kultura spodbuja inovacije in jim pomaga, da zadovoljijo potrebe svojih kupcev s pomočjo različnih idej, rešitev in pogledov (Derven, 2014). D&I upravljanje se na splošno nanaša na sistematično in načrtovano zavezo organizacij za zaposlovanje in zadrževanje zaposlenih z različnimi ozadji in sposobnostmi (Bassett-Jones, 2005). V literaturi pogosto ločimo med raznolikostjo in vključenostjo, vendar smo ju za namen tega prispevka združili v en izraz. Ta dva izraza namreč ne opisujeta ločenih vrst delovnih okolij, kar bolje odraža današnja prizadevanja podjetij (prim. Roberson, 2006; Kirton & Greene, 2019).

Glavni namen raziskave je predstaviti problematiko izvajanja in pomena D&I programov na primeru dobre prakse Novartisa, in sicer z analizo njihove celotne D&I strategije. Pri tem je poudarek na njihovih najučinkovitejših pobudah pri spopadanju z dilemo med pravičnostjo in enakostjo. S predstavitvijo študije primera lahko prispevek pomaga poslovnim organizacijam in drugim interesnim skupinam razumeti pomen D&I.

Podatki so bili zbrani z uporabo dveh različnih metod in sicer s poglobljenimi intervjuji in pregledom interne dokumentacije. V času marec – julij 2020 je bilo opravljenih več poglobljenih intervjujev z vodjo raznolikosti in vključenosti, Novartisovih tehničnih operacij in globalne kakovosti, v katerih je bilo temeljito predstavljeno in evalvirano celotno delovanje podjetja na D&I področju. Skupno so bili opravljeni trije intervjuji, v povprečju trajajoči eno uro, poleg tega pa je bilo izvedenih devet dodatnih kratkih sestankov. Za podporo ugotovitvam je bila prav tako pregledana naslednja dokumentacija: Predstavitev globalne D&I strategije, Novartis International AG Indeks enakosti na delovnem mestu 2019: Poročilo o povratnih informacijah (Stonewall), Zoning GWEI 2019 in Novartisova spletna stran.

Njihova trenutna strategija se danes vrti okoli treh glavnih prioritet, ki so nato razdeljene na različne specifične pobude. Ključne prioritete Novartisa so zaposlovati raznolike ljudi, graditi vključujoče okolje in hkrati oblikovati družbo. Junija 2020 so s svojo kampanjo »Mesec ponosa«, kjer so z dvigom mavrične zastave na številnih lokacijah po svetu, izkazali svojo zavzetost in predanost, pri tem pa so komentirali "Novartis v svojih prizadevanjih za spodbujanje raznolikosti in vključenosti zagotavlja, da je vsak sodelavec svoboden, da je lahko tudi na delovnem mestu svoja najboljša različica sebe, brez strahu pred diskriminacijo ne glede na spol, spolno identiteto ali usmerjenost" (Lek, 2020).

Opravljen študija primera jasno podpira najnoveše ugotovitve in trende raziskav. Sama raziskava prikazuje, kako lahko podjetja uspešno in temeljito izvaja strategijo raznolikosti in vključenosti, hkrati pa prikazuje

pozitivne učinke tega na percepcijo zaposlenih. Novartisova D&I strategija, razdeljena na tri prioritete in številne pobude, je predstavljena in podrobno obrazložena, obenem pa je predstavljeno tudi dožemanje zaposlenih (sodelavcev in menedžerjev), povezanih s temi pobudami.

Največja omejitev te raziskave je pomanjkanje oprijemljivih podatkov in majhno število ključnih deležnikov, vključenih v raziskavo. Primarno je to posledica dejstva, da je rezultate D&I strategij zelo težko količinsko meriti, zlasti v primeru Novartisa, saj so pobude razmeroma nove. Poleg tega pa je prisotna tudi posledica časovne stiske, kar bomo izboljšali v naslednji, razširjeni raziskavi. Manjše omejitve so tudi pomanjkanje triangulacije in zanašanje na omejen obseg virov. Naslednji korak v raziskavi bi moral biti določitev ključnih kazalnikov uspešnosti in skupaj z Novartisom slediti količinsko opredeljenemu učinku njihovih pobud, hkrati pa tudi opredeliti več ključnih D&I deležnikov ter opraviti poglobljene intervjuje z njimi. Še en deležnik, katerega bi morali vključiti v raziskavo, so tudi sami zaposleni, katerih pogled na vpliv D&I pobud bi lahko ocenili s kratkim vprašalnikom.

**Ključne besede:** raznolikost, vključenost, menedžment človeških virov, globalno poslovno okolje, Novartis

## LITERATURA

1. Anderson, R., & Billings-Harris, L. (2010). Trailblazers: How Top Business Leaders are Accelerating Results through Inclusion and Diversity. Wiley.
2. Ayoub, P.M. & Kollman, K. (2020). (Same)-sex in the city: Urbanisation and LGBTI rights expansion. European Journal of Political Research.
3. Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. Creativity and Innovation Management, 14, 169-175.
4. Button, S. B. (2001). Organizational efforts to affirm sexual diversity: A cross-level examination. Journal of Applied Psychology, 86(1), 17-28.
5. Derven, M. (2014). Diversity and inclusion by design: best practices from six global companies. Industrial and Commercial Training, 46(2), 84-91.
6. Jackson, S. E., & Joshi, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. Journal of Organizational Behavior, 25(6), 675-702.
7. Knights, D., & Omanović, V. (2016). (Mis)managing diversity: exploring the dangers of diversity management orthodoxy. Equality, Diversity and Inclusion, 35(1), 5-16.
8. Kirton, G., & Greene, A. M. (2019). Telling and selling the value of diversity and inclusion—External consultants' discursive strategies and practices. Human Resource Management Journal, 29(4), 676-691.
9. Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B. (2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. Group & Organization Management, 29(3), 334-368.
10. Sparkman, T. E. (2019). Exploring the Boundaries of Diversity and Inclusion in Human Resource Development. Human Resource Development Review 2019, 18(2), 173-195.
11. Lek. (2020). About Novartis. Pridobljeno iz <https://lek.si/en/about-us/about-Novartis/>
12. Lek. (8. junij 2020). Novartis' sites in Slovenia welcome the Pride Month by raising the rainbow flags . Pridobljeno iz <https://lek.si/en/media-room/press-releases/1117/novartis-sites-in-slovenia-welcome-the-pride-month-by-raising-the-rainbow-flags/>
13. Mor Barak, M. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 39, 83-88.
14. Mor Barak, M., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 40(4), 305-333.
15. Mor Barak, M. (2013). Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace. SAGE Publications.
16. Mor Barak, M. (2008). Beyond Affirmative Action, Administration in Social Work. Administration in Social Work, 23:3-4, 47-68.
17. Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. Employee Relations: The International Journal.
18. Novartis. (2019). Novartis Annual Report 2019.
19. Novartis. (2019). Annual Review 2019.
20. Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. Academy of Management Journal, 56(6), 1754-1774.



21. Plummer, D. L. (2003). *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*. University Press of America, Inc.
22. Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
23. Statista. (January 2020). Novartis full-time employees. Pridobljeno iz <https://www.statista.com/statistics/505851/number-of-full-time-employees-at-novartis-by-division/>
24. Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P. (2015). Guest editors' introduction: Diversity and inclusion in different work settings: Emerging patterns, challenges, and research agenda. *Human Resource Management*, 54(2), 177-197.
25. Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2014). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.

## O avtorjih

Luka Eržen, dipl. ekon. (UN), je raziskovalec, predavatelj in svetovalec na področju managementa človeških virov, pri čemer se osredotoča na razvoj in vpeljavo strategij raznolikosti in vključenosti. Vpet je v številne organizacije, ki se ukvarjajo s slednjim področjem in spodbuja širše sprejemanje pomena raznolikosti. Obenem pomaga številnim domačim, kot tudi tujim, podjetjem s problemi, ki se navezujejo na management človeških virov, digitalno trženje ter uvajanje sprememb.

Izr. prof. dr. Matej Černe je izredni profesor za področje managementa in organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V raziskovalnem, pedagoškem in svetovalnem delu se osredotoča na inovativnost, ustvarjalnost, organizacijsko vedenje, ravnanje z ljudmi ter vodenje v digitalni dobi. Za svoje raziskovanje je prejel številne mednarodne nagrade in objavjal v najboljših revijah s področja managementa. Trenutno vodi raziskovalni projekt 'Organiziranje v digitalni dobi' in koordinira aktivnosti v sklopu virtualne platforme za diseminacijo raziskovalnega dela 'Humanizing Digital Work'.

## **OBVLADOVANJE ORGANIZACIJSKEGA PRILAGAJANJA SLOVENSКИH PODJETIJ NA COVID-19 RAZMERE: ANALIZA Z VIDIKA POLOŽAJA V ORGANIZACIJSKI HIERARHIJI**

**Melita Balas Rant**

Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani  
melita.balas.rant@ef.uni-lj.si

**Anja Premk**

anjapremk321@gmail.com

Covid je vplival na razmere poslovanja večine podjetij. V podjetjih je sprožil porast organizacijskih neučinkovitosti. Glavne oblike organizacijskih neučinkovitosti po French et al. (1999) se porajajo na ravni posameznika in v organizacijskih procesih (komunikacijski vzorci, načini določanja ciljev, načini odločanja, načini razreševanja konfliktov, vodenje, v tehnoloških in inženirskih sistemih in pri organizacijskem učenju). V raziskavi smo uporabili French et al. (1999) pristop k diagnosticiranju organizacijskih neučinkovitosti pri posameznikih in v organizacijskih procesih. Vprašali smo se, kako prisotne so organizacijske neučinkovitosti pri različnih hierarhičnih položajih (navadni delavci, nižji management, srednji management in vrhni management). Predpostavljali smo, da je srednji management najbolj uspešen pri obvladovanju organizacijskih neučinkovitosti, ki jih je sprožil Covid (Huy, 2002).

Z metodo kvantitativne analize smo podrobno preučili naslednje organizacijske neučinkovitosti:

- Posamezniki: zaposleni delujejo v skladu s pričakovanji podjetja v času Covid prilagoditev; zaposleni dosegajo norme in standarde uspešnosti v podjetju v času Covid prilagoditev; zaposleni imajo zadostna znanja, veščine, spretnosti za delo v času Covid prilagoditev;
- Komunikacijski vzorci: ključne informacije prihajajo pravočasno do mest odločanja v času Covid prilagoditev; v času Covida zaposleni uspešno komunicirajo med seboj in se prilagajajo na spremembe; v času Covid prilagoditev prevladujejo komunikacije od zgoraj navzdol (nadrejeni-podrejeni);
- Način določanja ciljev: v času Covid prilagoditev zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev; v času Covid prilagoditev imajo zaposleni jasno postavljene kratke, srednje in dolgoročne cilje; v času Covid prilagoditev zaposleni uspešno dosegajo zastavljene cilje;
- Načini odločanja: v času Covida je odločanje v zvezi s poslovanjem uspešno in učinkovito; v času Covid prilagoditev imajo odločevalci ustrezne veščine in spretnosti za uspešno poslovno odločanje; v času Covid prilagoditev imajo odločevalci zadostne informacije in vire za uspešno poslovno odločanje; v času Covid prilagoditev so zaposleni zadovoljni s sprejetimi odločitvami s strani vodstva podjetja;
- Načini razreševanja konfliktov: v času Covid prilagoditev je več konfliktov med zaposlenimi kot pred Covid karanteno; v času Covid prilagoditev se konflikti uspešno razrešujejo; v času Covid prilagoditev sistem nagrajevanja povečuje pojavnost konfliktov med zaposlenimi v podjetju;
- Vodenje: v času Covid prilagoditev prevladuje avtokratični stil vodenja podjetja; v času Covid prilagoditev je med nadrejenimi in podrejenimi več problemov kot pred Covid karanteno;
- Tehnološki in inženirski sistem: v času Covid prilagoditev so informacijske tehnologije ustrezne za doseganje željenih rezultatov; v podjetju uporabljajo bolj napredne tehnologije kot konkurenti, zato uspešneje prilagaja svoje poslovanje kot konkurenti;
- Organizacijsko učenje: Zaposleni se hitro učijo in prilagajajo na nove pogoje poslovanja v času Covid karantene.

Uporabili smo pet stopenjsko lestvico strinjanja od 1-ne drži do 5-povsem drži. Poleg razlik v obvladovanju organizacijskih neučinkovitosti z vidika položaja v organizacijski hierarhiji so nas v raziskavi zanimale tudi

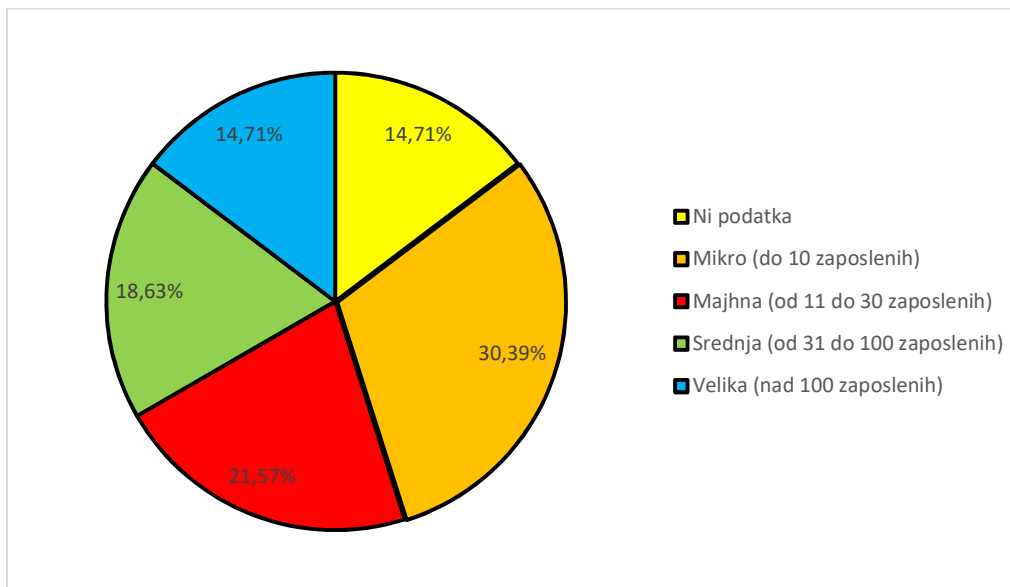
razlike med mikro (do 10 zaposlenih), majhnimi (od 11 do 30 zaposlenih), srednjimi (od 31 do 100 zaposlenih) in večjimi (od 101 ali več zaposlenih) podjetji.

Podatke smo zbirali v obdobju marec 2020-december 2020 v slovenskih podjetjih.

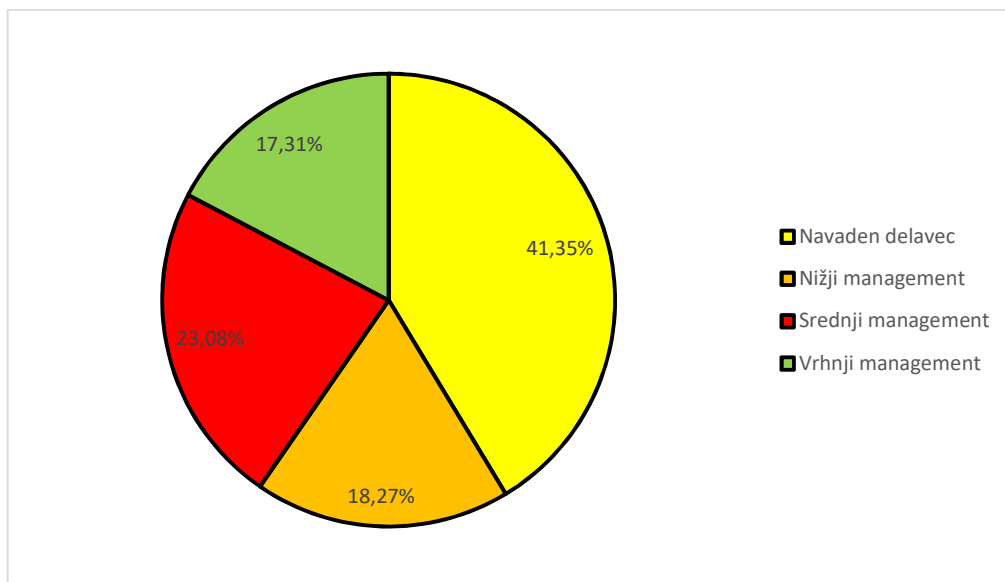
Pridobili smo 102 popolnih odgovorov.

Na Sliki 1 in Sliki 2 je predstavljena struktura vzorca po velikosti in položaju v organizacijski hierarhiji.

Slika 1: Struktura vzorca po velikosti



Slika 2: Struktura vzorca po položaju v organizacijski hierarhiji



Za analizo podatkov smo uporabili enosmerno analizo variance v statističnem programu SPSS Statistics 26.

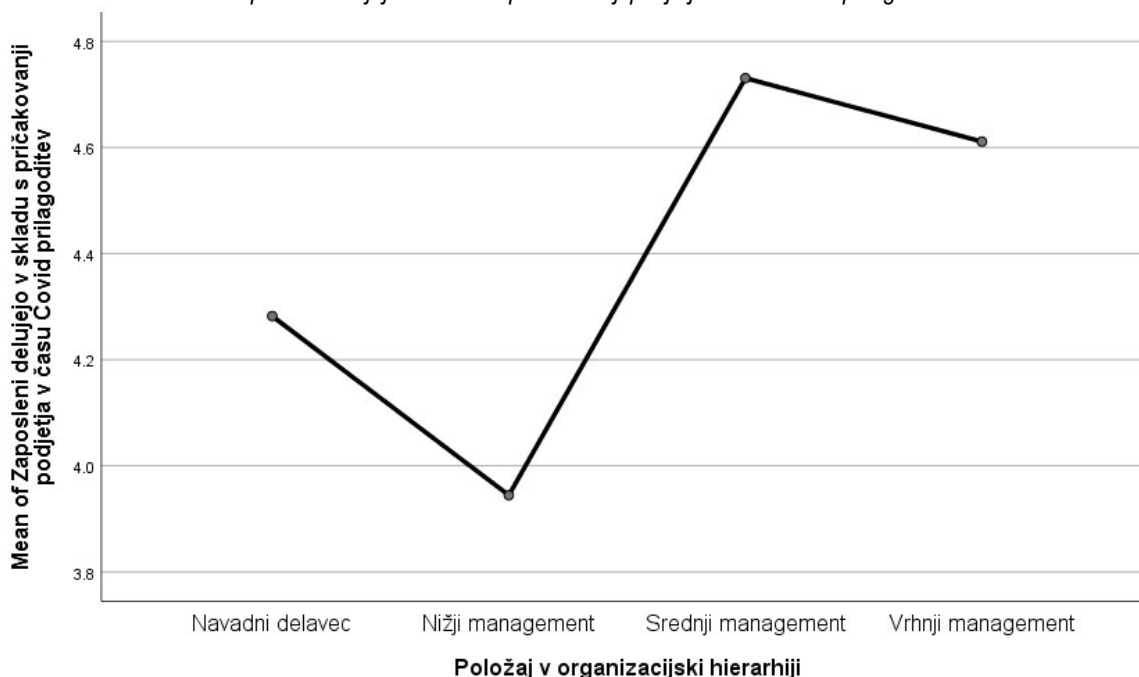
Levenov test homogenosti varianc je pokazal, da so variance povprečnih vrednosti homogene med skupinami za večino odvisnih spremenljivk. Izjema so bile le naslednje trditve: zaposleni delujejo v skladu s pričakovanji podjetja v času Covid prilagoditev; zaposleni dosegajo norme in standarde uspešnosti v podjetju v času Covid prilagoditev; v času Covida je odločanje v zvezi s poslovanjem uspešno in učinkovito; v času Covid prilagoditev imajo odločevalci ustrezne veščine in spretnosti za uspešno poslovno odločanje. Za te odvisne spremenljivke smo naredili Welshov test analize varianc.

Enosmerna analiza variance je potrdila statistično značilne razlike med skupinami (pri  $p=0,01$ ) za naslednje odvisne spremenljivke:

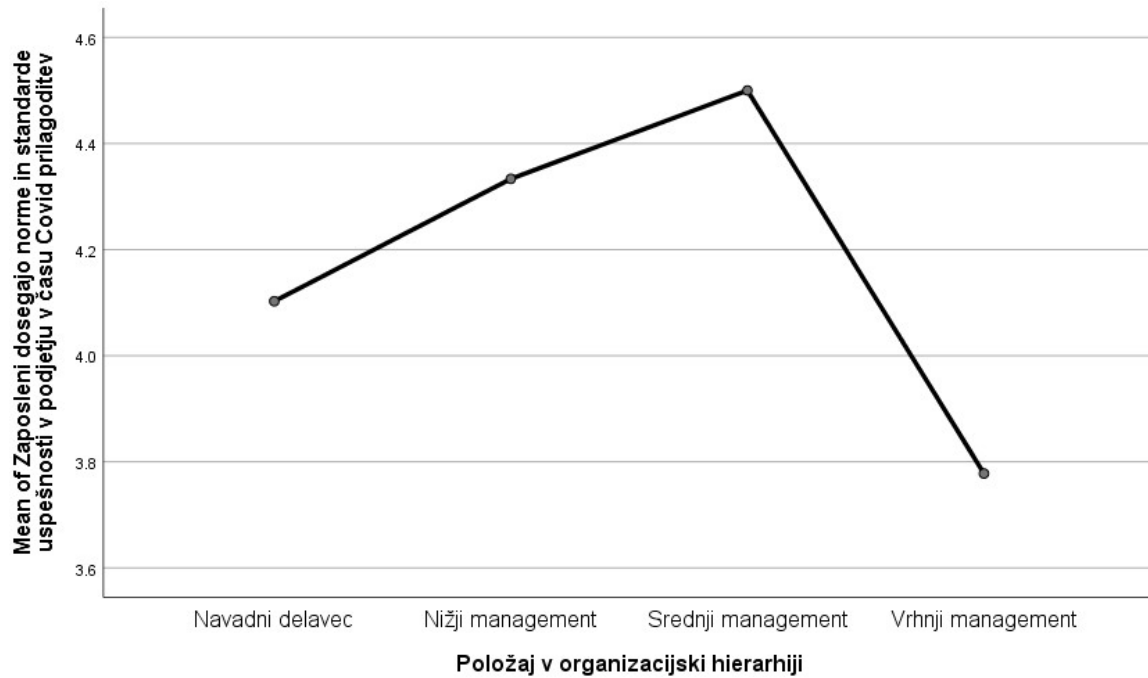
- Zaposleni delujejo v skladu s pričakovanji podjetja v času Covid prilagoditev;
- Zaposleni dosegajo norme in standarde uspešnosti v podjetju v času Covid prilagoditev;
- Zaposleni imajo zadostna znanja, veščine, spretnosti za delo v času Covid prilagoditev;
- V času Covid prilagoditev zaposleni uspešno dosegajo zastavljene cilje;
- V času Covida je odločanje v zvezi s poslovanjem uspešno in učinkovito;
- V času Covid prilagoditev imajo odločevalci zadostne informacije in vire za uspešno poslovno odločanje;
- V času Covid prilagoditev so zaposleni zadovoljni s sprejetimi odločitvami s strani vodstva podjetja.

Pri teh odvisnih spremenljivkah je srednji management v povprečju izkazal najvišje vrednosti (glej od Slike 3 do Slike 9), vrhni management pa je v povprečju izkazal največ organizacijskih neučinkovitosti. Izsledki raziskave so tudi pokazali, da imajo srednja in večja podjetja manj organizacijskih neučinkovitosti v omenjenih organizacijskih podjetjih kot zelo majhna in manjša podjetja (teh grafov zaradi omejitev prostora v povzetku ne prikazujemo).

