



Društvo
**SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT**

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik XIII, številka 2, oktober 2021

Poslanstvo revije

Revija Izzivi managementu je namenjena izboljšanju in razvoju slovenskega managementa, ki je ključnega pomena za učinkovitost in uspešnost podjetij in drugih združb. Zanimiva in koristna bo za sedanje in nove managerje na različnih ravneh, pa tudi vse druge, ki so z dejavnostjo managementa povezani. Je znanstveno-strokovna revija, ki želi prispevati k razvijanju pretoka sporočil med teorijo in prakso managementa (ravnateljstva).

Svoj namen bo dosegla s prikazovanjem primerov dobre (in slabe) prakse managementa podjetij, zavodov, državne uprave in vseh drugih

združb ter z objavljanjem teoretičnih spoznanj managementa kot uporabne vede s poudarkom na njihovem prenosu v praktično uporabo.

Revija predstavlja ter razvija odprt prostor dialoga med teoretiki in praktiki na omenjenem področju in s tem omogoča hitrejši in uspešnejši prenos teoretičnih in praktičnih spoznanj v novo prakso slovenskega managementa. Obenem pa bo s prenosom strokovnih izkušenj in spoznanj spodbujala tudi razvoj slovenskih teorij managementa in organizacije in jih uveljavljala tako doma kot v tujini.

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik XIII, številka 2, oktober 2021

ISSN 1855-5756

Glavna urednica

doc. dr. Lidija Breznik

Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Eklipsa s.p.

Uredniški odbor

doc. dr. Katerina Božič

Luka Eržen

dr. Milan Jelovčan

prof. dr. Maja Meško

prof. dr. Sandra Penger

prof. dr. Simona Šarotar Žižek

dr. Vojko Toman

Spletna stran revije:
<http://sam-d.si/revija/o-reviji/>

Kazalo

3 Uvodnik

Strokovno-raziskovalni prispevki

5 Protikrizni ukrepi države in podjetij in kaj smo se naučili iz krize

Matej Lahovnik

12 Odziv notranje revizije v bankah v Sloveniji na epidemijo COVID-19

Matej Drašček

26 Razmere na področju ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih v slovenskih podjetjih

Katja Novak

34 Izzivi pri napotitvi delavcev v okviru čezmejnega opravljanja storitev v EU v času epidemije COVID-19 (predstavitve rezultatov raziskovalnega projekta)

Klemen Širok, Suzana Sedmak, Elizabeta Zirnstein

42 Analiza čustvene inteligentnosti in izgorelosti zaposlenih pripadnikov generacije Y v času pandemije COVID-19: Primer Slovenije

Ida Albreht

48 Kakovost delovanja organizacije v slovenskih podjetjih v obdobju od marca do decembra 2020: Vpliv položaja v hierarhiji in vpliv velikosti podjetja

Melita Balas Rant

Informacije

60 Povzetki – Abstracts

65 Navodila avtorjem

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 predstavitev 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 krepitve 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. Najpogostejše težave z duševnim zdravjem nastanejo zaradi preobremenjenosti z delom. Za ohranjanje in krepitev zdravja delodajalci najpogostejše 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 koronazaprte. 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 zaprtja niso zasledila večjih težav v delovanju organizacije. Od vseh hierarhičnih ravni srednji management najboljše ocenjuje, da delujejo zaposleni v skladu s pričakovanji 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

Protikrizni ukrepi države in podjetij in kaj smo se naučili iz krize

Matej Lahovnik

e-pošta: matej.lahovnik@ef.uni-lj.si

Povzetek

Koronakriza je največja globalna kriza po drugi svetovni vojni. Temeljna težava 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 spopadanja s krizo tako na ravni države kot podjetij. Odzivanje in prilagajanje podjetij na krizo je treba proučevati v dinamični povezavi z ekonomsko politiko, ki vpliva na ključne parametre v okolju podjetja. V prispevku prikazujemo vpliv koronakrize na korporacijsko upravljanje podjetij in posledično na strategije podjetij. Ugotavljamo, da bo koronakriza poleg digitalizacije poslovanja močno pospešila tudi bolj vključujoče korporacijsko upravljanje in trajnostni razvoj podjetij.

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

1. Uvod

Pandemija koronavirusa je prizadela svetovna gospodarstva bolj kot zadnja finančna kriza, zato so jo že poimenovali mati vseh kriz. Koronakriza namreč ni samo zdravstvena kriza, ampak sega na vsa področja našega življenja in s tem tudi poslovanja podjetij. Na začetku koronakrize ni bilo mogoče predvideti, kako dolgo bo trajala, ker je bilo preveč neznank glede novega virusa. Očitno pa je bilo, da bo kriza močno spremenila naša življenja, zato se spreminja tudi naš način dela in preživljanja prostega časa. Obvladovanje globalne pandemije in lokalne epidemije virusa je vplivalo na to, da smo vse več časa preživel v virtualni realnosti. Naše družbeno življenje in s tem tudi poslovanje podjetij se je pospešeno selilo na internet in z njim povezane digitalne platforme. Koronakriza je zato močno pospešila digitalizacijo poslovnih procesov v podjetjih. Navsezadnje je bil internet na začetku pandemije zaradi množičnega obiska tako obremenjen, da so se nekateri ponudniki videovsebin, kot je Netflix, odločili, da filme ponujajo le še v nižji ločljivosti. Grozila je namreč resna nevarnost, da se internet in z njim naš virtualni svet sesuje. Spletne platforme so bile preobremenjene, ker smo se vsi hkrati poslovno in zasebno zadrževali tam, kjer je bilo najbolj varno in ni bilo virusa,

torej na spletu. Zasebno druženje se je preselilo na Facebook, Twitter in Instagram, poslovno pa na Zoom in Microsoft Teams, zato po tej krizi nič več ne bo, kot je bilo.

Metoda analize prispevka je komparativna in temelji na znanstveni deskripciji ter sintezi različnih teoretičnih in empiričnih spoznanj. Predzadnja bančna kriza je bila endogene narave. Najbolj prizadeta so bila podjetja v industriji in gradbeništvu, kjer se je aktivnost v prvih šestih mesecih glede na isto predhodno obdobje znižala za okoli 20 odstotkov, BDP pa se je v prvem polletju 2009 glede na isto obdobje 2008 znižal za 8,8 odstotka (Umar, 2009). Slovenija je bila tako po upadu BDP, številu stečajev podjetij in zvišanju brezposelnosti med državami EU, ki so se s krizo najslabše spoprijele. V koronakrizi pa Slovenija spada med tiste države EU, ki so se z gospodarsko krizo bolje spopadle, saj sta upad BDP in rast brezposelnosti podpovprečna tako v primerjavi z evrskim območjem kot tudi povprečjem EU.

Mednarodne institucije in vlade nacionalnih držav so se v koronakrizi odzvale bistveno hitreje in odločneje. Ob bančni krizi pred 12 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 evrskega območja. Evropska centralna banka

pa se je takrat s prepoznim odkupovanjem državnih obveznic z zamudo odzvala na klinično mrtev medbančni trg. Države so se srečale s paradoksom ekonomske politike. Po eni strani so namreč bile prisiljene v zmanjševanje javnofinančnih primanjkljajev in omejevanje zadolževanja, po drugi strani pa bi morale spodbuditi okrevanje gospodarstev prav s keynesijansko ekonomsko politiko. V nekaterih državah se je kriza v drugem obdobju zaradi zahteve po zmanjšanju javnofinančnih primanjkljajev celo poglobila in smo lahko govorili o dvojnem dnu oziroma o krizi v obliki črke W.

2. Protikrizni ukrepi države

V koronakrizi so po začetnem zapletu na evropskem svetu že v nekaj dneh sklenili dogovor o obsežnih fiskalnih ukrepih in začasni opustitvi maastrichtskih pravil. Evropska centralna banka je z ekspanzivno monetarno politiko ustvarila manevrski prostor članicam evrskega območja za potrebne fiskalne ukrepe. Hitrost ukrepanja je bila pomembna, ker je na primer nemški ekonomski inštitut Ifo na začetku krize v letu 2020 za Nemčijo predvidel po optimističnem scenariju sedemodstotni upad gospodarske aktivnosti, po pesimističnem pa naj bi se bruto domači proizvod Nemčije zmanjšal kar za 20 odstotkov. 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 obsežni paket protikriznih ukrepov, imenovan Odločna pomoč. Sledilo je še sedem paketov protikriznih ukrepov. Cilj 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 merila prav na ohranjanje delovnih mest, ker so izhajali iz predpostavke, da je ob povsem nepredvidljivem poteku eksogene krize ceneje hitro in odločno ukrepati in s tem ohraniti gospodarski potencial za hitrejšo in cenejše okrevanje. Neukrepanje ali premalo odločno ukrepanje bi bilo dražje kot pa obsežen gospodarski intervencionizem. Upad BDP je bil v letu 2020 manjši vsaj za tri odstotne točke, kot pa bi bil brez sprejetih ukrepov (Umar, 2020). Temeljne predpostavke pri pripravi protikriznih ukrepov so bile, da izzivi krize terjajo hiter, enostaven, zelo obsežen in čim bolj natančen odziv:

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

S ciljem čim večjega ohranjanja delovnih mest je Slovenija, po zgledu Nemčije in Avstrije, delno sofinancirala potrebno skrajšanje delovnega časa. Za investicije v turizmu so bila na voljo potrpežljiva posojila državne razvojne SID banke od 100 tisoč do 20 milijonov evrov z ročnostjo od šest do 30 let in možnostjo moratorija na odplačilo glavnice do pet let. Pomemben je bil zagon gradbeništva, ki ima velik multiplikativen učinek na različne dejavnosti, zato je del slovenske izhodne strategije temeljil tudi na zmanjšanju administrativnih ovir s poenostavitvijo prostorske zakonodaje.

Odzivanje in prilagajanje podjetij na krizo je treba proučevati v dinamični povezavi z ekonomsko politiko, ki vpliva na ključne parametre v okolju podjetja. Države s svojimi nacionalnimi institucijami skupaj z mednarodnimi institucijami EU z ukrepi makroekonomske in zdravstvene politike določajo okvir za poslovanje podjetij. Ekspanzivna monetarna politika centralnih bank je zaradi politike nizkih oziroma celo negativnih obrestnih mer pomembno vplivala na presežno likvidnost na določenih trgih. V koronakrizi pa se je vsaj tako pomembna kot fiskalna in monetarna politika pokazala zdravstvena politika, tako z določanjem omejitvenih epidemioloških ukrepov kot tudi s politiko spodbujanja cepljenja. Ob upoštevanju vzroka krize se je namreč hitro pokazalo, da je prav precepljenost prebivalstva najboljši protikrizni ukrep, saj omogoča hitrejšo vrnitev v staro normalnost. OECD je tako na primer zaradi hitrejšega cepljenja, ki omogoča odpiranje gospodarstva in kroženje denarja, zvišal napoved gospodarske rasti za ZDA v letu 2021 s 3,2 na 6,5 odstotka.

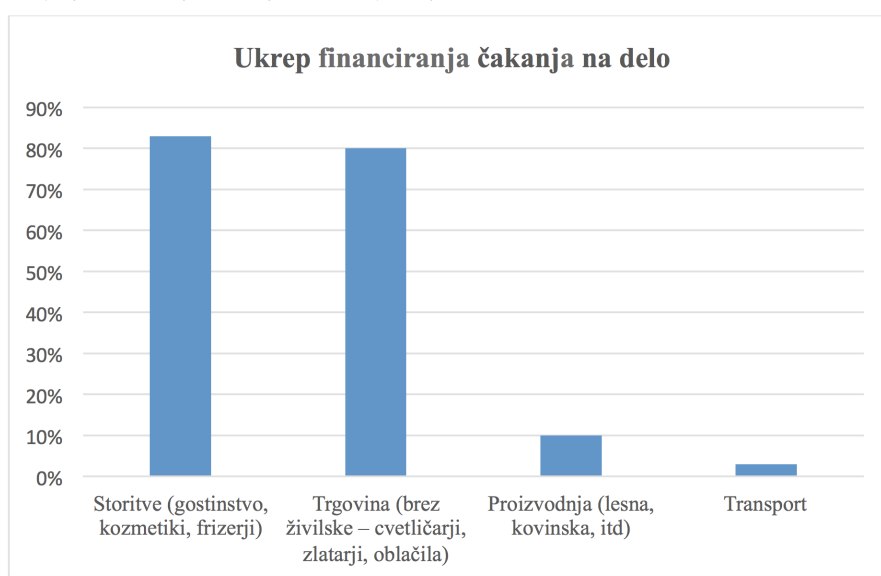
Ukrepi financiranja čakanja na delo, temeljnega dohodka in skrajšanega delovnega časa so neposredno vplivali na ravnanje podjetij pri

politiki odpuščanja zaposlenih. Podjetja so zaradi teh ukrepov lahko enkratni šok absorbirala z državno pomočjo, ne da bi morala odpuščati. To je bilo pomembno zaradi lažje vnovične aktivacije zaposlenih, ki so ostali v delovnem razmerju in s tem v stiku s podjetjem. Po podatkih Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije (2021) je med 69.502 poslovnima subjektoma, ki sta vpisana v obrtni register, 40 odstotkov izkoristilo ukrep financiranja čakanja na delo, 30 odstotkov poslovnih subjektov pa je koristilo mesečni temeljni dohodek. Kriza je asimetrično prizadela različne dejavnosti, zato je

bilo koriščenje teh ukrepov po dejavnostih različno. Daleč najbolj so ukrepe pomoči uporabili poslovni subjekti iz storitvenih dejavnosti, ki so bile zaradi omejitev poslovanja ali celo začasnega zaprtja tudi najbolj prizadete (glej Sliki 1 in 2).

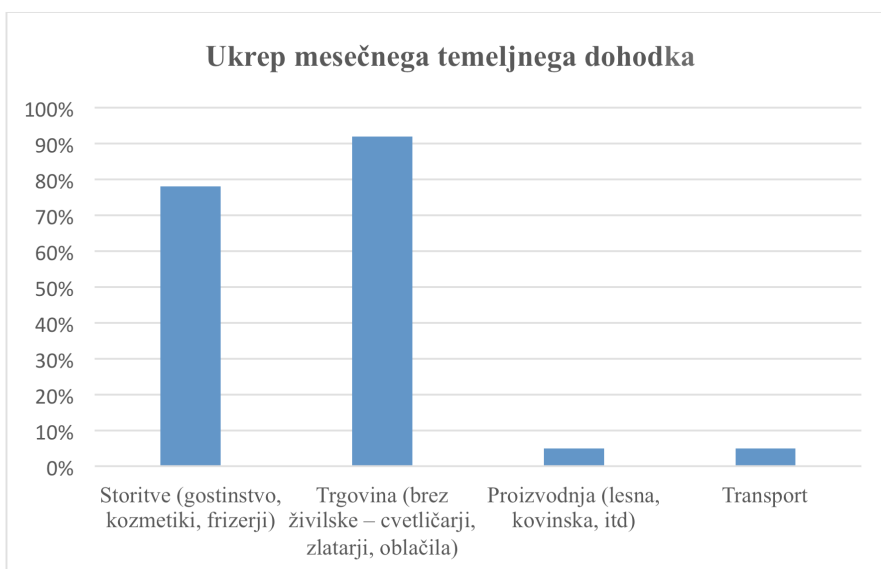
Iz Slike 1 in 2 je razvidno, da so bile v koronakrizi najbolj prizadete storitvene dejavnosti, ki so povezane s srečevanjem in druženjem ljudi, kot sta gostinstvo in turizem, ter dejavnosti, povezane z nego telesa ali telesno vadbo. Z izjemo živilske trgovine, ki z odloki ni bila zaprta, je bila prizadeta tudi trgovina, predvsem z oblačili ter cvetličarne

Slika 1: Uporaba ukrepa financiranja čakanja na delo po dejavnostih



Vir: Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, maj 2021.

Slika 2: Uporaba ukrepa mesečnega temeljnega dohodka po dejavnostih



Vir: Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, maj 2021.

in tudi zlatarne. V živilski trgovini je bil prizadet del trgovine na debelo, povezan z oskrbovanjem gostinskih in turističnih podjetij, pri čemer je treba upoštevati, da so na področju prodaje živil to večinoma nadoknadili z večjo prodajo v trgovini na drobno, saj so kupci nadomeščali prehranjevanje v restavracijah s pripravo hrane doma. Skupina Mercator je na primer v prvem četrtletju leta 2021 imela za 4,3 odstotka manj prihodkov od prodaje in najemnin kot v istem lanskem obdobju, ker so kupci tik pred epidemijo kupovali precej več, čeprav so se prihodki v letu 2021 v primerjavi s prvim četrtletjem 2019 povečali za 10,8 odstotka, v trgovini na drobno pa celo za 14,1 odstotka (Poslovno poročilo Skupine Mercator, 2021). Prihodki v trgovski dejavnosti so torej upadli predvsem zaradi manjše prodaje v tehnični trgovini in trgovini na debelo, šolam in panogi HoReCa, kamor spada prodaja turističnim in gostinskim podjetjem. Na podlagi podatkov obrtne zbornice je razvidno, da so bili najmanj prizadeti poslovni subjekti v elektro, kovinsko- in lesnopredelovalnih dejavnostih, gradbeništvu ter v delu transporta, ki je povezan z industrijo, saj so ta podjetja tudi najmanj koristila koronapomoči.

Ne smemo zanemariti, da je Slovenija v zadnjih 12 letih nehala dohitevati razvitejša članice EU in se je tako proces realne konvergence ustavil. Razloge je treba iskati predvsem v zastoju pri uvajanju potrebnih strukturnih reform. Slovensko gospodarstvo je tik pred krizo, konec leta 2008, doseglo 90 odstotkov povprečne razvitosti EU-27, upoštevajoč pariteto kupne moči, medtem ko je leta 2016 doseglo le še 83 odstotkov BDP EU-27 po pariteti kupne moči (Umar, 2018). Razloge je treba iskati tudi v neučinkovitem korporacijskem upravljanju podjetij, saj so v obdobju pred začetkom bančne krize tako uprave kot nadzorni sveti podjetij in bank pogosto spregledali ali zanemarili temeljno finančno pravilo in dolgoročne finančne naložbe financirali s kratkoročnimi finančnimi viri. Dodatna težava je bila, da so se številna sistemsko pomembna razvojna podjetja zadolževala za managerske odkupe namesto za tržno-tehnološko prestrukturiranje. Slovensko gospodarstvo je tako potrebovalo kar 12 let, da je doseglo predkrizno raven BDP glede na povprečje EU.

To pa pomeni, da smo po razvitosti sedanjo krizo pričakali na enaki stopnji glede na povprečje EU kot pred 12 leti, le da so bila tokrat podjetja v povprečju precej manj zadolžena, zato so imela tudi precej večji finančni manevrski prostor za prilagajanje krizi. Če upoštevamo še precej boljšo likvidnost trga, ki jo v koronakrizi vzdržuje Evropska centralna banka, lahko hitro ugotovimo precej drugačen položaj podjetij in bank v koronakrizi kot v bančni krizi.

Negativen vpliv koronakrize na delovna mesta je bil sicer zaradi zapiranja gospodarstev ter negotovosti, povezane z novim koronavirusom, mutacijami virusa ter razvojem in proizvodnjo cepiva, kar desetkrat večji kot v bančni krizi. Mednarodna organizacija dela (ILO) namreč ocenjuje, da je bilo na globalni ravni v letu 2020 zaradi korone izgubljenih kar 114 milijonov delovnih mest (Torkington, 2021). Ne glede na to, da je bil pričakovani šok zaradi koronakrize precej hujši kot pri bančni krizi, pa je bil dejanski šok zaradi pravočasnega in pravilno usmerjenega odziva precej manjši.

3. Spreminjanje korporacijskega upravljanja in strategij podjetij

Na mikroravni je koronakriza močno vplivala na upravljanje podjetij ter tudi na prilagoditev strategij in poslovnih modelov. Sistem korporacijskega upravljanja določa temeljna pravila v zvezi s pravicami kontrole in pogoje, pod katerimi se izvajajo, pravila o prevzemanju tveganja, pravila vključevanja, vloge in vpliv različnih deležnikov ter ne nazadnje pravila o delitvi ustvarjene dodane vrednosti v podjetju. Zato tudi vpliva na oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetja ter na sistem ocenjevanja uspešnosti managerjev in zaposlenih, s tem pa tudi na njihovo nagrajevanje. V podjetjih in panogah, kjer je človeški kapital ali kapital drugih primarnih deležnikov, kot so razvojni dobavitelji, kritičen dejavnik pridobivanja konkurenčnih prednosti, tako sistem korporacijskega upravljanja pomembno vpliva na ravnanje deležnikov in na ustvarjeno dodano vrednost. Zaposleni in razvojni dobavitelji so na primer pripravljeni vlagati prizadevanje v inoviranje in zniževanje stroškov, če pričakujejo, da bodo ustrezno participirali pri zvišanju ustvarjene dodane vrednosti, ki bo posledica tega prizadevanja.

Koronakriza je še omajala anglosaški pogled na upravljanje podjetij (Allen, 1992; Friedman, 1962) in dala veter v jadra teoriji interesnih skupin (»stakeholder theory«), ki bolj poudarja trajnostni razvoj podjetja v smeri uresničevanja interesov različnih udeležencev (Philips, 2003). Močno se krepi pomen holističnega pristopa h korporacijskemu upravljanju z vključevanjem interesov različnih udeležencev (Hoerisch, Freeman in Schaltegger, 2014; Mason in Simmons, 2014; Parmar et al., 2010). Na pomen in potrebo upravljanja odnosov med različnimi udeleženci podjetja so že pred krizo opozarjali številni avtorji (Bridoux in Stoelherst, 2014; Ferrero, Hoffman in 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 že pred koronakrizo 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 spretnije vključevati ključne interesne skupine ter učinkovito dosegati konsenz o viziji in strategiji. V zadnjem obdobju pomen pridobiva proučevanje institucionalnih logik pri korporacijskem upravljanju, saj vse več raziskav kaže, da prav te odločilno vplivajo na sistem in rezultate korporacijskega upravljanja (Hamidi in Machold, 2020; Aguilera et al., 2018; Friedland, 2018; Haxhi in Aguilera, 2017). Koronakriza kaže, kako pomembno je vključujoče korporacijsko upravljanje, ki upošteva interese relevantnih deležnikov. Pregledno vključevanje različnih deležnikov v korporacijsko upravljanje, ki temelji na prispevku deležnikov k razvoju podjetja, je pogoj za strategijo trajnostnega razvoja podjetja. Trajnost se pri tem ne nanaša le na ekološke vidike, ampak na odnose z vsemi deležniki.

Koronakriza daje velik pospešek digitalizaciji poslovanja in zelenemu prehodu v krožno gospodarstvo. Trajnostne strategije podjetij oziroma preoblikovanje poslovnih modelov v smeri »digitalnega, zelenega in trajnostnega« postaja nova poslovna normalnost. Pričakovati je tudi spremembo strategije globalne konfiguracije aktivnosti mednarodnih podjetij tako, da bodo skrajšali poti oskrbnih verig. Velike logistične družbe podpirajo uvedbo ogljikovega davka na ladijske prevoze, ker bi s takim mehanizmom zmanjšali razliko med ceno fosilnih goriv in do okolja prijaznejših zelenih goriv. Ogljikni davek na ladijske prevoze bi uvedli postopoma do leta 2025, in sicer najprej v vrednosti 50 dolarjev, nato pa do 150 dolarjev na tono izpustov ogljikovega dioksida. To pomeni, da bi davek 150 dolarjev na tono skoraj podvojil ceno ladijskega goriva, kar bi dodatno spodbudilo mednarodna podjetja h krašjanju nabavnih poti in k prehodu na okolju prijaznejša goriva.

Okrevanje industrije najbolj zavira pomanjkanje surovin in polizdelkov, saj o tem poroča že 40 odstotkov podjetij v EU, kar je največ v zadnjih 40 letih (Eurostat, 2021). Pred razglasitvijo pandemije na začetku leta 2020 je na primer o težavah pri nabavi surovin in polizdelkov poročalo le pet odstotkov industrijskih proizvajalcev v EU. Pomanjkanje se že izraža v rekordnih podražitvah in resnih motnjah proizvodnje v različnih panogah, kot sta avtomobilska industrija in proizvodnja računalniške

opreme. Take razmere bodo verjetno vplivale tudi na spremembo pogleda na management oskrbnih verig. Zato lahko v prihodnjih letih v panogah, ki se srečujejo z redkostjo surovin in polizdelkov, pričakujemo več dolgoročnih strateških partnerstev in verjetno tudi več poskusov vertikalnih integracij.

