

Uvodnik

Druga številka revije Izzivi managementu v letu 2021 je posvečena aktualni temi soočanja podjetij in drugih združb ter njihovih managerjev z izzivi epidemije COVID-19. To je bila tudi tema letošnjega, 17. znanstvenega posvetovanja o managementu in organizaciji z naslovom »ORGANIZACIJSKO PRILAGAJANJE IN MANAGEMENT V ČASU EPIDEMIJE COVID-19«, ki je potekalo 11. junija 2021 prek spleta in ga je Društvo slovenska akademija za management organiziralo skupaj z Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani, Fakulteto za organizacijske vede Univerze v Mariboru in Fakulteto za management Univerze na Primorskem.

Epidemija COVID-19 ni povzročila samo zdravstvene krize, posegla je na vsa področja našega življenja in s tem tudi poslovanja vseh združb. Gospodarske, javne, vladne in nevladne združbe so se srečale z novimi okoliščinami delovanja, ki so zahtevale uspešno odločanje managementa in učinkovito organizacijsko prilagajanje. Na eni strani je bil management postavljen pred izzive izpolnjevanja spreminjajočih se ukrepov regulatorja ob epidemiji, na drugi strani je bil stisnjen v primež trga, poleg tega so se pojavljali številni novi izzivi pri upravljanju in ravnanju združb. Te so bile zato prisiljene v korenito organizacijsko prilagajanje. To je močno vplivalo na motivacijo, odnose med zaposlenimi, komunikacijo, vodenje, procese odločanja, zadovoljstvo pri delu, zdravje zaposlenih, pripadnost zaposlenih, zavzetost za delo ipd. Posledice ukrepov zaradi epidemije COVID-19 se bile mnogotere in še trajajo – pojavljajo se na ravni zaposlenih, na ravni oddelkov, na ravni združb in širše družbe. Posledice so lahko negativne in pozitivne, saj je vsako obdobje spreminjanja tudi obdobje priložnosti za organizacijski razvoj, inovacije in napredek.

Na posvetovanju so sodelovali avtorji znanstvenih prispevkov, predstavljeni so bili tudi praktični primeri uspešnih podjetij. Sodelujoči so se ukvarjali z vprašanji: kaj so ključni izzivi in dileme managementa z zornega kota izpolnjevanja zahtev različnih deležnikov, kako management te dileme razrešuje, kakšne organizacijske prilagoditve uveljavlja in kakšne so posledice teh sprememb na ravni zaposlenih in združbe. V tej izdaji revije predstavljamo izbran nabor znanstvenih prispevkov, predstavljenih na posvetovanju.

Najprej predstavljamo strokovno-raziskovalni prispevek z naslovom »*Protikrizni ukrepi države in podjetij in kaj smo se naučili iz krize*«, v katerem avtor prof. dr. Matej Lahovnik pojasni, kako je kriza zaradi epidemije COVID-19 vplivala na ekonomske politike in kako je skupaj s politikami izzvala ključne spremembe pri upravljanju in ravnanju podjetij, to je bolj holistično korporacijsko upravljanje z vključevanjem interesov več deležnikov (zaposlenih, razvojnih dobaviteljev ...), digitalizacijo poslovanja, pospešen razvoj krožnega gospodarjenja ter skrajšanje oskrbovalnih verig. Prispevek prikaže ključne politike EU in vlade pri odzivanju na krizo, jih primerja z ukrepi predzadnje krize v letih 2008 in 2009, ključne parametre politik predstavi tudi kvantitativno s številkami iz poročil Umarja, Obrtne zbornice Slovenije in drugih, s čimer informira bralca, da bolje razume spremembe v poslovnem okolju podjetij zaradi koronakrize. Navedeni prispevek postavi širši kontekst tudi za preostale prispevke v tej posebni izdaji revije Izzivi managementa, ki je namenjena organizacijskemu prilagajanju na koronakrizo.

V prispevku z naslovom »*Odziv notranje revizije v bankah v Sloveniji na epidemijo COVID-19*« avtor dr. Matej Drašček najprej opredeli vlogo notranje revizije v podjetjih, jo razmeji od zunanje revizije, nato pa pojasni njeno vlogo tretje linije v upravljanju in obvladovanju tveganj. Nadaljuje s predstavitvijo raziskave med notranjimi revizorji v bankah v Sloveniji o identifikaciji in pomembnosti tveganj v bankah ter vplivu COVID-19 na delo notranjih revizorjev in rezultate primerja z globalno raziskavo, ki jo je opravilo svetovno Združenje notranjih revizorjev (Institute of Internal Auditors, IIA). Primerjava raziskav pokaže, da se je notranja revizija v bankah v Sloveniji glede na rezultate globalne raziskave na epidemijo COVID-19 odzvala agilneje. Nadalje primerjava pokaže, da notranja revizija v bankah v Sloveniji ni bila podvržena krčenju človeških in finančnih virov. Prispevek razpravlja še o ugotovitvah polstrukturiranih intervjujev z vodjema dveh izbranih bank v Sloveniji, da se bodo zaradi epidemije COVID-19 v bankah najbolj povečala kreditno in strateško tveganje ter tveganje dobičkonosnosti.