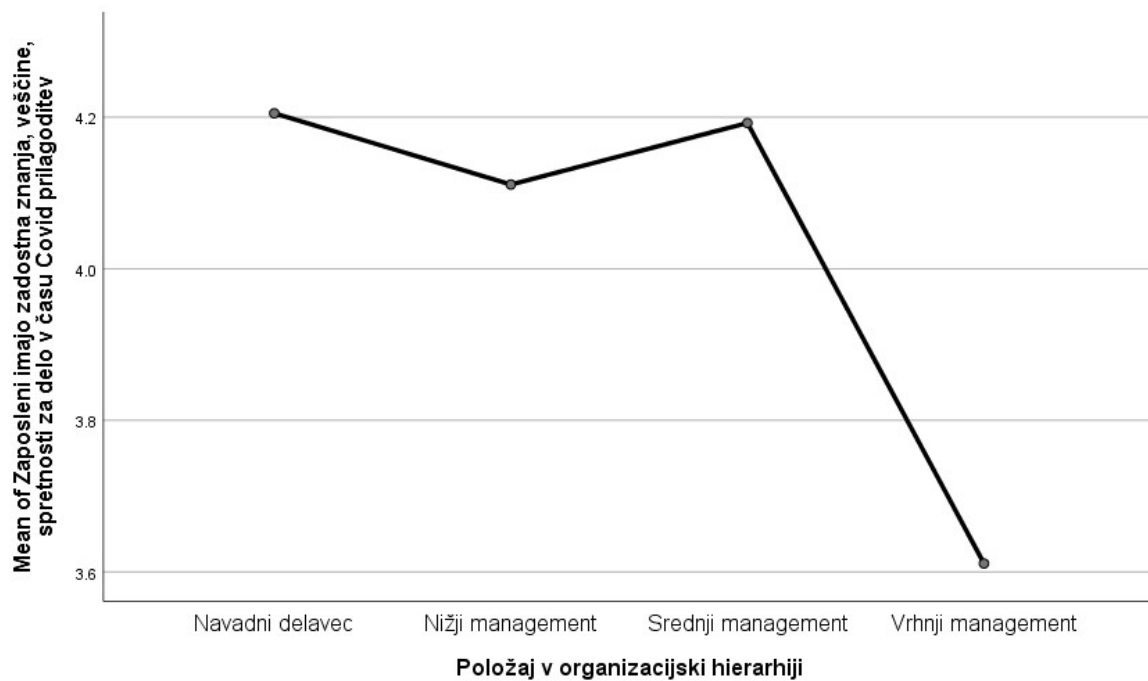
Slika 3: Zaposleni delujejo v skladu s pričakovanji podjetja v času Covid prilagoditev



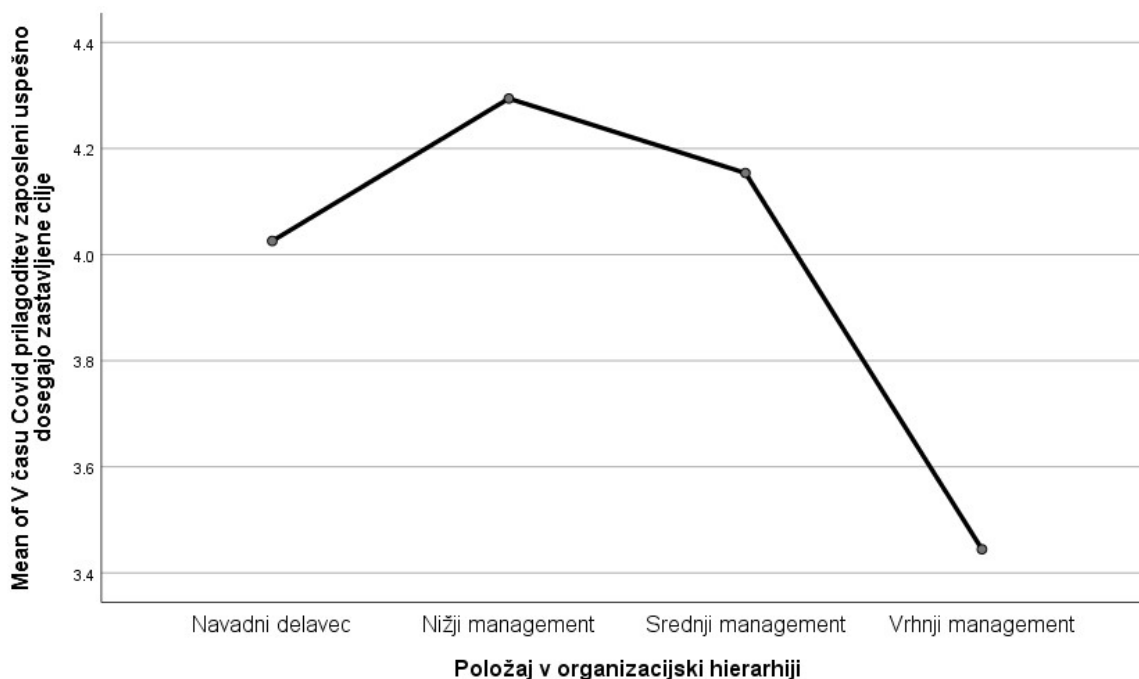
Slika 4: Zaposleni dosegajo norme in standarde uspešnosti v podjetju v času Covid prilagoditev



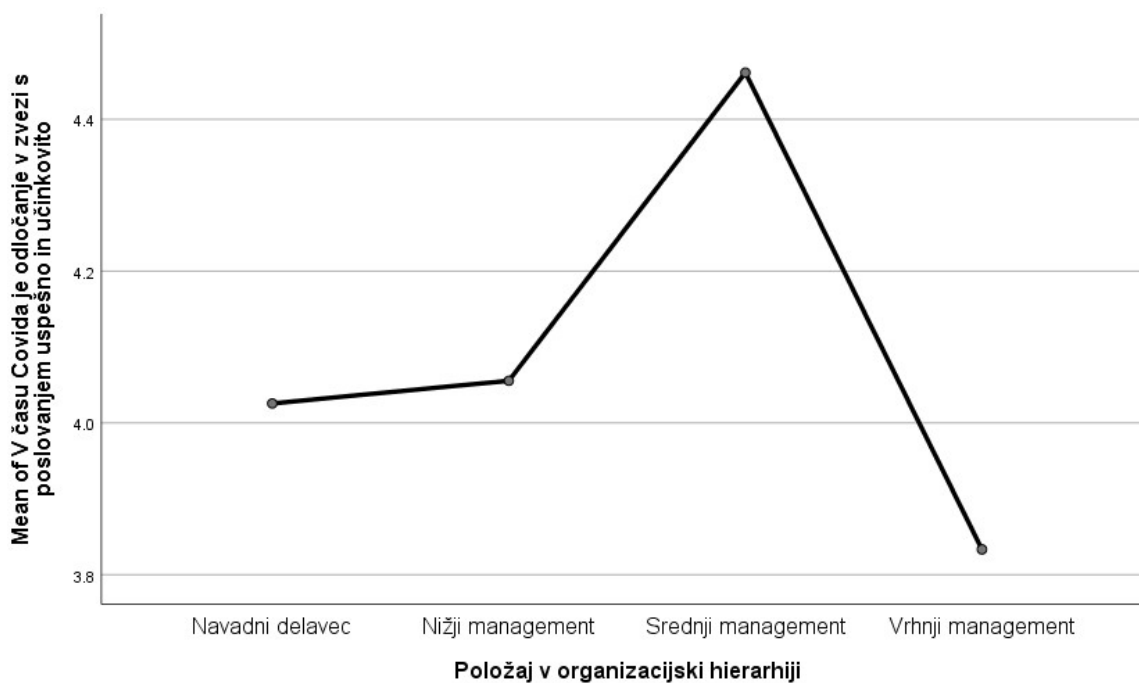
Slika 5: Zaposleni imajo zadostna znanja, veščine, spretnosti za delo v času Covid prilagoditev



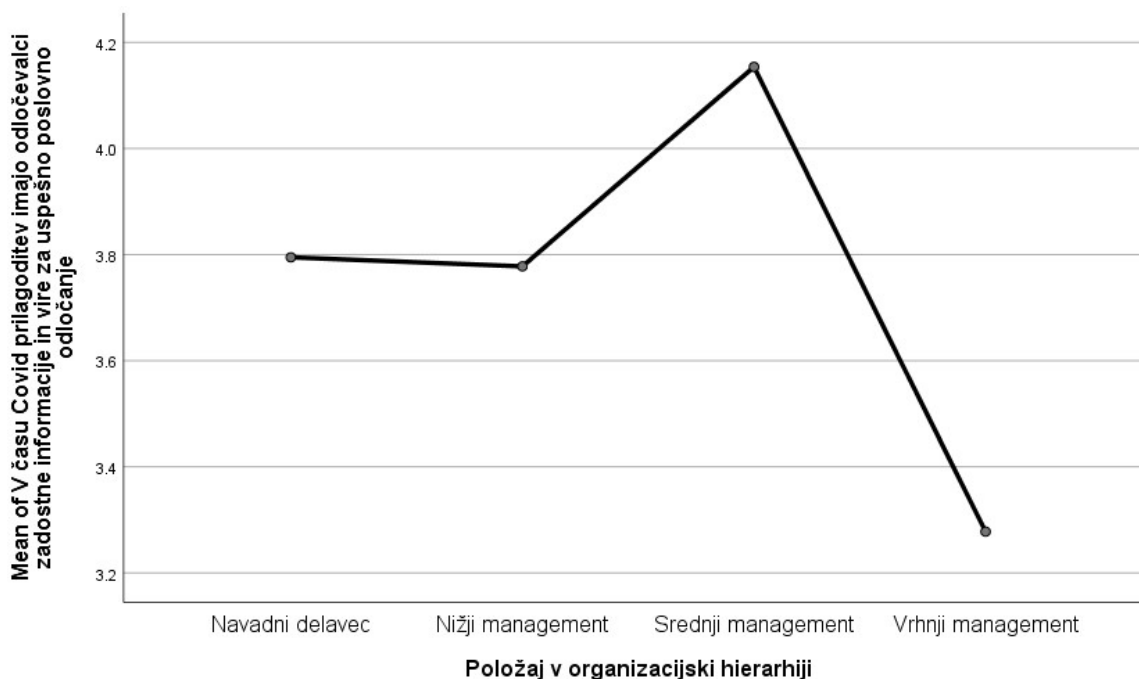
Slika 6: V času Covid prilagoditev zaposleni uspešno dosegajo zastavljene cilje



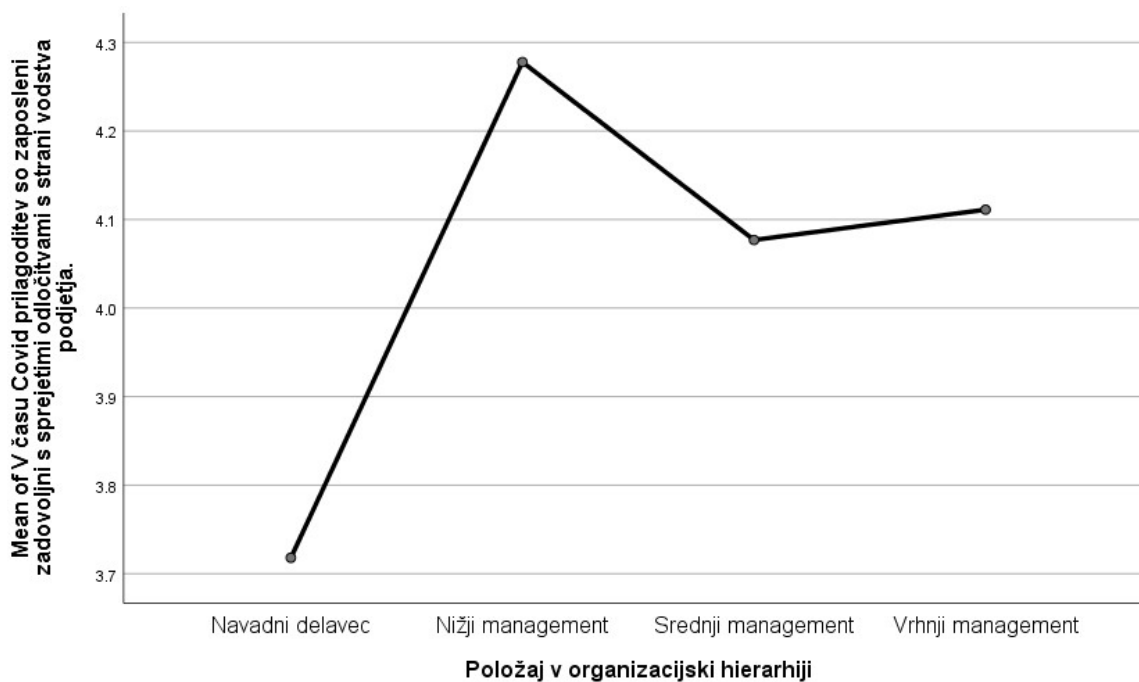
Slika 7: V času Covida je odločanje v zvezi s poslovanjem uspešno in učinkovito



Slika 8: V času Covid prilagoditev imajo odločevalci zadostne informacije in vire za uspešno poslovno odločanje



Slika 9: V času Covid prilagoditev so zaposleni zadovoljni s sprejetimi odločitvami s strani vodstva podjetja



Na osnovi izvedene analize lahko zaključimo, da srednji management najuspešnejše obvladuje spremembe, ki jih je izzval Covid. Od vseh položajev v organizacijskih hierarhiji najbolj uspešno delujejo v skladu s pričakovanji podjetja v času Covid prilagoditev; dosega norme in standarde uspešnosti v podjetju; uspešno dosega zastavljene cilje; ter uspešno in učinkovito sprejema odločitve v zvezi s poslovanjem. Izkazuje pa srednjo stopnjo zadovoljstva s sprejetimi odločitvami s strani vrhnjega managementa. Najvišjo stopnjo zadovoljstva s sprejetimi odločitvami s strani vrhnjega management izkazuje nižji management.

Na osnovi izvedene analize lahko zaključimo tudi, da vrhnji management najmanj uspešno obvladuje spremembe, ki jih je izzval Covid. Vrhni management ima največ težav pri doseganju norm in standardov uspešnosti v podjetju v času Covid prilagoditev; ima najmanj zadostna znanja, veščine, spretnosti za delo v času Covid prilagoditev; najmanj uspešno dosega zastavljene cilje; ima največ težav pri odločanjem v zvezi s poslovanjem in z dotokom zadostnih informacij in virov za uspešno poslovno odločanje.

Raziskava prispeva k področju organizacijskega razvoja, saj osvetljuje zmožnosti obvladovanja prilagoditev na Covid situacijo z zornega kota različnih položajev v organizacijski hierarhiji. Raziskava osvetljuje, da je srednji management najbolj uspešen pri obvladovanju organizacijskih prilagoditev na COVID-krizo. To je v skladu z izsledki Huya (2002) je pokazal, da igra srednji management ključno vlogo pri organizacijskem prilagajanju.

Hkrati je raziskava pokazala, da imajo velika in srednja podjetja v povprečju manj težav pri obvladovanju prilagajanja na COVID-19 razmere, kar lahko pojasnimo s tem, da imajo tudi največ prostih virov, ki jim omogočajo preživetje krajših kriznih obdobj.

Uporabnost za managerje je velika, saj osvetljuje uspešno vlogo srednjega management pri obvladovanju organizacijskih neučinkovitosti, ko se podjetje prilagaja na krizne razmere.

**Ključne besede:** velikost podjetja, položaj v organizacijski hierarhiji, srednji management, COVID-19 kriza, organizacijsko prilagajanje.

## LITERATURA

1. French, W. L., & Bell, C. H. (1999). Organization Development (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
2. Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. Administrative science quarterly, 47(1), 31-69.

## O avtoricah

Melita Balas Rant je docentka za področje managementa in organizacije na Ekonomski fakulteti. Je nosilka predmetov Analiza in oblikovanje organizacije, Razvoj vodstvenih sposobnosti, Strateško vodenje in odgovornost ter Management nabave. Ukvarja se s preučevanjem osebnega, vodstvenega in organizacijskega razvoja.

Anja Premk je študentka na smeri za management na Ekonomski fakulteti universe v Ljubljani.



## PROCESNA VARNOST IN COVID-19: VPLIV UKREPOV ZA ZAJEZITEV PANDEMIJE COVID-19 NA INDUSTRIJSKE OBRATE TER ZAGOTAVLJANJE PROCESNE VARNOSTI

**David Levovnik**

Institut Jožef Stefan  
david.levovnik@ijs.si

**Darija Aleksić**

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
darija.aleksic@ef.uni-lj.si

**Marko Gerbec**

marko.gerbec@ijs.si  
Institut Jožef Stefan

Večje industrijske nesreče, ki so se zgodile v Flixboroughu (Venart, 2007), Sevesu (Fabiano, Vianello, Reverberi, Lunghi, & Maschio, 2017) in Bhopalu (Bowonder & Miyake, 1988), so le nekatere izmed prvih nesreč, ki so poudarile pomen varnosti velikih industrijskih sistemov, kjer so prisotne večje količine nevarnih snovi – tj. so poudarile pomen managementa procesne varnosti. Tovrstne nesreče so negativno vplivale na zdravje prebivalstva in zaposlenih, okolje ter delovanje konkretne organizacije in okoliških organizacij. Teža in obseg posledic sta spodbudila raziskovalce, da preučijo, kako izboljšati varnostne postopke in preprečiti tovrstne dogodke v prihodnosti. Broadribb (2018) ugotavlja, da organizacije kljub precejšnjim prizadevanjem še vedno ne dosegajo zahtevanih varnostnih ciljev. Nesreče, ki so se pred kratkim zgodile v Visakhapatnamu (Gill, 2020) in Bejrutu (Abouzeid, Habib, Jabbour, Mokdad & Nuwayhid, 2020; Sivaraman & Varadharajan, 2021), to trditev potrjujejo in jasno kažejo, da industrijske nesreče še vedno predstavljajo resno grožnjo v organizacijah, kjer so prisotne večje količine nevarnih snovi.

Pandemija COVID-19 predstavlja dodaten izziv za management procesne varnosti. Ukrepi za zajezitev širjenja bolezni COVID-19 (na primer, fizična razdalja, razkuževanje rok, nošenje mask, delo na daljavo) so namreč vplivali tudi na delovanje industrijskih obratov in zagotavljanje procesne varnosti. Epidemija COVID-19 je bila na območju Republike Slovenije prvič uradno razglašena v obdobju od 12. marca 2020 do 31. maja 2020. Z namenom, da bi prispevali k razumevanju vpliva ukrepov za zajezitev širjenja bolezni COVID-19 na management procesne varnosti, smo od maja do avgusta 2020 izvedli sklop intervjujev v izbranih nevarnih industrijskih obratih v Sloveniji. V skladu z nacionalno zakonodajo, ki vključuje tudi aktualno direktivo EU o obvladovanju nevarnosti večjih nesreč, v katere so vključene nevarne snovi (t.i. »Seveso III direktivo«; EC, 2012), obravnavane industrijske obrate opredelimo kot obrati z manjšim ali večjim tveganjem za okolje (t.i., "Seveso obrati").

Prispevek temelji na kvalitativni raziskavi, ki je bila izvedena s pomočjo polstrukturiranih intervjujev, ki smo jih opravili z 22 predstavnikami višjega in srednjega vodstva v šestih slovenskih organizacij, ki so klasificirane kot »Seveso obrati«. V nadaljevanju predstavljamo povzetek ključnih ugotovitev raziskave. Ugotovitve so predstavljene agregirano, po posameznih ključnih sklopih (tj. ukrepi za preprečevanje širjenja bolezni COVID-19, obvladovanje kriznih razmer, izzivi pri obvladovanju kriznih razmer, zagotavljanje procesne varnosti), kot smo jih prepoznali med analizo intervjujev.

**Ukrepi za preprečevanje širjenja bolezni COVID-19.** Rezultati raziskave kažejo, da sodelujoče organizacije med prvo razglasitvijo epidemije niso zaznale okuženih ali obolelih med zaposlenimi. Evidentiranih je bilo zgolj nekaj primerov tveganih stikov z okuženo osebo. Zaposlene, ki so imeli tvegane

stike, so napotili domov v preventivno karanteno. Organizacije so hkrati sprejele številne ukrepe za preprečevanje širjenja okužb, med katerimi je bila večina ukrepov usmerjena v zmanjševanje bližnjih stikov med zaposlenimi (tako medsebojnih stikov kot tudi stikov s strankami). V ta namen so uvedli ali nadgradili brezpapirno poslovanje, ter ustrezno prilagodili nekatere delovne procese. Poleg zmanjševanja stikov so bili ukrepi usmerjeni tudi v zagotavljanje ustrezne osebne varovalne opreme in dezinfekcijskih sredstev. Zaradi povečanega povpraševanja se je večina organizacij soočala s težavami pri nabavi osebne varovalne opreme. Izvajanje ukrepov za preprečevanje širjenja okužb je vplivalo tudi na število ter trajanje delovnih izmen. Organizacije so bile namreč primorane zmanjšati število zaposlenih v posamezni izmeni in prilagoditi čas prihoda na delo. Vsebina in okoliščine dela so se delno spremenile le v nekaterih primerih. Organizacije so, kjer je to bilo mogoče, uvedle delo od doma in čakanje na delo. Nekatere organizacije so, v primeru večizmenskega dela, organizirale rezervno izmeno, ki je čakala doma v preventivni karanteni. Razmere ob epidemiji so še posebej izpostavile pomen zagotavljanja zadostnega števila ustrezno usposobljenih zaposlenih v posamezni izmeni (kadrovske rezerve).

**Obvladovanje kriznih razmer.** V načrtovanje, sprejemanje in implementacijo ukrepov je bila v vseh sodelujočih organizacijah vključena v ta namen ustanovljena krizna skupina. Ključnega pomena za uspešno delovanje krizne skupine je bila njena sposobnost hitrega odzivanja na spreminjajoče se okoliščine, kar ji je omogočala njena sestava. V krizno skupino so bili namreč vključeni tako strokovnjaki iz različnih strokovnih področij organizacije, kot tudi vodstvo organizacije, ter člani uprave. V nekaterih primerih so bili člani krizne skupine tudi predstavniki zaposlenih. Rezultati raziskave so pokazali, da sta proaktivnost organizacij in pravočasno načrtovanje ukrepov imela ključno vlogo pri obvladovanju razmer ob prvi razglasitvi epidemije. Večina organizacij je bila pri izvajanju ukrepov korak pred vladnimi odločbami (od 2 do 4 tedne). Ukrepe so oblikovali na podlagi že obstoječih načrtov, ki so jih imeli v organizaciji, s sodelovanjem zunanjih strokovnih služb, ter na podlagi izkušenj iz tujine. Sodelujoče organizacije so po razglašenem koncu epidemije začele s postopki za integracijo ukrepov v interne sistemske postopke (pravilnike) za primer epidemije.

**Izzivi pri obvladovanju kriznih razmer.** Na podlagi podatkov smo hkrati ugotovili, da je večina ukrepov, ki so bili sprejeti na ravni države, posredno ali neposredno vplivala na sodelujoče organizacije. Hkrati so ob tem na organizacije vplivali tudi ukrepi, ki so bili sprejeti v drugih državah. Največjo težavo je predstavljalo pomanjkanje ustreznih informacij s strani Vlade Republike Slovenije in pristojnih inštitucij (npr. Nacionalnega inštituta za javno zdravje in Civilne zaščite). Informacije so bile večkrat nejasne, nepopolne ali celo medsebojno nasprotujoče. K dodatni zmedbi je pripomoglo tudi hitro spreminjanje informacij, ki jim je bilo težko slediti. Med glavnimi izzivi so organizacije posledično izpostavile pomen ustreznih informacij in komuniciranja tako z zaposlenimi kot tudi z drugimi deležniki zunaj organizacije. Ključno vlogo je posledično imela krizna skupina, ki je, med drugim, pridobivala informacije iz različnih virov (Vlada RS, pristojne inštitucije, sodelovanje z zunanjimi strokovnimi službami), ter jih po različnih komunikacijskih kanalih posredovala naprej. Izredno pomembna je bila tudi komunikacija zaposlenih s krizno skupino, saj je omogočala neposreden prenos informacij z operativne ravni in posledično ustrezno prilagajanje ukrepov. Kljub hitremu odzivu organizacij in njihovi proaktivnosti pri uvajanju ukrepov, je pomemben izziv organizacijam predstavljalo zagotavljanje doslednega izvajanja sprejetih ukrepov. Ključno vlogo pri tem so imeli zaupanje zaposlenih v vodstvo in učinkovitost ukrepov, komunikacija z zaposlenimi ter motiviranje zaposlenih za izvajanje ukrepov. Poseben izziv pa je organizacijam predstavljalo obvladovanje napačnih, zavajajočih informacij med zaposlenimi, ki so se širile preko družbenih omrežij.

**Zagotavljanje procesne varnosti.** Rezultati raziskave nadalje kažejo, da so organizacije v tem času nemoteno izvajale ukrepe za zagotavljanje procesne varnosti. V večini organizacij so bila izjema zgolj periodična usposabljanja (izogibanje stikov med osebami), ter redna zunanja pregledovanja varnostne opreme, ki so bila preložena v obdobje po uradnem preklicu epidemije. Pri uvajanju ukrepov ob epidemiji so upoštevali tudi morebiten vpliv ukrepov na zagotavljanje procesne varnosti, vendar tega niso obravnavali in presojali po internih postopkih za upravljanje z varnostno pomembnimi spremembami. Vse organizacije, ki

so sodelovale v naši raziskavi, so se uspele hitro prilagoditi na nove razmere, uvesti potrebne ukrepe in ustrezno prilagoditi način poslovanja. V času prve razglasitve epidemije so organizacije večinoma delovale nemoteno. V nekaterih primerih so organizacije zmanjšale obseg poslovanja zaradi zmanjšanega povpraševanja. Iz intervjujev nismo zasledili, da bi pandemija vplivala na razpoložljivost zaposlenih, torej ni vplivala na obseg poslovanja ali celo na ustavitev poslovanja. Sodelujoče organizacije so izpostavile, da je pri ohranjanju nemotenega poslovanja ob epidemiji imelo ključno vlogo sodelovanje vodstva in zaposlenih.

Ugotovitve pričujoče raziskave so skladne z dosedanjimi raziskavami (na primer, Roger, Flin, Mearns, & Hetherington, 2009; Gravina, Cummins & Austin, 2017), ki kažejo, da ima vodstvo zelo pomembno vlogo pri managementu procesne varnosti, saj je ravno vodstvo tisto, ki sprejema varnostne politike, določa varnostna pravila in v skladu z ustrezno zakonodajo in industrijskimi smericami (na primer, EC, 2012; CCPS, 2007) oblikuje varne delovne postopke. Na podlagi rezultatov smo ugotovili, da ima vodstvo zelo pomembno vlogo pri managementu procesne varnosti tudi v kriznih časih. Predstavniki vodstva imajo namreč pomembno vlogo pri hitrem sprejemanju odločitev, zagotavljanju potrebnih finančnih sredstev in komuniciranju z različnimi deležniki. Pričujoča raziskava je hkrati pokazala, da vodstvo s svojim zgledom in neposredno vključenostjo pomembno vpliva tudi na motivacijo za dosledno izvajanje ukrepov in zaupanje med zaposlenimi. Zaradi prisotne negotovosti ob kriznih razmerah je zagotavljanje zaupanja med zaposlenimi in drugimi deležniki zunaj organizacije ključnega pomena. Organizacije, ki želijo vzpostaviti zaupanje in občutek varnosti ter uspešno obvladovati razmere v kriznih časih, morajo posebno pozornost namenjati zagotavljanju ustreznih informacij, biti proaktivne in se hitro odzivati na spremembe.

**Ključne besede:** procesna varnost, ukrepi za zaježitev širjenja bolezni COVID-19, nevarni industrijski obrati, vodstvo

## LITERATURA

1. Abouzeid, M., Habib, R. R., Jabbour, S., Mokdad, A. H., & Nuwayhid, I. (2020). Comment Lebanon' s humanitarian crisis escalates after the Beirut blast. *The Lancet*. 6736 (20), 4–6.
2. Bowonder, B., & Miyake, T. (1988). Managing hazardous facilities: Lessons from the Bhopal accident. *Journal of Hazardous Materials*. 19 (3), 237–269.
3. Broadribb, M. P. (2018). And now for something completely different. *Process Safety Progress*. 37 (1), 25–30.
4. CCPS (2007). *Guidelines for Risk Based Process Safety*, by Center for Chemical Process Safety at American Institute of Chemical Engineers. Hoboken: Wiley.
5. EC (2012). Direktiva 2012/18/EU evropskega parlamenta in sveta z dne 4. julija 2012 o obvladovanju nevarnosti večjih nesreč, v katere so vključene nevarne snovi, ki spreminja in nato razveljavlja Direktivo Sveta 96/82/ES. Dosegljivo na: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2012/18/oj>
6. Fabiano, B., Vianello, C., Reverberi, A. P., Lunghi, E., & Maschio, G. (2017). A perspective on Seveso accident based on cause-consequences analysis by three different methods. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*. 49, 18–35.
7. Gravina, N., Cummins, B., & Austin, J. (2017). Leadership's Role in Process Safety: An Understanding of Behavioral Science Among Managers and Executives Is Needed. *Journal of Organizational Behavior Management*, 37(3–4), 316–331.
8. Gill, P. (2020). Vizag gas crisis claims 11 lives and reports second leak, which the government clarifies "was required" to bring the situation under control. Pridobljeno 8. maja 2020 na spletnem naslovu <https://www.businessinsider.in/india/news/gas-leak-in-andhra-pradesh-visakhapatnam-ig-polymers-chemical-plant/articleshow/75591816.cms>
9. Roger, I., Flin, R., Mearns, J. K., & Hetherington, C. (2009). Safety Leadership: A View of the Senior Managers' Role. *SPE Offshore Europe Oil & Gas Conference & Exhibition*, Aberdeen, UK.
10. Venart, J. E. S. (2007). Flixborough: A final footnote. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*. 20 (4–6), 621–643.
11. Sivaraman, S & Varadharajan, S., (2021). Investigative consequence analysis: A case study research of Beirut explosion accident. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*. 69, 104387.