Koronakriza močno spodbuja mini trend deglobalizacije v posameznih panogah, predvsem ko gre za kritične aktivnosti, kot so proizvodnja hrane, zdravil in zaščitne opreme. Evropski program za okrevanje in odpornost temelji na paradigmi digitalnega zelenega prehoda v krožno gospodarstvo oziroma k trajnostno usmerjenemu gospodarstvu. Kriza pred 12 leti nas je naučila, da je treba okrepiti hitro in odločno tako na makro- kot mikroravni, sicer so ekonomske in socialne posledice krize večje, okrevanje pa počasnejše in dražje. Izzivi, s katerimi se srečujejo organizacije v času korone, so povsem drugačni od izzivov na začetku 21. stoletja, zato se bo tudi koncept organizacij in teorije organizacije še razvijal. V preteklosti veljavni vzorci ne zadoščajo več za usmerjanje organizacij v pokoronskem obdobju (Torkington, 2021). Razvojna paradigma kot smer razmišljanja, ki predstavlja razumevanje in konceptualiziranje sveta, se spreminja, z njo pa tudi naši vzorci vedenja (glej Tabelo 1). Organizacije se bodo še hitreje odmikale od paradigme, temelječe na mehaničnih sistemih, in se približevale paradigmi, temelječi na naravnih oziroma bioloških sistemih.

Tabela 1: Stara in nova ekonomsko-poslovna paradigma

Stara paradigma	Nova paradigma
Mehanični sistem organizacije	Organski sistem organizacije
Globalizacija poslovnih aktivnosti	Deglobalizacija kritičnih aktivnosti in krašjanje nabavnih verig
Šibka država, močan trg	Dinamičen javni sektor
Malo regulacije in več podjetniške iniciative	Več regulacije z upoštevanjem eksternalij
Vse dobrine imajo ekonomsko ceno	Premislek o vrednotah
Trajnost, razumljena kot vzdržnost ekološkega vidika poslovanja	Trajnostna strategija se nanaša na vse elemente okolja in vključuje vse poslovne procese
Poudarek na kratkoročnih poslovnih rezultatih	Strateški poudarek na dolgoročnih rezultatih
Konkuriranje z zniževanjem operativnih stroškov na že osvojenih trgih	Podjetje s poslovnim modelom poskuša ustvariti in zadovoljiti nove potrebe

Vir: <https://www.weforum.org/agenda/2021/06/economic-recovery-inclusive-covid-pandemic/>

Temeljni cilj nacionalnih programov okrevanja in odpornosti v letu 2021 zato ni samo okrevanje, ampak tudi večja odpornost proti podobnim krizam 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 makroravni se zelo hitro prilagajajo tudi podjetja na mikroravni in prilagajajo poslovne modele v smeri bolj trajnostnega razvoja. S programom okrevanja in odpornosti se namreč želi z evropskimi sredstvi finančno spodbuditi zeleno, digitalno in k trajnosti usmerjeno transformacijo poslovanja. Cilj protikriznih ukrepov je bil predvsem ohraniti čim višjo zaposlenost, da bi tako čim bolj znižali ekonomske in socialne stroške krize ter zagotovili lažje in predvsem hitrejše okrevanje podjetij. S programom okrevanja in rasti pa se bo bolj kot odpiranje novih delovnih mest podprlo razvojno prestrukturiranje podjetij s subvencioniranjem naprednih tehnologij in avtomatizacije poslovnih procesov. Zato lahko pričakujemo več investicij podjetij v napredne tehnologije, saj se bodo s sofinanciranjem teh naložb iz evropskih sredstev tudi znižali stroški in z njimi povezana tveganja.

4. Zaključek

Koronakriza je močno vplivala na politike držav ter tudi podjetij, ki so prilagodila tako upravljanje kot razvojne strategije. Uveljavlja se holistični pristop h korporacijskemu upravljanju, ki temelji na sodobnih pogledih na upravljanje. Skupaj s teorijo deležnikov se močno poudarja institucionalna teorija organizacije in institucionalne logike korporacijskega upravljanja. Managerji, ki želijo biti dolgoročno uspešni, morajo v svoje odločitve spretno vključevati interese različnih deležnikov. Vključujoče korporacijsko upravljanje postaja potreben pogoj za trajnostno strategijo razvoja podjetja. Ne moremo govoriti o trajnostnem razvoju brez upoštevanja interesov deležnikov. Bolj poudarjeni politiki vključevanja deležnikov bo sledil tudi management raznolikosti. Oba procesa bosta še intenzivnejša kot pred krizo.

Po drugi strani pa lahko zaradi koronakrize opazamo proces deglobalizacije v določenih dejavnostih, saj je kriza razkrila veliko občutljivost oskrbnih verig za take krize. Združenje nemških industrijskih proizvajalcev je tako že sredi leta 2020 opozorilo, da bo v prihodnosti treba skrajšati dobaviteljske verige. To je priložnost tudi za slovenska

podjetja, ki poslujejo na medorganizacijskem trgu, saj se bo očitno vsaj del proizvodnje selil bližje jedrnim državam EU. Države bodo zagotovo začele tudi bolj strateško razmišljati o čim večji samooskrbi s hrano, vodo in energijo, kar bo vplivalo na globalno koordinacijo in konfiguracijo aktivnosti mednarodnih podjetij. Kriza nas je tudi naučila, da je pri »kritični opremi«, kot so zaščitna medicinska oprema in učinkovine za pripravo zdravil, precej nevarno biti preveč odvisen le od tujine.

Koronakriza je zelo pospešila digitalizacijo poslovanja podjetij. V nekaterih panogah, kot sta trgovina ali dostava hrane, je uvajanje digitalizacije, ki bi sicer trajalo leta, skrajšala na nekaj mesecev. Podobno bo pospešila prestrukturiranje poslovanja tudi z naprednimi tehnologijami in večjo avtomatizacijo poslovnih procesov. Zadnja kriza je opozorila tudi na pomen vzdržnega trajnostnega razvoja, čemur se hitro prilagajajo tudi regulatorne politike držav. Zelena in k trajnosti usmerjena transformacija poslovanja pa mora vključevati vse, in ne le ekološki vidik poslovanja, kot se pogosto napačno razume.

Literatura in viri

- Aguilera, R. V., Judge, W. Q. in Terjesen, S. A. (2018). Corporate governance deviance. *Academy of Management Review*. 43(1), 87–109.
- Allen, W. T. (1992). Our Schizophrenic Conception of the Business Corporation. *Cardozo Law Review*. 14(2), 261–282.
- Bridoux, F. in Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*. 35(1), 107–125.
- Eurostat. Share of EU manufacturers report insufficient material and equipment, September, 2021.
- Ferrero, I., Hoffman, M. W. in McNulty, R. E. (2014). Must Milton Friedman Embrace Stakeholder Theory? *Business and Society Review*, 119(1), 37–59.
- Friedland, R. (2018). Moving institutional logics forward: Emotion and meaningful material practice. *Organization Studies*. 39(4), 515–542.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hamidi, Y. D. in Machold, S. (2020). Governance, boards and value co-Creation: Changing perspectives towards a service dominant logic. *European Management Journal*, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.001>

- Haxhi, I. in Aguilera, R. V. (2017). An Institutional Configurational Approach to Cross-National Diversity in Corporate Governance. *Journal of Management Studies*. 54(3), 261–303. doi: 10.1111/joms.12247
- Hoerisch, J., Freeman, R. E. in Schaltegger, S. (2014). Links, Similarities, Dissimilarities and a Conceptual Framework. *Organization and Environment*. 27(4), 328–346.
- Mason, C. in Simmons, J. (2014). Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: A Stakeholder Systems Approach. *Journal of Business Ethics*. 119(1), 77–86.
- Parmar, L. B., Freeman, R. E., Harrison, S. J., Wicks, C. A., Purnell, L. in de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*. 4(1), 403–445.
- Poslovno poročilo Skupine Mercator za prvi kvartal 2021.
- Scherer, A. G., Palazzo, G. in Matten, G. (2014). A New Theory of the Firm for a Globalized World. *Business Society*, 53(2), 143–156.
- Torkington, S. (2021). Pridobljeno 2. 6. 2021 s https://www.weforum.org/agenda/2021/06/economic-recovery-inclusive-covidpandemic?utm_source=twitter&utm_medium=social_scheduler&utm_term=Fairer+Economies&utm
- Umar. Jesenska napoved gospodarskih gibanj, 2020.
- Umar. Poročilo o razvoju, 2018.
- Umar. Jesenska napoved gospodarskih gibanj, 2009.

Prof. dr. Matej Lahovnik je redni profesor za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Kot gostujoči raziskovalec se je izpopolnjeval na Indiana University – Kelley School of Business in Caledonian Business School, Glasgow University. 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. Poleg znanstvenega, pedagoškega in strokovnega dela piše tudi kolumne v slovenskih medijih o aktualnih družbeno-političnih dogodkih.

Odziv notranje revizije v bankah v Sloveniji na epidemijo COVID-19

Matej Drašček

e-pošta: matej.drascek@gmail.com

Povzetek

Notranja revizija je pomemben deležnik v notranjem upravljanju in obvladovanju tveganj, ki z neodvisnim in nepristranskim dajanjem zagotovil in svetovanjem dodaja vrednost in izboljšuje delovanje organizacije. Čeprav so raziskave s področja notranje revizije redke, potrjujejo pozitiven vpliv, ki ga ima notranja revizija pri notranjem upravljanju in uspešnosti poslovanja, kar vključuje tudi boljše obvladovanje tveganj ob morebitnih nenadnih dogodkih, ki pomembno vplivajo na doseganje ciljev organizacije. V tem prispevku predstavljamo teoretični okvir notranje revizije ter njene vloge v notranjem upravljanju in obvladovanju tveganj. Predstavljamo raziskavo, izvedeno med notranjimi revizorji v bankah v Sloveniji, in jo primerjamo z globalno raziskavo, ki jo je opravilo svetovno Združenje notranjih revizorjev (Institute of Internal Auditors, IIA). Raziskava pokaže, da se je notranja revizija v bankah v Sloveniji v primerjavi z globalno raziskavo na epidemijo COVID-19 odzvala agilneje, pri čemer notranja revizija tudi ni bila podvržena krčenju človeških in finančnih virov. V drugem delu raziskave predstavimo mnenje notranjih revizorjev o tem, da se bodo zaradi epidemije COVID-19 v bankah najbolj povečala kreditno in strateško tveganje ter tveganje dobičkonosnosti. Raziskava prispeva na teoretični ravni k boljšemu razumevanju vloge notranje revizije kot tretje linije v notranjem upravljanju, uporabnost raziskave pa je v ocenjevanju tveganj v bančnem sektorju v Sloveniji, ki so se spremenila zaradi epidemije COVID-19.

Ključne besede: notranja revizija, tveganja, COVID-19, upravljanje, banke

1. Uvod

Kompleksnost poslovanja se je z epidemijo COVID-19 povečala, saj so organizacije čez noč morale obvladovati nova tveganja, na katera v večini niso bile pripravljene. Notranja revizija ima pri obvladovanju tveganj (angl. risk management) pomembno vlogo, saj s svojo neodvisnostjo in dajanjem zagotovil ter svetovanjem upravljalnemu organu (nadzornemu svetu in upravi) podaja objektivno mnenje o upravljanju, obvladovanju tveganj in notranjih kontrolah. Čeprav je pomembnost notranje revizije v notranjem upravljanju (Raiborn, Butler, Martin in Pizzini, 2017) ter tudi pri poslovanju organizacij velika, so kljub vsemu raziskave na področju notranje revizije redke (Kotb, Elbardan in Halabi, 2020) in v Sloveniji izjemno omejene.

Bančništvo je zaradi svojega specifičnega delovanja, predvsem obsežne regulative, in pomembnosti v širšem gospodarskem okolju med redkimi panogami,

pri katerih zakonodajalec zahteva notranjo revizijo v vsaki banki. Pri tem je bančništvo tudi panoga, ki ima v povprečju najbolj razvit celovit sistem obvladovanja tveganj (BIS, 2001). Tako je bila v okviru Združenja bank Slovenije (ZBS), in sicer odbora za notranjo revizijo, opravljena raziskava, s katero smo želeli ugotoviti, katera tveganja, ki so jim banke izpostavljene, najbolj vplivajo na njihovo uspešnost in kako je epidemija COVID-19 vplivala na ta tveganja.

Glavni namen prispevka je predstaviti odziv notranjerevizijskih služb v bankah v Sloveniji na epidemijo COVID-19 in analizirati odstopanja od ugotovitev globalne raziskave notranjih revizorjev. Analiziramo tudi vpliv COVID-19 na delovanje notranjerevizijskih služb v svetu in v bankah v Sloveniji, prepoznavanje tveganja z vidika notranje revizije v bankah v Sloveniji in vzroke odstopanja vpliva COVID-19 na delo v notranjerevizijskih službah v bankah v Sloveniji in svetu.

Teoretični vidik vloge notranje revizije v Sloveniji je opredeljen, so pa raziskave redke (Zaman, Di Pietra in Sitar, 2016). Tako prispevamo k dodatnemu razumevanju vloge notranje revizije v teoriji notranjega upravljanja in k razumevanju vpliva notranje revizije na sposobnost organizacije za prepoznavanje tveganj v spremenjenih okoliščinah.

Praktična uporabnost prispevka je v doprinosu k razvoju in promociji notranje revizije, ki je velikokrat še vedno v senci svoje daljne sestrčne, zunanje revizije. Raziskava prispeva tudi k prepoznavanju tipičnih tveganj v bančništvu, ki so se zaradi epidemije COVID-19 najbolj spremenila, kot jih ocenjuje objektivna in nepristranska notranja revizija v bankah. Tako lahko bralec pridobi uvid v pomembna tveganja, s katerimi so se banke v Sloveniji srečale zaradi epidemije COVID-19.

2. Vloga notranje revizije v notranjem upravljanju in obvladovanju tveganj

2.1 Opredelitev notranje revizije

Mednarodni standardi 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 cilje s sistematičnim in metodičnim ocenjevanjem ter izboljševanjem uspešnosti obvladovanja tveganj, kontrolnih postopkov in notranjega upravljanja organizacije (IIA, 2021a). Čeprav notranja revizija notranje upravljanje pregleduje, je hkrati tudi sama

del notranjega upravljanja, pri čemer prevzema vlogo tretje linije (IIA, 2020a). Področne zakonodaje že zahtevajo obvezne notranje revizije v subjektih javnega interesa v Sloveniji, spremenjeni zakon o gospodarskih družbah pa še ne (Drašček in Marinšek, 2020). Zakon o bančništvu je bil prvi zakonski akt v Sloveniji, ki je zahteval ustanovitev notranje revizije kot neodvisne funkcije, ki je del celovitega notranjega upravljanja. Zakonu o bančništvu je sledil zakon o zavarovalništvu, ki je notranjo revizijo uvrstil med obvezne elemente notranjega upravljanja, medtem ko je novela zakona o gospodarskih družbah leta 2021 le natančneje opredelila odgovornosti notranje revizije, pri čemer je prepustila gospodarskim družbam odločitev o ustanovitvi notranje revizije.

Pomembno je tudi razlikovanje med zunanjo in notranjo revizijo. Medtem ko je zunanja revizija v praksi in v akademskem svetu razvita disciplina, se v pogovornem jeziku pojma še vedno enačita. Problem pogloblja tudi dejstvo, da zaposlitveni oglasi za notranjo revizijo velikokrat vključujejo zahtevo po delovnih izkušnjah ali certifikatih s področja zunanje revizije. Razlikovanje med obema je prikazano v *Tabeli 1*.

2.2 Pomen notranje revizije v notranjem upravljanju

Notranje upravljanje organizacije obsega tri ključne vidike (IIA, 2020a):

- odgovornost, kjer ima upravljalni organ v nadzorstveni vlogi primarno odgovornost do ključnih deležnikov (npr. lastnikov), da nadzoruje delovanje in poslovanje organizacije z neoporečnostjo, vodenjem in preglednostjo;

Tabela 1: Razlikovanje med notranjo in zunanjo revizijo

	Notranja revizija	Zunanja revizija
Namen	Pregled finančnega poročanja, poslovanja, procesov, notranjih kontrol, obvladovanja tveganj in korporativnega upravljanja ter zaznavanje prevar	Pregled računovodskih izkazov ali druge zadeve skladnosti
Odnos do podjetja	Zaposleni v podjetju	Neodvisen; zunanji izvajalec
Fokus	Nenehne izboljšave in doseganje strateških ciljev	Pošteno poročanje računovodskih izkazov ali drugih zadev skladnosti
Stranke	Upravljalni organ	Zunanji deležnik (delničarji)
Perspektiva	Preteklost in prihodnost	Večinoma preteklost
Časovni vidik	Nenehno	Konec leta ali četrtno
Certificiranje	Ni potrebno	Pridobitev naziva pooblaščen revizor

Vir: Witmayer, 2020

- ukrepi – vsebujejo tudi obvladovanje tveganj, ki jih izvaja management za doseganje ciljev organizacije s sprejemanjem odločitev na podlagi analize tveganj in s smotno uporabo virov;
- zagotovila in svetovanje neodvisne notranje revizije, ki spodbujajo in omogočajo nenehno izboljševanje poslovanja prek iskanja temeljnih vzrokov odstopanj in prodorne komunikacije.

Razlikovati moramo med korporativnim in notranjim upravljanjem. Korporativno upravljanje je sistem strukturno in postopkovno opredeljenih odnosov med različnimi udeleženci v družbi. Med upravo, delničarji in nadzornim svetom ter preostalimi organi družbe sta vzpostavljena razmerje ter skupek postopkov in medsebojnih odgovornosti (ZNS, 2021). Notranje upravljanje pa vključuje organizacijsko strukturo z ustreznimi ravni odgovornosti, procesi za ugotavljanje, upravljanje, spremljanje tveganj in poročanje o tveganjih, ki so jim ali bi jim lahko bile institucije izpostavljene, ter ureditvijo notranjih kontrol (EBA, 2018).

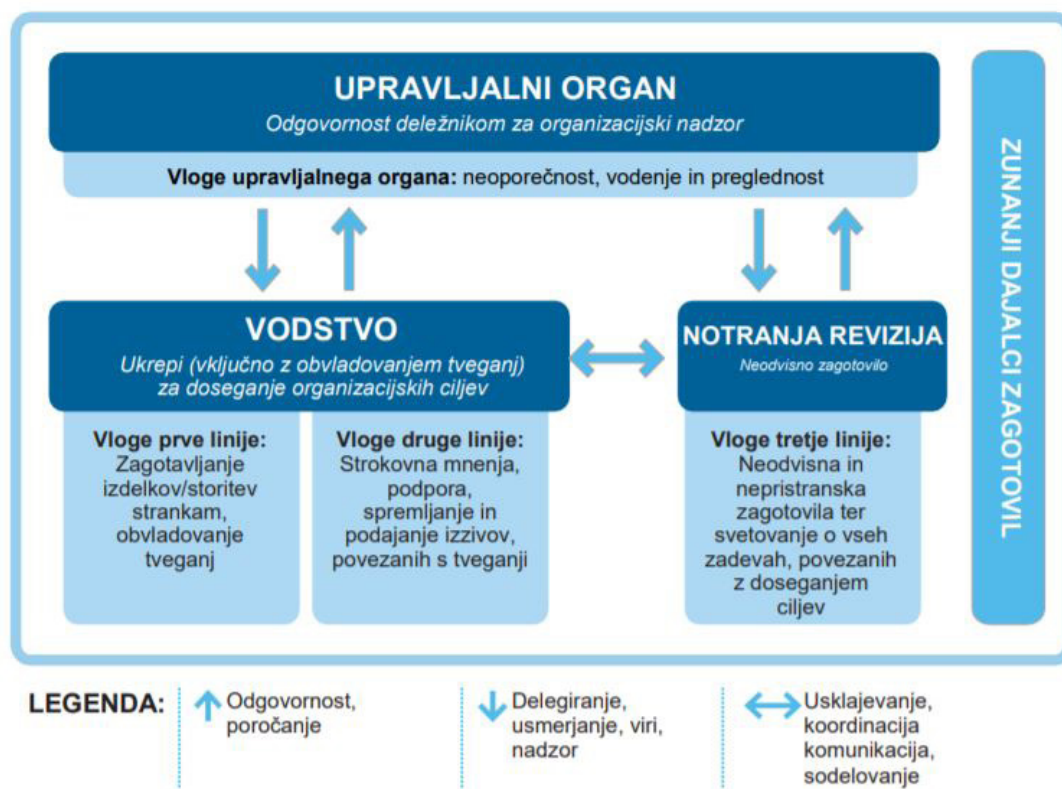
Model treh linij (Slika 1) opredeljuje vloge posameznih organov v notranjem upravljanju: nadzor, vodstvo in operativne vodje s funkcijami obvladovanja tveganj in skladnosti (prva in druga linija) ter notranja revizija (tretja linija). Poleg tega govori o vlogi zunanjih dajalcev zagotovil in je kot tak uporaben za vse vrste organizacij ne glede na njihovo velikost ali kompleksnost (IIA Global, 2020a).

Vsaka linija ima v organizaciji svojo vlogo in odgovornosti, in sicer (Eulerich, 2021):

- Upravljalni organ ima glavno vlogo pri nadzoru nad organizacijo. Sodeluje s ključnimi deležniki in transparentno komunicira z njimi o doseganju ciljev. Vzpostavlja procese notranjega upravljanja, s čimer spodbuja etično kulturo.
- Vodstvo oziroma prva linija vodi in koordinira delovanje celotne organizacije, pri čemer ima stalni dialog z upravljalnim organom, temu poroča o ciljih in doseženih rezultatih ter tveganjih. Prva linija vzdržuje ustrezne procese za poslovanje in obvladovanje tveganj, pri tem mora zagotoviti skladnost s pravnimi, regulatornimi in etičnimi pričakovanji.

Slika 1: Model treh linij (2020)

Model IIA treh linij



Vir: The Institute of Internal Auditors, 2020a

- Glavna vloga druge linije je v zagotavljanju dopolnilnih strokovnih mnenj, pri čemer s temi mnenji ponuja podporo in podaja izzive pri obvladovanju tveganj, kar vključuje med drugim razvoj, izvajanje in nenehno izboljševanje procesov obvladovanja tveganj. Druga linija je tudi odgovorna za doseganje ciljev obvladovanja tveganj, predvsem glede skladnosti poslovanja z zakonodajo, notranjim nadzorom, informacijsko varnostjo, trajnostjo in zagotavljanjem kakovosti.
- Tretja linija, in sicer notranja revizija, ima primarno odgovornost do upravljalnega organa in je neodvisna od vodstva. To dosega z izdajanjem neodvisnih in nepristranskih zagotovil, pri čemer tudi svetuje vodstvu v zvezi z izboljšanjem uspešnosti notranjega upravljanja in obvladovanja tveganj (vključno z notranjimi kontrolami).
- Zadnja oziroma četrta linija (zunanji dajalci zagotovil) se osredotoča predvsem na izpolnjevanje zakonskih in regulatornih pričakovanj, ki so namenjena zaščititi zunanjih deležnikov.

Glavna naloga notranje revizije pri notranjem upravljanju je tako prepoznavanje vgrajenih tveganj ter dodajanje vrednosti z dajanjem zagotovil in svetovanjem (Behrend in Eulerich, 2019) in jo včasih imenujemo tudi »ušesa in oči« upravljalnega organa (IIA, 2020a). Notranja revizija je pomemben del korporativnega upravljanja (De Zwaan, Stewart in Subramaniam, 2011), pri čemer se vloga notranje revizije zaradi nenehnih sprememb v regulatornem okolju povečuje (Soh in Martinov-Bennie, 2011).

Notranja revizija pomembno vpliva na učinkovitost in uspešnost notranjega upravljanja, saj izboljšuje učinkovitost notranjega upravljanja (Raiborn et al., 2017; Sarens, Abdolmohammadi in Lenz, 2012) in dodaja vrednost organizaciji (Eulerich in Lenz, 2020). Notranja revizija pripomore tudi k zmanjšanju tveganja za prevare v organizaciji (Coram, Ferguson in Moroney, 2008; Petraşcu in Tieanu, 2014).

Notranja revizija vse to dosega po treh možnih poteh. Prvič, s spodbujanjem zavedanja prve linije managerjev glede njihovih odgovornosti v povezavi s tveganji in cilji (Page in Spira, 2004). Drugič, kot svetovalec, ki pregleduje tveganja, prepozna glavna kontrolna tveganja in spodbuja uvedbo celovitega sistema obvladovanja tveganj (Fraser in Henry, 2007). Navsezadnje pa pomaga revizijski komisiji in zunanjim revizorjem pri opravljanju njihovih nalog, predvsem tam, kjer je revizijska komisija odgovorna

za nadzorovanje sistema notranjih kontrol (Mat Zain in Subramaniam, 2007).