Avtorica Katja Novak v prispevku z naslovom »*Razmere na področju ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih v slovenskih podjetjih*« predstavlja težave zaposlenih na področju duševnega zdravja, vpetost skrbi za duševno zdravje zaposlenih v

organizacijsko kulturo podjetja, načrtovanje ukrepov na področju duševnega zdravja v podjetju, izvajanje ukrepov za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih, ovire, s katerimi se podjetja srečujejo pri načrtovanju in izvajanju ukrepov na tem področju, ter vpliv epidemije COVID-19 na organizacijo dela in na področje duševnega zdravja zaposlenih. Predstavljeni so izsledki raziskave, izvedene v okviru projekta NAPREJ, v kateri je marca 2021 sodelovalo 576 delodajalcev. Izsledki so zanimivi, saj so pokazali, da se delodajalci dobro zavedajo pomena duševnega zdravja zaposlenih. Najpogosteje težave z duševnim zdravjem nastanejo zaradi preobremenjenosti z delom. Za ohranjanje in krepitev zdravja delodajalci najpogosteje izvajajo letne pogovore ter prilagajajo delovni čas in delovna mesta. Raziskava je pokazala, da imajo pri skrbi za duševno zdravje zaposlenih zelo pomembno vlogo vodje. Članek ponudi priporočila za krepitev duševnega zdravja zaposlenih (ozaveščanje zaposlenih, usposabljanje vodij, zagotavljanje strokovne pomoči posameznikom). Avtorica še ugotavlja, da se delodajalci pri izvajanju ukrepov za krepitev in promocijo duševnega zdravja srečujejo s pomanjkanjem strokovnega kadra in finančnih sredstev.

Avtorji naslednjega prispevka so izr. prof. dr. Klemen Širok, viš. pred. mag. Suzana Sedmak in izr. prof. dr. Elizabeta Zirnstein. V prispevku z naslovom *»Izzivi pri napotitvi delavcev v okviru čezmejnega opravljanja storitev v EU v času epidemije COVID-19«* predstavljajo rezultate raziskave o napotitvah delavcev v okviru čezmejnega opravljanja storitev v EU, s posebnim poudarkom na tistih vidikih napotitev, ki so zaradi epidemije COVID-19 postavljali slovenske delodajalce pred nove izzive. Na osnovi polstrukturiranih intervjujev avtorji ugotavljajo, da so se delodajalci srečali z novimi težavami in ovirami, ki so jih prednje postavili ukrepi za zmanjševanje širjenja okužb (več birokratskega dela, več negotovosti zaradi zahtev držav gostiteljic, višje finančno breme zaradi karantene, testiranja ipd.). Vendar pa hkrati na osnovi analize sekundarnih (uradnih) podatkov o gibanju števila napotenih delavcev v EU ugotavljajo, da se zaradi teh ukrepov število napotenih delavcev na ravni EU absolutno gledano ni zmanjšalo, ampak se je celo povečalo. Povečanje obsega napotitev delavcev slovenskih podjetij na delo v tujino v obdobju epidemije avtorji poskušajo pojasniti z več dejavniki. Kot razlog za ta pojav navajajo potrebo po prostem pretoku dobrin in kapitala, s tem pa tudi delovne sile, značilnosti določenih dejavnosti, za katere je značilna nezmožnost opravljanja dela na daljavo (npr. gradbeništvo, mednarodni cestni prevoz), in dejstvo, da segmenti slovenskega trga dela, ki so najbolj usmerjeni v delo v tujini, pripadajo sektorjem, ki so bili manj prizadeti zaradi epidemije.

Avtorica doc. dr. Melita Balas Rant v prispevku z naslovom *»Kakovost delovanja organizacije v slovenskih podjetjih v obdobju od marca do decembra 2020: Vpliv položaja v hierarhiji in vpliv velikosti podjetja«* na vzorcu 101 podjetja preučuje, kakšne organizacijske težave so zaznavala podjetja v času koronazaprta. Kakovost delovanja organizacije segmentira z vidika položaja v organizacijski hierarhiji in z vidika velikosti podjetja. Na podlagi opravljene analize ugotavlja, da podjetja v splošnem v času zaprta niso zasledila večjih težav v delovanju organizacije. Od vseh hierarhičnih ravni srednji management najbolje ocenjuje, da delujejo zaposleni v skladu s pričakovani podjetja, da dosegajo norme in standarde uspešnosti, da imajo zadostna znanja, veščine in spretnosti za delo, da je odločanje uspešno in učinkovito in da imajo zadostne informacije za uspešno odločanje. Podjetja različnih velikostnih razredov se razlikujejo v kakovosti delovanja organizacije. Prvo priporočilo je, naj se srednji management aktivneje vključuje v organizacijske spremembe zaradi koronakrize. Drugo priporočilo je, naj država še naprej podpira finančno manjša podjetja, naloga vrhnjega managementa večjih podjetij pa je, da uveljavlja projekte, ki povečujejo organizacijsko prilagodljivost.

Avtorica Ida Albreht v prispevku z naslovom *»Analiza čustvene inteligentnosti in izgorelosti zaposlenih pripadnikov generacije Y v Sloveniji«* predstavlja raziskavo o čustveni inteligentnosti in izgorelosti zaposlenih pripadnikov generacije Y, ki jo je izvedla med 21. majem in 13. julijem 2020. To je bilo obdobje, ko se je na delovnih mestih uvajalo vse več ukrepov za zaježitev širjenja COVID-19, s tem pa se je pojavljalo vse več stresnih in negotovih situacij. Raziskava, ki so jo izvedli na vzorcu 542 relevantnih oseb, je pokazala, da so pripadniki generacije Y v Sloveniji visoko čustveno inteligentni in da (še) niso doživeli visokih stopenj simptomov izgorelosti na delovnem mestu. V primerjavi z drugimi raziskavami so pripadniki slovenske generacije Y precej podobno čustveno inteligentni, kot so inteligentni pripadniki te generacije drugje po svetu. Zanimiva ugotovitev raziskave pa je, da so pripadniki te generacije v Sloveniji, v nasprotju s pripadniki te generacije v tujini, precej manj izgoreli.

doc. dr. Melita Balas Rant in doc. dr. Aleša Saša Sitar, Slovenska akademija za management