## O avtorjih

David Levovnik je zaposlen na Institutu Jožef Stefan, kot mladi raziskovalec na odseku za Anorgansko kemijo in tehnologijo. Raziskovalno se ukvarja s področjem procesne varnosti. Njegovi raziskovalni interesi vključujejo preučevanje vloge managementa pri preprečevanju večjih industrijskih nesreč, vodenja, predanosti varnosti in vedenja zaposlenih. Udeležuje se tako domačih kot tudi tujih znanstvenih in strokovnih konferenc s področja procesne varnosti. Svoje prispevke objavlja v domačih in mednarodnih revijah.

doc. dr. Darija Aleksić je zaposlena na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kot docentka na Katedri za management in organizacijo. Raziskovalno se trenutno ukvarja predvsem s preučevanjem (ne)etičnega vedenja, digitalizacije, dela na daljavo in ustvarjalnosti. S prispevki se redno udeležuje domačih (znanstvenih in strokovnih) in mednarodnih konferenc s področja managementa in vedenja ljudi v organizacijah. Svoje prispevke objavlja v domačih in mednarodnih revijah.

izr. prof. dr. Marko Gerbec je zaposlen na Institutu Jožef Stefan kot raziskovalno-razvojni svetnik na odseku za Anorgansko kemijo in tehnologijo. Raziskovalno se ukvarja s kemijskih inženirstvom, s področjem procesne varnosti. Njegovi raziskovalni interesi obsegajo varnostne analize za vidik procesne varnosti, s tem povezane negotovosti, ter upoštevanje kakovosti managementa v nevarnih industrijskih obratih v analizah. S prispevki se redno udeležuje mednarodnih znanstvenih konferenc na področju procesne varnosti. Je avtor ali soavtor 27 izvirnih znanstvenih člankov, 50 prispevkov na znanstvenih srečanjih, 9 poglavij v znanstvenih monografijah in približno 100 strokovnih delovnih poročil.

## USPEVANJE ZAPOSLENIH PRI DELU OD DOMA: VLOGA ZAPOSLENEGA, DRUŽINE IN VODJE

### Ajda Merkuž

Ekonomski fakulteta, Univerza v Ljubljani  
ajda.merkuz@ef.uni-lj.si

### Katarina Katja Mihelič

Ekonomski fakulteta, Univerza v Ljubljani  
katja.mihelic@ef.uni-lj.si

Nova normalnost je prisilila tako zaposlene kot zaposlovalce, da se prilagodijo novim dinamikam delovnega okolja od doma. Eden izmed negativnih vidikov dela od doma je socialna izolacija, tako v profesionalnem kot socialnem smislu, saj zaposleni nimajo možnosti spontane formalne in neformalne komunikacije med sabo, ko delajo od doma (Choudhury, 2020). Prav socialna povezanost ustvarja pozitivno delovno okolje, ki zaposlenim pomaga uspevati pri delu (Carmeli & Spreitzer, 2009). Uspevanje pri delu opredelimo kot psihološko stanje, v katerem posamezniki doživljajo občutek vitalnosti in učenja na delovnem mestu (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2005). Da lahko oseba doživi subjektivno izkušnjo uspevanja pri delu, se mora vesti agentsko, obenem pa mora biti deležna podpore in pridobivati vire pri samem delu (Spreitzer et al., 2005). Kako pa bi lahko posamezniki doživeli uspevanje pri delu v času dela od doma?

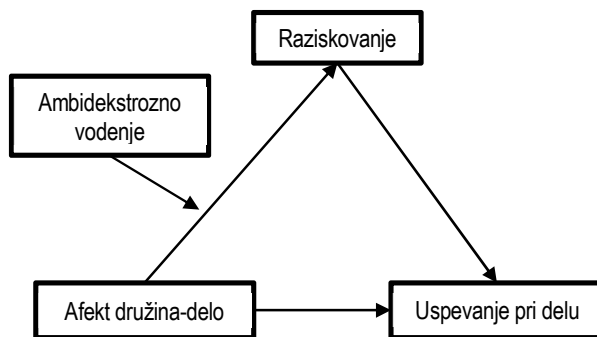
Velik vpliv ima družina, še posebej zaradi zabrisanih mej med delom in družino v času dela od doma med pandemijo (Vaziri, Casper, Wayne, & Matthews, 2020). V študiji obravnavamo pozitiven družinski vidik dela od doma, ki zaposlenemu pomaga biti boljši delavec. Afekt družina-delo se pojavi takrat, ko vključenost v družino povzroči pozitivna čustvena stanja, ki pripomorejo, da je zaposleni najboljše verzija sebe pri delu (Kacmar, Crawford, Carlson, Ferguson, & Whitten, 2014). Pozitivna čustva so še posebej pomembna v času dela od doma zaradi pandemije, saj pripomorejo k boljšemu soočanju s spremembami, povezanimi z njo (Yamaguchi et al., 2020). Na podlagi teorije o obogatitvi dela in družine (Greenhaus & Powell, 2006) predpostavljamo, da bodo pozitivna čustva, doživeta preko vključenosti v družino, pomagala zaposlenemu, da se počuti bolj energičnega (Nicklin & McNall, 2013) in željnega novega raziskovanja (Levasseur, Tang, Karami, Busenitz, & Kacmar, 2020), kar bo nato vodilo v izkustvo uspevanja pri delu.

V zasnovanem empiričnem modelu predlagamo, da bo osebnostna naravnost k raziskovanju kot mediator med afektom družina-delo in uspevanjem pripomogla k višjemu uspevanju na delovnem mestu. V kontekstu dela od doma so se zaposleni morali prilagoditi na nove oblike dela preko raziskovanja novih delovnih nalog in iskanja rešitev za nove probleme, nastale z delom od doma (Spreitzer & Porath, 2014). Na podlagi teorije razširitve in izgradnje (Fredrickson, 2004) predpostavljamo, da bodo pozitivna čustvena stanja, povzročena zaradi vključenosti v družino, povečala pozornost in zavedanje, kar bo zaposlenega spodbudilo, da bo med delom od doma raziskoval in se učil novitet (Koçak & Agun, 2019). Prav učenje, raziskovanje in pozitivna čustva bodo sprožila subjektivno čustveno stanje – uspevanje pri delu.

Poleg družine ima pri nepredvidljivih situacijah pomembno vlogo tudi vodja (Kraft, 2018). Ena izmed oblik vodenja, ki je prepoznana kot pomembna v času pandemije, je ambidekstrozno vodenje, ki vodjem omogoča usmerjanje zaposlenih na način, ki je pomemben za kratkoročno preživetje in dolgoročno uspešnost podjetja (Smith & Butler, in press). Ambidekstrozno vodenje predstavlja odprta in zaprta vedenja vodje, ki spodbujajo raziskovalna in na drugi strani omejevalna vedenja podrejenih (Rosing, Frese, & Bausch, 2011). Odprta vedenja vodje spodbujajo inovativnost, eksperimentiranje, popolnoma samostojno delo in odločanje ter dovoljenje za napake, iz katerih se lahko zaposleni nauči. Zaprta vedenja vodje pa pomagajo pri vzpostavitvi

rutine, kontroli nad doseganjem ciljev, osredotočanju na enotno izvajanje delovnih nalog, sankcioniranju napak pri delu ... (Rosing et al., 2011). Predpostavljamo, da bo moderacijska vloga ambidekstroznega vodenja pripomogla k višjemu uspevanju pri delu, saj je naloga vodij, da pomagajo zaposlenim, ki se soočajo z nižjo produktivnostjo bodisi zaradi nižjega socialnega stika, pomanjkanja informacij ali distrakcij doma (Larson, Vroman, & Makarius, 2020). Vodje lahko pomagajo preko vzpostavitve ravnovesja s tem, da uvedejo dnevne rutinske sestanke, na drugi strani pa zaposlene spodbujajo, da raziskujejo, kaj jim najbolj ustreza med delom od doma (Larson et al., 2020; Luo, Zheng, Ji, & Liang, 2018).

Slika 1: Grafični prikaz preučevanih razmerij



**Metode:** V vzorec so bili vključeni zaposleni iz Velike Britanije ( $n = 317$ ), ki so med pandemijo delali od doma, pred tem pa niso imeli izkušenj s takšno obliko dela. Prav tako so vprašani v času anketiranja živeli s partnerjem. Za merjenje spremenljivk smo uporabili uveljavljene lestvice (Carlson, Kacmar, Wayne, & Grzywacz, 2006; Kashdan, Rose, & Fincham, 2004; Porath, Spreitzer, Gibson, & Garnett, 2012; Zacher & Rosing, 2015). Kot kontrolne spremenljivke smo uporabili starost, spol, izobrazbo in delovno dobo. Za analizo podatkov smo uporabili orodje SPSS Process macro (Hayes, 2019).

**Rezultati:** Ugotovili smo, da afekt družina-delo pozitivno vpliva na uspevanje pri delu. Prav tako afekt družina-delo motivira zaposlene pri njihovem raziskovanju z novimi idejami in zato zaposleni doživijo uspevanje pri delu. Tisti vodje, ki se poslužujejo kombinacije odprtega in zaprtega vedenja pri zaposlenih, slednjim pomagajo, da bolj raziskujejo takrat, ko doživljajo pozitivna čustva s strani družine. Moderacijsko mediacijski model je značilen pri višjih vrednostih ambidekstroznega vodenja, kar pomeni, da tisti zaposleni, ki imajo ambidekstrozne vodje, ob interakciji moderacijsko mediacijskega modela doživljajo višje uspevanje.

**Priporočila:** Kadrovskim delavcem predlagamo vključitev različnih aktivnosti, ki vključujejo družino in delo, saj je med delom od doma nemogoče popolnoma izključiti delovne in družinske obveze (Iqbal, Suh, Czerwinski, Mark, & Teevan, 2020). Ena izmed aktivnosti je delitev pozitivnih zgodb, slik ali videov preko elektronske pošte ali socialnega omrežja v organizaciji. Pomembno je, da vključite le tiste, ki so za to aktivnost zainteresirani. Nadalje lahko zaposleni v kadrovskem oddelku pripravijo ustaljene prakse, kako usklajevati vloge med delom in prostim časom.

Organizacije lahko spodbujajo raziskovanje zaposlenih s tem, da jim dajo možnost mentorstva ali pa v organizaciji oblikujejo skupnosti, ki bi zaposlenim pomagale pri gradnji virov pri delu in posledično pri doživljanju uspevanja pri delu (Spreitzer et al., 2005). V povezavi z delom od doma priporočamo mesečne predstavitve dobrih praks upravljanja časa in prostora, kjer bi lahko zaposleni naslovili svoje težave in skrbi ter s tem aktivno pristopili k reševanju težav, ki se pojavljajo. S tem bi lažje začeli z raziskovanjem pri svojem delu, kar zadeva delovno mesto in delovne naloge ob delu od doma, to pa bi jim pomagalo pri uspevanju. Prav tako bi organizacije lahko pripomogle k uspevanju z usposabljanjem ambidekstroznih vodij (Probst, Raisch, & Tushman, 2011).

Vodjem predlagamo, da prikažejo pozitivni vidik družinske vloge ob delu od doma ter kako družina pripomore k temu, da sami postanejo boljši pri delu. Prav tako predlagamo fleksibilen pristop odprtih in zaprtih vedenj vodje, z vključitvijo rutinskih sestankov z zaposlenimi preko standardnih kanalov (npr. Zoom, Teams), da pridobi povratno informacijo glede dela od doma za vsakega podrejenega. Tako lahko skupaj identificirata področja, kjer ima zaposleni težave pri doseganju delovnih ciljev. Dogovor lahko vključuje, katera odprta vedenja najbolj smiselno pomagajo zaposlenemu pri delu in katera zaprta vedenja so potrebna za strukturo in podporo v relativno nestrukturiranem okolju dela od doma.

**Ključne besede:** *uspevanje na delovnem mestu, delo od doma, afekt družina-delo, raziskovanje, ambidekstrozno vodenje*

## LITERATURA

1. Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
2. Carmeli, A., & Spreitzer, G. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
3. Choudhury, P. (2020). Our Work-from-Anywhere Future. *Harvard Business Review*, 98(6), 58-67.
4. Fredrickson, B. L. (2004). The broaden–and–build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377.
5. Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.
6. Hayes, A. F. (2019). The PROCESS macro for SPSS and SAS (Verzija 3.4).
7. Iqbal, S., Suh, J., Czerwinski, M., Mark, G., & Teevan, J. (2020). Remote Work and Well-being. Paper presented at the New Future of Work 2020: The 2020 Workshop on the New Future of Work, New York (Virtual). Pridobljeno 21.12.2020, s <https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/remote-work-and-well-being/>
8. Kacmar, K. M., Crawford, W. S., Carlson, D. S., Ferguson, M., & Whitten, D. (2014). A short and valid measure of work-family enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 32-45.
9. Kashdan, T. B., Rose, P., & Fincham, F. D. (2004). Curiosity and exploration: Facilitating positive subjective experiences and personal growth opportunities. *Journal of personality assessment*, 82(3), 291-305.
10. Koçak, Ö. E., & Agun, H. (2019). Explaining employee voice behavior through intragroup relationship quality and the role of thriving at work. *Adam Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 179-202.
11. Kraft, M. H. G. (2018). Antecedents & perspectives of ambidextrous leadership. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 5-13.
12. Larson, B. Z., Vroman, S. R., & Makarius, E. E. (2020). A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 13.12.2020, s <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
13. Lavoisier, L., Tang, J., Karami, M., Busenitz, L., & Kacmar, K. M. (2020). Increasing alertness to new opportunities: the influence of positive affect and implications for innovation. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-23.
14. Luo, B., Zheng, S., Ji, H., & Liang, L. (2018). Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: the role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 338-359.
15. Nicklin, J. M., & McNall, L. A. (2013). Work–family enrichment, support, and satisfaction: A test of mediation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 67-77.
16. Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
17. Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011). Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics*, 40(4), 326-334.
18. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
19. Smith, S. M., & Butler, S. (in press). Maintaining the fight for equality through and beyond COVID-19: a focus on the build back better report and ambidextrous leadership. *Strategic HR Review*.
20. Spreitzer, G., & Porath, C. (2014). Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work. V M. Gagné (ur.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford University Press.
21. Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization science*, 16(5), 537-549.

22. Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H., & Matthews, R. A. (2020). Changes to the work–family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1073-1087.
23. Yamaguchi, K., Takebayashi, Y., Miyamae, M., Komazawa, A., Yokoyama, C., & Ito, M. (2020). Role of focusing on the positive side during COVID-19 outbreak: Mental health perspective from positive psychology. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(S1), S49-S50.
24. Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.

## O avtoricah

Asist. Ajda Merkuž, mag. posl. ved je zaposlena na Ekonomski fakulteti, Univerza v Ljubljani kot mlada raziskovalka na področju managementa in organizacije, pri mentorici izr. prof. dr. Katarini Katji Mihelič. Raziskuje predvsem v domeni pozitivne organizacijske teorije, kjer se osredotoča na vpliv družine, vodij in sodelavcev na zaposlene. V svoji doktorski nalogi preučuje uspevanje pri delu v času dela od doma. Poleg raziskovanja pa sodeluje tudi kot asistentka pri predmetih Organizacijsko vedenje in Organizational behavior.

Katarina Katja Mihelič je izredna profesorica za področje managementa in organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Raziskovalno se ukvarja s temami, povezanimi z vedenjem ljudi v organizacijah. Njeni znanstveni članki so objavljeni v revijah s faktorjem vpliva, med njimi v *Human Resource Management*, *Journal of Business Ethics*, *Personnel Review*, *Business Ethics: A European Review* in *Creativity Research Journal*. Kot vodja enega od delovnih paketov sodeluje v mednarodnem projektu *Global Entrepreneurial Talent Management 3*, ki je sredstva prejel v okviru sheme *Obzorje 2020 (H2020)*.



## NAUK COVID-19 ZGODBE: OBLIKOVANJE DELOVNIH MEST ZA DOSEGANJE OPTIMALNIH REZULTATOV ZAPOSLENIH

### Amadeja Lamovšek

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
amadeja.lamovsek@ef.uni-lj.si

### Matej Černe

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
matej.cerne@ef.uni-lj.si

### Darija Aleksić

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
darija.aleksic@ef.uni-lj.si

Hiter razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT) je zaznamoval začetek 21. stoletja in postal ključna sestavina sodobnih organizacij (Berisha-Namani, 2009). Vplival je na vse segmente poslovnega procesa - spremenil je svetovni tok informiranja, trgovanja, investiranja, spodbudil in omogočil spremembo managerskih in organizacijskih pristopov ter tako pred izziv postavil tradicionalno razmišljanje managerjev. Z razvojem IKT se je v zadnjih 15. letih v razvitih delih sveta močno povečala tudi pojavnost fleksibilnih, prožnih in oddaljenih oblik dela. Zaposleni v današnjem času tako pogosto svoje delovne naloge opravljajo tudi, ko niso prisotni na fizični lokaciji organizacije – tj. **delajo na daljavo** (Staples, Hulland & Higgins, 1999; Coenen & Kok, 2014).

Dosedanje empirične in praktične izkušnje kažejo, da je koncept dela na daljavo privlačen tako za zaposlene kot tudi za delodajalce. Uvedba dela na daljavo je postala pomemben strateški cilj organizacij, ki si želijo slediti poslovnim trendom in povečati trajnost poslovanja. Le-ta zahteva prilagoditev delovnih mest, zato se morajo organizacije uvedbe tovrstnega dela lotiti na sistematičen in celovit način (Woolliams & Trompenaars, 2013). Raziskave hkrati kažejo, da ustvarjanje, uvedba in ohranitev delovnega okolja, ki omogoča možnost dela na daljavo, potrebuje tako spremembo organizacijske kulture kot tudi kulture zaposlenih (Greer & Payne, 2014).

S pojavom Covid-19 pandemije sta uporaba IKT in koncepta dela od doma doživela popoln razmah. V želji, da bi zaščitili svoje zaposlene in omejili možnost širjenja Covid-19, so se številne organizacije odločile, da svojim zaposlenim omogočijo delo na daljavo. Eurofound (2021) je aprila 2020 anketiral prebivalce držav iz EU27 in UK ter ugotovil, da je zaradi pandemije 39 % zaposlenih začelo delati na daljavo. Do junija 2020 se je ta delež še povečal, in sicer na 48 %, pri čemer je 31 % zaposlenih delalo samo od doma, 14 % pa hibridno (tj. kombinacija dela na daljavo in dela na fizični lokaciji organizacije).

**Namen pričujoče raziskave** je prispevati k razumevanju, kako oblikovati delovna mesta, da maksimiramo koristi dela na daljavo tako za zaposlene kot tudi za organizacije. **Cilj raziskave** je ugotoviti, katere konfiguracije dimenzij oblikovanja delovnega mesta so najbolj povezane z višjimi stopnjami zadovoljstva pri delu, večjo uspešnostjo pri delu in manjšo možnostjo za izgorelost. Covid-19 kriza je namreč spodbudila številne raziskovalce, da preučujejo pomen oblikovanja dela na daljavo oziroma oblikovanja delovnih mest, ki omogočajo kombinacijo dela na fizičnih lokacijah in delo na daljavo. V prispevku zato preučujemo tudi razlike med različnimi izidi pri delu med zaposlenimi, ki delajo na daljavo, in zaposlenimi, ki delajo na fizični lokaciji organizacije. S tem **prispevamo** k boljšemu razumevanju vpliva oblikovanja dela na uspešnost pri delu. S svojim prispevkom pripomoremo k snovanju celovitega integracijskega modela oblikovanja dela.

Raziskave namreč kažejo, da ne obstaja univerzalen način oblikovanja dela, pač pa je delovna mesta treba prilagoditi posameznim zaposlenim in njihovem načinu dela (Svetlik in drugi, 2009).

Pri pridobivanju podatkov, ki jih predstavimo v nadaljevanju prispevka, smo uporabili kvantitativni (tj. anketiranje 207 zaposlenih in njihovih nadrejenih) in kvalitativni (tj. strukturirani intervjuji s 14 managerji) **raziskovalni pristop**. Kvantitativne podatke smo analizirali z metodo neodvisnega T-testa. Razumevanje ugotovitev eksplorativne študijske pa smo poglobili z analizo kvalitativnih podatkov.

**Rezultati kažejo** (Priloga – Preglednica 1), da so zaposleni, ki delajo na daljavo, bolj avtonomni, morajo procesirati večjo količino informacij in reševati več problemov, imajo večjo družbeno podporo, ergonomsko bolj primerno okolje ter boljše delovne pogoje in večjo možnost za proaktivno preoblikovanje dela. Na podlagi rezultatov smo ugotovili tudi, da obstajajo le marginalno značilne razlike med zaposlenimi, ki delajo na daljavo, in tistimi, ki delajo v pisarni. Zaposleni, ki delajo na daljavo, imajo nekoliko višje zadovoljstvo pri delu od zaposlenih, ki delajo na fizični lokaciji organizacije, ter nekoliko nižjo uspešnost pri delu in izgorelost. Po mnenju vodij sta zadovoljstvo in učinkovitost pri delu višja pri zaposlenih, ki delajo na daljavo. Hkrati pa po njihovem mnenju delo na daljavo blagodejno vpliva tudi na stopnjo izgorelosti.

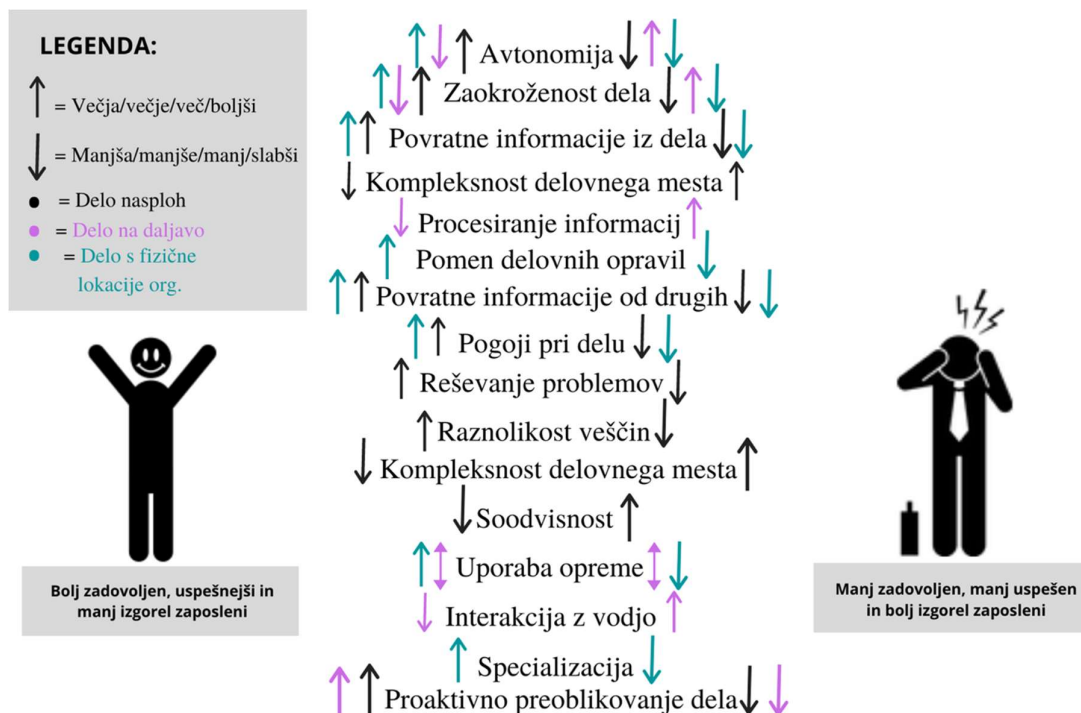
Na podlagi teoretičnih in empiričnih ugotovitev v nadaljevanju predstavljamo nekaj ključnih **praktičnih usmeritev za managerje**. Povzetek priporočil je prikazan na Sliki 1, le-ta pa so na kratko predstavljena tudi v nadaljevanju.

**Jasni cilji vodijo v višje zadovoljstvo pri delu.** Managerjem svetujemo, da delovna mesta oblikujejo tako, da bodo zaposleni jasno vedeli, kakšen je cilj posamezne naloge in kako ga doseči, ter imeli možnost sprotnega preverjanja uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev. Raziskava je hkrati pokazala pozitiven učinek prejemanja povratnih informacij od drugih (tj. nadrejenih), saj zaposleni na tak način pridobijo več informacij o svojem delu in so posledično še bolj motivirani, da dosežejo zastavljeni cilj. Prav tako je pomembno, da managerji ustvarijo dobre delovne pogoje za delo, saj so zaposleni, ki delajo v dobrih delovnih pogojih (npr. čistem delovnem okolju, kjer ni motečih dejavnikov, kot so hrup, neprimerna svetloba ipd.), pri delu bolj zadovoljni.

**Možnost proaktivnega preoblikovanja je pozitivno povezana z uspešnostjo zaposlenih.** Managerjem zato svetujemo, da svojim zaposlenim omogočajo, da si svoje delo proaktivno prilagodijo tako, da bo v skladu z njihovimi spretnostmi, vrednotami in sposobnostmi. Individualni pogovori z zaposlenimi in skupno iskanje ustreznih rešitev lahko prinese številne pozitivne spremembe. Zaposleni, ki imajo možnost proaktivnega preoblikovanja delovnega mesta, so namreč bolj motivirani, dajejo pobude in iščejo nove priložnosti, kar vodi k večji uspešnosti pri delu.

**Primerno oblikovana delovna mesta znižujejo stopnjo izgorelosti.** Delovna mesta je potrebno oblikovati tako, da bodo zaposleni pri delu lahko uporabili širok spekter svojih veščin, kar bo zmanjševalo monotonost dela. Hkrati pa delovna mesta ne smejo biti preveč kompleksna oziroma ne smejo vključevati veščin in spretnosti, ki jih zaposleni nimajo. Managerji morajo posledično veliko pozornosti namenjati izbiri zaposlenih, ki bodo opravljali določene naloge. Za opravljanje posamezne naloge je smiselno izbrati tiste zaposlene, za katere vemo, da bodo nalogi kos, oziroma jih na nalogo ustrezno pripraviti ter jih po potrebi tudi dodatno izobraziti. Pri oblikovanju dela morajo managerji upoštevati tudi soodvisnost dela. Rezultati so namreč pokazali, da soodvisnost dela negativno vpliva na preprečevanje izgorelosti, kar pomeni, da je bolje, da delovna mesta oziroma naloge zaposlenih niso preveč soodvisne med sabo. Soodvisnost lahko namreč povzroči nepotreben stres, saj se morajo zaposleni med sabo dodatno usklajevati, več komunicirati in se zanašati drug na drugega. V primeru, da naloge ne morejo biti oblikovane drugače, kot da so soodvisne, je treba določiti jasne cilje, terminske plane in odgovornosti zaposlenih v verigi, da prepreči prelaganje krivde na druge in da ne prihaja do nepotrebnih neugodnih situacij.

Slika 1: Priporočila managerjem – kako oblikovati delovna mesta?



Vir: lastno delo.