Kljub vsemu pa vpliv notranje revizije na notranje upravljanje ni vedno pozitiven. Tako naj notranja revizija ne bi opravila svoje naloge pri finančni krizi leta 2008 (Chambers in Odar, 2015) oziroma naj ne bi izvajala rednega in poglobljenega nadzora nad korporativnim in notranjim upravljanjem (Leung, Cooper in Perera, 2011).

2.3 Pomen notranje revizije pri obvladovanju tveganj

Poznamo več opredelitev tveganja, vendar sta v notranji reviziji najbolj sprejeti dve definiciji, in sicer:

- ISO 3100 opredeli tveganje kot vpliv na doseganje ciljev. Ta vpliv je lahko pozitiven ali negativen in vključuje tudi izide, ki povečujejo verjetnost ali možnost, da bodo cilji doseženi.
- Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) opredeli tveganje kot možnost, da bodo dogodki vplivali na doseganje strategije in ciljev.

Sklep o ureditvi notranjega upravljanja, upravljalnem organu in procesu ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala za banke in hranilnice je osnovni izvedbeni regulatorni okvir glede tveganj v bankah. Tako sklep opredeli osem ključnih tveganj, ki jih mora obvladovati vsaka banka:

- »kreditno tveganje« je tveganje izgube zaradi nezmožnosti poravnave pogodbenih obveznosti nasprotne stranke v prvotnem pogodbeno dogovorjenem roku, brez unovčevanja zavarovanj;
- »tveganje koncentracije« je tveganje čezmerne neposredne in/ali posredne izpostavljenosti iz naslova kreditnega tveganja banke ali bančne skupine do posamezne stranke, skupine povezanih strank ali strank, ki jih povezujejo skupni dejavniki tveganja;
- »tveganje skladnosti« je tveganje zakonskih ali regulativnih sankcij, pomembnih finančnih izgub ali izgube ugleda banke zaradi neskladnosti delovanja banke z relevantnimi predpisi in standardi dobre prakse;
- »tržna tveganja« so tveganja izgube zaradi neugodnih gibanj tržnih cen;
- »likvidnostno tveganje« je tveganje izgube, ki vključuje tveganje zagotavljanja virov likvidnosti in tržno likvidnostno tveganje;

- »strateško tveganje« je tveganje izgube zaradi napačnih poslovnih odločitev upravljalnega organa, neustreznega izvajanja sprejetih odločitev ter šibke odzivnosti upravljalnega organa na spremembe poslovnega okolja;
- »kapitalsko tveganje« je tveganje izgube zaradi neustrezne sestave kapitala glede na obseg in način poslovanja banke ali težave, s katerimi se ta sooča pri pridobivanju svežega kapitala, zlasti v primeru potrebe po hitrem povečanju kapitala ali ob neugodnih pogojih poslovanja;
- »tveganje dobičkonosnosti« je tveganje izgube zaradi neustrezne sestave oziroma razpršenosti prihodkov oziroma nezmožnosti banke za zagotavljanje zadostne in trajnostne ravni dobičkonosnosti.

Funkciji upravljanja tveganj kot druga linija in notranje revizije kot tretja linija sta pomemben element v celovitem obvladovanju tveganj organizacije (angl. enterprisewide risk management) (IIA, 2020a). Notranja revizija v celovitem upravljanju tveganj je nujno potrebna za doseganje ciljev organizacije (Karagiorgos, Drogalas in Giovanis, 2011). Raziskave potrjujejo, da sodelovanje funkcij upravljanja tveganj in notranje revizije pripomore k večji dodani vrednosti organizacije, predvsem glede zgodnjega prepoznavanja tveganj (Weekes-Marshall, 2020). Na drugi strani pa raziskave kažejo, da ob morebitni nerazvitosti druge linije upravljanja tveganj to vlogo prevzame tudi notranja revizija, predvsem zaradi svoje usmerjenosti v upravljanje tveganj in celovitega poznavanja organizacije (Arena, Arnaboldi in Azzone, 2010).

3. Raziskovalni pristop

Prispevek temelji na analizi izvedenih raziskav svetovnega Združenja notranjih revizorjev (Institute of Internal Auditors, v nadaljevanju IIA) o vplivu COVID-19 na delo notranje revizije ter izvedbi in 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 revizorji s področja identifikacije in pomembnosti tveganj v bankah. V letu 2020 smo dodali vprašanja o vplivu COVID-19 na delo notranjih revizorjev, saj smo želeli primerjati rezultate z globalno študijo IIA (IIA 2020b, 2020c). V globalni raziskavi je sodelovalo 1.317 notranjih

revizorjev iz 91 držav z vseh celin, od tega 31 % iz predelovalne industrije, 29 % iz finančne industrije, 17 % iz storitvenih organizacij, 7 % iz javnega sektorja in 16 % iz drugih panog. Primerjavo smo naredili na globalni ravni oziroma ob razpoložljivosti podatkov tudi na evropski ravni. Sektorska analiza globalne raziskave ni bila objavljena.

V Sloveniji trenutno posluje 15 bank (13 komercialnih, ena paradržavna – SID banka in ena podružnica – BKS), ki morajo imeti organizirano notranjo revizijo v skladu s 161. členom zakona o bančništvu (ZBan-3). Banke trenutno zaposlujejo okoli 100 notranjih revizorjev. Odziv na anketo je bil primerljiv s preostalimi, saj se je odzvalo osem vodij notranje revizije (od 15: odzivnost več kot 50 %) in 13 notranjih revizorjev (odzivnost okoli 15 %). Zaradi zagotavljanja anonimnosti drugih demografskih podatkov o anketirancih oziroma njihovih organizacijah nismo zbirali.

Na podlagi rezultatov ankete smo izvedli nestrukturirana intervjuja z vodjama notranje revizije v bankah v Sloveniji s ciljem prepoznati razloge za odstopanje slovenskih rezultatov od svetovnih ter priprave možnih napotkov in usmeritev upravi in nadzornemu svetu za celovitejše obvladovanje tveganj v organizacijah. Obe vodji imata več kot 20 let delovnih izkušenj v notranji reviziji in več kot 10 let delovnih izkušenj na delovnem mestu vodje, pri čemer obe delujeta v sistemsko pomembnih bankah (angl. significant institution), in sicer ena v domačen in druga v tujem lastništvu. Intervjuja sta trajala v povprečju 25 minut, pri čemer smo postavili pet vprašanj z dodatnimi podvprašanji: vpliv COVID-19 na delo notranje revizije, vpliv COVID-19 na oceno tveganj, razlike med slovensko in globalno raziskavo o vplivu COVID-19 na notranjo revizijo in oceno tveganj ter vloga notranje revizije v notranjem upravljanju.

4. Rezultati

4.1 Vpliv COVID-19 na delovanje in kompetence notranje revizije

Svetovna študija IIA med notranjimi revizorji o vplivu COVID-19 na njihovo delo (glavni vplivi so prikazani v *Sliki 2*) je pokazala (IIA, 2020b, 2020c) med drugim:

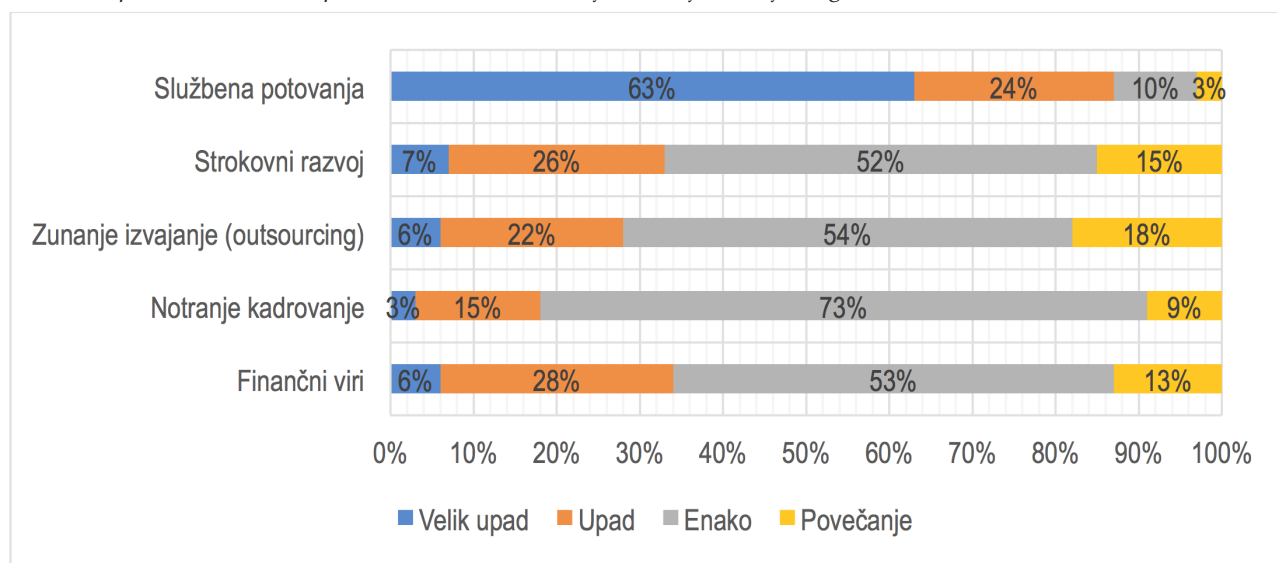
- 34 % notranjerevizijskih služb je bilo prisiljenih zmanjšati finančne vire;
- 21 % notranjerevizijskih služb je zmanjšalo zaposlovanje;
- 25 % notranjih revizorjev meni, da organizacije niso bile primerno pripravljene na pandemijo;

- 60 % vodij notranje revizije meni, da bodo spremenili oziroma posodobili oceno tveganja ter tudi načrt dela in
- 25 % notranjih revizorjev je začelo opravljati tudi nerezizijska dela.

COVID-19 je pomembno vplival tudi na kompetence notranjih revizorjev, kjer se je zahtevani obseg kompetenc povečal. Na Sliki 3 so prikazane

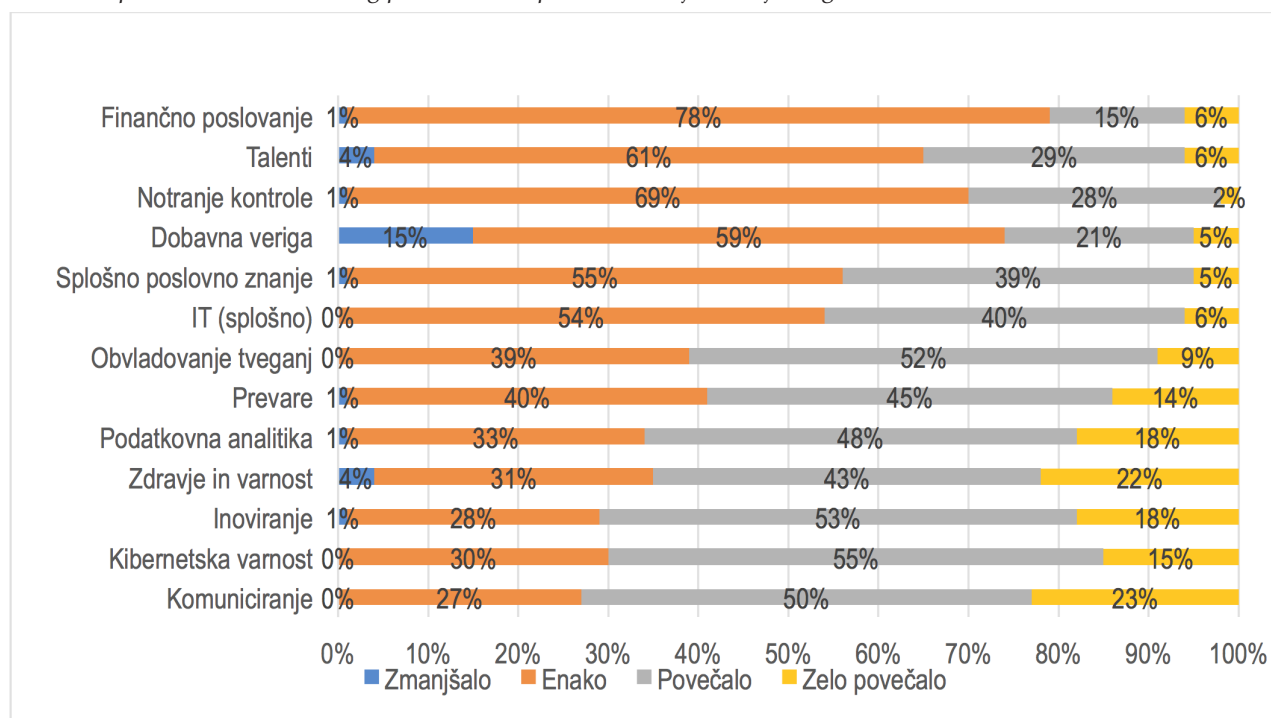
glavne kompetence in sprememba njihovega obsega za delo notranjih revizorjev v obdobju COVID-19. Precej se je povečal obseg kompetenc v komuniciranju, predvsem zaradi nove oblike komuniciranja, ki jo je zahtevalo opravljanje revizije na daljavo (angl. remote auditing) (IIA, 2021a). Povečale so se (kar je veljalo že pred pandemijo COVID-19) kompetence na področju kibernetске varnosti ter podatkovne analitike (Deloitte, 2021, IIA,

Slika 2: Vpliv COVID-19 na pomembne vidike delovanja notranje revizije na globalni ravni (v %)



Vir: IIA, 2020c

Slika 3: Vpliv COVID-19 na obseg potrebnih kompetenc notranje revizije na globalni ravni (v %)



Vir: IIAc, 2020

2021b), prav tako pa tudi izvajanje notranjih revizij na področju zdravja in varnosti, kar je povečalo zahteve po teh kompetencah notranjih revizorjev. Zanimivo pa je, da se je povečal zahtevani obseg kompetenc na področju inoviranja. To področje v notranji reviziji še ni razvito, saj tudi še ni orodij, ki bi celovito omogočala notranje revidiranje procesa inoviranja (Drašček in Škerlavaj, 2020). Kljub vsemu je IIA izdal praktični vodnik, ki omogoča notranje revidiranje kulture organizacije, ki delno vsebuje tudi orodje za notranje revidiranje procesa inoviranja.

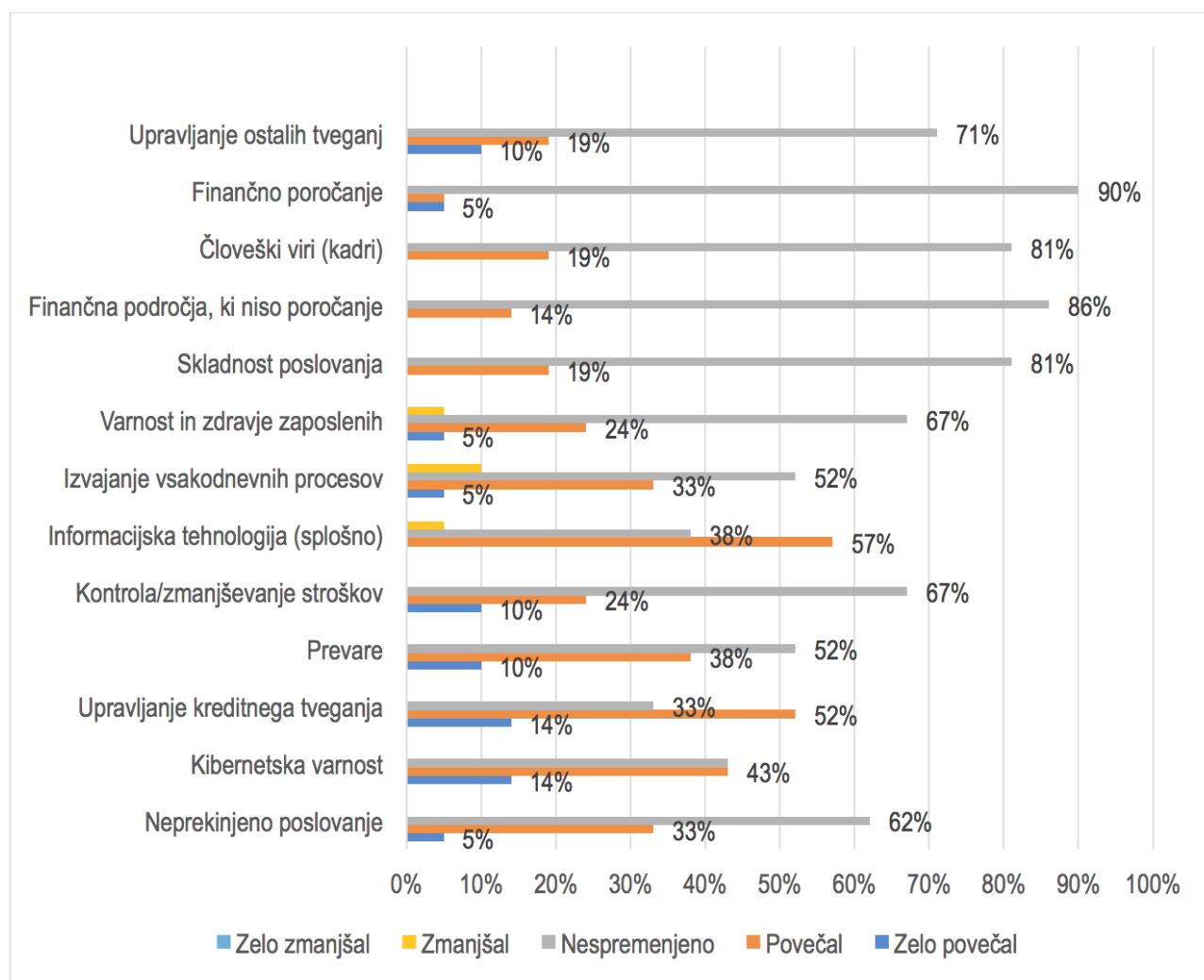
Študijo med notranjimi revizorji je opravil tudi Evropski inštitut notranjih revizorjev ECIIA, in sicer v panogi bančništva, kjer so ugotovili, da je Evropska centralna banka kot regulator sicer za tri mesece zmanjšala obseg pregledov pri bankah, pri čemer pa se delovna obremenitev notranje revizije zaradi tega ni zmanjšala. Raziskava med drugim ugotavlja, da se je okrepilo sodelovanje s prvo in drugo linijo (ECIIA, 2020).

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

Vpliv na obseg dela

COVID-19 je opazno vplival na obseg dela notranje revizije v bankah v Sloveniji (Slika 4 prikazuje spremembo na različnih področjih poslovanja bank). Obseg dela se je najbolj povečal na področju kibernetске varnosti, saj se je tveganje kibernetских napadov v času COVID-19 povečalo za 35 % (Deloitte, 2021), s tem pa tudi na področju prevar. 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) znova povečal kreditno tveganje (Banka Slovenije, 2020) in obseg dela na tem področju ter na področju neprekinjenega poslovanja, ker so banke večinoma aktivirale načrte neprekinjenega poslovanja in obvladovanja stroškov.

Slika 4: Sprememba obsega dela zaradi COVID-19 v službah notranje revizije v bankah v Sloveniji (v %) (n = 23)



Zanimivo je, da se obseg dela na niti enem področju ni opazneje zmanjšal, kar kaže na povečano delovno obremenitev zaposlenih v notranji reviziji. Tako je bil največji nespremenjeni obseg na področju finančnega poročanja, kar kaže na oddaljevanje notranje revizije od zunanje revizije in pragmatični pristop notranje revizije, saj zaradi omejenih virov in povečanega obsega dela ni podvajala dela na področju tveganj finančnega poročanja, ampak se je osredotočila na tveganja, ki jih zunanja revizija ne pokriva.

Vpliv na tveganja

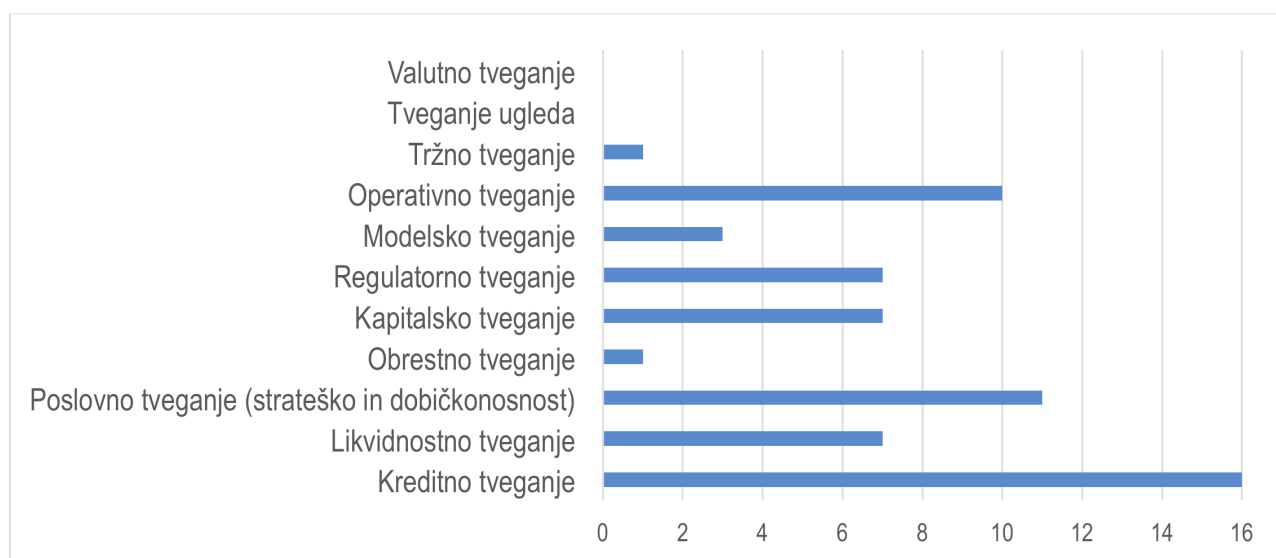
Primerjava glavnih bančnih tveganj na *Sliki 5* pokaže, da notranji revizorji zaradi COVID-19 napovedujejo največje povečanje kreditnega tveganja, kar bo s seboj prineslo tudi povečanje regulatornih pritiskov na banke z novimi predpisi, predvsem na področju kreditnega tveganja. Enako napovedujejo na področju poslovnih tveganj (strateško tveganje in dobičkonosnost), predvsem zaradi zmanjšanja povpraševanja in tržnih pritiskov na nižanje obrestnih mer. Tega povečujejo monetarna politika Evropske centralne banke z negativnimi obrestnimi merami in nefinančni ponudniki plačilnih storitev (angl. fintech), ki prevzemajo posle plačilnega prometa bank. Zaradi sprememb v organizaciji dela in povečanega tveganja kibernetске varnosti ter digitalizacije pričakujemo tudi povečanje operativnih tveganj v bankah v Sloveniji.

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

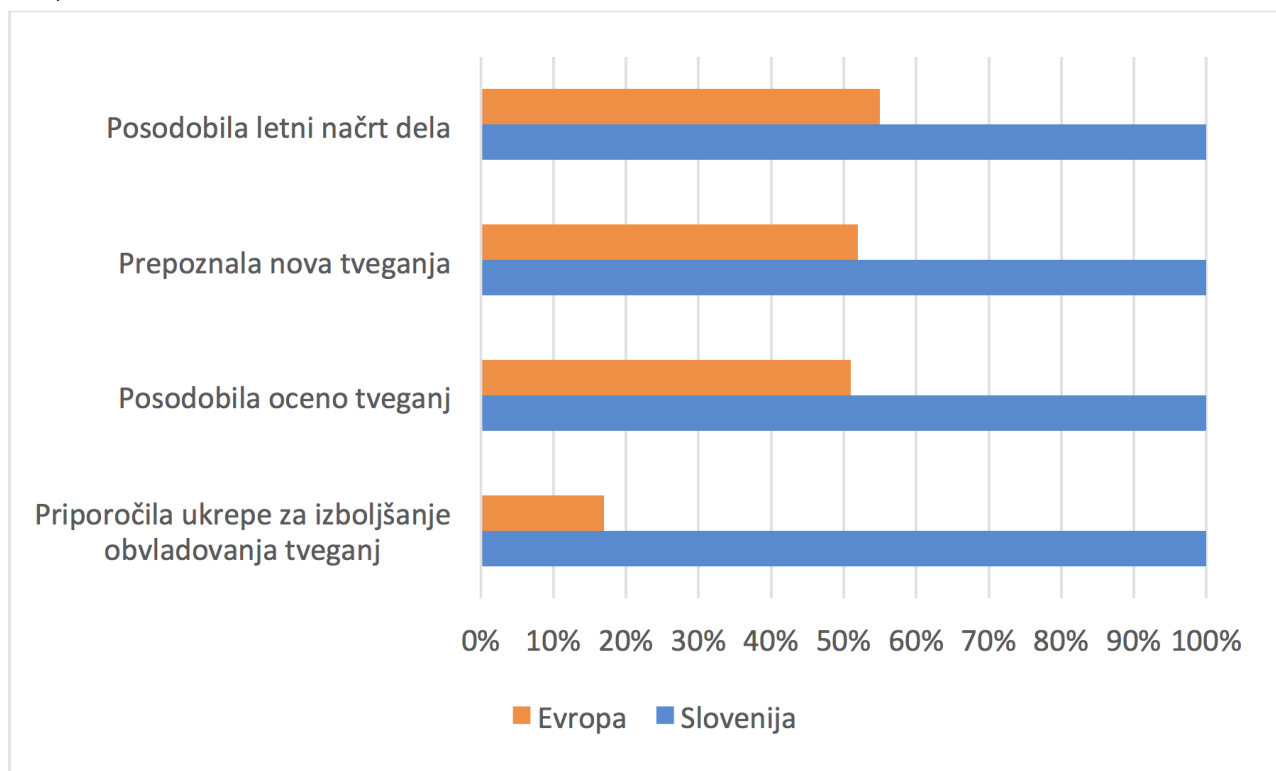
Na podlagi štirih vprašanj smo primerjali vpliv in odziv služb notranje revizije v bankah v Sloveniji v primerjavi z globalno raziskavo IIA za Evropo. Prva primerjava na *Sliki 6* pokaže, da so se službe notranje revizije v bankah v Sloveniji v primerjavi z evropskimi organizacijami precej hitreje in agilneje odzvale na nove razmere, saj so vse posodobile svoje letne načrte (v primerjavi z globalnimi organizacijami, ki so jih posodobile le v 55 % primerov), in sicer na podlagi novih prepoznanih tveganj in posodobljene ocene tveganj. Službe notranje revizije v Sloveniji so hitro začele tudi objavljati priporočila za izboljšanje obvladovanja novonastalih tveganj zaradi COVID-19.

Službe notranje revizije v bankah v Sloveniji so v primerjavi z globalnimi organizacijami, kar prikazuje *Slika 7*, tudi bolj povečale obseg dela, pri čemer so manj oklestile delovanje notranje revizije na tradicionalnih področjih. Na drugi strani je bilo mogoče zaznati več prekinitev oziroma zmanjšanje obsega nekritičnih pregledov, kar izhaja iz dejstva, da so službe notranje revizije v bankah v Sloveniji v večjem obsegu posodobile ocene tveganj in načrt dela ter sledile dejanskim spremenjenim tveganjem bank, predvsem zaradi COVID-19.

Slika 5: Število odgovorov na vprašanje o povečanju treh najpomembnejših tveganj v bankah v Sloveniji zaradi COVID-19 ($n = 23$)

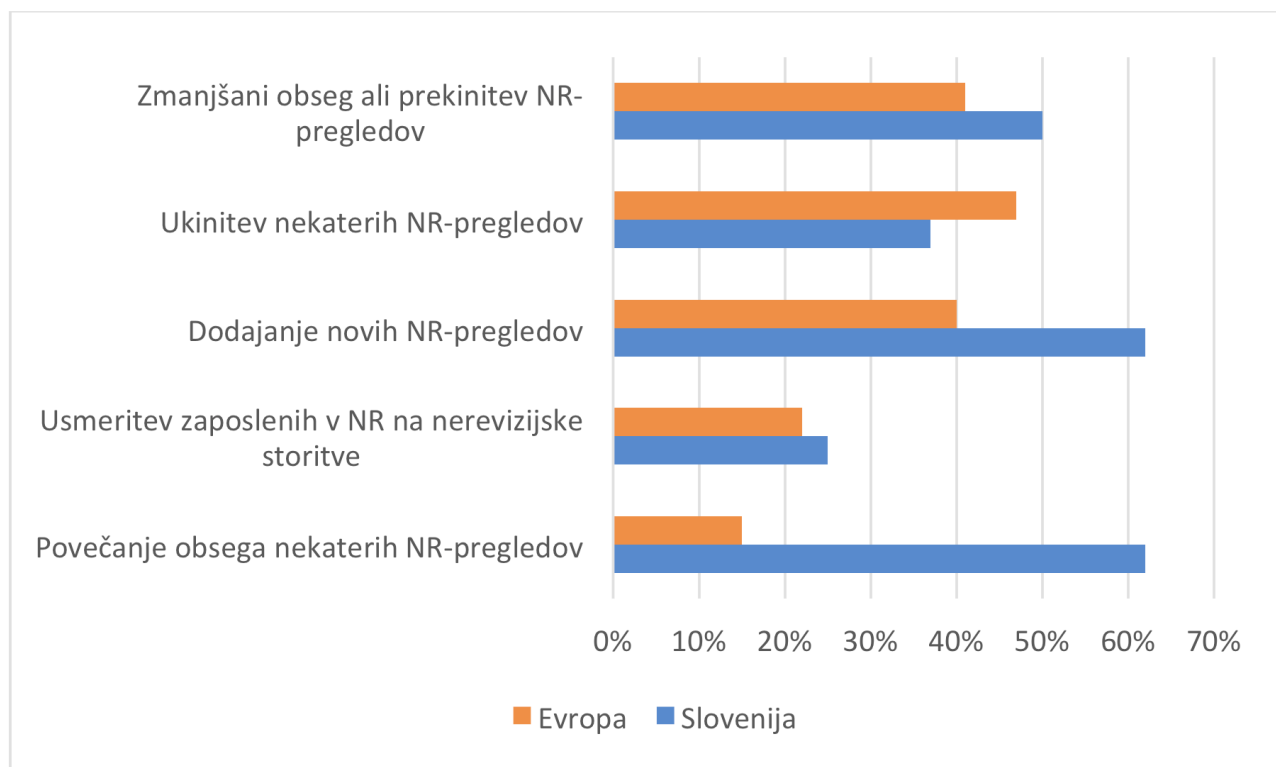


Slika 6: Pristop notranje revizije v bankah v Sloveniji k novonastalim tveganjem zaradi COVID-19 (n = 8) v primerjavi z Evropo (v %)



Vir: IIA, 2020b

Slika 7: Sprememba obsega dela notranjih revizij v bankah v Sloveniji zaradi COVID-19 (n = 8) v primerjavi z Evropo (v %)

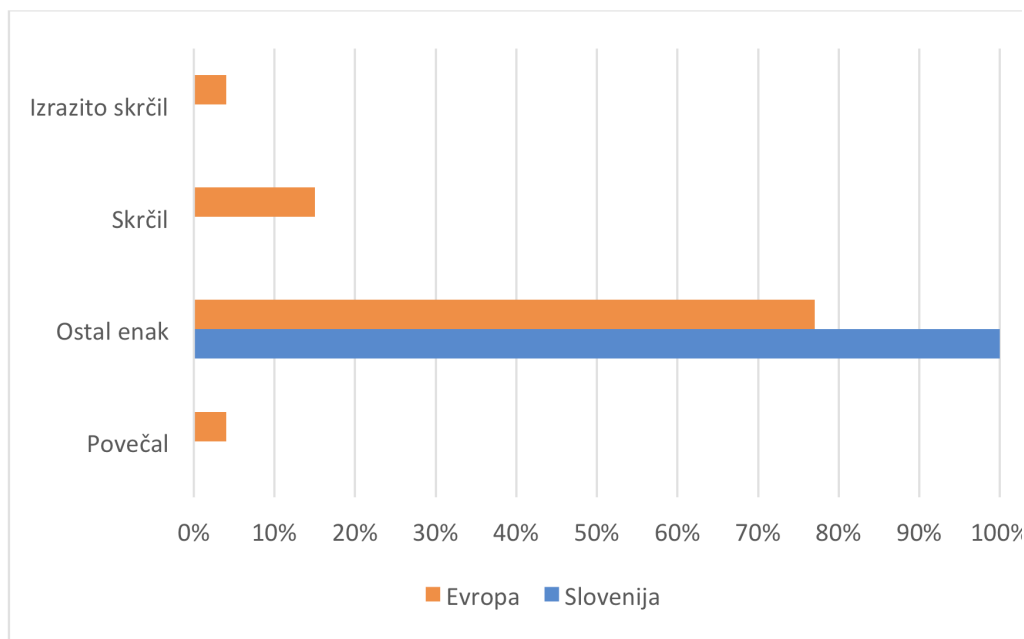


Vir: IIA, 2020b

Zadnji dve primerjavi na *Slikah 8 in 9* kažeta, da so službe notranje revizije v bankah v Sloveniji manj zmanjševale kadrovske in finančne vire za svoje delovanje kot evropske organizacije. Tako se finančni in tudi kadrovski viri niso skrčili oziroma se niso spremenili, pri čemer poudarjamo, da se je povečal obseg dela za vse zaposlene v notranji reviziji v

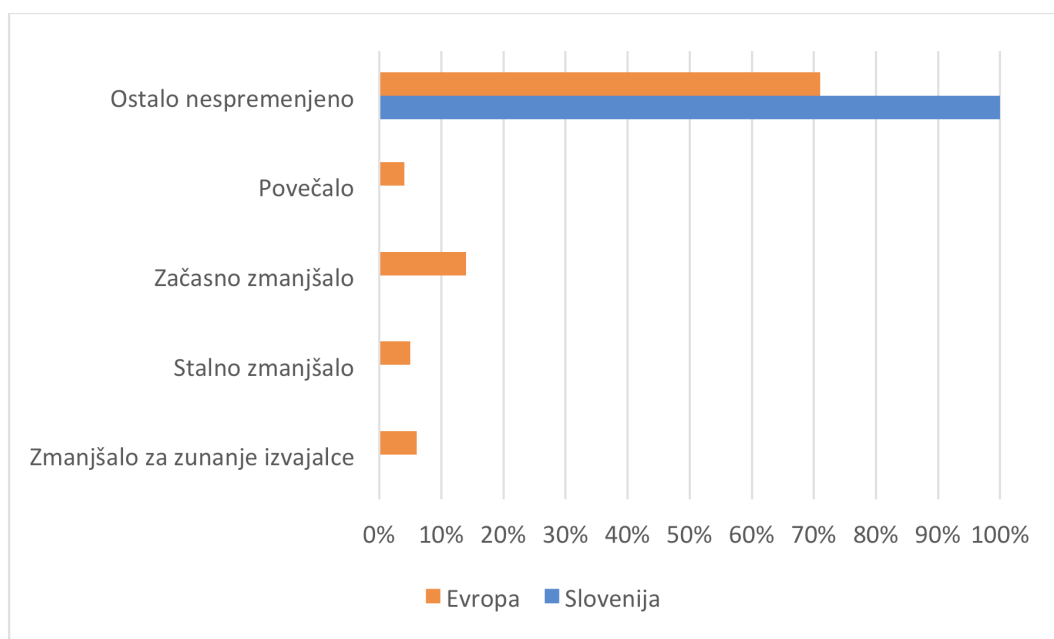
bankah v Sloveniji. Tudi globalna raziskava kaže, da notranja revizija kljub velikemu vplivu COVID-19 na zniževanje stroškov v vseh organizacijah ni bila tako izrazito izpostavljena, kar kaže na pomembno, vendar velikokrat skrito vlogo notranje revizije pri uspešnosti poslovanja organizacij.

Slika 8: Vpliv COVID-19 na obseg finančnih virov za delovanje notranje revizije v Sloveniji ($n = 8$) v primerjavi z Evropo (v %)



Vir: IIA, 2020b

Slika 9: Vpliv COVID-19 na število zaposlenih v notranji reviziji v Sloveniji ($n = 8$) v primerjavi z Evropo (v %)



Vir: IIA, 2020b

5. Razprava

Na podlagi izsledkov smo opravili nestrukturirani intervju z vodjama dveh pomembnih bank v Sloveniji. 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 (več kot 80 % notranjih revizij v bankah v Sloveniji ima manj kot pet zaposlenih), saj so te v primerjavi z drugimi bankami in organizacijami v svetu (v globalni raziskavi 58 % notranjih revizorjev, ki so izpolnili anketo, dela v notranji reviziji z več kot šestimi zaposlenimi) še vedno razmeroma majhne (IIA, 2020b). Na drugi strani pa raziskava tudi ni pokazala večjih odstopanj, ampak je dejansko pokazala dve prednosti te relativne majhnosti. Izkazalo se je, da se je notranja revizija hitreje oziroma agilneje prilagodila novim razmeram zaradi COVID-19, saj so notranjerevizijske službe v bankah prilagodile oceno tveganja in načrte dela. Na drugi strani pa so najbrž že tako majhni finančni in kadrovske viri preprečili nadaljnje krčenje števila zaposlenih v notranji reviziji, kar se je zgodilo na globalni ravni.

Pomemben vpliv COVID-19 na delovanje služb notranjih revizij so tudi zakonske zahteve glede notranje revizije v bankah (Soh in Martinov-Bennie, 2011). Zmanjševanje števila zaposlenih ter drugih 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 Slovenije), ki še vedno poudarja pomembnost vloge notranje revizije v upravljanju in obvladovanju tveganj. To se posredno kaže tudi v novoizdanih smernicah na področju bančništva, kjer se vedno zahteva neodvisni pregled notranje revizije na vseh področjih.

Pri prepoznavanju tveganj zaradi COVID-19 menimo, da ni bilo odstopanj od pričakovanj, saj je bilo kreditno tveganje že pred nastopom krize zaradi COVID-19 najpomembnejše po mnenju notranjih revizorjev v bankah. Okrepila se je tudi pomembnost strateškega tveganja in tveganja dobičkonosnosti, ki bosta zaradi treh dejavnikov, in sicer nadaljevanja monetarne politike nizkih obrestnih mer Evropske centralne banke, konkurenčnosti in posledično potencialnega upada gospodarske dejavnosti zaradi COVID-19 v Sloveniji ter vstopa tehnoloških ponudnikov plačilnih storitev, postali pomembnejši kot pred COVID-19. To pa bo zahtevalo – ne samo od upravljalnega organa, ampak tudi notranje revizije

– drugačen pristop, predvsem tak, ki bo temeljil na inovativnosti. Temu pritrjuje tudi globalna raziskava kompetenc, ki kaže na rast potreb po kompetencah s področja inovativnosti. To pomeni, da morajo notranji revizorji začeti razvijati metodologije in orodja, ki bodo ustrezala notranjemu revidiranju ne samo tipičnih bančnih tveganj, ampak tudi tveganj, ki imajo velik vpliv na poslovanje bank, a jih notranji revizorji še ne revidirajo v takšnem obsegu, kot je njihov vpliv na poslovanje (CEB, 2014).

Pomembno pa je tudi, da se notranja revizija v teoriji notranjega upravljanja v Sloveniji predvsem z vidika tretje linije, torej notranje revizije tako v poslovnem kot akademskem svetu, okrepi, saj kljub dokazanim prednostim še vedno ostaja obrobna tematika. Teoretični vidik vloge notranje revizije v Sloveniji je opredeljen, so pa raziskave redke (Odar, Korošec in Hrovat, 2006).

Z uporabnega vidika želimo s prispevkom pripomoči k boljšemu razumevanju svetovalne vloge (moderna pristop) notranje revizije in tega, kako lahko pomaga upravi pri obvladovanju tveganj v organizaciji. Uprave in nadzorni sveti lahko bolje izkoristijo potencial notranje revizije, ki omogoča tako globalni kot podrobni pogled v delovanje bank in širšega okolja. Tako službe notranje revizije priporočajo, da se uprave in nadzorni svet znova osredotočijo na povečano kreditno tveganje, pri čemer poudarjamo, da brez kakovostnega obvladovanja poslovnih tveganj uspešnosti ne bo. Vendar morajo pri tem upravljalni organi zagotoviti skladnost z vse zahtevnejšo in obsežnejšo bančno regulativo.

6. Zaključek

Notranja revizija so ušesa in oči upravljalnega organa. Velikokrat tihi udeleženec v poslovanju notranja revizija prinaša dokazljive prednosti tako pri notranjem upravljanju organizacij, obvladovanju tveganj kot tudi uspešnosti. Kljub temu so raziskave na področju notranje revizije na globalni in slovenski ravni zelo omejene. Ker so banke ključni deležnik v vsakem gospodarstvu, raziskava ponudi vpogled v tveganja, ki so jim bile in jim bodo banke izpostavljene, in v to, kako bo epidemija COVID-19 vplivala na to. Notranja revizija zaradi svojega edinstvenega položaja v organizaciji ponuja neodvisen in objektivni pogled, pri čemer proučuje tako celovit sistem obvladovanja tveganj kot tudi posamična edinstvena bančna tveganja ter napoveduje povečano kreditno tveganje v bankah in s tem tudi v gospodarstvu. V panogi

se bodo pojavili konkurenčni pritiski, kar lahko pomeni nadaljnjo konsolidacijo slovenskega bančnega sektorja. Napoveduje tudi združevanje pomembnosti tako imenovanih tradicionalnih tveganj, kar bo najopazneje v povečanju kreditnega tveganja, ter modernih oziroma mehkih tveganj, kar bo opazno predvsem v povečanju strateškega tveganja in tveganja dobičkonosnosti.

Omejitev raziskave je predvsem v primerjavi rezultatov raziskav, ki so bile izvedene na podlagi globalne študije, in ne drugih evropskih bank, saj se bančni sektor ter tudi visoko regulirano okolje v Evropi razlikujeta od drugih panog. Nadaljnje raziskave naj se osredotočijo na razlike med notranjimi revizijami v nesistemskih in sistemskih bankah, in sicer glede ocenjevanja tveganj kot tudi vpliva organizacijskih in demografskih dejavnikov notranjih revizorjev na uspešnost in učinkovitost delovanja notranje revizije kot tudi vpliva notranje revizije na uspešnost organizacije kot celote.

Literatura in viri:

- Arena, M., Arnaboldi, M. in Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659–675.
- Bank of International Settlements. (2011). The Joint Forum: Risk management practices and regulatory capital cross-sectoral comparison. Dostopno dne 13. 7. 2021: <https://www.bis.org/publ/joint04.pdf>
- 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
- 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>
- Behrend, J. in Eulerich, M. (2019). The evolution of internal audit research: a bibliometric analysis of published documents (1926–2016). *Accounting History Review*, 29(1): 103–139.
- CEB 2014: Reducing Risk Management's Organizational Drag. Dostopno dne 23. 9. 2021: <https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/top-insights/executive-guidance/pdfs/eg2014q3-reducing-risk-managements-orgagnizational-drag.pdf>
- Chambers, A. D. in Odar, M. (2015). A new vision for internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 30(1): 34–55.
- Coram, P., Ferguson, C. in Moroney, R. (2008). Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. *Accounting & Finance*, 48(4): 543–559.
- De Zwaan, L., Stewart, J. in Subramaniam, N. (2011). Internal audit involvement in enterprise risk management. *Managerial auditing journal*, 26(7): 586–604.
- 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>
- Drašček, M. in Marinšek, P. (2020). Mednarodna primerjava ureditve položaja notranje revizije s predlaganimi spremembami ZGD-1, *Pravna praksa*, 2020(49-50): 12–13.
- Drašček, M. in Škerlavaj, M. (2020). Will it fly? Audit & risk. 54: 42–75.
- 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/rf/Public%20Documents/Measuring-Value-Report.pdf>
- Eulerich, M. (2021). The new Three Lines model for structuring corporate governance -A critical discussion of similarities and differences. Dostopno dne 23. 9. 2021: https://www.researchgate.net/publication/348937610_The_new_Three_Lines_model_for_structuring_corporate_governance_-A_critical_discussion_of_similarities_and_differences
- European Banking Authority. (2018). Smernice o notranjem upravljanju. Dostopno dne 22. 9. 2021: https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2164689/d8f59fa0-bb86-484a-9316-2b1374bbd6ca/Guidelines%20on%20Internal%20Governance%20%28EBA-GL-2017-11%29_SL.pdf?retry=1
- 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/>
- Fraser, I. in Henry, W. (2007). Embedding risk management: structures and approaches. *Managerial Auditing Journal*, 22(4): 392–409. <https://doi.org/10.1108/02686900710741955>

- 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>
- 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>
- 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>
- Institute of Internal Auditors. (2021a). Definition of Internal auditing. Dostopno dne 22. 5. 2021: <https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>
- Institute of Internal Auditors. (2021b). Remote auditing for COVID-19 and beyond. Dostopno dne 13. 7. 2021: <https://na.theiia.org/periodicals/Public%20Documents/EHSKB-Remote-Auditing-for-COVID-19-and-Beyond.pdf>
- Institute of Internal Auditors. (2021c). The risky six Key questions to expose gaps in board understanding of organizational cyber resiliency. <https://global.theiia.org/knowledge/Public%20Documents/EY-The-Risky-Six-Board-Disconnections.pdf>
- International Standard Organisation. (2009). Risk management – vocabulary. Dostopno dne 13. 7. 2021: <https://www.iso.org/standard/44651.html>
- Karagiorgos, T., Drogalas, G. in Giovanis, N. (2011). Evaluation of the effectiveness of internal audit in Greek Hotel Business. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 4(1), 19–34.
- Karagiorgos, T., Drogalas, G., Eleftheriadis, I. in Christodoulou, P. (2009). Efficient risk management and internal audit. *International Journal of Management Research and Technology*, 3(2): 429–436.
- Kotb, A., Elbardan, H. in Halabi, H. (2020). Mapping of internal audit research: a post-Enron structured literature review. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(8): 1969–1996. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2018-3581>
- Leung, P., Cooper, B. J. in Perera, L. (2011). Accountability structures and management relationships of internal audit: An Australian study. *Managerial Auditing Journal*, 26(9): 794–816.
- Odar, M., Korošec, B. in Horvat, R. (2006). Development and the current profile of internal auditing – The results of the two empirical studies in Slovenian organisations. *Tourism and hospitality management*. 12: 55–69.
- Page, M. in Spira, L. F. (2004). The Turnbull report, internal control and risk management: The developing role of internal audit. Edinburgh, Scotland: Institute of Chartered Accountants of Scotland.
- Petrașcu, D. in Tieanu, A. (2014). The role of internal audit in fraud prevention and detection. *Procedia Economics and Finance*, 16: 489–497.
- Raiborn, C., Butler, J. B., Martin, K. in Pizzini, M. (2017). The Internal Audit Function: A Prerequisite for Good Governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 28: 10–21. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22246>
- 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.
- Soh, D. S. B. in Martinov-Bennie, N. (2011). The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation. *Managerial Auditing Journal*, 26(7): 605–622. <https://doi.org/10.1108/02686901111151332>
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). 2017 Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Dostopno dne 13. 7. 2021: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Uradni list RS. Sklep o ureditvi notranjega upravljanja, upravljalnem organu in procesu ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala za banke in hranilnice. Dostopno dne 13. 7. 2021: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=SKLE10628>
- Weekes-Marshall, D. (2020). The role of internal audit in the risk management process: A developing economy perspective. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 31(4): 154–165.
- Witmayer, M. (2020). Internal Audit vs. External Audit: What's the Difference? Dostopno dne 13. 7. 2021: <https://floqast.com/blog/internal-audit-vs-external-audit-whats-the-difference/>

- Zain, M. M. in Subramaniam, N. (2007). Internal auditor perceptions on audit committee interactions: A qualitative study in Malaysian public corporations. *Corporate Governance: an international review*, 15(5), 894–908.
- Zaman Groff, M., Di Pietra, R. in Sitar, A. S. (2016). Contemporary Role of Internal Auditing in Corporate Governance. *Dynamic Relationships Management Journal*, 5(1), 51–63.
- Združenje nadzornikov Slovenije. (2021). Korporativno upravljanje. Dostopne dne 22. 9. 2021: <https://www.zdruzenje-ns.si/stroka/korporativno-upravljanje/>

Dr. Matej Drašček je diplomiral na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer finance. Za svojo diplomsko delo je prejel univerzitetno Prešernovo nagrado. Znanstveni magisterij in doktorat je zaključil na Fakulteti za družbene vede na temo etičnega odločanja managerjev. Trenutno je zaposlen kot vodja službe notranje revizije v Hranilnici LON, d. d. Objavil je več znanstvenih in strokovnih člankov v domačih in mednarodnih revijah s področja strateškega managementa, etike, HR in notranje revizije ter sodeloval na več domačih in mednarodnih konferencah kot vabljeni predavatelj. Ima naziv preizkušeni notranji revizor, CIA (Certified Internal Auditor) (nagrada za enega najboljše opravljenih izpitov), CRMA (Certification in Management Assurance), CFSA (Certified Financial Services Auditor) in CSX (Cybersecurity Fundamentals Certificate). Je tudi predsednik Združenja notranjih revizorjev – IIA Slovenija.