**Hibridno delo** je ključ do boljših rezultatov, saj omogoča vzpostavljanje optimalnega ravnovesja in zadovolji potrebe obeh strani – tako zaposlenih kot vodij. Možnost občasnega dela na daljavo, ki temelji na zaupanju, dobri IKT, nenehnem komuniciranju in izmenjavi informacij med zaposlenimi in vodjo, namreč pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Vendar raziskave kažejo, da delo na daljavo povečuje zadovoljstvo pri delu le do določene ravni (Golden & Veiga, 2005). Izključno delo na daljavo pa lahko na dolgi rok vodi v zmanjšanje zadovoljstva, saj negativno vpliva na socialno komponento. Ljudje smo družbena bitja, posledično je občasno delo v pisarni zelo pomembno, saj nam daje občutek povezanosti, pripadnosti in sledenja skupnim ciljem. Zaposlenim je zato smiselno omogočiti hibridno delo. Pri tem pa se je potrebno zavedati, da se okolje, možnost dela in preference zaposlenih nenehno spreminjajo, posledično morajo managerji nenehno spremljati ustreznost oblikovanja delovnih mest in jih po potrebi tudi spreminjati.

**Ključne besede:** delo na daljavo, delo v pisarni, hibridno delo, oblikovanje dela, uspešnost pri delu, Covid-19

## LITERATURA

1. Berisha-Namani, M. (2009). The role of information technology in small- and mediumsized enterprises in Kosova. Fulbright Academy 2009 Conference, Skopje, Macedonia.
2. Coenen, M. & Kok, R. A. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564-76.
3. Eurofound (2021). COVID-19: Implications for employment and working life, COVID-19 series. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
4. Golden, T. D. & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31, 301–318.

5. Greer, T. W. & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87–111.
6. Staples, D. S., Hulland, J. S. & Higgins, C. A. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10(6), 758–776.
7. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Woolliams, P. & Trompenaars, F. (2013). Realizing change through other ways of working: Reconciling competing demands. *Organizational Development Journal*, 31(2), 6-16.

## PRILOGA

Preglednica 1: Prikaz povzetka ugotovitev

DIMENZIJE DELA	SKUPAJ			DELO NA DALJAVO			DELO S FIZIČNE LOKACIJE ORGANIZACIJE		
	ZADOVOLJSTVO PRI DELU	USPEŠNOST PRI DELU	NIZKA IZGORELOST	ZADOVOLJSTVO PRI DELU	USPEŠNOST PRI DELU	NIZKA IZGORELOST	ZADOVOLJSTVO PRI DELU	USPEŠNOST PRI DELU	NIZKA IZGORELOST
Avtonomija	+		+	-			+		
Raznolikost delovnih nalog									
Pomen delovnih opravil							+		
Zaokroženost dela	+		+	-			+		
Povratne informacije iz dela	+						+		
Kompleksnost delovnega mesta			-						
Procesiranje informacij						-			
Reševanje problemov			+						
Raznolikost veščin			+						
Specializacija							+		
Družbena podpora									
Soodvisnost			-						
Povezanost izven organizacije									
Povratne informacije od drugih	+						+		
Ergonomija									
Pogoji pri delu	+						+		
Uporaba opreme					-	+			+
Interakcija z vodjo					-				
Izolacija									
Proaktivno preoblikovanje dela		+				+			

Vir: lastno delo.

### Legenda:

Zelen pravokotnik = statistično značilna razlika  
 Rumen pravokotnik = marginalno značilna razlika  
 + = pozitivna povezanost  
 - = negativna povezanost

### O avtorjih

Lamovšek Amadeja, mag. posl. ved, je Mlada raziskovalka in doktorska kandidatka na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Zanimajo jo predvsem raziskovanje področja vodenja, agilnih metod in oblikovanja dela.

Izr. prof. dr. Matej Černe je izredni profesor za področje managementa in organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V raziskovalnem, pedagoškem in svetovalnem delu se osredotoča na inovativnost, ustvarjalnost, organizacijsko vedenje, ravnanje z ljudmi ter vodenje v digitalni dobi. Za svoje raziskovanje je prejel številne mednarodne nagrade in objavljal v najboljših revijah s področja managementa. Trenutno vodi raziskovalni projekt 'Organiziranje v digitalni dobi' in koordinira aktivnosti v sklopu virtualne platforme za diseminacijo raziskovalnega dela 'Humanizing Digital Work'.

doc. dr. Darija Aleksić je zaposlena na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kot docentka na Katedri za management in organizacijo. Raziskovalno se trenutno ukvarja predvsem s preučevanjem (ne)etičnega vedenja, digitalizacije, dela na daljavo in ustvarjalnosti. S prispevki se redno udeležuje domačih (znanstvenih in strokovnih) in mednarodnih konferenc s področja managementa in vedenja ljudi v organizacijah. Svoje prispevke objavlja v domačih in mednarodnih revijah.

## **INOVIRANJE V ROKAH VODIJ IN ODPORNIH TIMOV: KAKO SLOGI VODENJA IN ODPORNOST TIMOV SPODBUJAJO USPEŠNOST INOVACIJSKEGA PROCESA**

**Bojana Markovska Klepec**

Doktorska kandidatka na Ekonomski Fakulteti, Univerza v Ljubljani  
bmarkovska@yahoo.co.uk

**Miha Škerlavaj**

Ekonomska Fakulteta, Univerza v Ljubljani  
miha.skerlavaj@ef.uni-lj.si

Pandemija Covid-19 je le potrdila že znano dejstvo, da organizacije poslujejo v hitro spreminjajočem se svetu. Tudi sicer delujejo v konkurenčnem poslovnem okolju s hitrim tehnološkim napredkom in naraščajočimi zahtevami kupcev (Crossan & Apaydin, 2010, Ancona et al., 2001). Obvladovanje virusa SARS-COV-2 je pravzaprav dodaten primer t.i. 'zafknjenega' problema (angl. wicked problem), ki kliče po novih in novih inovacijah (Škerlavaj, 2020). Raziskovalci se strinjajo da so inovacije gonilna sila rasti, ki organizacijam omogoča ohranjanje in ustvarjanje konkurenčnih prednosti (Damanpour, 1996, Anderson et al., 2004, Škerlavaj et al., 2019). Stalno inoviranje v organizacijah zahteva obvladovanje inovacijskega procesa.

Inovacijski proces v organizaciji je kompleksen družbeni sistem, na katerega vplivajo tako socialni, kot demografski in organizacijski dejavniki (Zhou & Shalley, 2003, Crossan & Apaydin, 2010). Številni avtorji ugotavljajo neposredno povezavo med slogom vodenja ter inovativnostjo in kreativnostjo timov (Bledow et al., 2009a, Černe et al., 2013). Kompleksno reševanje problemov zahteva mobilizacijo ljudi z različnimi sposobnostmi (Pearce & Conger, 2002). To še posebej velja za delovna okolja, ki temeljijo na intelektualnem delu, kjer je doseganje skupnih rezultatov odvisno od sodelovanja posameznikov z različnimi veščinami, saj je skoraj nemogoče, da posameznik poseduje vse potrebne spretnosti, znanja in sposobnosti za realizacijo vseh delovnih procesov (Pearce & Manz, 2005).

Deljeno vodenje je pristop vodenja in odgovor na povečano kompleksnost današnjega delovnega okolja (Wu et al., 2020) - kot relacijski pojav, ki temelji na medsebojni inspiraciji in spodbujanju med člani timov pri njihovih prizadevanjih za doseg ciljev (Carson, 2007, D'Innocenzo et al., 2016, Nicolaidis et al., 2014, Wang et al., 2014). Posamezniki, ki posedujejo potrebno znanje in veščine za dano nalogo v konkretni situaciji prevzamejo vodstvo ekipe (Avolio et al., 2009), zaradi česar je bolj verjetno, da bo član ekipe bolj uspešen pri tej nalogi (Friedrich et al., 2009) in pomeni boljšo izrabo virov organizacije (Katz & Kahn, 1978). Tovrstno vodenje je še posebej primerno za inovativne naloge, ki zahtevajo različne pristope k reševanju problemov (Tarakci et al., 2016), saj sposobnost črpanja iz različnih področij in izkušenj članov timov spodbuja organizacije da inovirajo (Gebert et al., 2010).

Drugi pristop vodenja, primeren za delovanje timov za katere je značilna soodvisnost, je uslužnostni tip vodenja. Slednji vključuje racionalne, relacijske, čustvene, moralne in duhovne dimenzije v odnosu med vodjo in sledilci na tak način, da sledilec omogoča izboljšanje in širjenje njihovih zmožnosti ter dvig samozavesti (Hoch et al., 2018, Eva et al., 2018, van Dierendonck, 2011). Raziskave kažejo, da je tovrstni tip vodenja sprožilec ustvarjalnosti zaposlenih (Kark & Carmeli, 2009) in lahko poveča zaupanje v ekipo s spodbujanjem dobrega počutja in občutka skupnosti.

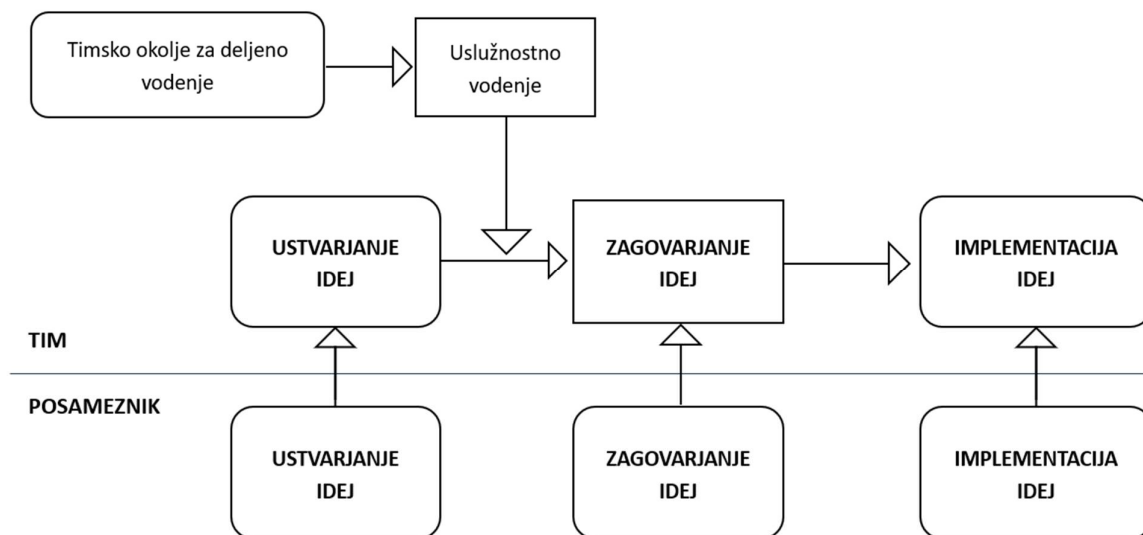
Če pristop vodenja ustvarja učinkovite organizacijske pogoje za inoviranje, odpornost timov in sposobnosti odzivanja na težave in izzive ustvarja pogoje za uspešno realizacijo – implementacijo inovacij. Pomembno

je, da ekipe vztrajajo v svojih prizadevanjih za uresničitev dobrih idej, ne glede na ovire, s katerimi se srečujejo. V raziskavi nas zanima vpliv odpornosti timov pri implementaciji inovacij, ki je potrebna za dejansko uresničevanje idej. To je točka, pri kateri se ekipe lahko soočijo s spodrslijajem, zato morajo imeti poleg sposobnosti prilagajanja tudi pogum, da vztrajajo v težkih situacijah.

Priča smo vzponu digitalizacije, spreminjanju navad in vedenja ne le strank, marveč tudi zaposlenih, delavcev. Vstopamo v novo paradigmo poslovanja - oddaljenega delovnega okolja in vse bolj med-disciplinarne povezanosti delovnih področij in panog. Organizacije postajajo ekosistemi povezanih storitev in odpira se vrsta novih priložnosti za inoviranje, za nove oblike sodelovanja in partnerskega povezovanja. Pandemija Covid-19 je pokazala, da lahko organizacijska neaktivnost predstavlja izjemno visoko tveganje v negotovih razmerah. Organizacije, ki se na novonastalo situacijo niso dovolj hitro odzvale, so izgubile veliko. Inoviranje je tako močno povezano z organizacijsko odpornostjo, ki spodbuja družbe, da se hitro prilagodijo na nepričakovane nenadne dogodke ter na razvijajoče se potrebe strank.

Slednje tudi naslavljam z raziskavo, ki primarno prispeva k teoriji ustvarjalne sinteze (Harvey, 2014) s podaljšanjem njene divergentne faze z uvajanjem deljenega in uslužnostnega stila vodenja kot pospeševalcev divergentnega mišljenja. Nadalje bo raziskava prispevala pozivu v literaturi, ki spodbuja uporabo večstopenjske analize pri preučevanju odpornosti (Hartmann et al., 2020), saj bo preučevala odpornost timov v kontekstu inovacijskega procesa z večstopenjsko metodo. Naš prispevek se dodatno nanaša na poziv k razširitvi znanja o odpornosti timov (Hartmann et al., 2020) z izvajanjem empiričnega dela z uporabo večnivojske analize.

Slika 1: Model raziskave



Ugotovitve lahko dodatno pripomorejo k spodbujanju inovacij ter bolj učinkovitemu vodenju timov, ki so del inovacijskega procesa. Organizacijski problem, ki ga naslavljam z raziskavo se nanaša na temo inoviranja in kakšen tip vodenja timov omogoča in lahko zagotovi maksimizacijo potenciala inoviranja znotraj podjetja ter kako odpornost timov prispeva k uspešni implementaciji inovacij.

**Ključne besede:** inovacijski proces, deljeno vodenje, uslužnostno vodenje, odpornost timov

## LITERATURA

1. Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. (2001). Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, 26(4), 645-663.
2. Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147-173.
3. Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
4. Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The leadership quarterly*, 20(5), 764-784.
5. Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.
6. Carmeli, A. & Friedman, Y. & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*. 51. 148-159. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.06.002>.
7. Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
8. Crossan, M. M., & Apyadin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
9. Csikszentmihalyi, M. 1999. Implications of a system perspective for the study of creativity. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*: 313-328. New York: Cambridge University Press.
10. Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Decoupling management and technological innovations: Resolving the individualism-collectivism controversy. *Journal of International Management*, 19(2), 103-117.
11. Gebert, D., Boerner, S., & Kearney, E. (2010). Fostering team innovation: Why is it important to combine opposing action strategies?. *Organization Science*, 21(3), 593-608.
12. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
13. De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
14. Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management science*, 42(5), 693-716.
15. D'Innocenzo, L. & Mathieu, J. & Kuenenberger, M. (2014). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership-Team Performance Relations. *Journal of Management*.
16. DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D. (2004). A Multiple-Goal, Multilevel Model of Feedback Effects on the Regulation of Individual and Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1035-1056.
17. Ehrhart, M.G. (2004), Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57: 61-94.
18. Eva, N. & Robin, M. & Sendjaya, S. & van Dierendonck, D. & Liden, R. (2018). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*. 30.
19. Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647-661.
20. Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933-958.
21. Gucciardi, F. & Crane, M. & Ntoumanis, N. & Parker, S. & Thøgersen-Ntoumani, C. & Ducker, K. & Peeling, P. & Chapman, M. & Quedsted, E. & Temby, P. (2018). The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 91.
22. Harrison, S. H., & Dossinger, K. (2017). Pliable Guidance: A Multilevel Model of Curiosity, Feedback Seeking, and Feedback Giving in Creative Work. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2051-2072.
23. Hartmann, S, Weiss, M, Hoegl, M, Carmeli, A. How does an emotional culture of joy cultivate team resilience? A sociocognitive perspective. *Journal of Organizational Behaviour*. 2020
24. Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A. and Hoegl, M. (2020), Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. *Applied Psychology*, 69: 913-959.
25. Harvey, S. (2014). Creative synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity. *The Academy of Management Review*, 39(3), 324-343.
26. Harvey, S., & Kou, C. Y. (2013). Collective Engagement in Creative Tasks: The Role of Evaluation in the Creative Process in Groups. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 346-386.
27. Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159-174.

28. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
29. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 287-302.
30. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
31. Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 785-804.
32. Kozlowski, S. W., & Chao, G. T. (2018). Unpacking team process dynamics and emergent phenomena: Challenges, conceptual advances, and innovative methods. *American Psychologist*, 73(4), 576.
33. Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, (October 2012), 3–90.
34. Maynard, D. & Hakel, M. (1997). Effects of Objective and Subjective Task Complexity on Performance. *Human Performance*, 10.
35. Morgan, P. B., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Defining and characterising team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14, 549–559.
36. Nicolaides, Vias & LaPort, Kate & Chen, Tiffani & Tomassetti, Alan & Weis, Eric & Zaccaro, Stephen & Cortina, Jose. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25.
37. Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
38. Peeling, P., Chapman, M.T., Quedsted, E. and Temby, P. (2018). The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *J Occup Organ Psychol*, 91: 729-768.
39. Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53–79.
40. Reinmoeller, P., & Van Baardwijk, N. (2005). The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 61–65.
41. Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871.
42. Schumpeter, J. (1934.) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
43. Stephens, J. & Heaphy, E. & Carmeli, A. & Spreitzer, G. & Dutton, J. (2013). Relationship Quality and Virtuousness: Emotional Carrying Capacity as a Source of Individual and Team Resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49.
44. Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395-422.
45. Škerlavaj, M. (2018). Four leadership lessons about capitalizing on high-potential ideas. V: Sasson, A. (ur.). *At the forefront, looking ahead : research-based answers to contemporary uncertainties of management*. Oslo: BI Universitetsforlaget. Str. 179-196.
46. Škerlavaj, M. (2020). New normal, new leaders? : time for resilience and post-heroic leadership. V: Domadenik, P. (ur.), Koman, M. (ur.), Redek, T. (ur.). *The virus aftermath : a socio-economic twist?*. 1st printing. Ljubljana: Časnik Finance, 2020. Str. 347-362.
47. Tarakci, M., Greer, L. L., & Groenen, P. J. (2016). When does power disparity help or hurt group performance? *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 415.
48. Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267.
49. Wang, D. & Waldman, D. & Zhang, Z. (2013). A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness. *The Journal of applied psychology*, 99.
50. West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 249-267.
51. Wu, Q., Cormican, K., & Chen, G. (2020). A meta-analysis of shared leadership: Antecedents, consequences, and moderators. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 49-64.
52. Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*.

## O avtorjih

Bojana Markoska Klepec je magistrica znanosti iz področja organizacije in poslovanja in doktorska kandidatka drugega letnika Ekonomske Fakultete pri Univerzi v Ljubljani. V okviru doktorskega študija raziskuje področje inoviranja v podjetjih ter proučuje učinkovitost mehanizmov za generiranje, razvoj in implementacijo idej v okviru



inovacijskega procesa. Zaposlena je kot strokovni vodja v Zavarovalnici Triglav d.d. v Službi za digitalizacijo. Ima več kot 10 let izkušenj delovanja v finančni industriji in zavarovalništvu.

Prof. dr. Miha Škerlavaj je prodekan za raziskovanje ter redni profesor managementa na Ekonomski Fakulteti Univerze v Ljubljani. Je tudi pridružen redni profesor za področje vodenja in organizacijskega vedenja na BI Norwegian Business School. Aktiven je tudi kot član Znanstvenega sveta Agencije Republike Slovenije za raziskovalno in razvojno dejavnost. Znanstvena skupnost ga ceni kot večkrat nagrajenega raziskovalca z objavami v prestižnih mednarodnih znanstvenih revijah kot so Harvard Business Review, Academy of Management Journal, Journal of Organizational Behavior, Leadership Quarterly in Human Resource Management. Vključen je v več mednarodnih raziskovalnih projektov s sodelavci iz vodilnih svetovnih poslovnih šol. Za svoj raziskovalno delo je v letu 2020 prejel prestižno Zoisovo priznanje za prispevek svetovni znanosti na področju ravnanja z znanjem in inovativnostjo.

Objavil in uredil je tudi knjigo *Capitalizing on creativity: Fostering the implementation of creative ideas at work* ter študijo primera o Outfit7 pri ugledni poslovni šoli INSEAD Case Publishing. Njegove raziskave so požele zanimanje vodilnih svetovnih medijev kot je npr. The New York Times. Ima obsežne mednarodne praktične izkušnje preko delavnic, usposabljanj in svetovanj strankam v Skandinaviji, Srednji in Vzhodni Evropi, in na Kitajskem. Poučuje na doktorskem, EMBA, in magistrskih programih v Evropi in Aziji. Cenjen je tudi kot zavzet predavatelj in moderator delavnic s področja razvoja vodij, sodelovanja, kulture, vodenja sprememb in inovativnosti.

## RAZVOJ SPRETNOSTI IN PSIHOLOŠKA VARNOST V PRIMEŽU PANDEMIJE

**Laura Fink**

Gea College

[laura.fink@gea-college.si](mailto:laura.fink@gea-college.si), [finklaura@gmail.com](mailto:finklaura@gmail.com)

Namen prispevka je spodbuditi razmislek o vplivih pandemije na razvoj kompetenc in psihološki kapital ter povečati zavedanje o pomenu obeh za razvoj gospodarstva. Prispevek temelji na celovitem pregledu najnovejših spoznanj.

Pandemija zastruje problematiko prenizkih kompetenc, saj še pospešuje usihanje spretnosti. Zaradi pandemije so ogrožena delovna mesta in kompetence, ki bodo brez ustreznih ukrepov še naprej hitro usihale. Pandemija najbolj ogroža prav razvoj spretnosti komuniciranja in sodelovanja (Cedefop, 2020). Te spretnosti vplivajo na ureditev družbe, gospodarstva, podjetij in organizacij ter na kakovost življenja posameznikov. Spretnosti komuniciranja, povezovanja, kreativnosti in kritičnega mišljenja (štiri ključne, Cedefop, 2021B) so bodo poleg računalniških in digitalnih ter poslovnih in menedžerskih spretnosti, ustrezne naravnosti, prilagodljivosti spremembam, timskega dela, vseživljenjskega učenja in osebnega razvoja (Cedefop, 2021A) krojile razvoj gospodarstva po pandemiji.

Pandemija je sprožila velike spremembe v vrstah in načinih opravljanja delovnih nalog, povečala je raznolikost in število nalog, pospešila menjavo delovnih mest. Sprožila je potrebo po razvoju povsem novih kompetenc ter okrepila pomen prečnih spretnosti (Cedefop, 2021C).

Pandemija pogloblja razkorak med bolj in manj spretnimi v družbi. Pomena vseživljenjskega učenja in osebnega razvoja za lastno dobrobit se običajno bolj zavedajo bolj spretni in izobraženi posamezniki (OECD, 2019). Razlike dodatno pogloblja dejstvo, da je višja kompetentnost na enem področju običajno povezana z višjo kompetentnostjo tudi na drugih področjih (Fink, 2017).

Raziskava PIAAC (OECD, 2019) kaže, da je bila raven temeljnih spretnosti že pred pandemijo v Sloveniji na tako nizki ravni, da nizke spretnosti predstavljajo oviro za napredek in razvoj celotne družbe. Slovenija je zaradi nizko razvitih spretnosti v primerjavi z drugimi državami manj pripravljena na uvedbo novih naprednih tehnologij in načinov dela ter manj privlačna za vlagatelje (OECD, 2019). Vse kaže, da je prispevek bolj spretnih posameznikov k inovativnosti in razvoju manjši od omejitev, ki izhajajo iz prenizkih spretnosti marginaliziranega dela naše družbe. Raziskava PIAAC tudi kaže, da bi Slovenija morala sistematično razvijati učinkovite delovne prakse na področju menedžmenta (prejete nagrade za delo, usposabljanje in fleksibilen čas dela) in organizacije (prožnost pri zaporedju nalog; pri hitrosti dela; pri tem, kako opraviti delo; sodelovanje; poučevanje ali usposabljanje; izmenjava informacij; organiziranje lastnega časa; načrtovanje lastnega dela). V Sloveniji so namreč te prakse manj razvite kot v povprečju v državah OECD (2019) (merjeno z deležem delovnih mest, kjer se uporabljajo).

Upravičeno smo zaskrbljeni zaradi trenutnega stanja spretnosti v državi, še bolj pa nas lahko skrbijo posledice učnih primanjkljajev zaradi izpada šolanja. OECD napoveduje, da bomo posledice čutili vse do konca tega stoletja (Fink, 2020, Hanushek in Woessmann, 2000, OECD, 2020). Dileme o tem, da spretnosti posameznika determinirajo zaslužek in blaginjo posameznika ter da posledično vplivajo tako na gospodarsko rast kot tudi na inovacije, ni. Dokazano je tudi, da izpad šolanja lahko potisne večje skupine posameznikov na rob družbe (Fink, 2020, OECD, 2020), povečuje pa tudi razlike med učnimi dosežki tako znotraj držav kot tudi med državami. Pandemija je najbolj prizadela tiste, ki so že pred njo imeli nižje razvite spretnosti, čeprav tudi mnogi talentirani morda nikoli ne bodo v celoti razvili svojih talentov. Zaskrbljenost zaradi negativnih posledic za družbo in gospodarstvo je povsem upravičena ter bolj daljnosežna, kot si sploh lahko zamišljamo.

Na gospodarstvo poleg tveganj zaradi pandemije vplivajo tudi tveganja, povezana z avtomatizacijo. Avtomatizaciji so izpostavljena predvsem delovna mesta v privatnem sektorju gospodarstva, ki zahtevajo srednje ali nizko razvite spretnosti, predvsem tista v večjih podjetjih, kjer obstaja vrzel med dejanskimi in želenimi spretnostmi (Cedefop, 2021B). Slovenija ima kar 26 odstotkov delovnih mest z visoko (nad 70-odstotno) verjetnostjo avtomatizacije ter dodatnih 27 odstotkov s precejšnjo (od 50- do 70-odstotno) verjetnostjo avtomatizacije. Gre za delovna mesta, ki ne vključujejo nalog reševanja kompleksnih problemov, poučevanja, vplivanja na druge ali svetovanja drugim, interakcij, kreativnosti ali skrbi za druge (OECD, 2019). Novim okoliščinam se bomo lahko prilagodili le z ustreznimi kompetencami. Zato je razvoj spretnosti odgovor tudi na tveganja avtomatizacije.