Razmere na področju ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih v slovenskih podjetjih

Katja Novak

e-pošta: katja.novak@iri-lj.si

Povzetek

V okviru projekta NAPREJ smo marca 2021 izvedli raziskavo, s katero smo ugotavljali, katere ukrepe slovenski delodajalci izvajajo za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih, kako jih načrtujejo in izvajajo ter s kakšnimi ovirami se pri tem srečujejo. V raziskavi je sodelovalo 576 delodajalcev, izsledki pa so pokazali, da se delodajalci precej dobro zavedajo pomena duševnega zdravja zaposlenih. Prav tako v okviru promocije zdravja načrtujejo ukrepe za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih, pri tem pa se najpogosteje srečujejo s pomanjkanjem strokovnega kadra in finančnih sredstev. Rezultati raziskave kažejo na potrebo po izvajanju ukrepov, ki so bolj neposredno usmerjeni na področje duševnega zdravja zaposlenih, ter po strokovnem izpopolnjevanju vodij na navedenem področju.

Ključne besede: duševno zdravje, psihosocialna tveganja, delodajalci

1. Uvod

Duševno zdravje ni le odsotnost duševne motnje oziroma bolezni, temveč ga opredeljujemo kot posameznikovo splošno dobro počutje, ki vključuje občutek izpolnjenosti in izkoriščenost vseh posameznikovih potencialov. Je stanje dobrega psihičnega počutja, v katerem lahko vsak posameznik prepozna svoje zmožnosti, se sooča z običajnimi življenjskimi stresji, produktivno dela in prispeva k skupnosti (Bajt et al., 2015). Delo lahko koristi duševnemu zdravju, saj ima delavec večji občutek družbene vključenosti, statusa in identitete ter razporejen čas, a po drugi strani lahko številni psihosocialni dejavniki tveganja pri delu povečujejo tveganje za nastanek anksioznosti, depresije in izgorelosti (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2012).

V Sloveniji je v zadnjih letih opaziti trend naraščanja težav v duševnem zdravju. Po podatkih Nacionalnega inštituta za javno zdravje (NIJZ) se od leta 2014 vsako leto poveča število izgubljenih koledarskih dni zaradi duševnih in vedenjskih motenj, prav tako se podaljšuje povprečno trajanje odsotnosti z dela zaradi navedenih motenj. Leta

2014 je tako bolniška odsotnost zaradi duševnih in vedenjskih motenj v povprečju trajala 40,9 dneva, v letu 2020 pa kar 61,16 dneva.

Prirast težav v duševnem zdravju je značilen za vse razvite države, kar je posledica hitrega ritma življenja, velikih pričakovanj do posameznika, nezdravega življenjskega sloga, naraščajočih neenakosti, prikrajšanosti in osamljenosti starejših. Slovenija odstopa zlasti po visokem deležu žensk s težavami v duševnem zdravju in hkrati po zelo velikih neenakostih v duševnem zdravju glede na dohodek (Bednaš et al., 2020).

Na duševno zdravje ljudi je pomembno vplivala tudi epidemija COVID-19, ki je bila v Sloveniji razglašena 12. marca 2020. Ukrepi za preprečevanje širjenja epidemije so zahtevali dolgotrajne prilagoditve življenja in organizacije dela. Epidemija je tako s svojimi posrednimi in neposrednimi učinki, kot so strah pred okužbo, socialna izolacija, osamljenost, zaskrbljenost zaradi finančnega položaja, okrnjene možnosti za zdrav življenjski slog in podobno, negativno vplivala na duševno zdravje in počutje ljudi oziroma je pri tistih, ki že imajo težave v duševnem zdravju, te še okrepila (Alzueta et al., 2020). To se kaže tudi v navedenih

podatkih o bolniških odsotnostih zaradi duševnih in vedenjskih motenj in v izsledkih raziskav. Najnovejša Eurofoundova raziskava o življenju, delu in COVID-19 (Ahrendt et al., 2021) ugotavlja, da je duševna blaginja v Evropski uniji v času od začetka pandemije trenutno na najnižji ravni. V Sloveniji je raziskava NIJZ (Kerč et al., 2021) za oceno potreb po psihosocialni podpori med epidemijo COVID-19 pokazala, da je največ simptomov depresije (utrujenost, težave s spanjem, pomanjkanje energije) zaznati ravno pri udeležencih, zaposlenih v gospodarstvu. Vse to kaže, da je treba duševnemu zdravju nameniti več pozornosti tudi v okviru delovnega mesta, in sicer v okviru promocije zdravja na delovnem mestu, ki so jo delodajalci dolžni načrtovati in izvajati v skladu z zakonom o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1).

Da bi ugotovili, kako podjetja ravna na področju ohranjanja in krepitev zdravja zaposlenih, s kakšnimi ovirami se pri tem srečujejo in ali je epidemija COVID-19 vplivala na to, koliko pozornosti namenjajo navedenemu področju, smo v okviru projekta »Celovita psihosocialna podpora podjetjem za aktivno in zdravo staranje delovne sile (NAPREJ) – Zdravo in aktivno v prihodnost!«, ki ga financirata Evropski socialni sklad ter ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, izvedli raziskavo med slovenskimi delodajalci.

V prispevku bomo predstavili ključne izsledke navedene raziskave. Najprej bomo na kratko opisali metodologijo zbiranja podatkov, sledita predstavitev in interpretacija rezultatov. Prispevek bomo sklenili s priporočili, ki smo jih oblikovali na podlagi ugotovitev raziskave.

2. Metodologija

Podatke smo zbirali marca 2021, in sicer s spletnim vprašalnikom, ki je bil sestavljen iz vprašanj zaprtega in odprtega tipa. Vprašalnik smo razvili in oblikovali na podlagi izsledkov analize razmer na področju duševnega zdravja zaposlenih v sklopu projekta NAPREJ. V okviru navedene analize smo pregledali slovenske in tuje strokovne vire (literaturo in vprašalnike), ki obravnavajo problematiko duševnega zdravja zaposlenih, prav tako smo pregledali slovenske in tuje primere dobre prakse delodajalcev na področju ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih.

Vprašalnik vključuje vprašanja o značilnostih podjetja (velikost, panoga, regija) in delovnega mesta udeleženca raziskave (vodstvo, kadrovska služba,

služba za varnost in zdravje pri delu, drugo), sledijo sklopi vprašanj za ugotavljanje položaja na področju skrbi za duševno zdravje zaposlenih v podjetju, in sicer a) težave zaposlenih na področju duševnega zdravja, b) vpetost skrbi za duševno zdravje zaposlenih v organizacijsko kulturo podjetja, c) načrtovanje ukrepov na področju duševnega zdravja v podjetju, d) izvajanje ukrepov za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih, e) ovire, s katerimi se podjetja srečujejo pri načrtovanju in izvajanju ukrepov na tem področju, ter f) vpliv epidemije COVID-19 na organizacijo dela in na področje duševnega zdravja zaposlenih. Vabilo k izpolnjevanju spletnega vprašalnika je bilo objavljeno na spletnih straneh različnih delodajalskih združenj in drugih organizacij ter poslano na različne naslove v adreah slovenskih delodajalcev. V vabilu je bilo izpostavljeno, naj vprašalnik izpolni samo ena oseba iz podjetja, zaposlena bodisi v vodstvu podjetja bodisi v strokovni službi, ki se ukvarja s kadri, saj nas je zanimal položaj na ravni podjetja, in ne na ravni posameznega zaposlenega.

Vprašalnik je izpolnilo 576 delodajalcev. Največ udeležencev prihaja iz srednje velikih podjetij (40 %), preostali udeleženci pa v približno enakih deležih iz mikro (21 %), malih (22 %) in velikih podjetij (17 %). Skoraj polovica (45 %) udeležencev je zaposlena v kadrovski službi, dobra tretjina v vodstvu podjetja, 13 % v službi za varnost in zdravje pri delu, 7 % pa jih je označilo, da so zaposleni na drugem delovnem mestu (npr. administracija, marketing ipd.). Največ udeležencev (19 %) prihaja iz podjetij s sedežem v savinjski statistični regiji, sledita podravska (17 %) in osrednjeslovenska regija (11 %). Tretjina udeležencev prihaja iz podjetij, ki se ukvarjajo s predelovalno dejavnostjo. Struktura vzorca kaže, da ni reprezentativen, zato rezultatov ne moremo posplošiti na celotno populacijo, kar je ena od ključnih omejitev raziskave.

3. Rezultati

V okviru raziskave nas je zanimalo, ali se po opažanju udeležencev zaposleni v njihovem podjetju srečujejo s težavami v duševnem zdravju oziroma z nekaterimi drugimi težavami na delovnem mestu, ki lahko vplivajo na pojav težav v duševnem zdravju. Udeleženci so lahko označili več odgovorov. Dobra polovica udeležencev (52 %) je poročala, da zaposleni pogosto izpostavljajo težave s preobremenjenostjo zaradi dela, po pogostosti navedb sledijo težave z usklajevanjem dela in zasebnega življenja (45 %)

ter težavne stranke (45 %), kar je razvidno iz Slike 1. Druge težave zaposlenih, ki so jih udeleženci navedli pri odprtem tipu vprašanj, so ukvarjanje z birokracijo in nenehno spreminjajočo se zakonodajo, izzivi s področja dela na daljavo, težave zaradi tehnoloških sprememb ter negotovost prihodnje finančne situacije.

Le 1,5 % udeležencev je odgovorilo, da se zaposleni v njihovem podjetju ne srečujejo z nobeno od navedenih težav.

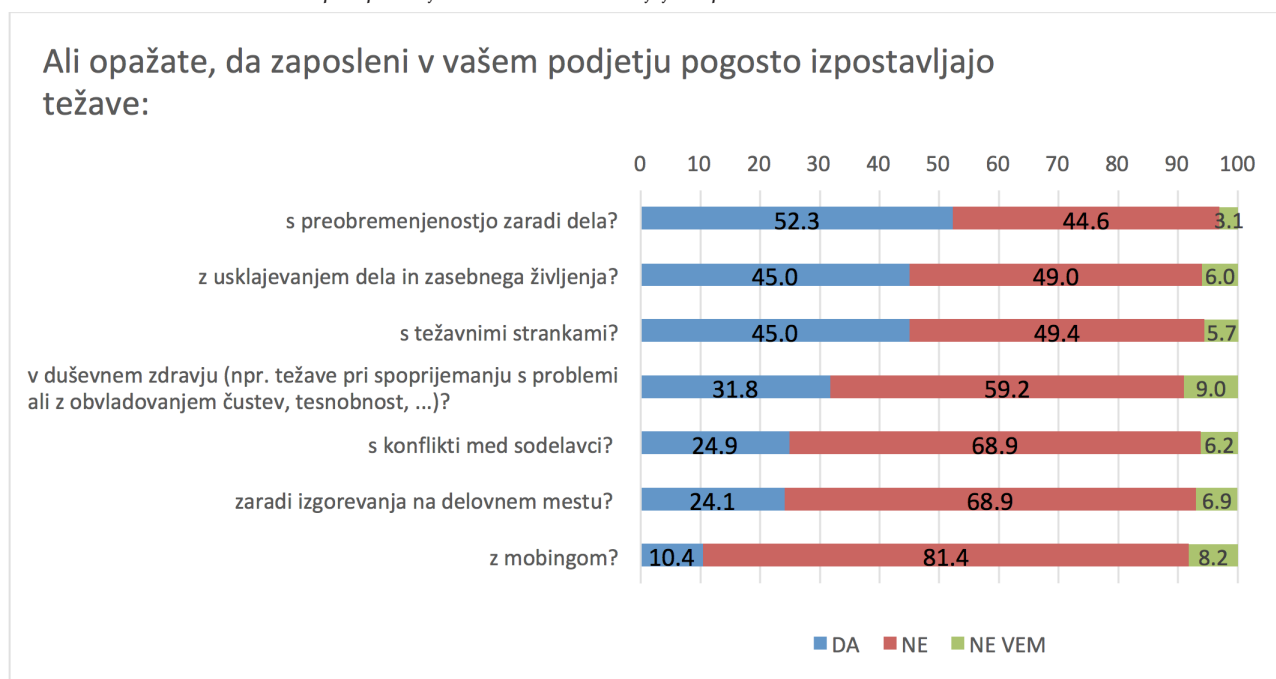
Ugotavljali smo tudi, ali je skrb za duševno zdravje zaposlenih vpeta v organizacijsko kulturo podjetja in kakšna je usposobljenost vodij na omenjenem področju. Med vprašanimi jih je 78 % odgovorilo, da se vodstvo podjetja zaveda pomena skrbi za duševno zdravje zaposlenih, pri čemer so o tem pogosteje poročali udeleženci iz mikro in majhnih podjetjih. Več kot polovica (52,6 %) udeležencev je odgovorila, da je skrb za duševno zdravje zaposlenih vključena v poslanstvo oziroma cilje podjetja. O vključenosti skrbi za duševno zdravje v poslanstvo oziroma cilje podjetja so statistično pomembno pogosteje poročali udeleženci iz srednje velikih in velikih podjetij. Ko gre za usposobljenost vodij, je 46 % udeležencev odgovorilo, da so vodje v njihovem podjetju usposobljeni za prepoznavanje znamenj, ki kažejo na posameznikovo duševno stisko oziroma težavo, 28 % udeležencev pa je mnenja, da so vodje v njihovem podjetju usposobljeni za ravnanje z zaposlenimi s težavami v duševnem zdravju.

Prav tako smo udeležence raziskave spraševali po tem, kakšne analize izvajajo v podjetju za ugotavljanje položaja na področju zdravja in počutja zaposlenih. O tem, da merijo organizacijsko klimo, je poročalo 55 % vprašanih, 53 % jih meri zavzetost zaposlenih, 52 % udeležencev izvaja oceno psihosocialnih tveganj na delovnem mestu, analizo vzrokov bolniških odsotnosti zaposlenih pa izvaja 51 % udeležencev. Vse štiri navedene analize statistično pomembno pogosteje izvajajo v srednje velikih in velikih podjetjih.

Med vprašanimi jih je 66 % odgovorilo, da v okviru programa promocije zdravja na delovnem mestu načrtujejo ukrepe za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih, prav tako jih je podoben delež (65 %) poročal, da lahko zaposleni sodelujejo pri tem. Slaba polovica (49 %) udeležencev navedene ukrepe redno spremlja in vrednoti.

Več kot polovica udeležencev je poročala, da pri načrtovanju in izvajanju aktivnosti s področja ohranjanja in krepitev duševnega zdravja sodelujejo z zunanjim izvajalcem. Najpogosteje je to zdravnik s področja medicine dela (33 %), sledi predavatelj oz. coach (25 %), najmanj pogosto je to psiholog (15 %). Nekaj udeležencev pravi, da se obračajo na druge zunanje izvajalce, ki med ponujenimi odgovori niso bili navedeni (npr. sodelovanje v projektih, zdravstveni dom, kadrovska agencija, alternativno zdravilstvo ...), medtem ko jih je nekaj poudarilo, da imajo strokovnjake zaposlene v podjetju (npr. psihologa, psihoterapevta, supervizorja, kineziologa, promotorja zdravja ...).

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



Prav tako nas je zanimalo, kakšne ukrepe v podjetjih izvajajo za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih. V vprašalniku je bilo navedenih 10 najpogostejših ukrepov, ki smo jih prepoznali na podlagi pregleda domačih in tujih primerov dobre prakse v podjetjih na področju skrbi za duševno zdravje zaposlenih. Udeleženci raziskave so lahko označili več odgovorov. Poročali so, da v njihovih podjetjih za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih najpogosteje izvajajo letne pogovore ter prilagajajo delovni čas (npr. skrajšani delovnik, fleksibilen delovnik, več odmorov ...) in delovna mesta (npr. delo od doma, rotacija delovnih mest ...), kar je razvidno iz Slike 2. Letne pogovore najpogosteje izvajajo v velikih podjetjih, o prilagoditvah delovnega časa pa pogosteje poročajo udeleženci iz mikro podjetij.

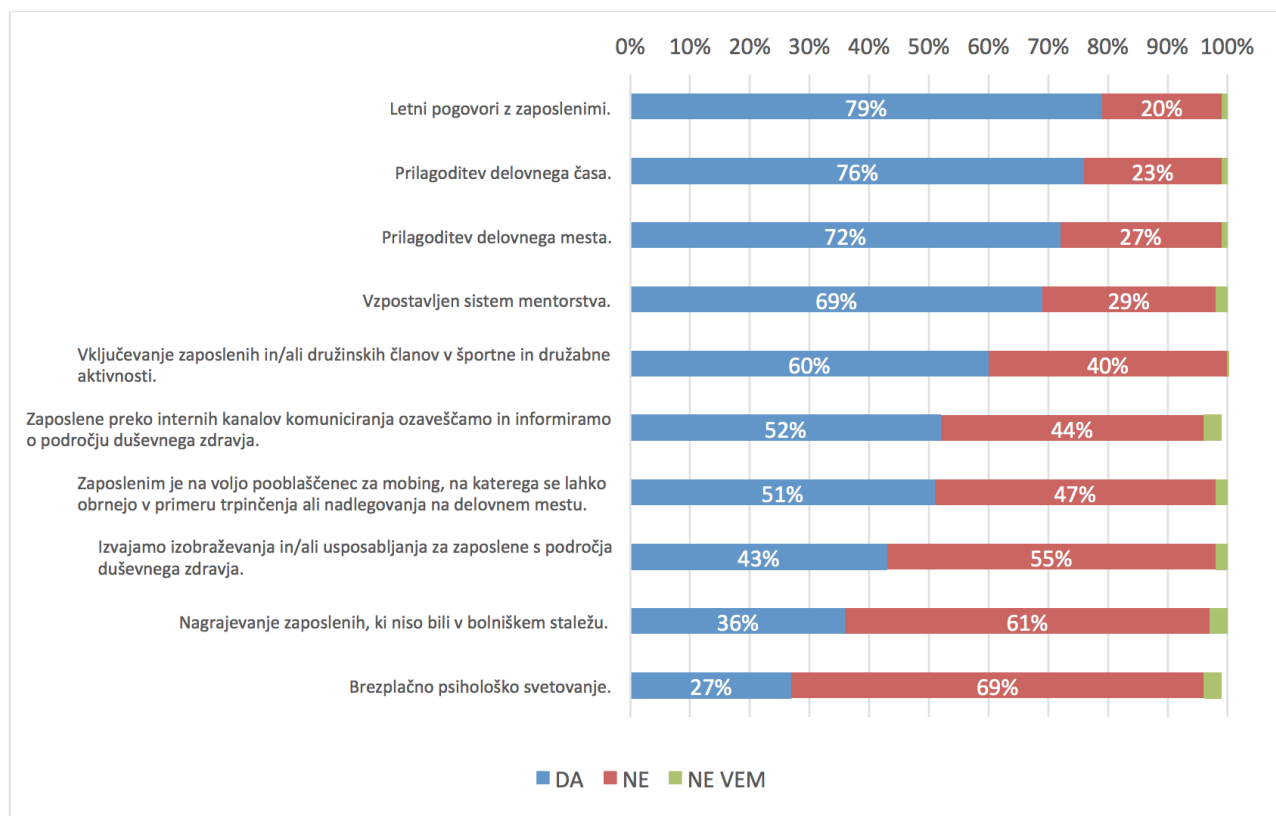
Med vprašanimi jih je 71 % odgovorilo, da v zadnjih treh letih v njihovem podjetju niso povečali obsega finančnih sredstev za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih, 11 % vprašanih pa je poročalo o povečanju sredstev, in sicer je bilo med temi največ velikih podjetij.

Prav tako smo z raziskavo ugotavljali, s katerimi ovirami se podjetja srečujejo pri načrtovanju in izvajanju ukrepov za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih. Delodajalci so kot

najpogostejše ovire navajali nezmožnost izvajanja aktivnosti v okviru delovnega časa zaradi narave dela (48 %), pomanjkanje strokovnega kadra, ki bi načrtoval in izvajal posamezne aktivnosti (47 %), pomanjkanje finančnih sredstev (34 %) in nezainteresiranost zaposlenih za sodelovanje v posameznih aktivnostih (30 %). O pomanjkanju strokovnega kadra in finančnih sredstev so pomembno pogosteje poročali delodajalci iz mikro in malih podjetij, o nezainteresiranosti zaposlenih za sodelovanje pa velika podjetja.

Delodajalce smo spraševali tudi po tem, kako je epidemija COVID-19 vplivala na področje duševnega zdravja zaposlenih v njihovem podjetju. Večina udeležencev (60 %), ne glede na velikost podjetja, je poročala, da pri zaposlenih ne opažajo sprememb v duševnem zdravju, 32 % pa jih je odgovorilo, da pri zaposlenih opažajo več težav v duševnem zdravju. Nadalje je 83 % udeležencev odgovorilo, da v njihovem podjetju duševnemu zdravju zaposlenih posvečajo enako pozornost kot pred epidemijo, 14 % pa navedenemu področju namenja več pozornosti. Zadnji so pri odprtih vprašanih navajali, da so to storili zaradi preventive oziroma zato, ker se je pokazala potreba po tem (večje obremenitve zaposlenih, več zdravstvenih težav, osebne stiske zaposlenih ipd.).

Slika 2: Ukrepi, ki jih v podjetjih udeležencev raziskave izvajajo za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih (N = 497)



Samo 3 % udeležencev so poročali, da področju duševnega zdravja posvečajo manj pozornosti kot pred epidemijo, razlogi za to so glede na njihove odgovore pri odprtih vprašanjih pomanjkanje časa, preobremenjenost z izvajanjem zaščitnih ukrepov in spremembami v podjetju ter nezainteresiranost zaposlenih.

4. Razprava

Rezultati raziskave so pokazali, da je med najpogostejšimi težavami, s katerimi se po opažanju udeležencev raziskave srečujejo zaposleni v slovenskih podjetjih, preobremenjenost zaradi dela. Velike delovne obremenitve so dokazano povezane z večjim absentizmom, duševnimi motnjami, kot sta depresija in anksioznost, izgorelostjo, boleznimi srca in ožilja ter kostno-mišičnimi boleznimi (Mednarodna organizacija dela, 2020). Da bi se izognili razvoju naštetih bolezni pri zaposlenih, je priporočljivo, da podjetja zagotovijo ustrezno število zaposlenih glede na količino dela, ki ga je treba opraviti. Poleg tega je treba zagotoviti ujemanje delovnih nalog z zmožnostmi in sposobnostmi delavcev. Tako zaposleni niso preobremenjeni in lahko svoje delo opravljajo kakovostno (Bajt et al., 2015). Po pogostosti navedb so sledile težave z usklajevanjem dela in zasebnega življenja ter težavne stranke. Slednje je tudi glede na izsledke raziskave ESENER-3 (2019) o novih in nastajajočih tveganjih ena najpogostejših težav na evropskih delovnih mestih. Med vzroki za težave z usklajevanjem dela in zasebnega življenja je bila tudi epidemija COVID-19, saj so morali številni zaposleni ob delu skrbeti še za otroke ali ostarele sorodnike, kar je marsikomu povzročilo težave z usklajevanjem dela in zasebnega življenja. Glede na izsledke Eurofoundove raziskave (Ahrendt et al., 2021) so se v času epidemije COVID-19 na ravni EU z večjimi izzivi pri razporejanju časa med delom in družino ter osredotočanjem na delo srečevali ljudje z majhnimi otroki in ženske. Vsekakor je smiselno, da podjetja prepoznajo najpogostejše težave, s katerimi se zaposleni srečujejo pri delu, in ugotovijo, katere skupine zaposlenih so jim najbolj podvržene, ter na podlagi tega načrtujejo in uvedejo ustrezne ukrepe za odpravo ali zmanjševanje teh težav. Slabo (psihosocialno) delovno okolje ima lahko namreč precej škodljivih posledic za zdravje delavcev, med katerimi so stres, izgorelost, slabo duševno in telesno zdravje, kar se izraža tudi na ravni podjetja – večji absentizem in prezentizem, več nezgod pri delu in podobno.

Na podlagi izsledkov raziskave bi lahko sklepali, da se slovenski delodajalci večinoma zavedajo pomena duševnega zdravja zaposlenih, saj je več kot tri četrtine udeležencev poročalo, da se vodstvo njihovega podjetja zaveda pomena skrbi za duševno zdravje zaposlenih, v več kot polovici podjetij pa navedeno področje vključujejo tudi v svoje poslanstvo oziroma cilje. Ti podatki so spodbudni, a pomembno je, da skrb za duševno zdravje zaposlenih ne ostane le na papirju, temveč da se tudi udejanji. Proaktivnost na tem področju prispeva k izpolnjevanju socialnega sporazuma, ki ga imajo delodajalci s svojimi zaposlenimi in družbo na splošno, pripomore pa tudi k ohranjanju dobre javne podobe delodajalca. Številni delodajalci se zavedajo, da jim dobra praksa na področju duševnega zdravja na delovnem mestu pomaga izpolnjevati obveznosti, ki jih imajo v zvezi z družbeno odgovornostjo podjetja, zlasti kadar praksa delodajalca presega zakonodajne zahteve (Wynne, 2014).

Na področju skrbi za duševno zdravje zaposlenih imajo zelo pomembno vlogo vodje. Ti so v prvi vrsti zgled zaposlenim, hkrati se njihova skrb za duševno zdravje izraža tudi na zaposlenih. Glede na rezultate naše raziskave skoraj polovica udeležencev meni, da so vodje usposobljeni za prepoznavanje duševnih težav zaposlenih, zgolj četrtina pa jih meni, da so vodje usposobljeni tudi za ravnanje z zaposlenimi s težavami v duševnem zdravju. Raziskava je tako opozorila na potrebo po usposabljanju vodstvenih kadrov s področja duševnega zdravja zaposlenih. Posledica nezadostnega poznavanja ozadja duševnih bolezni je namreč stigma, ki izrazito zaviralno vpliva na iskanje pomoči, prav tako se kaže v slabem prepoznavanju potreb in spregledanju zahtev posameznikov s težavami v duševnem zdravju (Uradni list RS, 2018).

V okviru raziskave nas je zanimalo, ali v slovenskih podjetjih izvajajo katero od pogosto uporabljenih analiz za ugotavljanje položaja na področju zdravja in počutja zaposlenih, to so merjenje organizacijske klime, merjenje zavzetosti zaposlenih, ocena psihosocialnih tveganj na delovnem mestu ter analiza vzrokov bolniške odsotnosti zaposlenih. Za vsako od navedenih analiz je dobra polovica udeležencev poročala, da jo izvajajo v njihovem podjetju. Med temi, ki poročajo o izvajanju analiz, prevladujejo udeleženci iz srednje velikih in velikih podjetij, kar je pričakovan podatek, saj imajo v večjih podjetjih na voljo več strokovnega kadra, ki lahko izvaja omenjene analize. Analiza stanja je pomemben korak pri načrtovanju ukrepov za ohranjanje in krepitev zdravja in dobrega počutja

zaposlenih, saj lahko nakaže, na katerih področjih se pojavlja največ težav, kakšne so te težave in podobno. To nam omogoča načrtovanje ukrepov, ki so usmerjeni v reševanje oziroma zmanjševanje najpogostejših težav.

V Sloveniji je načrtovanje in izvajanje promocije zdravja na delovnem mestu uzakonjeno, kar pomeni, da so delodajalci dolžni izvajati ukrepe za ohranjanje in krepitev zdravja zaposlenih pa tudi za obvladovanje psihosocialnih dejavnikov tveganj.

Skoraj dve tretjini udeležencev raziskave sta označili, da v okviru programa promocije zdravja na delovnem mestu v njihovem podjetju načrtujejo ukrepe za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih in da lahko zaposleni sodelujejo pri tem. Tudi raziskava ESENER-3 (2019) je pokazala, da Slovenija na področju obvladovanja psihosocialnih tveganj izkazuje višjo raven obvladovanja psihosocialnih tveganj na delovnem mestu v primerjavi z evropskim povprečjem ali v primerjavi s povprečjem vzhodnih in srednjeevropskih držav (EU-OSHA, 2019). Spodbuden podatek je tudi, da lahko zaposleni po poročanju večine udeležencev sodelujejo pri načrtovanju ukrepov, tako namreč lažje dosežemo, da so ukrepi prilagojeni potrebam zaposlenih.

Sodeč po rezultatih naše raziskave, manj kot polovica delodajalcev ukrepe za ohranjanje in krepitev zdravja zaposlenih sproti vrednoti, čeprav je spremljanje in vrednotenje aktivnosti v okviru promocije zdravja na delovnem mestu zelo pomembno, saj pokaže učinke izvedenih ukrepov, prav tako lahko pokaže, ali so potrebne prilagoditve oziroma posodobitve ukrepov (Ministrstvo za zdravje, 2015).

Raziskava je prav tako pokazala, da v podjetjih najpogosteje izvajajo ukrepe, ki posredno pripomorejo k boljšemu duševnemu zdravju in počutju zaposlenih, ukrepe, ki se neposredno osredotočajo na duševno zdravje zaposlenih (npr. informiranje, usposabljanje, psihološko svetovanje), pa v podjetjih izvajajo redkeje. To bi lahko pripisali tudi temu, da delodajalci nimajo na voljo ustreznega strokovnega kadra, ki bi načrtoval in izvajal posamezne aktivnosti, oziroma jim za to primanjkuje finančnih sredstev. Če podjetje nima ustreznega strokovnega kadra, je smiselno, da se poveže z zunanjimi strokovnjaki. To je v Sloveniji na področju varnosti in zdravja pri delu zelo pogosto, saj glede na rezultate raziskave ESENER-3 (2019) kar 86 % slovenskih podjetij (povprečje EU je 61 %) najema zunanje izvajalce. To potrjujejo tudi rezultati naše raziskave, v kateri je več kot polovica udeležencev

poročala, da pri načrtovanju in izvajanju aktivnosti s področja ohranjanja in krepitev duševnega zdravja sodelujejo z zunanjim izvajalcem, in sicer je najpogostejše to zdravnik specialist medicine dela.

Najpogostejši oviri pri načrtovanju in izvajanju ukrepov za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih, o katerih so poročali udeleženci raziskave, sta nezmožnost izvajanja aktivnosti v okviru delovnega časa zaradi narave dela in pomanjkanje strokovnega kadra, ki bi načrtoval in izvajal posamezne aktivnosti. Z navedenima ovirama se glede na rezultate raziskave pogosteje srečujejo predvsem delodajalci iz mikro in malih podjetij. Ta ugotovitev opozarja na potrebo po strokovni podpori manjšim delodajalcem pri načrtovanju, izvajanju in vrednotenju ukrepov za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih. Dobra tretjina udeležencev raziskave je poročala, da se v podjetju srečujejo s pomanjkanjem finančnih sredstev za načrtovanje in izvajanje ukrepov. Ta rezultat lahko deloma pojasni, zakaj v večini podjetij po poročanju udeležencev raziskave v zadnjih treh letih niso povečali obsega finančnih sredstev na področju ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih. Glede na rezultate raziskave sredstva v navedeno področje najpogosteje vlagajo velika podjetja, kar je pričakovano, saj imajo ta v primerjavi z manjšimi podjetji pogosto na voljo več sredstev za promocijo zdravja na delovnem mestu.

Čeprav številne raziskave poročajo o negativnem vplivu epidemije COVID-19 na duševno zdravje ljudi (npr. Kerč et al., 2021; Ahrendt et al., 2021), je večji delež udeležencev v naši raziskavi navedel, da v času epidemije pri zaposlenih ne opažajo sprememb v duševnem zdravju. Zato tudi večina področju duševnega zdravja posveča enako količino pozornosti kot pred epidemijo, kar se ne ujema s podatki raziskave Ahrendt et al. (2021), v kateri so ugotavljali, da je letos 90 % delodajalcev v EU sprejelo vsaj nekaj ukrepov za izboljšanje duševnega zdravja in dobrega počutja zaposlenih. To, da večina delodajalcev področju duševnega zdravja zaposlenih ni namenila več pozornosti, lahko kaže na slabo ozaveščenost in informiranost delodajalcev na področju duševnega zdravja oziroma na razmišljanje v smislu »ukrepali bomo, ko se bodo pokazale težave«, a veliko bolj učinkovito je preventivno delovanje. Z ustreznimi preventivnimi ukrepi lahko namreč preprečimo pojav težav v duševnem zdravju oziroma poglobitev že razvitih, s tem pa se izognemo absentizmu, prezentizmu, nesrečam pri delu ipd., ki so posledica slabega duševnega zdravja posameznikov.

5. Priporočila za prakso

Skrb za duševno zdravje je v prvi vrsti odgovornost vsakega posameznika. Hiter ritem življenja, težave z usklajevanjem dela in zasebnega življenja, preobremenjenost z delom, slabi medosebni odnosi lahko hitro zamajajo posameznikovo duševno ravnotežje, zato je pomembno, da poleg telesnega namenimo pozornost tudi duševnemu zdravju. Ključnega pomena je tudi to, da posameznik, ki se sooča s težavami v duševnem zdravju, pravočasno poišče ustrezno strokovno pomoč, saj lahko s tem v številnih primerih preprečimo razvoj težjih duševnih motenj.

Kot smo že omenili, lahko na duševno zdravje posameznika pomembno vpliva tudi njegovo delovno okolje. Psihosocialne dejavnike tveganja in druga tveganja za doživljanje težav v duševnem zdravju na delovnem mestu lahko podjetja zmanjšujejo z dobro organizacijo dela in učinkovitim vodenjem (Eurofound, 2015). Z ustreznimi ukrepi in pristopi moramo poskrbeti, da bo delovno okolje postalo varovalno okolje za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih. Pri tem je pomembno, da ukrepi temeljijo na ugotovljenih potrebah zaposlenih in da so ciljno usmerjeni na področje duševnega zdravja. Res je, da lahko k boljšemu duševnemu zdravju pripomoremo z različnimi ukrepi (tudi z ukrepi za boljše telesno zdravje, saj sta neločljivo povezana), a v kriznih časih so ljudje izpostavljeni večjemu stresu, ki lahko hitro zamaje posameznikovo duševno ravnotežje. Prav zato bi bilo treba tako v času pandemije COVID-19 kot po njej duševnemu zdravju zaposlenih nameniti še več pozornosti. Prvi korak k temu je ozaveščanje in informiranje zaposlenih o pomenu skrbi za duševno zdravje, drugi korak je usposabljanje vodij, da bodo znali pri zaposlenih prepoznati znamenja stiske, in tretji korak je zagotavljanje strokovne pomoči posameznikom, ki jo potrebujejo. Nekatera podjetja imajo zaposlene psihologe oziroma socialne delavce, drugi sodelujejo z zunanjimi izvajalci, spet tretji se odločijo za sistematično in celovito rešitev, ki jo predstavlja Employee Assistance Program. Gre za program stalne psihološke podpore in pomoči za zaposlene, ki se izvaja v podjetjih po vsem svetu, uvedla pa so ga tudi nekatera slovenska podjetja v okviru promocije zdravja na delovnem mestu, zato da se lahko njihovi zaposleni kadarkoli pogovorijo s psihologom oziroma psihoterapevtom, ki jim pomaga pri reševanju stisk in težav, to pa se zrcali v boljšem zdravju in počutju pa tudi večji storilnosti in zadovoljstvu pri delu. Ker je področje duševnega

zdravja pogosto stigmatizirano, je pomembno, da vztrajamo pri izvajanju ukrepov, saj je razbijanje stigme dolgotrajen proces in se učinki ukrepov včasih pokažejo šele po več letih izvajanja.

A posameznik in delovno okolje sta le del sestavljanke, tudi številni drugi sektorji in politike imajo zelo pomembno vlogo na področju ohranjanja in krepitev duševnega zdravja, kar je eden ključnih poudarkov tudi v Resoluciji o nacionalnem programu duševnega zdravja 2018–2028 (Uradni list RS, 2018), v kateri je med drugim zapisano, da je duševno zdravje nacionalni kapital in ga je kot takšnega treba izboljšati z združenimi prizadevanji celotne skupnosti, vseh sektorjev, vključujoč uporabnike, njihova združenja in skupine svojcev.

Literatura in viri

- Ahrendt, D., Mascherini, M., Nivakoski, S. in Sandor, E. (2021). Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year. Pridobljeno 28. 6. 2021, s https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef21064en.pdf
- Alzueta, E., Perrin, P., Baker, F. C., Caffarra, S., Ramos-Usuga, D., Yuksel, D. in Arango-Lasprilla, J. C. (2020). How the COVID-19 pandemic has changed our lives: A study of psychological correlates across 59 countries. *Journal of Clinical Psychology*, 77(3), 556–570. Pridobljeno 30. 8. 2021, s <https://doi.org/10.1002/jclp.23082>
- Bajt, M., Jeriček Klanšček, H. in Britovšek, K. (2015). Duševno zdravje na delovnem mestu. Pridobljeno 28. 6. 2021, s https://www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/dz_na_delovnem_mestu.pdf
- Bednaš, M., Čelebič, T., Fajič, L., Bratuž Ferk, B., Hafner, M., Hribnik, M., Ivas, K., Kajzer, A., Kmet Zupančič, R., Koprivnikar Šušteršič, M., Kosi Antolič, T., Kovač, M., Korošec, V., Kušar, J., Kuštrin, A., Lah, L. M., Lušina, U., Markič, J., Nenadič, ... Wostner, P. (2020). Poročilo o razvoju 2020. Pridobljeno 30. 8. 2021, s https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2020/slovenski/POR2020.pdf
- Eurofound (2015). Šesta evropska raziskava o delovnih razmerah: 2015. Pridobljeno 30. 6. 2021, s <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>

- European Agency for Safety and Health at Work (2019). ESENER 2019. What does it tell us about safety and health in Europe's workplaces? Pridobljeno 29. 6. 2021, s http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/ESENER_2019_Policy_brief_EN.pdf
- Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (2012). Promocija duševnega zdravja na delovnem mestu. Povzetek poročila o dobri praksi. Pridobljeno 28. 6. 2021, s <https://osha.europa.eu/sl/publications/factsheets/102>
- Kerč, P., Krohne, N., Šraj Lebar, T. in Štirn, M. (2021). Ocena potreb po psihosocialni podpori v drugem valu epidemije COVID-19. Pridobljeno 28. 6. 2021, s <http://www.dps.si/wp-content/uploads/2021/03/Ocena-potreb-po-psihosocialni-podpori.pdf>
- Mednarodna organizacija dela (2020). Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic. Pridobljeno 30. 8. 2021, s https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/instructionalmaterial/wcms_750207.pdf
- Ministrstvo za zdravje (2015). Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu.
- Nacionalni inštitut za javno zdravje (n. d.). Kazalniki bolniškega staleža po spolu in skupinah bolezni. Pridobljeno 28. 6. 2021, s https://podatki.nijz.si/Table.aspx?layout=tableViewLayout2&px_tableid=BS_TB1.px&px_path=NIJZ%20podatkovni%20portal__1%20Zdravstveno%20stanje%20prebivalstva__07%20Bolni%20a1ki%20stale%20be&px_language=sl&px_db=NIJZ%20podatkovni%20portal&rxid=14b6f87d-f278-4d23-8a28-eea2296daa38
- Uradni list RS (2018). Resolucija o nacionalnem programu duševnega zdravja 2018–2028. Pridobljeno 29. 6. 2021, s <http://www.pisrs.si/Pisweb/pregledPredpisa?id=RESO120>
- Wynne, R., De Broeck, V., Vandenbroek, K., Leka, S., Jain, A., Houtman, I., McDaid, D. in Park, A.-L. (2017). Spodbujanje duševnega zdravja na delovnem mestu. Smernice za izvajanje celostnega pristopa. Urad za publikacije Evropske unije.

Katja Novak je univerzitetna diplomirana psihologinja, ki se že več kot deset let ukvarja s širšim področjem zdravja na delovnem mestu. Je koordinatorica programa stalne (psihološke) podpore za zaposlene Employee Assistance Program (EAP). S socialnimi partnerji (delodajalska in delojemalska združenja) sodeluje 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 za zaposlene, delodajalce in širšo javnost.

Izzivi pri napotitvi delavcev v okviru čezmejnega opravljanja storitev v EU v času epidemije COVID-19 (predstavitev rezultatov raziskovalnega projekta)

Klemen Širok¹, Suzana Sedmak², Elizabeta Zirnstein³

e-pošta¹: klemen.sirok@fvz.upr.si

e-pošta²: suzana.sedmak@fm-kp.si

e-pošta³: elizabeta.zirnstein@fm-kp.si

Povzetek

Pravica do prostega pretoka storitev kot ena izmed štirih temeljnih svoboščin notranjega trga Evropske unije (EU) omogoča podjetjem, da zaradi izpolnjevanja pogodbenih obveznosti začasno napotijo svoje zaposlene v drugo članico EU. Slovenija spada med države, ki največ napotujejo v druge evropske države. V prispevku predstavljamo 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. Namen prispevka je torej predstaviti izzive, s katerimi se delodajalci srečujejo pri napotitvah v času epidemije, in hkrati preveriti gibanje števila napotitev v obdobju epidemije v EU in Sloveniji. Ugotovitve raziskave temeljijo na primarnih podatkih, zbranih s polstrukturiranimi intervjuji s ključnimi deležniki, in na sekundarnih (uradnih) podatkih o gibanju števila napotenih delavcev v EU. Delodajalci poročajo o različnih težavah in ovirah, 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.). Hkrati pa ugotavljamo, da se zaradi teh ukrepov absolutno gledano ni zmanjšalo število napotenih delavcev na ravni EU. Nasprotno – obseg napotitev se je v letu epidemije občutno povečal.

Ključne besede: napoteni delavci, napotitev, Evropska unija, COVID-19

1. Uvod

V prispevku predstavljamo izsledke raziskave¹ o napotitvah delavcev v okviru čezmejnega opravljanja storitev v EU, s posebnim poudarkom na tistih vidikih napotitev, ki so zaradi epidemije COVID-19 (v nadaljevanju: epidemija) postavljali

delodajalce pred nove izzive. Namen prispevka je predstaviti posledice ukrepov za omejitev širjenja okužb (v nadaljevanju: protikoronski ukrepi) na napotitve slovenskih delavcev na delo v tujino, in osvetliti ozadje povečanja obsega napotitev kljub širše sprejetim ukrepom omejitev gibanja, ki so v Sloveniji in EU veljali v vseh treh valovih epidemije. Primer Slovenije nazorno kaže, da je potreba po pretoku dobrin in kapitala ter s tem delovne sile močnejša od vladnih ukrepov omejevanja gibanja, da imajo pomembno vlogo specifične posameznih dejavnosti ter da je imela pomembno vlogo tudi tradicionalna usmerjenost napotitev v tiste države, kjer je bil sektor gradbeništva najmanj prizadet.

1 Nekateri rezultati, predstavljeni v prispevku, so bili pridobljeni v okviru projekta POW-Bridge (Bridging the gap between legislation and practice in the Posting of Workers), v katerem med drugim proučujemo razkorake med postopki (zakonska podlaga) in praksami (izkušnjami) pri napotitvah delavcev v tujino. Projekt je prejel finančno podporo Programa EU za zaposlovanje in socialne inovacije »EaSI« (2014–2020). Poteka v letih 2020 in 2021, vodilna ustanova je Evropski center za socialno politiko in raziskovanje (Avstrija), Univerza na Primorskem sodeluje kot partnerica.

2. Napotitev delavcev na delo v tujino

Napotitev delavcev na delo v tujino je v evropskem prostoru v zadnjih dveh desetletjih v izjemnem razmahu. Zato mu je namenjena precejšnja pozornost sektorskih politik, različnih deležnikov in raziskovalcev, ki ta fenomen obravnavajo večinoma z ekonomskega, pravnega ali sociološkega zornega kota (glej npr. Bogoevski, 2016; Danaj et al., 2020; Danaj in Zolyomi, 2018; De Wispelaere in Pacolet, 2018; Hojnik, 2018; Hollan in Danaj, 2018; Houwerzijl, Traversa in Borelli, 2018; Kresal, 2020; Kresal Šoltes, 2016; Rennuy, 2020; Rogelja et al., 2016; Strban, 2018; Tičar, 2017). Napotitev 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 pogodbenih obveznosti začasno napotijo svoje delavce v drugo državo članico EU. Delavec je »napoteni delavec«, kadar je zaposlen v eni državi članici, njegov delodajalec pa ga začasno napoti na opravljanje dela v drugo državo članico. Na evropski ravni so napotitve delavcev posebno razširjene v sektorjih gradbeništva, ki obsega več kot 40 % celotnega

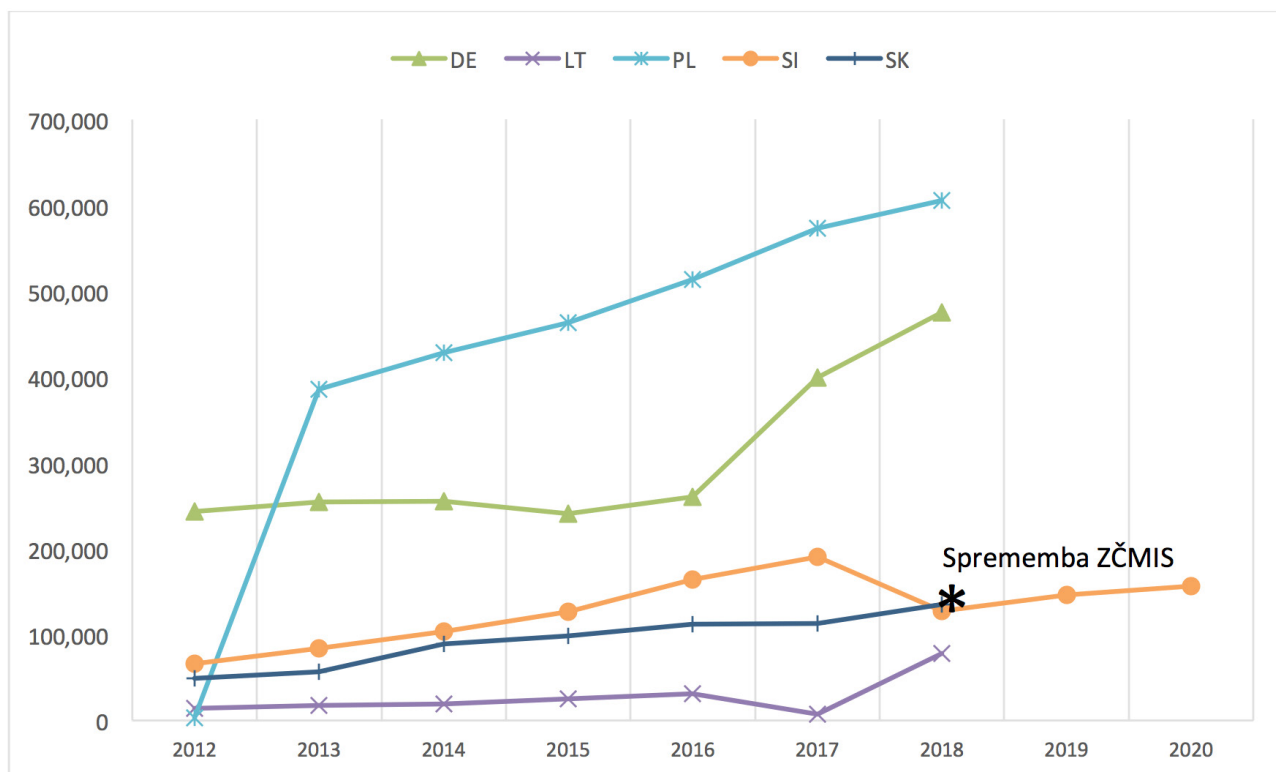
števila napotitev, v mednarodnem cestnem prometu, kmetijstvu, sektorju strojnih inštalacij in razvoju programske opreme (Stefanova-Behlert in Menghi, 2021, str. 2).

Obseg napotenih delavcev se je tako v absolutnem kot relativnem pogledu v EU vse do izbruha epidemije povečeval. V diagramu (Slika 1) prikazujemo rast izdanih potrdil A1, ki so pravna podlaga za napotitve na delo v tujino, po tistih državah, ki so največje izvoznice domače delovne sile tako v absolutnem (Nemčija, Poljska) kot v relativnem pogledu (Slovenija, Litva in Slovaška), izraženem kot delež napotitve v delovno aktivnem prebivalstvu države. Glede na delež izdanih potrdil A1² v delovno aktivnem prebivalstvu države članice pošiljateljice je v večini članic EU (De Wispelaere in Pacolet 2018, 33) v letu 2018 storitve v tujini opravljal le okoli odstotek zaposlenega prebivalstva. Pri tem kazalniku je Slovenija (3,0 %) takoj za Luksemburgom (6,6 %), ki ima precej manjšo delovno silo,³ ter pred

2 Na podlagi 12. člena Uredbe (ES) št. 883/2004 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 29. aprila 2004 o koordinaciji sistemov socialne varnosti.

3 Po podatkih Eurostata za zadnje četrletje 2020 (Eurostat, 2021a) je bilo v Sloveniji (1.023.200) trikrat več delovno aktivnih kot v Luksemburgu (316.100).

Slika 1: Število izdanih potrdil A1 po letih



Vir: De Wispelaere in Pacolet (2018, str. 21)

Slovaško (2,3 %) in Hrvaško (2,2 %). Ob tem je treba upoštevati, da se je v Sloveniji prav v letu 2018 zgodil občuten upad napotitev na delo v tujino, saj je sprejetje zakona o čezmejnem izvajanju storitev (ZČmIS) s 1. januarjem 2018 občutno zaostriło pogoje in postopke za pridobitev potrdil A1. Vendar je bil ta upad, kakor bomo videli v nadaljevanju, zgolj začasen.