Pandemija je še povečala negotovost. Širše in ožje okolje se je spremenilo do te mere, da se spreminja ustroj družbe. Raziskave kažejo, da je pandemija sprožila velike spremembe v vrednotah, ki usmerjajo naše delovanje, odločitve, izbire in prioritete (Moje delo 2021A, 2021B). Izbira novih prioriteten temeljnih vrednot (odnosi, učenje, usklajenost poklicnega in zasebnega življenja, osebni vpliv) na delovnem mestu priča o tem, da je ustvarjanje psihološko varnega delovnega okolja vedno pomembnejše za dolgoročno delovno učinkovitost. Psihološko varno je okolje, v katerem posameznik »občuti, da lahko varno, brez strahu pred zavrnitvijo ali kaznijo komunicira, deli ideje, vprašanja, skrbi, napake ter verjame, da je njegova/njena beseda cenjena in slišana« (Edmondson, 2020 in 1999, Edmondson in Lei, 2014, Frazier et al., 2017, Newman et al., 2017). V Sloveniji je koncept psihološke varnosti deležen premajhne pozornosti (Premru, 2016, Hvalič-Touzery, 2020). Raziskave (npr. Kaše in Zupan, 2007), ki obravnavajo organizacijsko kulturo, vrednote in kadrovske prakse, to področje naslavlja zgolj posredno. Domnevamo, da psihološka varnost v Sloveniji ni na zadostni ravni in da se je zaradi pandemije še zmanjšala. Psihološka varnost dokazano pozitivno vpliva na delovne rezultate, učenje in inoviranje zgolj ob uporabi učinkovitih praks upravljanja uspešnosti, brez teh pa ustvarja le udobno okolje brez optimalnih rezultatov. Odsotnost varnega okolja po drugi strani vodi v apatičnost ali anksioznost zaposlenih (Edmondson, 2020), ki prav tako ne zagotavlja optimalnih rezultatov, ampak zvišuje fluktuacijo. Vodje na vseh ravneh so ključni pri ustvarjanju organizacijske kulture in psihološko varnega okolja, v katerem bodo zaposleni lahko gradili dobre medsebojne odnose, zaupanje, pa tudi pripadnost in zvestobo organizaciji. Tako delovno okolje je predpogoj za doseganje optimalnih rezultatov, za hiter razvoj organizacije ter ustvarjanje prebojnih inovativnih rešitev, ki jih družba za svoj razvoj in obstanek potrebuje. Zato je ključnega pomena, da se zavedamo, da lahko spretnosti, ki smo jih ali jih šele bomo razvili, unovčimo zgolj, če bomo čim širše in bolj poglobljeno razvijali vodstvene sposobnosti in spretnosti na vseh ravneh vodenja. Z razvojem vodstvenih sposobnosti lahko morda celo upočasnimo usihanje spretnosti, ki ga pospešuje pandemija zaradi manjših vlaganj v razvoj spretnosti ter manjše uporabe spretnosti. V nadaljnji raziskavi želimo kot odgovor na omenjene izzive razviti model priporočil za prakso za različne deležnike. Ustrezne kompetence in psihološka varnost namreč povečujejo zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih ter dolgoročno konkurenčnost.

**Ključne besede:** psihološka varnost, pandemija covid-19, spretnosti, kompetence, vodenje

## LITERATURA

1. Cedefop. (2021C). *Importance of transversal skills*. Dostopno 27. aprila 2021 na <https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/dashboard/importance-transversal-skills?year=2014&country=EU&skill=Communication+skills#1>
2. Cedefop. (2021B). *Automation risk in the EU labour market A skill-needs approach*. Dostopno 27. aprila 2021 na <https://www.cedefop.europa.eu/en/uploads/dfu/automation-risk-eu-labour-market> in [https://www.cedefop.europa.eu/files/automation\\_risk\\_in\\_the\\_eu\\_labour\\_market.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/automation_risk_in_the_eu_labour_market.pdf)
3. Cedefop, (2020). *Covid-19 and jobs: Which skills make a difference?* Dostopno 27. aprila 2021 na [https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/analytical\\_highlights/covid-19-and-jobs-which-skills-make-difference?utm\\_source=linkedin&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=COVID19&utm\\_content=AH#\\_summary](https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/analytical_highlights/covid-19-and-jobs-which-skills-make-difference?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=COVID19&utm_content=AH#_summary)

4. Cedefop, (2021A). *Skills-OVATE: Skills Online Vacancy Analysis Tool for Europe*. Dostopno 27. aprila 2021 na <https://www.cedefop.europa.eu/en/data-visualisations/skills-online-vacancies/skills/occupations>
5. Edmondson, A.C., Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1:23-43.
6. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
7. Edmondson, A. (2020). *The importance of psychological safety: Amy Edmondson*. Dostopno 27. aprila 2021 na <https://www.youtube.com/watch?v=eP6guyRt0U0>
8. Fink, L. (2017). *Heterogenost kompetenc v timih in uspešnost projektov: primer gradbenih timov. Competence heterogeneity in teams and the success of projects: the case of the construction teams*. Doktorsko delo. Ekonomska fakulteta: Ljubljana. 340p.
9. Fink, L. (2020). *Gospodarske posledice učnih primanjkljajev, ki jih povzroča pandemija*. ACS Novičke. Dostopno 27. aprila 2021 na <https://enovicke.acs.si/gospodarske-posledice-ucnih-primanjkljajev-ki-jih-povzroca-pandemija-oecd/>
10. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vranceva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
11. Hanushek, E.A. in Woessmann, L. (2000). *The Economic Impacts of Learning Losses*. Dostopno 27. aprila 2021 na <https://www.oecd.org/education/The-economic-impacts-of-coronavirus-covid-19-learning-losses.pdf>
12. Hvalič-Touzery, S., Babnik, K., Pivač, S., Skela-Savič, B. (2020). Measuring individual and work-related correlates of employees' well-being with a short form of the psychological general well-being index: A pilot validation study in Slovenia. *Human Systems Management*, vol. 39, no. 2, pp. 265-275.
13. Kaše, R. and Zupan, N. (2007). Psychological Contracts and Employee Outcomes in Transition to Market Economy: A Comparison of two Slovenian Companies. *Problems and Perspectives in Management*, 5(4).
14. Moje delo. (2021A). *Slovenem odnos s sodelavci pomembnejši od višine plače in količine plačanega dopusta*. Dostopno 27. aprila 2021 na <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/slovenem-odnos-s-sodelavci-pomembnejši-od-visine-place-in-kolicine-placanega-dopusta-4032>
15. Moje delo. (2021B). *Zaradi koronavirusa si vse manj Slovencev želi delati v tujini*. Dostopno 27. aprila 2021 na <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/novice/zaradi-koronavirusa-si-vse-manj-slovencev-zeli-delati-v-tujini-4027>
16. Newman, A., Donohue, R., Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review* 27(3).
17. OECD. (2020). *Q&A Webinar – The economic impacts of coronavirus-related learning losses*. Dostopno 27. aprila 2021 na <https://oecdeditoday.com/oecd-education-webinars/>
18. OECD. (2019). *Skills Matter: Additional Results from the Survey of Adult Skills*, OECD Skills Studies, OECD Publishing.
19. Premru, M. (2016). *Vpliv odnosa med vodjo in zaposlenimi na neželeno vedenje na delovnem mestu*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## O avtorici

Dr. Laura Fink je doktorirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani (2017) z doktorskim delom *Heterogenost kompetenc v timih in uspešnost projektov: primer gradbenih timov*. Trenutno je zaposlena kot asistentka za področje poslovne informatike na Gea College. Hkrati je vodja projekta *Razvoja študija na daljavo* na Gea College. V okviru projekta je vodila delavnice za načrtovanje predmetov in učnih aktivnosti na daljavo. Ima bogate praktične izkušnje. Pred tem je bila zaposlena na projektu na Andragoškem centru Slovenije, v svetovalnem podjetju Demt ter v gradbenem podjetju Trimo. Sodelovala pa je tudi kot zunanja sodelavka Ekonomske fakultete. Njeni raziskovalni interesi (predvsem na področju menedžmenta in vodenja ter poslovne informatike) vključujejo razvoj kompetenc, vodenje projektov, timsko delo, poslovno odličnost, poslovne modele in procese. Raziskuje pa tudi na področju načrtovanja učnih aktivnosti in izvedbe študija na daljavo.

## ANALIZA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI IN IZGORELOSTI ZAPOSLENIH GENERACIJE Y V SLOVENIJI

**Ida Albreht**

Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani  
ida.albreht@fu.uni-lj.si

**Opredelitev problematike:** V zadnjih letih se veliko govori o tem, da je izgorelost postala »bolezen 21. stoletja«. Širjenje virusa Covid-19 je vsekakor botrovalo k še večjemu številu primerov izgorelosti. V medijih se zlasti poudarja preobremenjenost zdravstvenih delavcev. Ena izmed prvih raziskav, ki je testirala izključno ameriške zdravstvene delavce, je ugotovila, da se kar 71 % počuti izgorele in kar 65 % se jih je strinjalo, da je k temu botrovala omenjena kriza. Še bolj zaskrbljujoč podatek pa je ta, da jih je kar 73 % izjavilo, da so zaradi občutka izgorelosti že pomislili na to, da bi prenehali z delom v zdravstvu (Medical Economics, 2020). To pomeni, da gre za resen problem, ki se ne tiče zgolj zdravstvenega področja, ampak celotne populacije, saj smo bolj ali manj od njega odvisni vsi.

Ljudje, ki so zaposleni na delovnih mestih, kjer imajo veliko opravka z ljudmi, so bili v tem času še posebej postavljeni na preizkušnjo. Morajo skrbeti tako za svoje zdravje kot tudi za to, da bo njihovo delo z ljudmi kar se da čim manj stresno, kot je sicer že zaradi samega virusa. Tu je čustvena inteligentnost pridobila na še večjem pomenu, saj le-ta pomaga zaposlenim, da so pri delu z ljudmi čim bolj učinkoviti.

V prispevku preučujemo, kakšna je stopnja čustvene inteligentnosti in kakšna je stopnja izgorelosti pri mladih, natančneje pri pripadnikih generacije Y. Glede na to, da smo ta dva pojma sami že dalj časa povezovali, smo se odločili, da to tudi preverimo. Covid-19 pa je situacijo še toliko bolj zaostril.

**Namen in cilj:** Namen raziskave je ugotoviti stopnjo čustvene inteligentnosti in izgorelosti zaposlenih slovenske generacije Y. Cilj raziskave je tako torej opredeliti njihovo stopnjo čustvene inteligentnosti in izgorelosti ter na podlagi tega podati nekaj predlogov za managerje pri ravnanju z zaposlenimi. V prihodnje bi lahko na podlagi tega postavili še cilj opredelitve, koliko čustvena inteligentnost pojasni variance v izgorelosti zaposlenega. Menimo, da bi to še pomembneje prispevalo h kvaliteti prispevka.

**Raziskovalni pristop:** Raziskave smo se lotili v času med 21. majem 2020 in 13. julijem 2020. To je bil tudi čas, ko je na delovnih mestih prihajalo do vse več ukrepov za zajezitev širjenja virusa Covid-19. Raziskavo smo izvedli s kvantitativno metodo zbiranja primarnih podatkov in sicer s pomočjo anonimnega spletnega anketnega vprašalnika »1KA«. Vprašanja so bila zaradi hitrejšega reševanja vprašalnika in objektivnejše interpretacije rezultatov izključno zaprtega tipa.

Vprašalnik je bil v prvem delu sestavljen iz nekaj demografskih vprašanj, kot so vprašanja o starosti, spolu, izobrazbi, dejavnosti zaposlitve in o delovni dobi. Drugi del je bil sestavljen iz sklopa trditev, ki se navezujejo na izgorelost. Pri tem smo si pri njegovi sestavi pomagali z več primeri že validiranih vprašalnikov na temo izgorelosti. Le-te smo primerno skrajšali in prilagodili tako, da je kljub temu zajemal poglobitnejša vprašanja. Tretji del vprašalnika pa je bil sestavljen iz trditev, ki se nanašajo na čustveno inteligentnost in smo si pri njegovi sestavi pomagali s primerom že validiranega vprašalnika na temo čustvene inteligentnosti po avtorjih Law, Wong in Song (2004).

V vzorec smo skušali pridobiti zgolj osebe, ki glede na starost sodijo v generacijo Y, torej tiste, ki so bili v tistem času stari med 23 in 39 let. Poleg tega je bilo pomembno tudi to, da so imele te osebe v preteklem letu zaposlitev, saj drugače ne bi mogli izmeriti njihove stopnje izgorelosti pri delu. Vzorčenje tako torej ni bilo povsem naključno. Od sodelujočih 1109 oseb, jih je bilo relevantnih 542 oseb.

Pridobljene rezultate smo izvozili v programsko opremo SPSS, kjer smo za preverbo hipotez izvedli analizo z opisno statistiko, frekvenčno porazdelitvijo in t-testom za en vzorec. Pri razlagi ostalih rezultatov pa smo si pomagali tudi s programom Microsoft Excel, kjer smo uporabili funkcijo za izračun deležev.

Namen raziskave je bil tako torej ugotoviti v kolikšni meri so slovenski pripadniki generacije Y izgoreli in kako visoka je njihova čustvena inteligentnost. Tako smo si postavili 2 glavni hipotezi in sicer:

- Hipoteza 1: Slovenska generacija Y je visoko čustveno inteligentna.
- Hipoteza 2: Večina pripadnikov slovenske generacije Y je v zadnjem letu doživela visoke stopnje simptomov izgorelosti na delovnem mestu.

**Predstavitev glavnih ugotovitev:** Prvo hipotezo smo preverjali s trditvami, ki merijo stopnjo čustvene inteligentnosti pripadnikov slovenske generacije Y. Kot vidimo v preglednici 1, so pri vsaki navedeni trditvi kar precej visoke ocene. Pri tem naj povemo, da so anketiranci trditve ovrednotili z ocenami od 1 do 5, pri čemer je 1 označevala odgovor »sploh se ne strinjam«, 2 »pretežno se ne strinjam«, 3 »Niti se strinjam, niti se ne strinjam«, 4 »Pretežno se strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

*Preglednica 1: Opisna statistika (čustvena inteligentnost slovenskih pripadnikov generacije Y)*

Trditve	Število odgovorov	Povprečje	Standardni odklon	Napaka povprečja
Dobro razumem lastna čustva.	542	4,04	0,796	0,034
Večinoma vem, zakaj imam določene občutke.	542	4,06	0,789	0,034
Vedno znam nadzorovati lastna čustva.	542	3,36	0,951	0,041
Vedno prepoznam, kako se prijatelj/-ica resnično počuti.	542	3,70	0,834	0,036
Dobro opazujem čustva drugih.	542	3,90	0,829	0,036
Občutki in čustva drugih se me dotaknejo.	542	3,97	1,031	0,044
Vedno se trudim doseči zastavljeni cilj po svojih najboljših močeh.	542	4,33	0,734	0,032
Vedno se znam motivirati.	542	3,54	0,871	0,037

S t-testom za en vzorec smo preverili še, ali je povprečje posamezne komponente čustvene inteligentnosti statistično značilno višje ali nižje od povprečja, ki smo ga postavili kar kot povprečje merske lestvice, torej z oceno 3. Rezultati so prikazani v preglednici 2. P-vrednosti so pri vseh komponentah pod 0,05. To pomeni, da so pripadniki slovenske generacije Y statistično značilno visoko čustveno inteligentni. Rezultati torej kažejo na to, da lahko hipotezo 1 potrdimo.

Drugo hipotezo smo preverjali s sklopom trditvev, ki se je nanašal na merjenje stopnje izgorelosti slovenskih pripadnikov generacije Y. Rezultate si lahko ogledamo v preglednici 3. Anketiranci so navedene trditve ovrednotili z ocenami od 1 do 5, pri čemer je 1 označevala odgovor »nikoli«, 2 »redko«, 3 »včasih«, 4 »pogosto« in 5 »vedno«.

S t-testom za en vzorec smo preverili, ali je povprečje posameznih simptomov izgorelosti statistično značilno višje ali nižje od povprečja, ki smo ga postavili kar kot povprečje merske lestvice, torej z oceno 3. Rezultat si lahko ogledate v preglednici 4. P-vrednosti so pri skoraj vseh simptomih pod 0,05. Izjema je le pri simptomu razdražljivost, kjer je p-vrednost nad 0,05, a ima vseeno povprečno oceno pod 3. To pomeni, da hipotezo 2

zavrnemo, saj večina pripadnikov slovenske generacije Y ni doživela visokih stopenj simptomov izgorelosti na delovnem mestu v zadnjem letu.

*Preglednica 2: T-test za en vzorec (čustvena inteligentnost slovenskih pripadnikov generacije Y)*

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Dobro razumem lastna čustva.	30,420	541	,000	1,041	,97	1,11
Večinoma vem, zakaj imam določene občutke.	31,294	541	,000	1,061	,99	1,13
Vedno znam nadzorovati lastna čustva.	8,811	541	,000	,360	,28	,44
Vedno prepoznam, kako se prijatelj/-ica resnično počuti.	19,528	541	,000	,699	,63	,77
Dobro opazujem čustva drugih.	25,246	541	,000	,899	,83	,97
Občutki in čustva drugih se me dotaknejo.	21,965	541	,000	,972	,89	1,06
Vedno se trudim doseči zastavljeni cilj po svojih najboljših močeh.	42,095	541	,000	1,327	1,26	1,39
Vedno se znam motivirati.	14,497	541	,000	,542	,47	,62

*Preglednica 3: Opisna statistika (izgorelost slovenskih pripadnikov generacije Y)*

Trditve	Število odgovorov	Povprečje	Modus	Standardni odklon	Napaka povprečja
Občutki tesnobe	542	2,49	3	1,044	0,045
Občutki nemira	542	2,82	3	0,996	0,043
Razdražljivost	542	2,98	3	0,897	0,039
Nastrojenost	542	2,70	3	0,972	0,042
Pomanjkanje motivacije	542	2,82	3	0,963	0,040
Pomanjkanje koncentracije	542	2,77	3	0,880	0,038
Nezmožnost odločanja	542	2,29	2	0,914	0,039
Nizka samozavest in dvom o sebi	542	2,51	2	1,054	0,045
Občutki obupa	542	2,16	1	1,058	0,045
Čustvena izčrpanost	542	2,68	3	1,094	0,047
Notranji občutki praznine	542	2,19	1	1,040	0,045
Težnja k socialnemu umiku	542	2,32	1	1,124	0,048
Uživanje alkohola, tobaka ali prepovedanih substanc, da bi si lajšali težave povezane s službo	542	1,61	1	1,013	0,044
Izogibanje delovnim nalogam ter odgovornostim	542	1,63	1	0,787	0,034

Preglednica 4: T-test za en vzorec (izgorelost slovenskih pripadnikov generacije Y)

	Test Value = 3					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference			
					Lower	Upper	
Občutki tesnobe.	-11,399	541	,000	-,511	-,60	-,42	
Občutki nemira.	-4,228	541	,000	-,181	-,26	-,10	
Razdražljivost.	-,574	541	,566	-,022	-,10	,05	
Nastrojenost.	-7,294	541	,000	-,304	-,39	-,22	
Pomanjkanje motivacije.	-4,496	541	,000	-,181	-,26	-,10	
Pomanjkanje koncentracije.	-6,152	541	,000	-,232	-,31	-,16	
Nezmožnost odločanja.	-18,046	541	,000	-,708	-,79	-,63	
Nizka samozavest in dvom o sebi.	-10,877	541	,000	-,493	-,58	-,40	
Občutki obupa.	-18,552	541	,000	-,843	-,93	-,75	
Čustvena izčrpanost.	-6,754	541	,000	-,317	-,41	-,23	
Notranji občutki praznine.	-18,056	541	,000	-,806	-,89	-,72	
Težnja k družbenemu umiku.	-14,140	541	,000	-,683	-,78	-,59	
Uživanje alkohola, tobaka ali prepovedanih substanc, da bi si lajšali težave povezane s službo.	-31,974	541	,000	-1,391	-1,48	-1,31	
Izogibanje delovnim nalogam ter odgovornostim.	-40,668	541	,000	-1,375	-1,44	-1,31	

**Prispevek k teoriji:** Za generacijo Y pravijo, da je razvijena generacija, ki se samo pritožuje (Sinek, 2016). Številne ameriške raziskave, kot sta Deloittova (2018) in Gallupova (Pendell, 2018), kažejo da so ameriški pripadniki generacije Y na delovnem mestu visoko izgoreli. Na podlagi tega bi lahko rekli, da bi se z opisom generacije Y potemtakem lahko strinjali. Vendar pa naša raziskava kaže na to, da slovenski pripadniki generacije Y v resnici pri delu niti ne doživljajo visokih stopenj izgorelosti.

Menimo, da bi se moral narediti ponoven razmislek o tem, ali sploh pravilno razumemo generacijo Y. Dober primer tega je recimo misel, da so pripadniki generacije Y narcisoidni, v resnici pa so le ambiciozni in precej samozavestni. Prav tako se lahko vprašamo, ali so morda slovenski pripadniki generacije Y različni od recimo ameriških pripadnikov generacije Y, saj se naši rezultati raziskave glede izgorelosti močno razlikuje od recimo ameriških.

Kot pravi Frith (2015), naj bi po mnenju Shaw, kognitivne nevroznanstvenice in poslovne psihologinje, imele mlajše generacije višjo čustveno inteligenco v primerjavi s starejšimi generacijami. Po njenih izkušnjah naj bi pripadniki mlajših generacij bolje znali opazovati in se znali tudi hitreje ter ustrezneje odzivati na neko situacijo. Z našo raziskavo o čustveni inteligentnosti slovenskih pripadnikov generacije Y, bi se lahko temu mnenju pridružili. Rezultati kažejo namreč, da so le-ti visoko čustveno inteligentni.

**Uporabnost za managerje:** Čas korone je botroval, da se je marsikatero delovno mesto preoblikovalo v delo od doma. Kaj hitro smo ugotovili, da nam stik z ljudmi močno primanjkuje. Na delovnih mestih, kjer je že tako potrebnega veliko stika z ljudmi, je korona povzročila še več negotovosti. Tu se je čustvena inteligentnost izkazala kot za najbolj iskano večščino v zadnjem času. Čustvena inteligentnost namreč pomaga zaposlenemu, da je pri delu z ljudmi še bolj učinkovit.



Opazili smo, da so delodajalci na trgu dela, še posebej v tem korona času, iskali predvsem takšne zaposlitvene kandidate, ki so čustveno inteligentni. Glede na to, da je naša raziskava pokazala na dokaj visoko čustveno inteligentnost pripadnikov generacije Y, bi to lahko tako za generacijo Y kot za delodajalce pomenilo priložnost.

Čustvena inteligentnost je tudi ena izmed lastnosti, ki jih ima vsak odličen manager. Za pripadnike generacije Y je med drugim značilno tudi to, da si želijo pri svoji zaposlitvi napredovanja, radi pa se čutijo tudi pripadne organizaciji za katero delajo. Ob ugotovitvi, da so tudi visoko čustveno inteligentni, bi lahko v prihodnosti predstavljali dober managerski kader.

Ljudje, ki imajo na svojih delovnih mestih veliko stika z ljudmi pa lahko žal tvegajo za nastanek sindroma izgorelosti. Pretirano ali nenehno čustveno vpletanje zaposlenega v težave drugih ljudi, lahko močno vpliva tudi na samega zaposlenega. V kolikor ima zaposleni močno razvito čustveno inteligentnost, bo najverjetneje znal obvladovati svoja čustva. Vendar pa smo vsi samo ljudje in se lahko tudi takšnim ljudem žal zgodi, da čustva prevladajo in pričnejo vplivati na nas. Na dolgi rok se nam lahko žal zgodi, da pričnemo doživljati izgorelost. Za managerje in tudi ostale je zelo pomembno, da se prve znake izgorelosti čim prej opazi. Po navadi jih bomo opazili pri drugih prej kot pri sebi, saj si izgorel človek tega velikokrat nekako noče priznati. Čustveno inteligentni vodja ali manager bo vsekakor znal takšne znake opaziti pri svojih zaposlenih in se tudi primerno odzvati.

**Omejitve raziskave:** Raziskava bi lahko bila izvedena v smeri, ki bi lahko pojasnjevala, ali obstaja kakšna povezava med čustveno inteligentnostjo posameznika in njegovo stopnjo izgorelosti. V raziskavi smo se omejili zgolj na preučevanje stopnje čustvene inteligentnosti in stopnje izgorelosti pri slovenskih zaposlenih pripadnikih generacije Y, nismo pa ugotavljali ničesar bolj konkretnjšega. Raziskava kaže torej zgolj neko dejansko stanje, katero bi bilo nadalje vsekakor zanimivo tudi bolj poglobljeno raziskati.

**Ključne besede:** čustvena inteligentnost, izgorelost, generacija Y, vodenje, uporaba človeških zmogljivosti

## LITERATURA

1. Deloitte. (2018). Workplace Burnout Survey. Pridobljeno 2. marca 2020 na spletnem naslovu <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/burnout-survey.html>
2. Frith, B. (2015). Millennials have 'higher emotional intelligence'. Pridobljeno 2. marca 2020 na spletnem naslovu <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/millennials-have-higher-emotional-intelligence>
3. Law, K. S., Wong, C. S. & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483–496.
4. Medical Economics. (2020). Physician Burnout. Pridobljeno 29. novembra 2020 na spletnem naslovu <https://cdn.sanity.io/files/0vv8m0c6/medec/7d55f9842abf8de531bbec160aba29cc58146acd.pdf>
5. Pendell, R. (2018). Millennials Are Burning Out. Pridobljeno 2. marca 2020 na spletnem naslovu <https://www.gallup.com/workplace/237377/millennials-burning.aspx>
6. Sinek, S. (2016). Simon Sinek on Millennials in the Workplace. Pridobljeno 31. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>

## O avtorici

Ida Albreht je novo zaposlena asistentka na Fakulteti za Upravo Univerze v Ljubljani, kjer poučuje na področju organizacije in informatike. Pred kratkim je magistrirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani z delom »Analiza čustvene inteligentnosti in izgorelosti zaposlenih generacije Y v Sloveniji«, pred tem pa je tam diplomirala z delom »Motiviranje zaposlenih generacije Y« na primeru izbrane slovenske organizacije. Od nekdaj jo poleg ekonomije in managementa zanima tudi psihologija. S poglobljanjem v razumevanje človeka se je tako skozi čas hitro naučila brati tudi telesno govorico, za kar pravi, da ji pogostokrat v resnici bolj škodi kot koristi. V zasebnem življenju pa jo ljudje poznajo kot osebo, ki raje dela kot pa govori.

## VPLIV DELA NA DALJAVO NA RAVEN STRESA IN OBČUTKA IZGORELOSTI PRI ZAPOSLENIH V ČASU EPIDEMIJE COVID-19

**Simon Januš**

Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani  
simon.janus@gmail.com

Ocene kažejo, da je bilo že leta 2009 50–60 % odsotnosti z dela v Evropski uniji posledica stresa na delovnem mestu (Evropska agencija za varnost pri delu, 2009, str. 112). Po podatkih iz leta 2015 pa je 27% zaposlenih v Evropski uniji dejalo, da doživljajo stres na delovnem mestu ves ali večji del delovnega časa, podoben delež pa ocenjuje, da delo negativno vpliva na njihovo zdravje (Eurofound, 2016, str. 68). Tudi skoraj vsaka četrta odrasla oseba v Sloveniji, stres doživlja zelo pogosto oziroma vsakodnevno, v splošnem pa prebivalci Slovenije kot najpogostejši razlog za stres navajajo obremenitve na delovnem mestu (Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2018, str. 26–27). S stresom na delovnem mestu je tesno povezana izgorelost, ki je definirana kot sindrom izčrpanosti, zmanjšane poklicne učinkovitosti in duševnega oddaljevanja od dela oziroma cinizma do dela in je posledica kroničnega stresa, ki ga posameznik doživlja na delovnem mestu, s katerim se ni ustrezno soočil (Svetovna zdravstvena organizacija, 2019). Slovenija se uvršča v sam vrh po odstotku tistih zaposlenih v Evropski uniji, ki navajajo, da se ob koncu delavnika »vedno počutijo izčrpani«. Odstotek le-teh v Evropski uniji skupaj z Norveško, in Švico znaša 10,6%, v Sloveniji pa 20,6% (Schaufeli, 2018, str. 8). V raziskavi o razširjenosti izgorelosti med slovensko populacijo je 58 % vprašanih kazalo določene znake izgorelosti, 8% pa jih je bilo hudo izgorelih (Pšeničny, 2009, str. 27).