V Sloveniji se s fenomenom napotenih delavcev srečujemo v večjem obsegu od leta 2004, po vstopu Slovenije v EU. Danes je Slovenija med državami z največ napotitvami v druge evropske države. Deloma lahko to pripišemo geografskemu položaju, saj gre za vmesno točko med državami zahodnega Balkana in državami EU, z velikim deležem državljanov tretjih držav, ki so zaposleni v slovenskih podjetjih in nato napoteni na delo v druge evropske države. V tem pogledu je Slovenija v ospredju predvsem v gradbenem sektorju. Podatki o deležu oseb s potrdilom A1, izdanim na podlagi 12. člena Uredbe (ES) št. 883/2004, po dejavnostih kažejo, da Slovenija z 31 % zaostaja le za Luksemburgom (41 %) in je močno pred najbližjimi nasledovalci: hrvaškim (14 %) in slovaškim (11 %) gradbenim sektorjem (De Wispelaere in Pacolet, 2018, str. 34). Slovenija je pomembno zastopana tudi v mednarodnem cestnem prevozu, z nekaj manj kot 50-odstotnim deležem potrdil A1, izdanih po 13. členu Uredbe (ES) št. 883/2004 o usklajevanju sistemov socialne varnosti.

3. Epidemija – ukrepi omejevanja gibanja in mobilnost delovne sile

Neslutene razsežnosti epidemije so precej spremenile naša življenja ter vplivale na delovanje posameznikov in družbe. Spremenila se je tudi organizacija dela. Delo na daljavo je postalo stalnica v številnih delovnih okoljih, kar je nekaterim podjetjem omogočilo preživetje, pa tudi iskanje novih priložnosti in s tem rast. Na drugi strani je v dejavnostih, ki jih ni mogoče opravljati na daljavo, epidemija močno otežila poslovanje. Ena izmed teh je gradbeništvo, iz katere izhaja večina delavcev, ki so iz Slovenije napoteni na delo v tujino. Enako velja za mednarodni transport in servisne storitve.

V prvem valu epidemije je bila večina preventivnih ukrepov v EU uvedena sredi marca 2020, ti so ostali v veljavi še aprila. Maja 2020 je bilo veliko ukrepov opuščenih ali vsaj sproščenih. Z naraščanjem števila primerov nove

koronavirusne bolezni po poletnih počitnicah je več držav septembra in oktobra znova uvedlo nekatere protikoronske ukrepe in jih dodatno zaostriło novembra 2020. Decembra je več držav (delno) odpravilo ukrepe v božično-novoletnem obdobju. Januarja in februarja 2021 so v številnih državah zaradi vse večjega števila okužb znova uvedli ali okrepili protikoronske ukrepe (Eurostat, 2021b, str. 1).

Zaradi epidemije so evropske države znova vzpostavile nadzor nad vstopom na svoje ozemlje ali celo zaprle meje, da bi omejile širjenje koronavirusne bolezni – kar je precej otežilo prosto gibanje ljudi in tudi opravljanje čezmejnih storitev. Poleg težjega prehajanja meja so nekatere države pri napotitvah zahtevale obvezno karanteno delavcev ob vstopu na svoje ozemlje (Letta, 2021). Vendar pa zaradi ohranjanja delovanja nujno potrebnih (gospodarskih) dejavnosti v okviru razširjenih mejnih kontrol in zapiranja meja kroženje delavcev ni bilo (popolnoma) ustavljeno. Delavcem, katerih mobilnost se je zdela nujna (zdravstveno osebje, vozniki v mednarodnem transportu itd.), je bilo prosto gibanje še vedno omogočeno (Robin-Olivier, 2020, str. 1). Še več, na napotene delavce, ki se srečujejo s težavami zaradi omejitve prostega gibanja oseb na ozemlju EU, se je marca lani osredotočilo sporočilo evropske komisije (Evropska komisija, 2020a), ki je med drugim pozvalo države EU h koordiniranemu reševanju težav prehajanja meja. V sporočilu maja 2020 je evropska komisija znova poudarila pomen prostega gibanja oseb ter pozvala k odpravi omejitev, kar je, kot so zapisali, »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 so se pojavila pričevanja o specifičnem, občutljivem položaju delavcev, ki opravljajo čezmejne storitve (prim. Rasnača, 2020; ETUC, 2020; Geyer, Danaj in Scoppetta, 2020). Kakšne so bile torej posledice protikoronskih ukrepov na število slovenskih delavcev, napotenih na delo v tujino?

4. Metodologija

Primarni podatki so bili zbrani s polstrukturiranimi intervjuji z delodajalci, ki napotujejo, in predstavniki državnih organov (pristojnih institucij) ter socialnimi partnerji. Od maja do decembra 2020

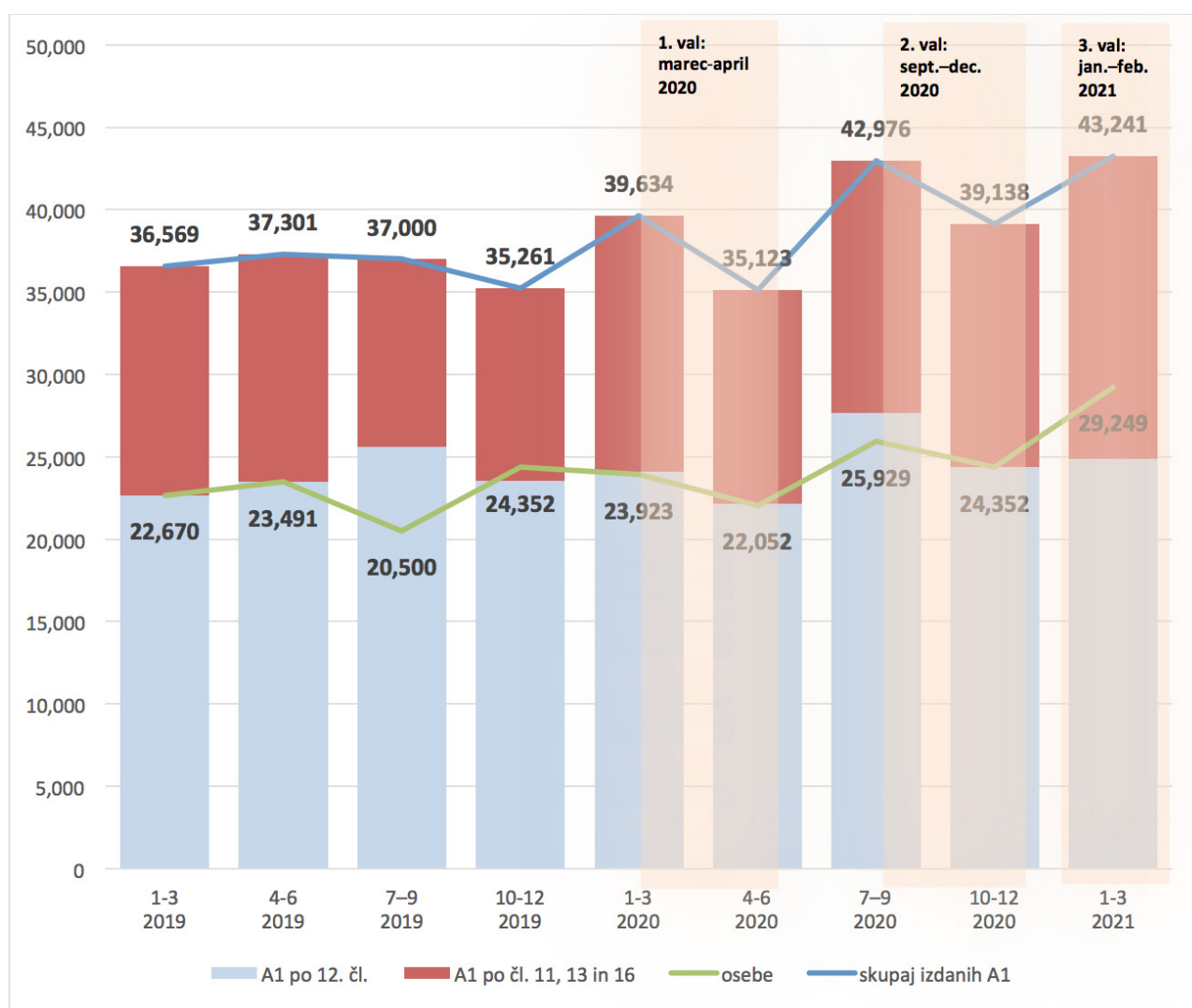
je bilo opravljenih skupno 15 polstrukturiranih intervjujev s ciljem pridobivanja pogledov obeh strani institucionalnega odnosa v praksah napotitve: delodajalcev in predstavnikov državnih organov. Sekundarne podatke o obsegu napotitev v tujino je zagotovil Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS). Gre za redne četrtletne statistike izdanih potrdil A1 za leti 2019 in 2020 ter za prvo četrtletje 2021. Analiza temelji na pristopu mešanih metod in združuje kvalitativne podatke s sekundarnimi podatki državnih organov. Podatki iz intervjujev so bili analizirani z metodo analize vsebin. Čeprav so intervjuvanci, ki so sodelovali v naši raziskavi, prihajali iz različnih sektorjev, se raziskovalne ugotovitve najpogosteje nanašajo na gradbeništvo. Kar je bilo pričakovano, saj je največ napotitev prav v tem sektorju.

5. Kako je epidemija vplivala na napotitev delovne sile iz Slovenije?

Pregled podatkov ZZZS kaže, da se je – presenetljivo – v obdobju epidemije obseg delavcev, napotenih na delo v tujino iz Slovenije, z manjšimi nihanjem nenehno povečeval (Slika 2).

V obdobju epidemije v Sloveniji opazimo tako rast števila napotitev na delo v tujino kot tudi rast števila oseb, ki so opravljale delo v tujini. Na letni ravni je bil obseg napotitev v tujino v letu 2020 kljub dvema epidemičnima valoma, ki sta v EU prinesla omejitve gibanja (težje prehajanje meja, karantene ipd.), za 7,3 % (število izdanih potrdil A1) oziroma za 5,8 % (število napotenih oseb)

Slika 2: Obseg napotitev iz Slovenije v obdobju 2019–2021 z označenimi valovi epidemije



Vir: lastni preračuni na podlagi podatkov ZZZS

večji glede na leto 2019 – torej leto, v katerem ni bilo protikoronskih ukrepov. Podrobnejši pregled četrletnih podatkov kaže neposredni učinek protikoronskih ukrepov in zaprtja gospodarstva v prvem valu (marec in april 2020) in tudi v drugem valu (od septembra do decembra 2020) epidemije, medtem ko to za tretji val (januar in februar 2021) ne velja. Obdobje prvega vala epidemije se ujema z upadom obsega napotitev za 11,4 % (število izdanih potrdil A1) oziroma 7,8 % (število napotenih oseb). V drugem jesenskem valu epidemije so napotitve upadle za 8,9 % (število izdanih potrdil A1) oziroma 6,1 % (število napotenih oseb). Nasprotno pa je tretji val epidemije prinesel rast mobilnosti tako v absolutnem kot v relativnem pogledu. V obdobju tretjega vala epidemije v januarju in februarju 2021 je doseglo trimesečno število mobilnosti najvišje vrednosti po letu 2017. Glede na četrletje prej, ki se časovno ujema z drugim valom epidemije, je bilo število izdanih potrdil A1 večje za 10,5 %, število napotenih oseb pa kar za 20,1 %.

Opravljeni intervjuji so razkrili, da delodajalci poročajo o različnih izkušnjah pri napotitvah delavcev v obdobju epidemije. Nekateri so imeli težave pri prehodu meja – v nekaterih državah je (bila) obvezna (različno dolga) karantena, v drugih testiranje, v nekaterih oboje itd. To zaplete delovni proces in pomeni dodatno finančno breme za delodajalca (testiranje, strošek karantene, bivanja – saj v tem času delavci ne morejo delati). Kot je omenil eden od sogovornikov, je to posebno težavno za manjša podjetja, zato nekatera ponujajo storitve v tujini brez prijave lokalnim oblastem, torej opravljajo delo na črno. Ob napotitvi je zaradi epidemije treba priskrbeti dodatno dokumentacijo, kar pomeni, da se je zaradi epidemije poleg finančnega bremena povečalo tudi administrativno. 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 meja niso zaznavali težav – ob predložitvi ustreznih dokazil ali pogodb o opravljanju storitev nanje omejitve potovanj, povezane z epidemijo, niso vplivale. Intervjuvanec iz transportne panoge pa je omenil težavo, s katero se srečujejo vozniki – ker so (bile) nastanitvene zmogljivosti v številnih evropskih državah zaprte, vozniki tovornjakov niso mogli upoštevati nekaterih predpisov EU (denimo 45-urni tedenski čas počitka zunaj vozila).

6. Zaključek

Povečanje obsega napotitev delavcev slovenskih podjetij na delo v tujino v obdobju epidemije lahko pojasnimo s spletom različnih dejavnikov. Prvič, potreba po pretoku dobrin in kapitala ter s tem delovne sile je kljubovala ukrepom omejevanja gibanja, ki so bili uvedeni zaradi epidemije in ki so močno otežili čezmejna potovanja z namenom opravljanja storitev. Drugič, pomembno vlogo imajo tudi značilnosti posameznih dejavnosti. Zdi se, da je v nekaterih sektorjih kljub nezmožnosti opravljanja dela na daljavo povpraševanje manj upadlo, kar – izhajajoč iz predstavljenega primera Slovenije – velja predvsem za gradbeništvo in mednarodni cestni prevoz. Ob tem ne gre pozabiti na pomanjkanje delovne sile (v posameznih dejavnostih) v EU. Tretjič, segmenti slovenskega trga dela, ki so najbolj usmerjeni v delo v tujini, pripadajo sektorjem, ki so bili manj prizadeti zaradi epidemije. Poleg tega so napotitve iz slovenskih podjetij oziroma slovenske delovne sile tradicionalno usmerjene v države, kjer je bilo gradbeništvo najmanj prizadeto.

Epidemija je prizadela podjetja, ki napotujejo, in seveda napotene delavce zaradi pravnih ukrepov, ki so jih države članice sprejele za preprečevanje širjenja novega koronavirusa. Ti ukrepi ne nagovarjajo izrecno napotenih delavcev, čeprav nanje pomembno vplivajo. V zvezi s tem je vredno omeniti pravila o migracijah (mejni nadzor) ter zdravstvene in varnostne ukrepe (npr. pravila ob karanteni). Večina teh ukrepov naj bi omejila tudi prehajanje meja. Prehajanje meja je (bilo) vsekakor oteženo, vendar pa nikakor nemogoče za podjetja oziroma delavce, ki so opravljali čezmejne storitve. Zmeraj, tudi takrat, ko so bile meje hermetično zaprte, so veljale izjeme – in med te so sodili tudi napoteni delavci. Na Poljskem so izjeme, denimo, veljale za voznike tovornjakov, ki zagotavljajo prevoz blaga, in ti niso bili podvrženi karanteni. V Italiji so bili obmejni delavci, zdravstveni delavci in uslužbenci tovrstnega prometa izvzeti iz omejitev (Robin-Olivier, 2020, str. 614). Navsezadnje se je evropska komisija (Evropska komisija, 2020a) že ob prvem valu epidemije zavzela za koordinirano prehajanje meja in uveljavljanje izjem pri zagotavljanju mobilnosti delovne sile v okviru protikoronskih ukrepov. Države članice bi morale obmejnimi in napotnim delavcem dovoliti, da prečkajo meje do svojega delovnega mesta, če je delo v zadevnem sektorju še vedno dovoljeno v državi članici gostiteljici. Evropska komisija (Evropska

komisija, 2020b) je 15. maja 2020 od držav članic zahtevala, da transportnim, obmejnim, napotenim in sezonskim delavcem ter ponudnikom storitev omogočijo prečkanje meje in neoviran dostop do delovnega mesta.

Ena izmed dejavnosti, ki je protikoronski ukrepi niso (toliko) prizadeli, je bil mednarodni cestni transport. Prevoz blaga je bil namreč nujen, da bi se ob zastoju družbenega življenja izognili splošnemu pomanjkanju. Da bi se tovor prosto in učinkovito premikal po EU, je evropska komisija (Evropska komisija, 2020c) 23. marca 2020 izdala priporočila o izvajanju »zelenih pasov«. Prehod notranje kopenske meje na mejnih prehodih z zelenimi voznimi pasovi naj ne bi trajal dlje od 15 minut, vključno z vsemi preverjanji in zdravstvenimi pregledi delavcev v prevozništvu. Mejni prehodi z zelenimi voznimi pasovi bi morali biti odprti za vsa tovorna vozila ne glede na to, kakšno blago prevažajo. Države članice bi morale nemudoma ukrepati in začasno opustiti vse vrste omejitev dostopa v cestnem prometu, ki na njihovem ozemlju veljajo za cestni tovorni promet. Delavcem v prevozništvu bi moral biti omogočen prehod čez notranje meje ne glede na njihovo državljanstvo in prebivališče. Omejitve, kot so omejitve potovanja in obvezna karantena delavcev v prevozništvu, naj bi odpravili brez poseganja v pristojnost pristojnih organov za sprejemanje sorazmernih in posebej prilagojenih ukrepov za zmanjšanje tveganja za širjenje okužbe. Komisija je 25. januarja 2021 predlagala še posodobitev usklajenega pristopa k omejitvam prostega pretoka (Evropska komisija, 2021), s katerim bi si države članice morale prizadevati tudi za preprečevanje motenj pri t. i. nujnih potovanjih. Za prevoznike, katerih stiki s prebivalstvom so med potovanjem običajno omejeni, naj ne bi bila zahtevana karantena in naj bi bili načeloma izvzeti iz potovalnih testiranj.

Je bilo torej povpraševanje po delovni sili močnejše od ovir, ki so jih pred delodajalce oziroma podjetja postavljali protikoronski ukrepi? Med vzroki za upad števila napotenih delavcev je gotovo tudi ustavitev gospodarskega življenja v ciljnih državah. Glede na to, da gradbeništvo ne sodi med nujno potrebne dejavnosti za delovanje družbe v času epidemije, se odpira vprašanje o vzroku za povečanje števila napotenih gradbenih delavcev in monterjev v obdobju epidemije. Po podatkih Eurostata (2021b, str. 1) je bila februarja 2021 gradbena proizvodnja v EU v primerjavi s februarjem 2020 manjša za 5,4 %. Medtem ko je

gradbena proizvodnja po drugem valu epidemije maja in med poletjem 2020 sicer kazala veliko rast (21,7 %), pa rast v naslednjih mesecih ni nadomestila izgub iz preteklosti. Analiza položaja gradbenega sektorja v ciljnih državah podjetij, ki napotujejo iz Slovenije, po drugi strani kaže, da slovenski gradbeni delavci in monterji odhajajo na delo predvsem v države, kjer je bilo gradbeništvo najmanj prizadeto. Stopnje rasti v gradbenem sektorju v obdobju med aprilom 2020 in februarjem 2021 (Eurostat, 2021b, str. 4) razkrivajo, da so bile te v večini držav negativne (npr. Slovaška, Poljska in Španija). Slovenska gradbena podjetja pa so tradicionalno usmerjena v države, ki so v obdobju epidemije dosegle rast v gradbenem sektorju (Avstrija: +27 %, Belgija: +8,6 %) oziroma v njih ni bilo zaznati občutnega upada proizvodnje (Nemčija: -3,2 %).

Literatura in viri

- Bogoevski, V. (2016). Posting of workers – strengthening labour rights while securing free movement of services? Pridobljeno 20. 11. 2020, s <https://migrationonline.cz/en/e-library/posting-of-workers-strengthening-labour-rights-while-securing-free-movement-services>
- Danaj, S., Geyer, L., 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. Pridobljeno 10. 11. 2020, s https://isim.zrc-sazu.si/sites/default/files/con3post_regional_case_studyatsibih_published_09072020_0.pdf
- 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. Pridobljeno 6. 3. 2020, s <https://www.euro.centre.org/projects/detail/198>
- De Wispelaere, F. in Pacolet, J. (2018). Posting of workers. Report on A1 Portable Documents issued in 2016. Evropska komisija: Bruselj. Pridobljeno 19. 5. 2020, s <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/503966>
- ETUC (2020). ETUC note on posted workers and the COVID-19 outbreak. ETUC, European Trade Union Confederation. Pridobljeno 20. 5. 2020, s <https://www.etuc.org/en/document/etuc-note-posted-workers-and-covid-19-outbreak>

- Eurostat (2021a). Active Population by Sex, Age and Educational Attainment Level (1 000). Eurostat - Data Explorer. Pridobljeno 2. 6. 2021, s https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfqs_aged&lang=en
- Eurostat (2021b). Impact of Covid-19 Crisis on Construction. Statistics Explained. Pridobljeno 2. 6. 2021, s <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjxqvrjksfxAhWLuaQKHd0NA0gQFnoECAoQAA&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Feurostat%2Fdocuments%2F2995521%2F11563143%2F4-17062021-BP-EN.pdf%2F1d68e776-2f16-9403-bb6e-ea8c4c39ee59%3Ft%3D1623880494012&usg=AOvVaw2ev4teE-uzC0r30OqVXAv4>
- Evropska komisija (2020a). COVID-19 – Informacije za obmejne delavce in napotene delavce. Pridobljeno 23. 5. 2020, s https://europa.eu/youreurope/citizens/files/Covid_FrontierPostedWorkers_sl.pdf
- 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). Pridobljeno 6. 9. 2020, s [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)
- Evropska komisija (2020c). Sporočilo Komisije o izvajanju zelenih voznih pasov iz smernic glede ukrepov za upravljanje meja za zaščito zdravja in zagotovitev razpoložljivosti blaga in bistvenih storitev. Uradni List Evropske unije. Vol. CI 96/1. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=CELEX%3A52020XC0324%2801%29>
- Evropska komisija (2021). Commission Proposal to Amend the Council Recommendation of 13 October 2020 on a Coordinated Approach to the Restrictions of Free Movement in Response to the COVID-19 Pandemic. European Commission – European Commission. Pridobljeno 25. 1. 2021, s https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/commission-proposal-amend-coordinated-approach-restrictions-free-movement-covid-19-pandemic_en.pdf
- Geyer, L., Danaj, S. in Scoppetta, A. (2020). The impact of COVID-19 on the posting of workers and their workplace safety. Pridobljeno 8. 9. 2020, s <https://www.euro.centre.org/webitem/3752>
- 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.
- Hojnik, J. (2020). Ali so izvajalci storitev na mednarodnih vlakih napoteni delavci? Davčno-finančna praksa 21 (1): 20–24.
- 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. Pridobljeno 6. 3. 2020, s <https://www.euro.centre.org/projects/detail/198>
- Houwerzijl, M., Traversa, E. in Borelli, S. (2018). Putting an end to cross-border social security fraud and abuse. Bruselj: EFBWW.
- Kresal Šoltes, K. (2016). Agencijski in napoteni delavci. Podjetje in delo 42 (6-7): 877–890.
- 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.
- Letta, E. (2021). The impact of the Covid-19 pandemic on posted workers: the new posting framework. Pridobljeno 16. 10. 2021, s <https://www.robert-schuman.eu/en/european-issues/0591-the-impact-of-the-covid-19-pandemic-on-posted-workers-the-new-posting-framework>
- Rasnača, Z. (2020). Essential but unprotected: highly mobile workers in the EU during the Covid-19 Pandemic. SSRN Electronic Journal. Pridobljeno 7. 1. 2021, s <https://doi.org/10.2139/ssrn.3699377>
- Rennuy, N. (2020). Posting of workers: Enforcement, compliance, and reform. European Journal of Social Security Vol. 22(2): 212–34. Pridobljeno 7. 1. 2021, s <https://doi.org/10.1177/1388262720931658>
- 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. Pridobljeno 7. 1. 2021, s <https://doi.org/10.15166/2499-8249/357>
- Rogelja, N., Toplak, K., Vah Jevšnik, M. in Mlekuž, J. (2016). Napotitve delavcev iz Slovenije: Nekatere specifične probleme. Dve domovini 44, 125–137.
- Stefanova-Behlert, S. in Menghi, M. (2021). The Impact of the Covid-19 Pandemic on Posted Workers: The New Posting Framework. European Issue n°591. Robert Schuman Foundation. Pridobljeno 2. 6. 2021, s <https://www.robert-schuman.eu/en/european-issues/0591-the-impact-of-the-covid-19-pandemic-on-posted-workers-the-new-posting-framework>
- Strban, G. (2018). Socialno zavarovanje napotnih delavcev v zakonodaji in sodni praksi EU. Delavci in delodajalci 18 (2-3): 405–426.