V izrednih okoliščinah epidemije bolezni COVID-19 je za številne zaposlene z do tedaj omejenimi izkušnjami z delom na daljavo tak način dela postal nova normalnost. Pred epidemijo je zgolj 15% zaposlenih v Evropski uniji že kdaj delalo na daljavo (Evropska unija, 2020, str. 1). Julija 2020 pa je v Evropski uniji 48% zaposlenih vsaj nekaj časa delalo na daljavo, od tega jih je 34% delalo izključno na daljavo (Eurofound, 2020, str. 31). Ocenjuje se, da bi lahko v prihodnosti brez izgube produktivnosti 20–25 % delovne sile v razvitih gospodarstvih delo opravljalo na daljavo, pri čemer bi na daljavo delala 3–5 dni na teden. To predstavlja 4–5-krat več opravljanega dela na daljavo kot v času pred epidemijo (Lund et al., 2021). Izkušnja z delom na daljavo v času epidemije je zagotovo vplivala na pogled na delo na daljavo med zaposlenimi in njihove želje v zvezi z načinom opravljanja dela v prihodnosti – več kot četrtnina zaposlenih poroča, da bi razmislili o zamenjavi delovnega mesta, če bi morali delo v prihodnosti opravljati zgolj v delodajalčevih prostorih (Alexander, De Smet, Langstaff in Ravid, 2021). 78% zaposlenih izraža željo, da bi v prihodnosti opravljali vsaj del dela na daljavo; največ, 32%, bi si jih želelo na daljavo delati večkrat na teden (Eurofound, 2020, str. 34). Tako lahko predvidevamo, da bo delo na daljavo ostalo eden od načinov opravljanja dela v organizacijah in tako del življenj številnih zaposlenih tudi v postpandemskem obdobju.

Delo na daljavo ima po eni strani pozitivne učinke tako na organizacije kot tudi zaposlene, saj pozitivno vpliva na primer na zadovoljstvo in produktivnost pri delu ter občutek avtonomnosti pri zaposlenih, organizacijam pa omogoča globalno sodelovanje ter delovanje tudi v kriznih časih (Tavares, 2017, str. 32; Pearce II, 2009, str. 17–19). Po drugi strani pa ima lahko delo na daljavo tudi negativen vpliv na zaposlene na primer zaradi podaljšanega delovnega časa, pomanjkanja ali nejasnih meja med delom in zasebnim življenjem in višjo ravno stresa zaradi občutka izoliranosti pa tudi motenj v komunikaciji (Eurofound in Mednarodna organizacija dela, 2017, str. 23 in 37).

K raziskavi, ki smo jo izvedli, smo povabili različna podjetja, organizacije in institucije, ki smo jim poslali spletni vprašalnik. Namen raziskave je osvetliti povezavo med delom na daljavo, stresom na delovnem mestu in izgorelostjo v času epidemije COVID-19, saj lahko boljše razumevanje problematike pripomore k sprejemanju ustreznih ukrepov za izboljšanje delovnih pogojev, boljše počutje in zadovoljstvo zaposlenih ter

večjo uspešnost podjetij in drugih združb, temeljni cilj raziskave pa je ugotoviti povezavo med ravno stresa in izgorelosti zaposlenih ter delom na daljavo v času epidemije.

Vprašalnik je vseboval demografska vprašanja, na podlagi katerih smo izoblikovali vzorčne skupine glede na starostno skupino, stan oziroma življenjski slog in naravo dela ter vprašanj, s katerimi smo preverili, kako pogosto so vprašani delali na daljavo pred epidemijo COVID-19 in v času epidemije COVID-19. Sledile so jim trditve, navezujoč se na izkušnjo zaposlenih z opravljanjem dela na daljavo v času epidemije COVID-19, kar vključuje vpliv dela na daljavo na njihovo zasebno življenje, odnose na delovnem mestu, počutje in motivacijo za delo, poklicno učinkovitost pa tudi percipirano raven stresa ter občutka izgorelosti v času epidemije. Zastavili smo tudi vprašanje, kateri način dela si želijo opravljati v prihodnosti, torej; izključno delo na daljavo oziroma delo v delodajalčevih prostorih ali fleksibilno opravljanje dela, ki vključuje oboje. S pomočjo prirejene Lestvice zaznavnega stresa (Perceived Stress Scale) smo ocenili raven stresa pri zaposlenih v zadnjih 12 mesecih (Cohen, Kamarck in Mermelstein, 1983, str. 394) z Vprašalnikom za oceno izgorelosti (BAT) (Schaufeli, De Witte in Desart, 2020, str. 30–31) pa smo preverili, v kolikšni meri so se pri njih pojavljali znaki izgorelosti v zadnjih 12 mesecih.

Raziskavo smo izvedli na podlagi 464 prejetih rešenih vprašalnikov. 71% vprašanih pred epidemijo COVID-19 ni nikoli delalo na daljavo, med epidemijo pa jih je polovica opravljala delo na daljavo 1–4 dni na teden, nekaj več kot tretjina pa jih je vedno delala na daljavo. Več kot polovica vprašanih se popolnoma strinja, da je njihov delodajalec dobro poskrbel za pogoje za delo na daljavo, skupno pa se več kot dve tretjini vprašanih delno ali popolnoma strinja, da so na splošno zadovoljni, ko delajo na daljavo. Ugotovitve naše raziskave sicer kažejo, da skoraj polovica vprašanih doživlja zmeren stres na delovnem mestu, pri skoraj vsakem desetem pa obstaja visoko tveganje za razvoj izgorelosti. Rezultati niso pokazali statistično pomembnih razlik med ravno izgorelosti pri vprašanih glede na to, kako pogosto so delali na daljavo v času epidemije, je pa raven stresa pri vprašanih rasla s pogostostjo opravljanja dela na daljavo, pri čemer smo ugotovili statistično pomembno razliko med tistimi, ki v času epidemije niso opravljali dela na daljavo, in tistimi, ki so delali hibridno oziroma vedno na daljavo. Večina vprašanih je več stresa doživljala tudi zaradi epidemije same, in sicer nekoliko več v zasebnem življenju kot na delovnem mestu. V prihodnosti si več kot tri četrtine vprašanih želi opravljati fleksibilen način opravljanja dela, ki vključuje tako delo na daljavo kot delo v delodajalčevih prostorih, le 4% vprašanih pa si želi delati izključno na daljavo. Skupno se dve tretjini vprašanih delno ali popolnoma strinja, da bo zaradi epidemije na njihovem delovnem mestu v prihodnosti opravljenega več dela na daljavo.

Ugotovitve raziskave imajo lahko določen prispevek k teoriji o stresu na delovnem mestu in izgorelosti v povezavi z delom na daljavo in so lahko uporabne za managerje pri vodenju zaposlenih med delom na daljavo tudi v postpandemskem obdobju oziroma pri uvedbi dela na daljavo v morebitnih bodočih kriznih razmerah ter pri zmanjševanju stresa na delovnem mestu in izgorelosti pri zaposlenih. Naša raziskava je namreč pokazala, da je tveganje za izgorelost, ki je posledica stresa, med zaposlenimi visoko, zato je treba tej problematiki nameniti pozornost, še posebej v kriznih okoliščinah, ki so posledica epidemije COVID-19.

**Ključne besede:** delo na daljavo, stres na delovnem mestu, izgorelost

## LITERATURA

1. Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M. & Ravid D. (2021). *What employees are saying about the future of remote work*. McKinsey & Company. Pridobljeno 5. aprila 2021 na spletnem naslovu <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-eml-alt-mip-mck&hpid=c094b8a1-2f8c-4883-adaa6ea6a7aaf1b8&hctky=11306573&hlkid=e4f2e265f24644f2be59961eb8021f71>
2. Cohen, S., Kamarck, T. & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 386–396.

3. Eurofound & Mednarodna organizacija dela. (2017). *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*. Luksemburg: Urad za publikacije Evropske unije. Pridobljeno 1. februarja 2021 na spletnem naslovu <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>
4. Eurofound. (2016). *Developments in working life in Europe 2015: Eurwork annual review*. Luksemburg: Urad za publikacije Evropske unije. Pridobljeno 13. februarja 2021 na spletnem naslovu <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/working-conditions-industrial-relations/developments-in-working-life-in-europe-eurwork-annual-review-2015>
5. Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19: COVID-19 series*. Luksemburg: Urad za publikacije Evropske unije. Pridobljeno 19. februarja 2021 na spletnem naslovu <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>
6. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2009). *OSH in figures: stress at work — facts and figures*. Luksemburg: Urad za publikacije Evropske unije. Pridobljeno 1. marca 2021 na spletnem naslovu <https://osha.europa.eu/en/publications/osh-figures-stress-work-facts-and-figures-0/view>
7. Evropska unija. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*. Pridobljeno 12. februarja 2021 na spletnem naslovu [https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945\\_policy\\_brief\\_COVID\\_and\\_telework\\_final.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_COVID_and_telework_final.pdf)
8. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M. & Robinson, O. (2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey & Company. Pridobljeno 19. marca 2021 na spletnem naslovu <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
9. Nacionalni inštitut za javno zdravje. (2018). *Kako skrbimo za zdravje? Z zdravjem povezan vedenjski slog prebivalcev slovenije 2016*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje. Pridobljeno 29. januarja 2021 na spletnem naslovu [https://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/kako\\_skrbimo\\_za\\_zdravje\\_splet\\_3007\\_koncna.pdf](https://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/kako_skrbimo_za_zdravje_splet_3007_koncna.pdf)
10. Pšeničny, A. (2009). Razširjenost izgorelosti v Sloveniji. *Delo in varnost*, 54(1), 23–30.
11. Schaufeli, W. B. (2018). *Burnout in Europe: Relations with national economy, governance, and culture*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, Research Unit Occupational & Organizational Psychology and Professional Learning. Pridobljeno 26. februarja 2021 na spletnem naslovu <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/500.pdf>
12. Schaufeli, W. B., De Witte, H. & Desart, S. (2020). *Manual Burnout Assessment Tool (BAT) – Version 2.0*. Pridobljeno 10. marca 2021 na spletnem naslovu <https://burnoutassessmenttool.be/wp-content/uploads/2020/08/Test-Manual-BAT-English-version-2.0-1.pdf>
13. Svetovna zdravstvena organizacija. (2019). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. Pridobljeno 18. Marca 2021 na spletnem naslovu <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
14. Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30–36.

## O avtorju

Simon Januš je študent podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Po zaključenem pripravništvu na ekonomsko-političnem oddelku Predstavnštva Evropske komisije v Sloveniji trenutno zaključuje študij z magistrskim delom »Vpliv dela na daljavo na raven stresa in občutka izgorelosti pri zaposlenih v času epidemije COVID-19«, v katerem raziskuje pomen dobrega duševnega zdravja pri zaposlenih ter problematiko stresa na delovnem mestu in izgorelosti še posebej med delom na daljavo v času epidemije COVID-19.

## STANJE NA PODROČJU OHRANJANJA IN KREPITVE DUŠEVNEGA ZDRAVJA ZAPOSLENIH V SLOVENSКИH PODJETJIH

**Katja Novak**

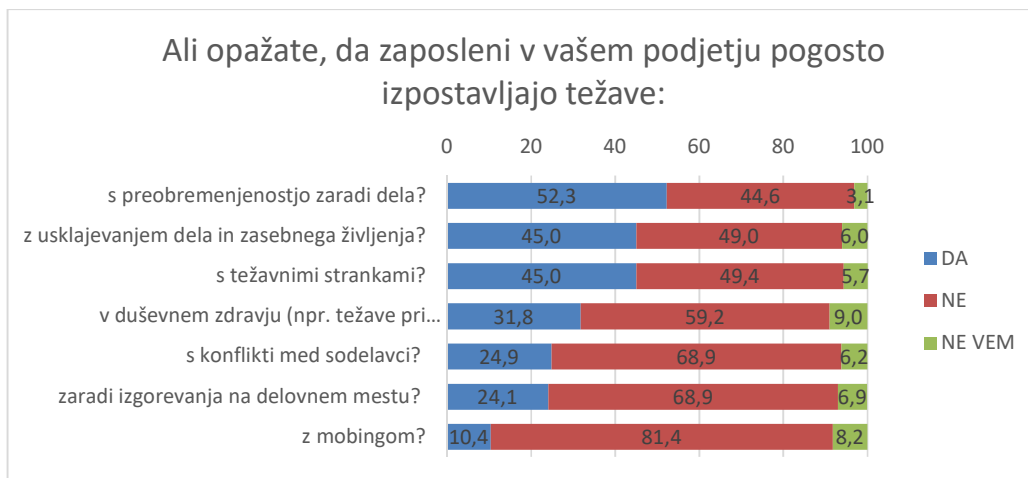
Izobraževalno raziskovalni inštitut Ljubljana  
katja.novak@iri-lj.si

Po podatkih Nacionalnega inštituta za javno zdravje (NIJZ) od leta 2014 vsako leto narašča število izgubljenih koledarskih dni zaradi duševnih in vedenjskih motenj, prav tako se podaljšuje povprečno trajanje ene odsotnosti zaradi navedenih motenj, kar kaže na trend naraščanja težav v duševnem zdravju. Epidemija Covida-19 je vplivala na poslabšanje duševnega zdravja posameznikov, na kar kažejo aktualne raziskave. Najnovejša Eurofoundova raziskava ugotavlja, da je duševno blagostanje v Evropski uniji v času od pričetka epidemije, trenutno doseglo najnižjo raven, raziskava NIJZ za oceno potreb po psihosocialni podpori med epidemijo Covida-19 pa je pokazala, da se največ simptomov depresije (utrujenost, težave s spanjem, pomanjkanje energije) kaže pri udeležencih, zaposlenih v gospodarstvu.

Z namenom ugotavljanja, kakšno je stanje v slovenskih podjetjih na področju ohranjanja in krepitve duševnega zdravja zaposlenih, kako delodajalci pristopajo k navedenemu področju ter s kakšnimi ovirami se pri tem srečujejo, smo marca 2021 med slovenskimi delodajalci izvedli raziskavo s pomočjo spletnega vprašalnika. Vprašalnik je izpolnilo 576 delodajalcev. Največ udeležencev je iz srednje velikih podjetij. Skoraj polovica udeležencev je zaposlenih v kadrovski službi, dobra tretjina pa v vodstvu podjetja. Največ delodajalcev prihaja iz podjetij s sedežem v Savinjski in Podravski statistični regiji. Struktura vzorca kaže, da ni reprezentativen in zato rezultati niso posplošljivi na celotno populacijo.

Dobra polovica delodajalcev (52 %) je poročala, da zaposleni v podjetju pogosto izpostavljajo težave s preobremenjenostjo zaradi dela, po pogostosti navedb pa sledijo še težave z usklajevanjem dela in zasebnega življenja (45 %) ter težavne stranke (45 %), kar je razvidno iz Slike 1.

Slika 1: Težave, s katerimi se srečujejo zaposleni po opažanju delodajalcev (N=547)



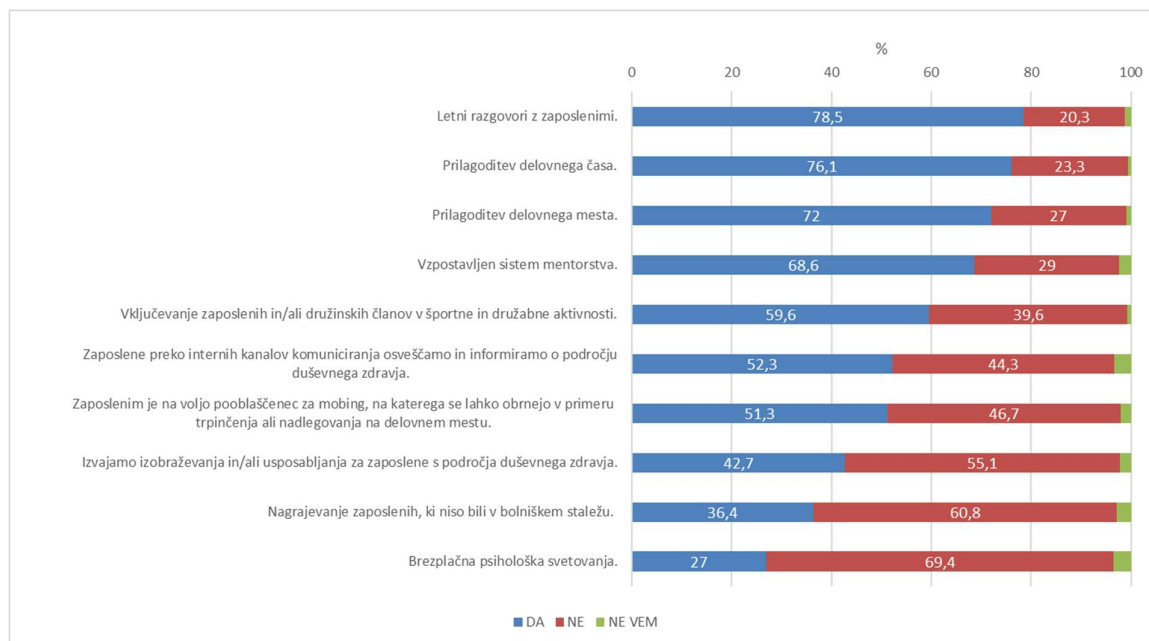
Vir: lastno delo.

Slabo psihosocialno delovno okolje lahko ima precej škodljivih posledic za zdravje delavcev, med katerimi so stres, izgorelost, slabo duševno in telesno zdravje, kar se odraža tudi na nivoju podjetja – višji absentizem in prezentizem, več nezdob pri delu in podobno. Glede na rezultate raziskave bi lahko sklepali, da se nekateri

delodajalci zavedajo škodljivih posledic slabega psihosocialnega delovnega okolja, saj jih 52 % izvaja oceno psihosocialnih tveganj na delovnem mestu. Še več (66 %) je takih, ki v okviru programa promocije zdravja na delovnem mestu načrtujejo ukrepe za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih in večina teh poroča, da imajo zaposleni možnost sodelovanja pri tem.

Med najpogostejšimi ukrepi, ki jih delodajalci izvajajo z namenom ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih, so letni razgovori, prilagoditve delovnega časa (npr. skrajšan delovnik, fleksibilen delovnik, več odmorov ...) in prilagoditve delovnih mest (npr. delo od doma, rotacija delovnih mest ...), kar je razvidno iz Slike 2.

Slika 2: Ukrepi, ki jih delodajalci izvajajo z namenom ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih (N=497)



Vir: lastno delo.

Na zgornji sliki lahko vidimo, da v podjetjih najpogosteje izvajajo ukrepe, ki posredno vplivajo na boljše duševno zdravje in počutje zaposlenih, ukrepe, ki neposredno naslavlja duševno zdravje zaposlenih (npr. informiranje, usposabljanje, svetovanja) pa v podjetjih redkeje izvajajo. Delodajalci so kot najpogostejše ovire, s katerimi se srečujejo pri načrtovanju in izvajanju ukrepov na področju duševnega zdravja zaposlenih navajali nezmožnost izvajanja aktivnosti v okviru delovnega časa zaradi narave dela (48 %), pomanjkanje strokovnega kadra, ki bi načrtoval in izvajal posamezne aktivnosti (47 %) in pomanjkanje finančnih sredstev (34 %). O pomanjkanju strokovnega kadra so pomembno pogosteje poročali delodajalci iz mikro in malih podjetij. Za ta podjetja bi bilo smotno, da bi jim pri načrtovanju in izvajanju ukrepov pomagali zunanji strokovnjaki, vendar pa so za to potrebna zadostna finančna sredstva in v raziskavi je kar 71 % delodajalcev označilo, da v zadnjih treh letih v podjetju niso povečali finančnih sredstev, namenjenih ukrepom za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja. Rezultati so pokazali, da sredstva v navedeno področje najpogosteje vlagajo velika podjetja, kar je pričakovano, saj imajo pogosto na voljo več sredstev za promocijo zdravja na delovnem mestu kot manjša podjetja.

Čeprav številne raziskave poročajo o negativnem vplivu epidemije Covid-a 19 na duševno zdravje ljudi, je večji delež delodajalcev (60 %) v raziskavi navedel, da v času epidemije pri zaposlenih ne opažajo

sprememb v duševnem zdravju, 83 % pa je označilo, da področju duševnega zdravja posvečajo enako pozornosti kot pred epidemijo. A primerjava rezultatov z rezultati podobne raziskave, ki smo jo izvajali pred tremi leti na vzorcu 173 delodajalcev je pokazala, da delodajalci področju duševnega zdravja zaposlenih posvečajo več pozornosti kot pred tremi leti. Statistično pomembno večji delež delodajalcev je namreč v tokratni raziskavi poročal o tem, da v svoje poslanstvo oziroma cilje vključujejo skrb za duševno zdravje zaposlenih, da se vodstvo zaveda pomembnosti tega področja in da so vodje usposobljeni za prepoznavanje duševnih težav zaposlenih.

Raziskava je pokazala, da se med delodajalci krepi zavedanje o pomembnosti ohranjanja in krepite duševnega zdravja zaposlenih, a po drugi strani jih le slaba polovica oziroma manj izvaja ukrepe, ki neposredno naslavlja področje duševnega zdravja zaposlenih, prav tako v zadnjih treh letih večina delodajalcev ni povečala finančnih sredstev, namenjenih navedenemu področju. Rezultati so nakazali na potrebo po sodelovanju s strokovnjaki s področja duševnega zdravja, ki bi delodajalcem (predvsem iz mikro in malih podjetij) nudili pomoč in podporo pri načrtovanju ter izvajanju ukrepov za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih ter potrebo po izvajanju ukrepov, ki so bolj neposredno usmerjeni v ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih. Eden takšnih sistematičnih in celovitih ukrepov je tako imenovani Employee Assistance Program (program stalne psihološke podpore in pomoči za zaposlene), ki so ga implementirala tudi nekatera slovenska podjetja, ki se zavedajo, da je skrb za duševno zdravje zaposlenih pomemben element promocije zdravja na delovnem mestu, saj močno vpliva na posameznikovo storilnost, počutje, medosebne odnose in podobno, zdravi in zadovoljni zaposleni pa so temelj uspešnih podjetij.

**Ključne besede:** duševno zdravje, psihosocialna tveganja, delodajalci

## LITERATURA

1. Eurofound (2021). Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year. Pridobljeno 17. maja 2021 na spletnem naslovu [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef21064en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef21064en.pdf)
2. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (2014). Obvladajmo stres za zdrava delovna mesta. Pridobljeno 17. maja 2021 na spletnem naslovu <http://www.osha.mdds.gov.si/resources/files/pdf/kampanje/vodnik14.pdf>
3. Izobraževalno raziskovalni inštitut Ljubljana (2018). Nacionalna raziskava za ugotavljanje potreb delodajalcev na področju ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih, poročilo. Interno gradivo.
4. Nacionalni inštitut za javno zdravje (n. d.). Kazalniki bolniškega staleža po spolu in skupinah bolezni. Najdeno 17. maja 2021 s [https://podatki.nijz.si/Table.aspx?layout=tableViewLayout2&px\\_tableid=BS\\_TB1.px&px\\_path=NIJZ%20podatkovni%20portal%201%20Zdravstveno%20stanje%20prebivalstva\\_\\_07%20Bolni%20a1ki%20stale%20c5%be&px\\_language=sl&px\\_db=NIJZ%20podatkovni%20portal&rxid=b1d1e9fc-330e-4917-8d0c-bb831f1bbef1](https://podatki.nijz.si/Table.aspx?layout=tableViewLayout2&px_tableid=BS_TB1.px&px_path=NIJZ%20podatkovni%20portal%201%20Zdravstveno%20stanje%20prebivalstva__07%20Bolni%20a1ki%20stale%20c5%be&px_language=sl&px_db=NIJZ%20podatkovni%20portal&rxid=b1d1e9fc-330e-4917-8d0c-bb831f1bbef1)

## O avtorici

Katja Novak je univerzitetna diplomirana psihologinja, ki se že več kot deset let ukvarja s širšim področjem zdravja na delovnem mestu. Je koordinatorica Employee Assistance Programa (EAP) – programa stalne (psihološke) podpore za zaposlene. Prav tako sodeluje s socialnimi partnerji (delodajalska in delojemalska združenja) v številnih nacionalnih projektih s področja varnosti in zdravja pri delu. Pri delu sodeluje s številnimi podjetji, izvaja svetovanja, kvantitativne in kvalitativne raziskave, delavnice za različne skupine zaposlenih in pripravlja strokovna gradiva tako za zaposlene kot delodajalce in širšo javnost.

## PROTIKRIZNI UKREPI DRŽAVE IN PODJETIJ IN KAJ SMO SE NAUČILI IZ KRIZE

**Matej Lahovnik**

Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani  
matej.lahovnik@ef.uni-lj.si

Korona kriza je največja globalna kriza po drugi svetovni vojni. Temeljni problem je, da denar ne more normalno krožiti, saj se vse od druge svetovne vojne ni zgodilo, da bi se hkrati skoraj povsem ustavilo toliko gospodarstev. Namen prispevka je prikazati bistvene značilnosti ukrepov soočanja s krizo. Odzivanje in prilagajanje podjetij na krizo je treba proučevati v dinamični povezavi z ekonomsko politiko, ki vpliva na ključne parametre v okolju podjetja. OECD je tako na primer zaradi hitrejšega cepljenja, ki omogoča odpiranje gospodarstva in kroženje denarja, zvišala napoved gospodarske rasti za ZDA v 2021 iz 3,2% na 6,5%. Metoda analize prispevka je komparativna in temelji na znanstveni deskripciji ter sintezi različnih teoretičnih in empiričnih spoznanj. Predzadnja bančna kriza je imela endogen značaj. Najbolj prizadeta so bila podjetja v industriji in gradbeništvu, kjer se je aktivnost v prvih šestih mesecih glede na enako predhodno obdobje znižala za okrog 20%, BDP pa se je v prvem polletju 2009 glede na enako obdobje 2008 znižal za 8,8% (UMAR Jesenska napoved gospodarskih gibanj, 2009). Slovenija je bila tako po padcu BDP, številu stečajev podjetij in povečanju nezaposlenosti med državami EU, ki so se s krizo najslabše soočale. Slovensko gospodarstvo, ki je tik pred krizo, konec leta 2008, doseglo 90% povprečne razvitosti EU-27 upoštevajoč pariteto kupne moči, je leta 2016 dosegalo le še 83% BDP EU-27 (Umar, 2018). V korona krizi pa Slovenija spada med tiste države EU, ki so se z gospodarsko krizo bolje soočile, saj sta upad BDP in porast brezposelnosti podpovprečna tako v primerjavi z Evro območjem kot tudi povprečjem EU.

Mednarodne institucije in vlade nacionalnih držav so v korona krizi reagirale bistveno hitreje in bolj odločno. Ob bančni krizi pred dvanajstimi leti je trajalo več mesecev, da so na ravni Evropske komisije in Evropskega sveta uskladili fiskalno smer ukrepov, ki je temeljila na uravnoteženju javnih financ držav članic Evro območja, Evropska centralna banka pa je s prepoznim odkupovanjem državnih obveznic z zamudo reagirala na klinično mrtev med bančni trg. Države so se soočale s paradoksom ekonomske politike, ki se je odražal v nujnosti zmanjševanja primanjkljajev in omejevanju zadolževanja posameznih držav na eni strani ter o potrebnosti keynesianske ekonomske politike, ki bi omogočila okrevanje gospodarstev. V nekaterih primerih držav se je kriza v drugem obdobju zaradi zahteve po zmanjšanju javno finančnih primanjkljajev celo poglobila in smo lahko govorili o dvojnem dnu oziroma W obliki krize.

V korona krizi je po začetnem zapletu na Evropskem svetu že v nekaj dneh prišlo do dogovora o obsežnih fiskalnih ukrepih in začasni opustitvi Maastrichtskih pravil. Evropska centralna banka je z ekspanzivno monetarno politiko ustvarila manevrski prostor članicam Evro območja za potrebne fiskalne ukrepe. Hitrost ukrepanja je bila pomembna, ker je na primer nemški ekonomski inštitut IFO na začetku krize v 2020 Nemčiji predvideval po optimističnem scenariju 7% padec gospodarske aktivnosti, po pesimističnem pa se naj bi bruto domači proizvod Nemčije zmanjšal kar za 20%. Slovensko gospodarstvo je kot izrazito izvozno usmerjeno gospodarstvo najbolj odvisno prav od razmer na nemškem trgu. Že na začetku krize marca 2020 je bil sprejet prvi obsežen proti krizni paket ukrepov imenovan "Odločna pomoč". Kasneje je sledilo še sedem proti kriznih paketov ukrepov. Namen je bil ljudem dati trdna zagotovila, da bo v krizi vsem zagotovljena osnovna socialna varnost, gospodarstvu pa sporočiti, da bo v krizi tudi vlada skrbela za likvidnost in podjetjem izdatno pomagala pri ohranjanju delovnih mest. Večina ukrepov je ciljala prav na ohranjanje delovnih mest, ker se je izhajalo iz predpostavke, da je ob povsem nepredvidljivem poteku eksogene krize ceneje hitro in odločno ukrepati in s tem ohraniti gospodarski potencial za hitreje in cenejše okrevanje. Ne ukrepanje ali premalo odločno ukrepanje bi bilo dražje kot pa obsežen gospodarski intervencionizem. Upad BDP je bil v 2020 manjši vsaj za tri odstotne točke kot pa bi bil brez sprejetih ukrepov (Umar, 2020). Temeljne predpostavke pri pripravi proti kriznih ukrepov so bile, da izzivi krize terjajo hiter, enostaven, zelo obsežen in čim bolj natančen odziv:



- Hitrost je bila pomembna, ker je bančna kriza pokazala, da je kasnejše ukrepanje dražje in ker je bilo po teoriji racionalnih pričakovanj treba čim prej poslati signal ekonomskim subjektom na kakšne ukrepe ekonomske politike lahko računajo, da se lahko prilagodijo krizi na mikro ravni.
- Enostavnost je bila pomembna zaradi hitrosti izvedbe, zato uzakonjeni ukrepi niso smeli zamujati zaradi administrativnih postopkov.
- Obsežnost je bila potrebna zaradi pričakovanega velikega padca gospodarske aktivnosti.
- Vzpostavitev horizontalnih meril za pomoči je bila potrebna zaradi obsežnosti ukrepov in zaradi asimetrične prizadetosti panog in podjetij.

Na mikro ravni je korona kriza močno vplivala tako na upravljanje podjetij kot na prilagoditev strategij in poslovnih modelov. Kriza je še bolj omajala anglosaksonski pogled na upravljanje podjetij (Allen, 1992, Friedman, 1962) in dala še večji veter v jadra teoriji interesnih skupin (»stakeholder theory«), ki bolj poudarja trajnostni razvoj podjetja v smeri uresničevanja interesov različnih udeležencev (Philips 2003). Na pomenu močno pridobiva holistični pristop h korporacijskemu upravljanju z vključevanjem interesov različnih udeležencev (Hoerisch, Freeman, Schaltegger, 2014; Mason, Simmons, 2014; Parma et al., 2010). Na pomen in potrebo upravljanja odnosov med različnimi udeleženci podjetja so že pred krizo opozarjali mnogi avtorji (Bridoux, Stoelherst, 2014; Ferrero, Hoffman, McNulty 2014), ki so se spraševali ali bi morali tudi veliki zagovorniki delničarske teorije sprejeti določene predpostavke teorije deležnikov. Očitno postaja aktualna teza, ki so jo postavili Scherer, Palazzo in Matten (2014), da razvoj korporacijskega upravljanja izziva splošno sprejeto teorijo firme oziroma ločevanje javnih in zasebnih interesov. V prihodnosti bodo managerji morali v strateške odločitve še bolj spretno vključevati ključne interesne skupine ter učinkovito dosegati konsenz o viziji in strategiji.

Korona kriza daje velik pospešek digitalizaciji poslovanja in zelenemu prehodu v krožno gospodarstvo. Trajnostne strategije podjetij oziroma preoblikovanje poslovnih modelov v smeri »digitalno - zeleno – trajnostno« postaja nova poslovna normalnost. Pričakovati je tudi spremembo strategije globalne konfiguracije aktivnosti mednarodnih podjetij tako, da bodo skrajšali poti oskrbnih verig. Korona kriza spodbuja mini trend de-globalizacije v posameznih panogah, predvsem kot gre za kritične aktivnosti kot so proizvodnja hrane, zdravil in zaščitne opreme. Evropski program okrevanja in odpornosti temelji na paradigmi digitalnega zelenega prehoda v krožno gospodarstvo oziroma k trajnostno usmerjenemu gospodarstvu. Kriza pred dvanajstimi leti nas je naučila, da je treba ukrepati hitro in odločno tako na makro kot mikro ravni, sicer so ekonomske in socialne posledice krize večje, okrevanje pa počasnejše in dražje. Temeljni cilj nacionalnih programov okrevanja in odpornosti v letu 2021 zato ni samo okrevanje ampak tudi večja odpornost na podobne krize v prihodnosti. Zato je morala vsaka država EU v svojem načrtu za okrevanje in odpornost najmanj 37 odstotkov sredstev nameniti za zeleni prehod, najmanj 20 odstotkov pa za digitalno preobrazbo. Tem usmeritvam na makro ravni se zelo hitro prilagajajo tudi podjetja na mikro ravni, ker je namen s pomočjo evropskih skladov finančno spodbuditi hitrejše prestrukturiranje podjetij v smeri zelene digitalne k trajnosti usmerjene transformacije poslovanja.

**Ključne besede:** kriza, ekonomska politika, upravljanje podjetij, digitalizacija, trajnost

## LITERATURA

1. Allen, W. T., (1992). Our Schizophrenic Conception of the Business Corporation. *Cardozo Law Review*. 14 (2), 261-282.
2. Bridoux, F., Stoelhorst, J.W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*. 35(1), 107-125.
3. Ferrero, I., Hoffman, M.W., McNulty, R.E. (2014). Must Milton Friedman Embrace Stakeholder Theory? *Business and Society Review*, 119(1), 37–59.
4. Friedman, M., (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

5. Hoerisch, J., Freeman, R.E., Schaltegger, S. (2014). Links, Similarities, Dissimilarities and a Conceptual Framework. *Organization and Environment*. 27(4), 328-346.
6. Mason, C., Simmons, J. (2014). Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: A Stakeholder Systems Approach. *Journal of Business Ethics*. 119(1), 77-86.
7. Parmar, L.B., Freeman, R.E., Harisson, S.J., Wicks, C.A., Purnell, L., S. de Colle (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*. 4(1), 403-445.
8. Scherer, A.G., Palazzo G., Matten, G. (2014). A New Theory of the Firm for a Globalized World. *Business Society*, 53(2), 143-156.
9. UMAR. Jesenska napoved gospodarskih gibanj, 2009.
10. UMAR. Jesenska napoved gospodarskih gibanj, 2020.

## O avtorju

Matej Lahovnik je redni profesor za področje managementa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Kot gostujoči raziskovalec se je izpopolnjeval na Indiana University - Kelley School of Business. Je avtor ali soavtor številnih znanstvenih prispevkov na področjih strateškega managementa, prevzemov in korporacijskega upravljanja. Dvakrat je bil minister za gospodarstvo v vladi Republike Slovenije. Med pogajanja za vstop Slovenije v OECD je vodil pogajalski skupini za področji Korporacijskega upravljanja in Investicij. Od oktobra 2010 do februarja 2011 je bil gostujoči predavatelj na Caledonian Business School, Glasgow University. Poleg znanstvenega, pedagoškega in strokovnega dela piše tudi kolumne v slovenskih medijih na temo aktualnih družbeno-političnih dogodkov.

## NOTRANJA REVIZIJA KOT POMEMBNI IN »NEVIDNI« DELEŽNIK V NOTRANJEM UPRAVLJANJU

**Matej Drašček**

Predsednik Združenja notranjih revizorjev IIA – Slovenski inštitut; Hranilnica LON  
matej.drascsek@gmail.com

**Namen in cilji prispevka:** Namen prispevka je predstaviti odziv notranjerevizijski služb v bankah v Slovenije na epidemijo COVID-19 in analizirati odstopanja od ugotovitev globalne raziskave notranjih revizorjev. S prispevkom želimo:

- analizirati vpliv COVID-19 na delovanje notranjerevizijskih služb v svetu in v bankah Sloveniji,
- analizirati vpliv na tveganja, kot jih prepozna notranja revizija v bankah v Sloveniji,
- analizirati vzroke odstopanj vpliva COVID-19 na delo v notranjerevizijskih službah v bankah v Sloveniji in svetu,
- podati napotke in usmeritve, predvsem nadzornemu svetu in upravl, kako uporabiti koristi notranje revizije pri obvladovanju tveganj v »novi realnosti«.

**Opredelitev notranje revizije v notranjem upravljanju:** Mednarodni standardni strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju opredelijo notranjo revizijo kot neodvisno in nepristransko dejavnost dajanja zagotovil in svetovanja, zasnovano za dodajanje vrednosti in izboljševanje delovanja organizacije. Organizaciji pomaga uresničevati njene cilje s sistematičnim in metodičnim ocenjevanjem in izboljševanjem uspešnosti upravljanja tveganj, kontrolnih postopkov in upravljanja organizacije (IIA, 2021). Čeprav notranja revizija notranje upravljanje pregleduje, je obenem tudi sama del ustroja notranjega upravljanja, pri čemer prevzema vlogo tretje obrambne linije (IIA, 2020a). Čeprav spremenjeni Zakon o gospodarskih družbah še ne zahteva obvezne notranje revizije v subjektih javnega interesa v Sloveniji, to že zahtevajo področne zakonodaje (npr. Zakon o bančništvu in Zakon o zavarovalništvu) (Drašček in Marinšek, 2020). Notranja revizija ima pomemben vpliv tudi na učinkovitost in uspešnost notranjega upravljanja, saj notranja revizija izboljšuje učinkovitost notranjega upravljanja (Sarens *et. al.*, 2012) in dodaja vrednost organizaciji (Eulerich in Lenz, 2020).

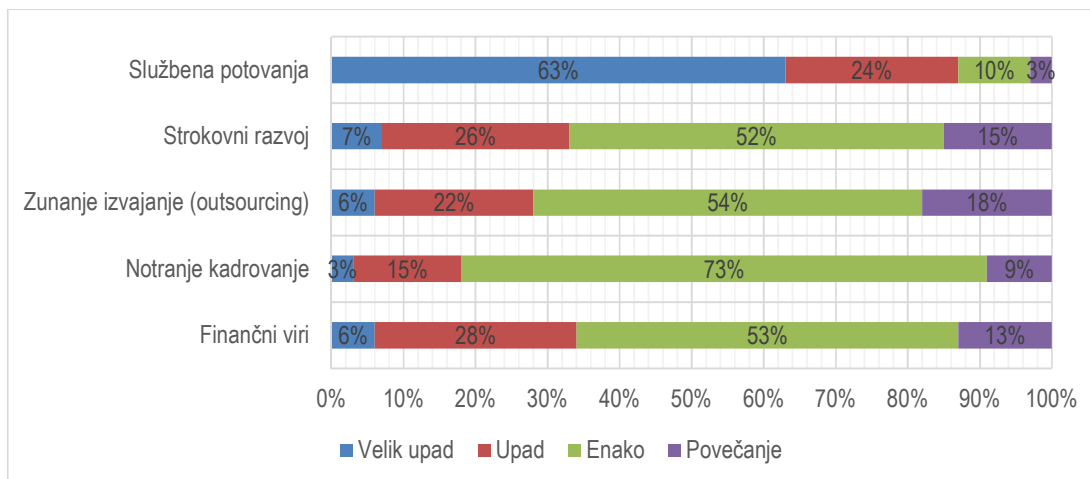
**Raziskovalni pristop:** Prispevek temelji na analizi izvedenih raziskav svetovnega Združenja notranjih revizorjev IIA (Institute of Internal Auditors v nadaljevanju IIA) o vplivu COVID-19 na delo notranje revizije in izvedbi ter analizi lastne raziskave v okviru Združenja bank Slovenije (ZBS) z anketnim vprašalnikom, s poudarkom na vplivu COVID-19 na delo notranje revizije v bankah v Sloveniji. Odbor notranjih revizorjev pri ZBS vsako leto opravi raziskavo med notranjimi revizorjev s področja identifikacije in pomembnosti tveganj v bankah. V letu 2020 smo dodali vprašanja vpliva COVID-19 na delo notranjih revizorjev, saj smo želeli primerjati rezultate z IIA-jevo globalno študijo (IIA 2020b, 2020c). V Sloveniji trenutno posluje 15 bank (13 komercialnih, ena paradržavna in ena podružnica), ki morajo imeti organizirano notranjo revizijo. Banke trenutno zaposlujejo okoli 100 notranjih revizorjev. Odziv na anketo je bil zadovoljiv, saj smo dobili odziv 8 vodij notranje revizije (od 15: odzivnost več kot 50%) in 13 notranjih revizorjev. Na podlagi rezultatov ankete smo izvedli dva nestrukturirana intervjuja z dvema vodjema notranje revizije v bankah v Sloveniji s ciljem prepoznati razloge odstopanj slovenskih rezultatov od svetovnih in možnih napotkov ter usmeritev upravi in nadzornemu svetu za celovitejše obvladovanje tveganj v organizacijah.

**Vpliv COVID-19 na delovanje notranje revizije:** IIA svetovna študija med notranjimi revizorji o vplivu COVID-19 na njihovo delo (glavni vplivi so prikazani v Sliki 1) je pokazala (IIA, 2020b, 2020c), da:

- je bilo 40% notranjerevizijskih služb primoranih zmanjšati finančne vire,

- je 20% notranjerevizijskih služb zmanjšalo zaposlovanje,
- 25% notranjih revizorjev meni, da organizacije niso bile primerno pripravljene na pandemijo,
- 60% vodij notranje revizije meni, da bodo spremenili oziroma posodobilo oceno tveganja kot tudi načrt dela in
- da je 25% notranjih revizorjev začelo opravljati tudi nerevizijska dela.

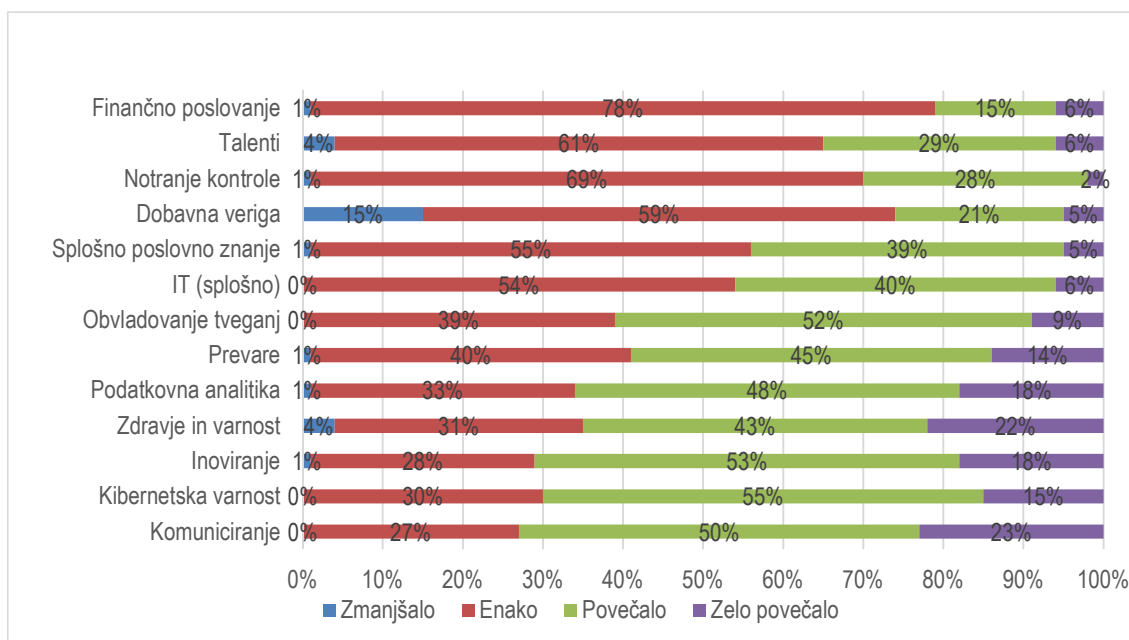
Slika 1: Vpliv COVID-19 na delovanje notranje revizije



Vir: IIA, 2020c

COVID-19 je tudi bistveno vplival na kompetence notranjih revizorjev, kjer se je zahtevan obseg vseh kompetenca zvišal. V Sliki 2 so prikazane glavne kompetence in sprememba njihovega obsega za delo notranjih revizorjev v obdobju COVID-19.

Slika 2: Vpliv COVID-19 na obseg kompetenc notranje revizije



Vir: IIAc, 2020

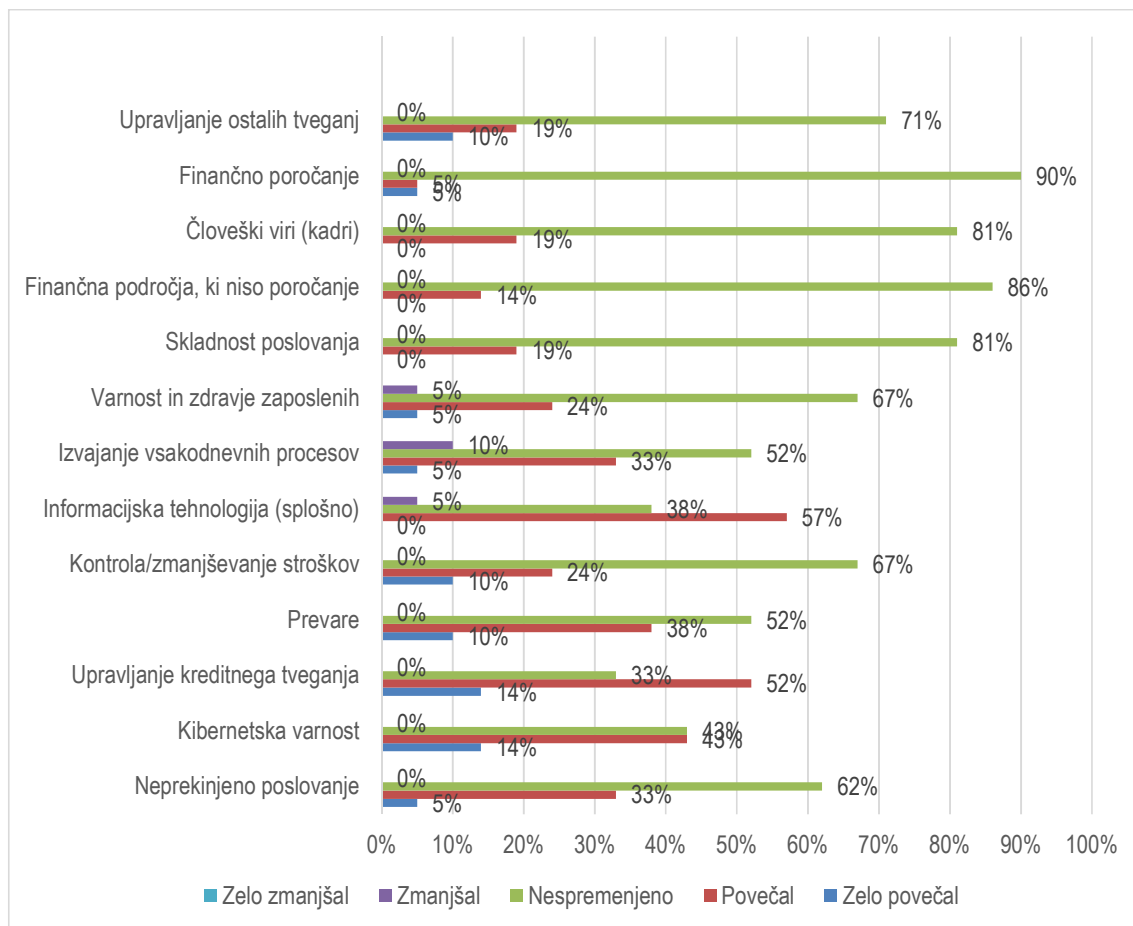
Študijo med notranjimi revizorji je opravil tudi Evropski inštitut notranjih revizorjev ECIIA, in sicer v panogi bančništva, kjer so ugotovili, da je regulator Evropska centralna banka sicer za tri mesece zmanjšal obseg pregledov pri bankah, pri čemer pa notranja revizija zaradi tega ni imela manjše delovne obremenitve. Raziskava med drugim tudi ugotavlja, da se je okrepilo sodelovanje s prvo in drugo linijo (ECIIA, 2020). Raziskava tudi ugotavlja, da vodje notranjerevizijskih služb največjih evropskih bank menijo, da:

- se vseh delovnih operacij ne da opraviti na daljavo,
- je padec produktivnosti zaznan tako v notranji reviziji kot v celotni banki,
- je dosegljivost revidirancev na daljavo precej manjša,
- še vedno obstaja tveganje zaradi nizke stopnje digitalizacije procesov.

### Vpliv COVID-19 na delovanje notranje revizije v bankah v Sloveniji

**Vpliv na obseg dela:** COVID-19 je bistveno vplival na obseg dela notranje revizije v bankah v Sloveniji (Slika 3 prikazuje spremembo na različnih področjih poslovanja bank). Obseg dela se je najbolj povečal na področju kibernetične varnosti, saj je tveganje kibernetičnih napadov v času COVID-19 povečalo za 35% (Deloitte, 2021) in posledično tudi na področju prevar.

Slika 3: Sprememba obsega dela zaradi COVID-19 v službah notranje revizije v bankah v Sloveniji (n=23)

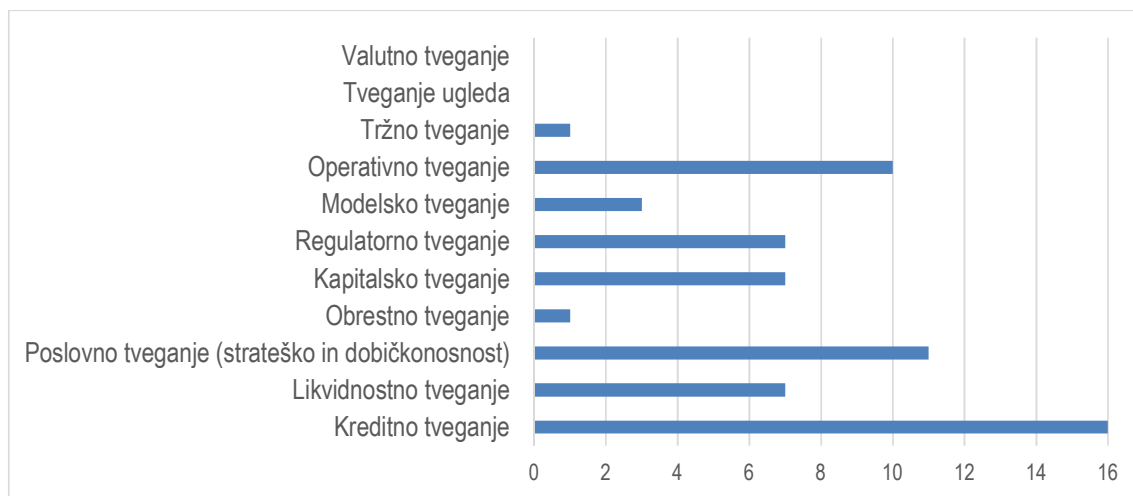


Čeprav je kreditno tveganje najpomembnejše tveganje bank, je COVID-19, kljub izboljšanju kontrolnega okolja in notranjih kontrol v zadnjih letih v bankah (Banka Slovenije, 2019), ponovno povečal obseg tveganj (Banka

Slovenije, 2020) in posledično obseg dela na področju kreditnega tveganja. Obseg dela se je zaradi COVID-19 povečal tudi na področju neprekinjenega poslovanja, ker so banke večinoma aktivirale načrte neprekinjenega poslovanja, in tudi obvladovanju stroškov.

**Vpliv na tveganja:** Primerjava glavnih bančnih tveganj v Sliki 4 pokaže, da notranji revizorji napovedujemo največje povečanje kreditnega tveganja, kar bo s seboj prineslo tudi povečanje regulatornih pritiskov na banke z novimi predpisi, predvsem na področju kreditnega tveganja. Povečanje napovedujemo tudi na področju poslovnih tveganj (strateško tveganje in dobičkonosnost), predvsem zaradi zmanjšanja povpraševanja in tržnih pritiskov na nižanje obrestnim mer, posledično pa tudi posredni pritisk na kapitalna tveganja. Zaradi sprememb v načinu dela kot tudi povečanega tveganja kibernetike varnosti in digitalizacije, pa pričakujemo tudi povečanje operativnih tveganj v bankah v Sloveniji.

Slika 4: Povečanje tveganj v bankah v Sloveniji zaradi COVID-19 (n=23)



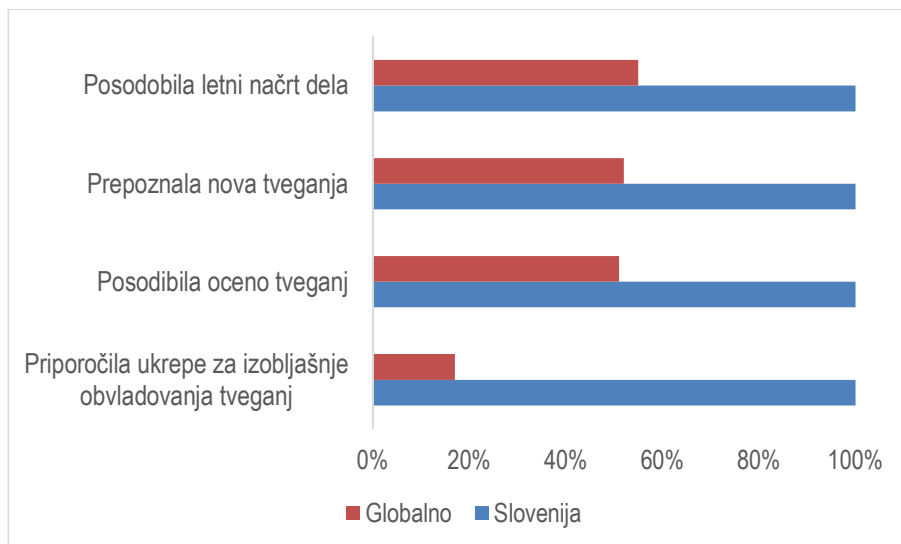
### Primerjava vpliva COVID-19 med globalno raziskavo in bankami v Sloveniji

Na podlagi štirih vprašanj smo primerjali vpliv in odziv služb notranje revizije v bankah v Sloveniji v primerjavi z globalno raziskavo IIA.

Prva primerjava v Sliki 5 pokaže, da so se službe notranje revizije v bankah v Sloveniji v primerjavi z globalnimi organizacijami precej bolj hitro in agilno odzvale na novo nastale razmere, saj so vse posodobile svoje letne načrte (v primerjavi z globalnimi organizacijami, ki so posodobile le v 55 % primerih), in sicer na podlagi novo prepoznanih tveganj in posodobljene ocene tveganj. Hitro so službe notranje revizije v Slovenije pristopile tudi k podajanju priporočil za izboljšanje obvladovanj novo nastalih tveganj zaradi COVID-19.

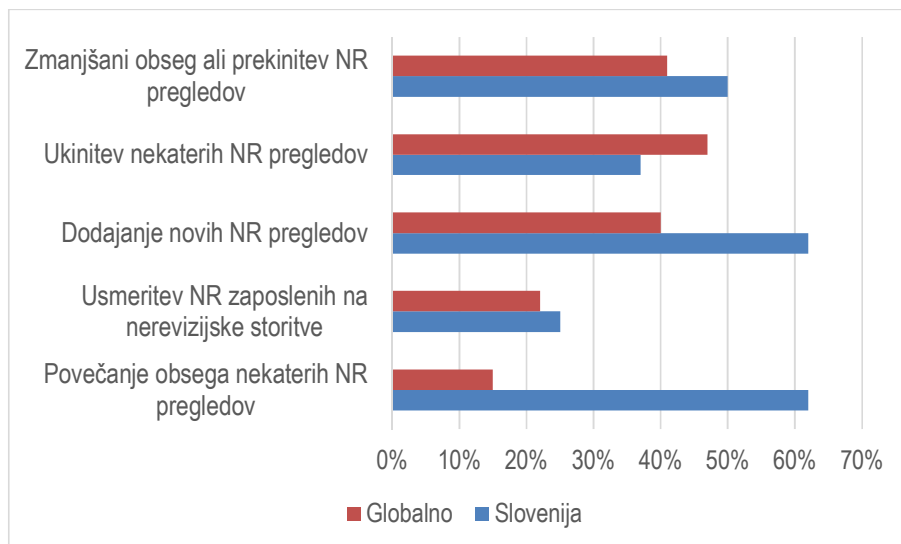
Službe notranje revizije v bankah v Sloveniji so tudi v primerjavi z globalnimi organizacijami, kar prikazuje Slika 6, v večji meri povečale svoj obseg dela, pri čemer so manj oklestile delovanje notranje revizije na tradicionalnih področjih. Na drugi strani pa je prišlo do večjega števila prekinitve oziroma zmanjšanja obsega nekritičnih pregledov, kar pa izhaja iz dejstva, da so službe notranje revizije v bankah v Sloveniji v večji meri posodobile svoje ocene tveganj in posledično načrt dela ter temu sledili dejanskim spremenjenim tveganjem bank.

Slika 5: Pristop notranje revizije v bankah v Sloveniji k novo nastalim tveganj zaradi COVID-19 (n=8)



Vir: IIA, 2020b

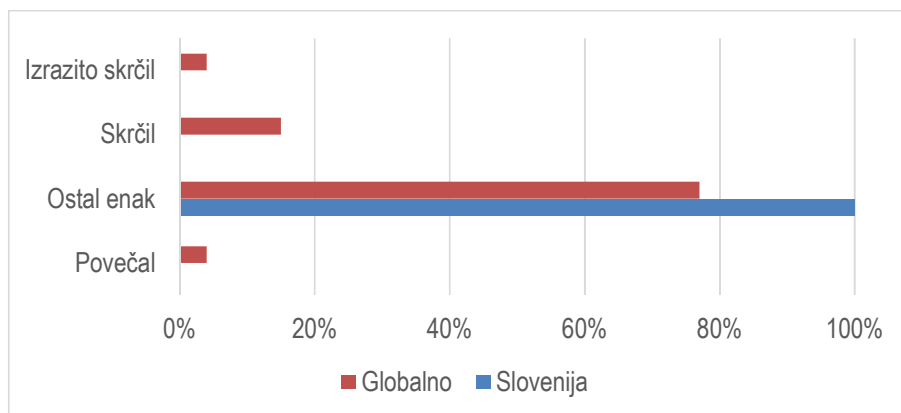
Slika 6: Sprememba obsega dela notranjih revizij v bankah zaradi COVID-19 (n=8)



Vir: IIA, 2020b

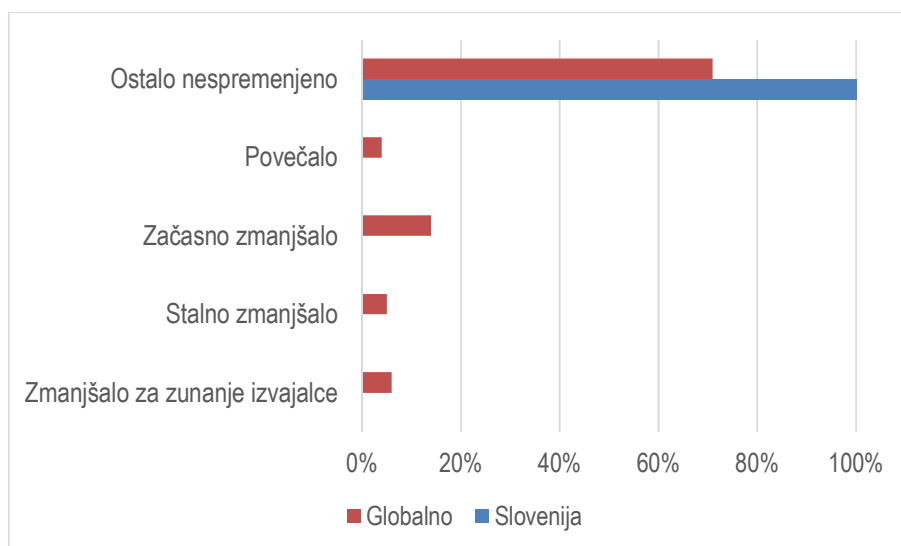
Zadnji dve primerjavi v Slikah 7 in 8 kažeta, da so službe notranje revizije v bankah v Sloveniji imele manjše zmanjševanje kadrovskih in finančnih virov za svoje delovanje kot globalne organizacije. Tako se finančni kot tudi kadrovski viri niso skrčili oziroma so ostali nespremenjeni, pri čemer poudarjamo, da se je pa povečal obseg dela za vse zaposlene v notranji reviziji v bankah v Sloveniji. Tudi globalno raziskava kaže, da notranja revizija kljub močnemu vplivu COVID-19 na zmanjševanje stroškov, ni bila tako izrazito izpostavljena, kar kaže na pomembno, vendar velikokrat skrito, vlogo notranje revizije pri uspešnosti poslovanja organizacij.

Slika 7: Vpliv COVID-19 na finančne vire (n=8)



Vir: IIA, 2020b

Slika 8: Vpliv COVID-19 na število zaposlenih v notranji reviziji



Vir: IIA, 2020b

**Razprava:** Na podlagi analize intervjujev smo ugotovili, da je glavni razlog za odstopanja med notranjo revizijo v bankah v Sloveniji in globalno raziskavo majhnost notranjerevizijskih služb v Sloveniji, saj so le te v primerjavi z drugimi bankami in organizacijami v svetu še vedno relativno majhne.

Pomembno dejavnik vpliva COVID-19 na delovanje služb notranjih revizij so tudi zakonske zahteve glede notranje revizije v bankah. Zmanjševanje števila zaposlenih ter ostalih virov bi lahko potencialno vplivalo na skladnost delovanja bank z bančno zakonodajo. Pomembno pa je tudi razumevanje notranje revizije pri regulatorju v bankah (Evropska centralna banka ali Banka Slovenija), ki še vedno poudarja pomembnost vloge notranje revizije v upravljanju in obvladovanju tveganj, kar posredno nakazuje tudi v novo izdanih smernicah na področju bančništva, kjer se vedno zahteva neodvisni pregled notranje revizije na vseh področjih.

S prispevkom želimo prispevati h slovenski teoriji notranjega upravljanja predvsem z vidika tretje obrambne linije, torej notranje revizije, ki je v Sloveniji, tako v poslovnem kot akademskem svetu, še vedno obrobna tematika. Z uporabnega vidika pa prispevamo h boljšemu razumevanju svetovalne vloge (moderni pristop) notranje revizije in kako lahko ta vloga notranje revizije pomaga upravi pri obvladovanju tveganj v organizaciji.



Uprave in nadzorni sveti lahko v boljši meri izkoristijo potencial notranje revizije, ki omogoča tako globalni kot podrobni pogled v delovanje bank kot tudi širšega okolja. Tako službe notranje revizije priporočajo, da se uprave in nadzorni svet osredotočijo ponovno na povečano kreditno tveganje, pri čemer pa poudarjamo, da brez kakovostnega obvladovanja poslovni tveganj ne bo tudi uspešnosti, pri čemer pa morajo upravljalni organi zagotoviti tudi skladnost z vse bolj zahtevno in obsežno bančno regulativo.

**Ključne besede:** notranja revizija, tveganja, COVID-19, digitalizacija, regulativa

## LITERATURA

1. Banka Slovenije. (2019). Poročilo o finančni stabilnosti, December 2019. Dostopno dne 22. 5. 2021: [https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/gdHbThgfwjcdv\\_fsr-december-2019-lektorirano.pdf](https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/gdHbThgfwjcdv_fsr-december-2019-lektorirano.pdf)
2. Banka Slovenije, (2020). Ocena sistemskih tveganj in odpornosti finančnega sektorja ob epidemiji COVID-19. Dostopno dne 22. 5. 2021: <https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/ocena-sistemskih-tveganj-in-odpornosti-financnega-sektorja-ob-epidemiji-covid.pdf>
3. Deloitte. (2021). Impact of COVID-19 on Cybersecurity. Dostopno dne 22. 5. 2021: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/risk/articles/impact-covid-cybersecurity.html>
4. Drašček, M in Marinšek, P. (2020). Mednarodna primerjava ureditve položaja notranje revizije s predlaganimi spremembami ZGD-1, *Pravna praksa*, 2020(49-50): 12-13.
5. Eulerich, M. in Lenz, R. (2020). Defining, Measuring, and Communicating the Value of Internal Audit. Best Practices for the Profession. Dostopno dne 22. 5. 2021: <https://na.theiia.org/iia/PUBLIC%20Documents/Measuring-Value-Report.pdf>
6. European Confederation of Institutes of Internal Auditors. (2020) Experience from 17 CAEs of European SSM Banks in various European countries. Dostopno dne 22. 5. 2021: <https://www.eciia.eu/2020/04/how-the-current-covid-19-situation-has-been-impacting-the-work-of-banks-internal-audit-functions-2/>
7. Institute of Internal Auditors. (2020a). IIAjev model treh linij. Posodobitev IIA modela Tri obrambne linije. Dostopno dne 22. 5. 2021: <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Slovenian.PDF>
8. Institute of Internal Auditors. (2020b). How organisations globally are responding to COVID-19: Survey results from internal auditors in 95 countries – Part 1. Dostopno dne 22. 5. 2021: <https://global.theiia.org/knowledge/Public%20Documents/GKB-How-Organizations-Globally-Are-Responding-to-COVID-19.pdf>
9. Institute of Internal Auditors. (2020c). COVID-19: The initial impact on internal audit worldwide. Survey results from internal auditors in 95 countries – Part 2. Dostopno dne 22. 5. 2021: <https://global.theiia.org/knowledge/Public%20Documents/GKB-COVID-19-The-Initial-Impact-on-Internal-Audit-Worldwide.pdf>
10. Institute of Internal Auditors. (2021). Definition of Internal auditing. Dostopno dne 22. 5. 2021: <https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>
11. Sarens, G., Abdolmohammadi, M.J. in Lenz, R. (2012). Factors associated with the internal audit function's role in corporate governance. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(2): 191-204.

## O avtorju

Dr. Matej Drašček je vodja notranje revizije v Hranilnici LON d.d. in predsednik Združenja notranjih revizorjev IIA – Slovenski inštitut. Predava na domačih in mednarodnih konferencah ter je avtor člankov, ki so bili objavljeni v domačih in mednarodnih strokovnih in znanstvenih revijah, s področja notranje revizije, etike in strateških tveganj. Ima pridobljen naziv preizkušeni notranji revizor, kot tudi mednarodne nazive s področja notranje revizije CIA, CFSA in CRMA.

## **IZZIVI PRI NAPOTOVANJU DELAVCEV V OKVIRU ČEZMEJNEGA OPRAVLJANJA STORITEV V EU V ČASU EPIDEMIJE COVID-19 (PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKOVALNEGA PROJEKTA)**

**izr. prof. dr. Elizabeta Zirnstein**

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper, Slovenija  
elizabeta.zirnstein@fm-kp.si

**viš. pred. mag. Suzana Sedmak**

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper, Slovenija  
suzana.sedmak@fm-kp.si

**izr. prof. dr. Klemen Širok**

Univerza na Primorskem, Fakulteta za vede o zdravju, Koper, Slovenija  
klemen.sirok@fvz.upr.si

Napotovanje delavcev v tujino je fenomen, ki je v evropskem prostoru v zadnjih dveh desetletjih v izjemnem porastu je posledično deležen precejšnje pozornosti sektorskih politik, različnih deležnikov in raziskovalcev, ki ta fenomen obravnavajo večinoma z ekonomskega, pravnega ali sociološkega zornega kota (glej npr. Bogoevski, 2016; Danaj in drugi, 2020; Danaj in Zolyomi, 2018; De Wispelaere in Pacolet, 2018; Hojnik, 2018; Hollan in Danaj, 2018; Houwerzijl in Borelli, 2018; Kresal, 2020; Kresal Šoltes, 2016; Rennuy, 2020; Rogelja in drugi, 2016; Strban, 2018; Tičar, 2017). Napotovanje delavcev je tematika, ki sodi v širši kontekst ene izmed štirih temeljnih svoboščin notranjega trga EU – pravice do prostega pretoka storitev. V praksi to pomeni, da lahko podjetja za izpolnitev svojih pogodbenih obveznosti začasno pošljejo (napotijo) svoje delavce v drugo državo članico EU. Delavec je 'napoteni delavec', kadar je zaposlen v eni državi članici, a ga njegov delodajalec začasno napoti na opravljanje dela v drugo državo članico.

V Sloveniji se s fenomenom napoteni delavcev srečujemo v večji meri od leta 2004, po vstopu Slovenije v EU. Danes spada Slovenija med države z največ napotitvami v druge evropske države (De Wispelaere in Pacolet, 2018). Deloma lahko to pripišemo tudi njenemu geografskemu položaju, saj predstavlja vmesno točko med državami Zahodnega Balkana in EU državami, z znatnim deležem državljanov tretjih držav, ki so zaposleni v slovenskih podjetjih in nato napoteni na delo v druge evropske države.

V prispevku predstavljamo rezultate raziskave o napotovanju delavcev v okviru čezmejnega opravljanja storitev v EU, s posebnim poudarkom na tistih vidikih napotovanja, ki so zaradi epidemije COVID-19 (v nadaljevanju: epidemija) postavljali delodajalce pred nove izzive. Primarni podatki so bili zbrani v polstrukturiranih intervjujih z napoteni delodajalci in predstavniki javnih organov ter socialnimi partnerji. Od maja 2020 do decembra 2020 je bilo opravljenih skupaj 15 intervjujev. Specifiko intervjujev predstavlja uporaba vinjet (angl. vignettes, Barter in Renold 2000) namenjena pridobivanju vpogledov obeh strani institucionalnega odnosa v praksah napotitve: delodajalcev in predstavnikov državnih organov. Analiza temelji na pristopu mešanih metod in združuje kvalitativne podatke s sekundarnimi podatki javnih organov. Podatki intervjujev so bili analizirani s pomočjo metode analize vsebin. Čeprav so predstavniki delodajalcev, ki so sodelovali v naši raziskavi, prihajali iz različnih sektorjev, se raziskovalne ugotovitve najpogosteje nanašajo na gradbeni sektor. To je posledica dejstva, da je velika večina delavcev, napoteni iz Slovenije v druge evropske države, gradbenih delavcev.

Neslutene razsežnosti epidemije so bistveno spremenile naša življenja ter vplivale na delovanje posameznikov in družbe. Spremenili so se tudi načini dela. Delo na daljavo je postalo stalnica v mnogih delovnih okoljih, kar je nekaterim podjetjem omogočilo preživetje, pa tudi iskanje novih priložnosti in

posledično rast. Na drugi strani pa je v dejavnostih, ki jih je nemogoče opravljati na daljavo, epidemija bistveno otežila poslovanje, v nekatere tudi zarezala globlje sledi. Tako je gradbeništvo panoga, ki jo je nemogoče opravljati na daljavo – in iz katere izhaja tudi večina delavcev, ki so iz Slovenije napoteni na delo v tujino. Enako velja tudi za nekatere druge panoge, iz katerih so delavci napoteni iz Slovenije na delo v tujino (transport, servisne storitve ipd.). Zaradi epidemije so evropske države ponovno vzpostavile nadzor nad vstopom na svoja ozemlja ali celo zaprle meje z namenom omejitve širjenja koronavirusne bolezni – kar je znatno otežilo prosto gibanje ljudi in tudi opravljanje čezmejnih storitev (prim. Robin-Olivier 2020). Poleg težjega prehajanja meja so nekatere države v primeru napotovanja zahtevale nujno karanteno delavcev ob vstopu na njihovo ozemlje, Letta (2021) opiše nekatere ukrepe držav ob izbruhu epidemije v povezavi z zapiranjem meja). Napotene delavce, ki se soočajo s težavami zaradi omejitve prostega gibanja oseb na ozemlju EU, je marca lani naslovlilo sporočilo Evropske komisije (Evropska komisija, 2020a), ki med drugim poziva države EU h koordiniranemu reševanju težav prehajanja meja. V sporočilu maja 2020 Evropska komisija ponovno poudari pomen prostega gibanja oseb ter pozove k odpravi omejitev, kar je »ključnega pomena za oživitve gospodarstva. Omejevanje prostega gibanja in ponovna uvedba notranjih meja škodita enotnemu trgu in ovirata nemoteno delovanje dobavnih verig« (Evropska komisija 2020b). Hkrati se pojavijo tudi pričevanja o specifičnem, občutljivem položaju delavcev, ki opravljajo čezmejne storitve (prim. Rasnača 2020; ETUC 2020; Geyer, Danaj, in Scoppetta 2020).

Delodajalci poročajo o različnih izkušnjah pri napotovanju delavcev v obdobju epidemije. Nekateri so naleteli na težave pri prehodu meje – v nekaterih državah je obvezna (različno dolga) karantena, v drugih testiranje, spet v nekaterih oboje itd. To zaplete delovni proces in pomeni dodatno finančno breme za delodajalca (delavec ima pravico do nadomestila plače, vendar ne dela). Kot je omenil eden od naših sogovornikov, to še posebej težko čutijo manjša podjetja, zato nekatera ponujajo storitve v tujini brez prijave lokalnim oblastem, torej opravljajo delajo »na črno«. Ob napotovanju je zaradi epidemije treba priskrbeti dodatno dokumentacijo ob napotovanju, kar pomeni, da se je zaradi epidemije poleg finančnega bremena povečalo tudi administrativno breme. Podjetja, ki napotujejo, morajo biti na tekočem z ukrepi in predpisi, povezanimi z epidemijo, in dnevno spremljati dogajanje, saj se lahko razmere zelo hitro spremenijo.

Spet drugi delodajalci pri prehodu meje niso zaznali težav – ob predložitvi ustreznih dokazil ali pogodb o opravljanju storitev, nanje omejitve potovanja, povezane s epidemijo, niso vplivale. Intervjuvanec iz transportne panoge je omenil težavo, s katero se srečujejo vozniki – ker so nastanitvene zmogljivosti v številnih evropskih državah zaprte, vozniki tovornjakov ne morejo upoštevati predpisov EU (45-urni tedenski čas počitka izven vozila).

**Ključne besede:** COVID-19, napoteni delavci, napotovanje, Evropa, migracije

## LITERATURA

1. Barter, C. & Renold, E. (2000). 'I wanna tell you a story.' Exploring the application of vignettes in qualitative research with children and young people, *International Journal of Social Research Methodology* 3.4, 307-323.
2. Bogoevski, V. (2016). Posting of workers – strengthening labour rights while securing free movement of services? <https://migrationonline.cz/en/e-library/posting-of-workers-strengthening-labour-rights-while-securing-free-movement-services>.
3. Danaj, S. Geyer., Cukut Krilić, S., Toplak, K. in Vah Jevšnik, M. (2020). Regional case study from Bosnia and Herzegovina to Austria via Slovenia: Migration and posting of third country nationals in the EU. Vienna: European Centre.
4. Danaj, S., in Zólyomi E. (2018). Occupational health and safety of posted workers in the EU: A comparative report. Vienna: European Centre for Social Welfare Policy and Research.
5. De Wispelaere, F. in Pacolet, J. (2018). Posting of workers. Report on A1 Portable Documents issued in 2016. European Commission; Brussels. Pridobljeno 19. maja 2020 na <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/503966>.
6. ETUC. (2020). ETUC note on posted workers and the COVID-19 outbreak. ETUC | European Trade Union Confederation. Najdeno 20. maja 2020 na <https://www.etuc.org/en/document/etuc-note-posted-workers-and-covid-19-outbreak>.

7. Evropska komisija. (2020a). COVID-19 - Informacije za obmejne delavce in napotene delavce. Najdeno 23. maja 2020 na [https://europa.eu/youreurope/citizens/files/Covid\\_FrontierPostedWorkers\\_sl.pdf](https://europa.eu/youreurope/citizens/files/Covid_FrontierPostedWorkers_sl.pdf).
8. Evropska komisija. (2020b). Na poti k postopnemu in usklajenemu pristopu k ponovni vzpostavitvi prostega gibanja in odpravi kontrol na notranjih mejah – COVID-19 (2020/C 169/03). Najdeno 6. septembra 2020 [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XC0515\(05\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XC0515(05)&from=EN).
9. Geyer, L., Danaj, S. in Scoppetta, A. (2020). The impact of COVID-19 on the posting of workers and their workplace safety. Najdeno 8. septembra 2020 na <https://www.euro.centre.org/webitem/3752>.
10. Hojnik, J. (2018). Načelo ene zakonodaje na področju socialne varnosti v luči prostega pretoka kapitala med EU in tretjimi državami. Davčno-finančna praksa 19 (2): 22-26.
11. Hojnik, J. (2020). Ali so izvajalci storitev na mednarodnih vlakih napoteni delavci? Davčno-finančna praksa 21 (1): 20-24.
12. Hollan, K., in Danaj, S. (2018). Occupational health and safety of posted workers in the EU: A Comparative Report. Vienna: European Centre for Social Welfare Policy and Research.
13. Houwerzijl, M., Traversa, E. in Borelli, S. (2018). Putting an end to cross-border social security fraud and abuse. Bruselj: EFBWW.
14. Kresal Šoltes, K. (2016). Agencijski in napoteni delavci. Podjetje in delo 42 (6-7): 877-890.
15. Kresal, B. (2020). Posting of workers before Slovenian Courts. V Rasnača (ur.) in Berniaciak (ur.): Posting of workers before national courts. Bruselj: European trade union institute, Pp 217-238
16. Letta, E. (2021). The impact of the Covid-19 pandemic on posted workers: the new posting framework. Najdeno 16. oktober 2021 na <https://www.robert-schuman.eu/en/european-issues/0591-the-impact-of-the-covid-19-pandemic-on-posted-workers-the-new-posting-framework>.
17. Rasnača, Z. (2020). Essential but unprotected: highly mobile workers in the EU during the Covid-19 Pandemic. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3699377>.
18. Rennuy, N. (2020). Posting of workers: Enforcement, compliance, and reform. European Journal of Social Security Vol. 22(2): 212–34. <https://doi.org/10.1177/1388262720931658>.
19. Robin-Olivier, S. (2020). Free movement of workers in the light of the COVID-19 Sanitary Crisis: From restrictive selection to selective mobility. European Papers - A Journal on Law and Integration 2020 5 (1): 613–19. <https://doi.org/10.15166/2499-8249/357>.
20. Rogelja, N., Toplak, K., Vah Jevšnik, M. in Mlekuž, J. (2016). Napotitve delavcev iz Slovenije: Nekatere specifične probleme. Dve domovini 44, 125-137.
21. Strban, G. (2018). Socialno zavarovanje napotelih delavcev v zakonodaji in sodni praksi EU. Delavci in delodajalci 18 (2-3): 405-426.
22. Tičar, L. (2017). Dileme v zvezi z napotitvijo delavcev. Podjetje in delo 43 (6-7): 1185-1192.

## O avtorjih

Elizabeta Zirnstein je izredna profesorica na Fakulteti za management, Univerza na Primorskem, Slovenija. Diplomirala je na Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je tudi magistrirala in doktorirala iz pravnih znanosti. Študirala je tudi na Univerzi v Cambridgu, kjer je opravila specializacijo iz evropskega prava. Raziskovalno delo opravlja na različnih pravnih področjih, predvsem na področju prava intelektualne lastnine, gospodarskega prava in delovnega prava s posebnim poudarkom na inovativnosti v delovnem razmerju. Elizabeta Zirnstein je avtorica pomembnih učbenikov, člankov, raziskovalnih poročil in monografij.

Suzana Sedmak je višja predavateljica in raziskovalka na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Poučuje predmete s področja poslovnega komuniciranja, medkulturnega komuniciranja in sociologije dela. Sodelovala je v različnih nacionalnih in mednarodnih projektih bodisi kot raziskovalka in/ali koordinatorica. Trenutno raziskovalno sodeluje pri mednarodnem projektu POW-Bridge (Premostitev razkoraka med zakonodajo in prakso pri napotitvah delavcev), katerega rezultati so predstavljeni v prispevku.

Klemen Širok je izredni profesor na Fakulteti za zdravstvene vede in Fakulteti za management Univerze na Primorske. Predava vsebine s področja človeškega dejavnika v organizacijah: kadrovski management, vodenje projektov, veščine vodenja, sociologijo dela, organizacijsko vodenje, poslovno komuniciranje, trg dela, zaposlovanje in karierni razvoj, management medkulturnih razlik. V zadnjih 7 letih je Klemen zbral več kot 300 ur poučevanja na Finskem, Avstriji in Poljskem. Njegova raziskovalni interes obsega področje promocije zdravja pri delu, evalvacijske študije s področja trga dela in socialnih politik ter management inovacij. Od leta 2006 je Klemen sodeloval ali vodil več kot 20 nacionalnih ali mednarodnih projektov in izvedel več kot 15 evalvacij ukrepov trga dela oz. socialnih politik.