- Tičar, L. (2017). Dileme v zvezi z napotitvijo delavcev. Podjetje in delo 43 (6-7): 1185–1192.
- Uredba (ES) št. 883/2004 Evropskega parlamenta in sveta z dne 29. aprila 2004 o koordinaciji sistemov socialne varnosti (UL L 200, 7. 6. 2004, str. 1). Pridobljeno 3. 5. 2021, s <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=celex%3A32004R0883>
- Zakon o čezmejnem izvajanju storitev (ZČmIS) (Uradni list RS, št. 10/17). Pridobljeno 3. 5. 2021, s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO7438>

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

Prof. dr. Elizabeta Zirnstein je izredna profesorica na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Diplomirala je na Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je tudi magistrirala in doktorirala iz pravnih znanosti. Študirala je tudi na Univerzi v Cambridgeu, 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.

Mag. 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 kot raziskovalka in/ali koordinatorka. Trenutno raziskovalno sodeluje pri mednarodnem projektu POW-Bridge (Premostitev razkoraka med zakonodajo in prakso pri napotitvah delavcev), katerega rezultati so predstavljeni v prispevku.

Analiza čustvene inteligentnosti in izgorelosti zaposlenih pripadnikov generacije Y v času pandemije COVID-19: Primer Slovenije

Ida Albreht

ida.albreht@fu.uni-lj.si

Povzetek

V prispevku predstavljamo raziskavo o čustveni inteligentnosti in izgorelosti zaposlenih pripadnikov generacije Y v Sloveniji, ki smo jo izvedli med 21. majem in 13. julijem 2020. To je bilo obdobje med koncem prvega in začetkom drugega vala pandemije koronavirusne bolezni (COVID-19) v Sloveniji. Čeprav so se ukrepi za zaježitev širjenja koronavirusa takrat že malo sprostili, je bil to še vedno čas, poln negotovosti. Za jesen so namreč že napovedovali drugi val epidemije in s tem vnovično zaostretek ukrepov. Raziskava, ki smo jo izvedli na vzorcu 542 oseb, je pokazala, da so zaposleni pripadniki slovenske generacije Y visoko čustveno inteligentni in da v tistem času še niso doživeli visokih stopenj simptomov izgorelosti na delovnem mestu.

Ključne besede: čustvena inteligentnost, izgorelost, generacija Y, vodenje, ravnanje z ljudmi pri delu

1. Uvod

Pravijo, da je izgorelost bolezen 21. stoletja. Zlasti tisti, ki imajo pri svojem delu veliko opravka z drugimi ljudmi, so v času širjenja koronavirusa še posebej na preizkušnji. Boj proti omenjenemu virusu vzbuja občutke negotovosti, kar se pri delu vsekakor kaže v povečanem deležu stresa in tudi izgorelosti. V medijih se v teh časih poudarja preobremenjenost zdravstvenih delavcev. Ena izmed prvih tovrstnih raziskav, v katero so bili vključeni le ameriški zdravstveni delavci, je ugotovila, da se jih kar 71 % počuti izgorele in kar 65 % se jih strinja, da je vzrok za to omenjena pandemija. Še bolj skrbi podatek, da jih je kar 73 % zaradi občutka izgorelosti že pomislilo na opustitev dela v zdravstvu (Medical Economics, 2020).

Pandemija je delo otežila tako s fizičnega kot psihičnega vidika. Da zaposleni lažje prebrodijo naporne delovne situacije, si lahko pomagajo tudi z veščinami čustvene inteligentnosti, o čemer bomo več govorili v nadaljevanju tega prispevka.

V prispevku se osredotočamo na čustveno inteligentnost in izgorelost pripadnikov generacije Y v Sloveniji. Razlog za izbiro takšnega raziskovalnega področja je izviral predvsem iz našega opazovanja, kako se mlajši del populacije spoprijema s trenutno

pandemijo. Nekaj raziskav o izgorelosti pripadnikov generacije Y je bilo sicer že izvedenih, a po našem vedenju do takrat v slovenskem prostoru ni bila izvedena še nobena taka raziskava, prav tako še ni bilo raziskave na istem vzorcu populacije v zvezi s čustveno inteligentnostjo.

Cilj raziskave je torej ugotoviti stopnjo čustvene inteligentnosti in izgorelosti zaposlenih predstavnikov slovenske generacije Y. Na osnovi pridobljenih rezultatov pa je naš namen podati še nekaj predlogov za managerje pri ravnanju z zaposlenimi.

2. Čustvena inteligentnost in izgorelost zaposlenih predstavnikov generacije Y v Sloveniji

Za opredelitev generacije Y viri različno postavljajo njen časovni okvir. Pri raziskavi smo se odločili za opredelitev, ki postavlja meje pri letnicah rojstva 1981 in 1996. V Sloveniji ta generacija predstavlja skoraj 20 % prebivalcev (Statistični urad Republike Slovenije, 2020), medtem ko v Združenih državah Amerike s skoraj 22 % predstavlja tamkajšnjo najštevilčnejšo živečo odraslo generacijo (Statista Research Department, 2021).

Termin »čustvena inteligentnost« sta oblikovala ameriška psihologa Mayer in Salovey (1990). Pravita, da bi se morala čustvena inteligentnost osredotočati in uporabljati kot zmožnost prepoznavanja lastnih in tujih čustvenih stanj za reševanje problemov in uravnavanje vedenja. S področja čustvene inteligentnosti je zelo znan tudi Goleman (2015), še en ameriški psiholog, ki termin razlaga kot posedovanje specifičnih kompetenc z naslednjih področij osebnih in družbenih sposobnosti: samozavedanje, samoobvladovanje, empatija in družbena zavest ter zmožnost upravljanja odnosov.

Kot zapiše Miller (2018), so v raziskavi Six Seconds ugotovili, da naj bi čustvena inteligentnost posameznika naraščala z njegovo starostjo. Z leti namreč človek pridobiva izkušnje in se nauči uporabljati tako imenovane mehke veščine, ki jih lahko uporabi tako v zasebnem življenju kot v poslovnem svetu. Po tej logiki bi morala generacija Y biti manj čustveno inteligentna, a to ne drži. Kot pravi Frith (2015), naj bi po mnenju Jan Shaw, kognitivne nevroznanstvenice in poslovne psihologinje, prav mlajše generacije imele višjo čustveno inteligentnost. Po njenih izkušnjah naj bi pripadniki mlajših generacij bolje znali opazovati ter se znali tudi hitro in ustrezno odzivati na neko situacijo.

Za pripadnike generacije Y pravijo, da so se med odrasčanjem naučili urejati zgolj tiste zadeve, ki jim prinesejo nagrado oziroma korist. Če pri neki zadevi vidijo, da bi morali vanjo vložiti veliko truda, a bi od tega pridobili zelo majhno korist, se zadeve neradi lotijo oziroma take zadeve prelagajo z danes na jutri. Pravijo, da jih take zadeve počasi »paralizirajo«, kar lahko dolgoročno vodi v izgorelost. Za pripadnike omenjene generacije pravijo tudi, da so zelo ambiciozni in samozavestni ter željni doseganja idealov. Kot vemo, pa je lahko doseganje idealov, zlasti če se ti nenehno rušijo ali odmikajo, zelo izčrpavajoče, kar lahko prav tako vodi v izgorelost (Petersen, 2019).

Helena Jeriček Klanšek in Maja Bajt (2016) pravita, da je izgorelost posledica dolgotrajnega izčrpavanja tako v psihičnem kot fizičnem in tudi čustvenem smislu. Človek se nevarnosti za izgorelost po navadi niti ne zaveda, saj gre za dalj časa trajajoč razvoj, ko se simptomi počasi kopičijo in naposled telo odreagira tako, da se zlomi in se začnejo kazati različna bolezenska stanja.

Pri Deloittu (2018) ugotavljajo, da je kar 84 % pripadnikov generacije Y že doživelo izgorelost na delovnem mestu. Podobno so ugotovili tudi pri Gallupu (Pendell, 2018). Ugotovili so, da velik delež pripadnikov generacije Y pri delu vedno ali zelo

pogosto doživlja znamenja izgorelosti. Kar sedem od desetih vprašanih jih je namreč zatrdilo, da pri delu čutijo vsaj minimalno stopnjo izgorelosti.

Ob poznavanju izsledkov omenjenih tujih raziskav o čustveni inteligentnosti in izgorelosti med mladimi smo želeli to preveriti tudi pri pripadnikih generacije Y v Sloveniji. Več o tem je predstavljeno v nadaljevanju.

3. Raziskovalni pristop

Raziskavo smo izvedli med 21. majem in 13. julijem 2020. To je bilo obdobje med koncem prvega in začetkom drugega vala pandemije koronavirusne bolezni (COVID-19) v Sloveniji. Čeprav so se ukrepi za zaježitev širjenja koronavirusa takrat že malo sprostili, je bil to še vedno čas, poln negotovosti, saj so za jesen že napovedovali drugi val epidemije in s tem vnovično zaostritev ukrepov.

V raziskavi smo uporabili kvantitativno metodo zbiranja primarnih podatkov, in sicer anonimni spletni vprašalnik »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 sestavi pomagali z več primeri že validiranih vprašalnikov na temo izgorelosti. Te smo primerno skrajšali in prilagodili tako, da je kljub temu vključeval poglavitnejša vprašanja. Tretji del vprašalnika je bil sestavljen iz trditev, ki se nanašajo na čustveno inteligentnost. Pri sestavi tega smo si pomagali s primerom že validiranega vprašalnika na temo čustvene inteligentnosti po avtorjih Law, Wong in Song (2004).

V vzorec smo skušali vključiti zgolj osebe, ki glede na starost sodijo v generacijo Y, torej tiste, ki so bile v obravnavanem obdobju stare med 23 in 39 let. Poleg tega je bilo pomembno tudi to, da so imele v prejšnjem letu zaposlitev, saj drugače ne bi mogli izmeriti njihove stopnje izgorelosti pri delu. Vzorčenje tako torej ni bilo popolnoma naključno. Od 1109 sodelujočih 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-preizkusom za en vzorec. Pri razlagi preostalih rezultatov smo si pomagali tudi s programom Microsoft Excel, kjer smo uporabili funkcijo za izračun deležev.

Cilj raziskave je bil torej ugotoviti, v kolikšni meri so pripadniki slovenske generacije Y izgorili in kako visoka je njihova čustvena inteligentnost. Tako smo si postavili dve 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.

4. Rezultati

4.1 Čustvena inteligentnost zaposlenih pripadnikov generacije Y v Sloveniji

Prvo hipotezo smo preverjali s trditvami, ki merijo stopnjo čustvene inteligentnosti pripadnikov slovenske generacije Y. Kot vidimo v Preglednici 1, so pri vsaki

od navedenih trditev ocene precej visoke. Pri tem naj povemo, da so anketiranci trditve ovrednotili z ocenami od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 označevala odgovor »sploh se ne strinjam«, ocena 2 »večinoma se ne strinjam«, ocena 3 »niti se strinjam niti se ne strinjam«, ocena 4 »večinoma se strinjam« in ocena 5 »popolnoma se strinjam«.

S t-preizkusom 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. Natančna stopnja značilnosti (dvostranska) je pri vseh komponentah pod 0,05. Rezultati torej kažejo na to, da lahko hipotezo 1 potrdimo. Pripadniki slovenske generacije Y so visoko čustveno inteligentni.

Preglednica 1: Opisna statistika (čustvena inteligentnost pripadnikov generacije Y v Sloveniji)

Trditve	Število odgovorov	Povprečje	Standardni odklon	Napaka povprečja
Dobro razumem svoja čustva.	542	4,04	0,796	0,034
Večinoma vem, zakaj imam določene občutke.	542	4,06	0,789	0,034
Vedno znam nadzorovati svoja 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 postavljeni cilj po svojih najboljših močeh.	542	4,33	0,734	0,032
Vedno se znam motivirati.	542	3,54	0,871	0,037

Preglednica 2: T-preizkus za en vzorec (čustvena inteligentnost pripadnikov generacije Y v Sloveniji)

	t	Število stopinj prostosti	Natančna stopnja značilnosti (dvostranska)	Povprečna razlika	95-odstotna stopnja zaupanja	
					Spodnja	Zgornja
Dobro razumem svoja 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 svoja 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 postavljeni 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

4.2 Izgorelost zaposlenih pripadnikov generacije Y v Sloveniji

Drugo hipotezo smo preverjali s sklopom trditev, ki so se nanašale na merjenje stopnje izgorelosti slovenskih pripadnikov generacije Y. Rezultati so v Preglednici 3. Anketiranci so navedene trditve ovrednotili z ocenami od 1 do 5, pri čemer je ocena 1

označevala odgovor »nikoli«, ocena 2 »redko«, ocena 3 »včasih«, ocena 4 »pogosto« in ocena 5 »vedno«.

S t-preizkusom 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. Rezultati so prikazani v Preglednici 4. Natančna stopnja značilnosti (dvostranska) je

Preglednica 3: Opisna statistika (izgorelost pripadnikov generacije Y v Sloveniji)

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 družbenemu 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-preizkus za en vzorec (izgorelost pripadnikov generacije Y v Sloveniji)

	t	Število stopinj prostosti	Natančna stopnja značilnosti (dvostranska)	Povprečna razlika	95-odstotna stopnja zaupanja	
					Spodnja	Zgornja
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

skoraj pri vseh simptomih pod 0,05. Izjema je le simptom razdražljivost, kjer je vrednost nad 0,05, a ima vseeno povprečno oceno pod 3. To pomeni, da hipotezo 2 zavrnilo, saj večina pripadnikov slovenske generacije Y v zadnjem letu ni doživela visokih stopenj simptomov izgorelosti na delovnem mestu.

5. Razprava

5.1 Prispevek k teoriji

Menimo, da je nujen vnovični 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. Simon Sinek (2016) pravi, da je generacija Y razvijena generacija, ki se samo pritožuje. Ob tej navedbi bi se lahko prav tako vprašali, ali ne gre samo za izražanje misli in čustev te generacije, ki si jih v nasprotju s starejšimi upa tudi glasno izraziti.

Z raziskavo o čustveni inteligentnosti slovenskih pripadnikov generacije Y se lahko pridružimo tujim ugotovitvam, da so pripadniki generacije Y visoko čustveno inteligentni. Ne moremo pa se pridružiti sklepu tujih ugotovitev o visoki izgorelosti med pripadniki omenjene generacije, saj slovenski pripadniki generacije Y še niso doživeli visokih stopenj simptomov izgorelosti. Tukaj bi se bilo zanimivo vprašati, v čem se naši pripadniki tako razlikujejo od ameriških.

5.2 Uporabnost rezultatov raziskave za managerje

Čas pandemije koronavirusa je pripomogel k temu, 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 pandemija povzročila še več negotovosti. Tu se je čustvena inteligentnost izkazala za najbolj iskano veščino. Čustvena inteligentnost namreč pomaga zaposlenemu, da je pri delu z ljudmi še bolj učinkovit.

Opazili smo, da so delodajalci na trgu dela iskali predvsem kandidate za zaposlitev, ki so čustveno inteligentni. Glede na to, da je naša raziskava pokazala na precej 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 vsakega odličnega managerja. Za pripadnike generacije Y je med drugim značilno, da si pri svoji zaposlitvi želijo napredovanja, radi pa se čutijo tudi pripadne organizaciji, za katero delajo. Ob ugotovitvi, da so tudi visoko čustveno inteligentni, bi lahko v prihodnosti pomenili dober managerski kader.

Ljudje, ki imajo na svojih delovnih mestih veliko stika z ljudmi, lahko, žal, tvegajo nastanek sindroma izgorelosti. Pretirano ali nenehno čustveno vpletanje zaposlenega v težave drugih ljudi lahko močno vpliva tudi na zaposlenega. Če ima zaposleni močno razvito čustveno inteligentnost, bo najverjetneje znal obvladovati svoja čustva. Vendar pa smo vsi samo ljudje in tudi takšnim ljudem se lahko zgodi, da čustva prevladajo. Na daljši rok se nam lahko zgodi, da začnemo doživljati izgorelost.

Za managerje in tudi druge je zelo pomembno, da se prva znamenja izgorelosti opazijo čim prej. Običajno jih bomo pri drugih prej opazili kot pri sebi, saj si izgorel človek tega velikokrat noče priznati. Čustveno inteligenten manager bo pri svojih zaposlenih vsekakor znal opaziti taka znamenja in se bo tudi ustrezno odzval.

5.3 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Raziskavo bi lahko izvedli tako, da bi iskali morebitno povezavo med čustveno inteligentnostjo posameznika in njegovo stopnjo izgorelosti. V raziskavi smo se omejili le na preučevanje stopnje čustvene inteligentnosti in stopnje izgorelosti pri zaposlenih pripadnikih generacije Y v Sloveniji. Rezultati raziskave odsevajo torej le neko stanje, ki pa bi ga bilo v prihodnje vsekakor zanimivo bolj poglobljeno raziskati.

6. Zaključek

V prispevku smo predstavili ugotovitve naše raziskave, in sicer da so slovenski pripadniki generacije Y visoko čustveno inteligentni. V največji meri so sposobni razumeti predvsem svoja čustva. To je bilo seveda pričakovano, saj je razumevanje sebe in svojih čustev prvi pogoj za razumevanje čustev drugih ter še za vse druge komponente čustvene inteligentnosti. Rezultati glede sposobnosti

razumevanja čustev drugih ljudi so pri slovenskih pripadnikih generacije Y prav tako zelo visoki. Ker pa je razumevanje čustev drugih zelo pomembna komponenta čustvene inteligentnosti, lahko torej z zanesljivostjo rečemo, da je slovenska generacija Y visoko čustveno inteligentna.

Čeprav rezultati raziskave kažejo tudi to, da večina pripadnikov generacije Y v času pandemije COVID-19 ni doživela visokih stopenj izgorelosti, se vseeno opazi, da se pripadniki slovenske generacije Y pri delu najpogosteje srečujejo s simptomi izgorelosti, kot so občutki tesnobe in občutki nemira, z razdražljivostjo, nastrojenostjo, s pomanjkanjem motivacije in koncentracije, z nizko samozavestjo in dvomom o sebi ter s čustveno izčrpanostjo.

Literatura in viri

- Deloitte. (2018). Workplace Burnout Survey. Pridobljeno 2. 3. 2020, s <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/burnout-survey.html>
- Frith, B. (2015). Millennials have 'higher emotional intelligence'. Pridobljeno 2. 3. 2020, s <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/millennials-have-higher-emotional-intelligence>
- Goleman, D. (2015). Emotional intelligence. Pridobljeno 2. 3. 2020, s <http://www.danielgoleman.info/daniel-goleman-how-emotionally-intelligent-are-you/>
- Jeriček Klanšček, H. in Bajt, M. (2016). Stres, depresija, izgorelost. Pridobljeno 2. 3. 2020, s http://www.zvd.si/me-dia/medialibrary/2016/12/Zavod_za_varstvo_pri_delu_RDV_06_2015_Stres_depresija_izgorelost.pdf
- Law, K. S., Wong, C. S. in 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.
- Mayer, J. D. in Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Medical Economics. (2020). Physician Burnout. Pridobljeno 29. 11. 2020, s <https://cdn.sa-nity.io/files/0vv8moc6/medec/7d55f9842abf8de531bbec160aba29cc58146acd.pdf>
- Miller, M. (2018). Best Generation for EQ? Pridobljeno 2. 3. 2020, s <https://www.6seconds.org/2018/11/15/best-generation-for-eq/>
- Pendell, R. (2018). Millennials Are Burning Out. Pridobljeno 2. 3. 2020, s <https://www.gallup.com/workplace/237377/millennials-burning.aspx>
- Petersen, A. H. (2019). How Millennials Became The Burnout Generation. Pridobljeno 2. 3. 2020, s <https://www.buzzfeednews.com/article/annehelenpetersen/millennials-burnout-generation-debt-work>
- Sinek, S. (2016). Simon Sinek on Millennials in the Workplace. Pridobljeno 31. 7. 2017, s <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>
- Statista Research Department. (2021). Population distribution in the United States in 2020, by generation. Pridobljeno 10. 10. 2021, s <https://www.statista.com/statistics/296974/us-population-share-by-generation/>
- Statistični urad Republike Slovenije. (2020). Prebivalstvo po starosti in spolu, kohezijski regiji, Slovenija, polletno. Pridobljeno 3. 3. 2020, s https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/10_Dem_soc__05_prebivalstvo__10_stevilo_preb__05_05C10_prebivalstvo_kohez/05C1002S.px/

Ida Albreht 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. Poleg managementa in organizacije jo zanima tudi psihologija. Na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani kot asistentka sodeluje pri predmetih Temelji organizacije, Poslovno komuniciranje, Vodenje ljudi, Kadrovska dejavnost, Socialni vidiki fleksibilnosti na področju dela ter Zaposlitev v institucijah EU. Je tudi članica ekipe Svetovalno-izobraževalnega centra Fakultete za upravo.

Kakovost delovanja organizacije v slovenskih podjetjih v obdobju od marca do decembra 2020: Vpliv položaja v hierarhiji in vpliv velikosti podjetja

Melita Balas Rant

melita.balas.rant@ef.uni-lj.si

Povzetek

Prispevek obravnava kakovost delovanja organizacije v obdobju od marca do decembra 2020 v slovenskih podjetjih. To je obdobje prvega in drugega vala zaprtja države zaradi COVID-19. Kakovost delovanja organizacije segmentira z vidika položaja v organizacijski hierarhiji in z vidika velikosti podjetja. Raziskava je kvantitativne narave, izvedena je na vzorcu 101 slovenskega podjetja. Na osnovi raziskave ugotavljamo, da srednji management zaznava najmanj težav v kakovosti delovanja organizacije v obdobju od marca do decembra 2020. Podjetja različnih velikostnih razredov se razlikujejo v kakovosti delovanja organizacije. Prvo priporočilo je, naj se srednji management aktivneje vključuje v organizacijske spremembe zaradi koronske krize. 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.

Glavne besede: položaj v organizacijski hierarhiji, COVID-kriza, velikost podjetja, kakovost delovanja organizacije

1. Uvod

Koronska kriza v obdobju od marca do decembra 2020 je vplivala na okoliščine poslovanja in izzivala potrebo v podjetjih po hitrem organizacijskem prilagajanju. Hitrost je bila ključna, kar pomeni, da ni bilo časa za premišljeno analitično organizacijsko odločanje o poslovno-organizacijskih spremembah. Predpostavka tega članka je, da so posledica koronske krize težave v kakovosti delovanja organizacije.

Namen prispevka je preučiti vidik kakovosti delovanja organizacije v času koronskega zaprtja s ciljem podaje smernic za management ob morebitni ponovitvi zaprtja države zaradi COVID-19 ali ob morebitni drugi podobni krizi. Zanima nas, kako je koronazaprtje vplivalo na organizacijski vidik delovanja podjetij. Ali so se pojavile organizacijske težave, ki jih pred krizo ni bilo? V nadaljevanju nas je zanimalo, kdo je najbolj zaznal rast težav v kakovosti delovanja organizacije? Izvajalci, nižji management,

srednji management ali vrhnji management? Ali so podjetja različnih velikostnih razredov zaznavala različne težave pri delovanju organizacije?

Odgovori na ta vprašanja so pomembni, ker osvetljujejo, koliko in katere izzive, zastoje, težave in neučinkovitosti pri organiziranju je povzročila koronska kriza. Za uspešno prilagajanje na krizo zaradi COVID-19 je ključno tudi poznavanje, pri katerih podjetjih in pri katerih segmentih zaposlenecv so bile organizacijske težave največje in posledično kakovost delovanja organizacije najnižja. Odgovori na ta vprašanja so pomembni, saj dajejo informacijo vrhnjemu managementu, kako ukrepati pri morebitnem vnovičnem zaprtju države in trga. Prispevek tudi osvetljuje, katere vrste podjetij (segmentirana po velikosti) so imele največje organizacijske težave. To je pomembna informacija za regulatorje, da vedo, katera podjetja podpreti in s kakšnimi ukrepi.

Prispevek vključuje metodo analize in metodo sinteze. V prvem delu je na osnovi analize literature

na področju preučevanja kakovosti delovanja organizacije poglobljeno predstavljen holistični pristop kakovosti delovanja organizacije, ki sta ga razvila French in Bell (1999). Model služi kot izhodišče za izvedbo empirične študije. Na osnovi študija literature so oblikovane predpostavke, kateri deli podjetja (segmentirani po tipu zaposlenih) in katere vrste podjetij (segmentirana po velikosti) so najbolj izpostavljeni težavam pri delovanju organizacije, ko je potrebno hitro odzivanje na spremembe. V drugem delu sledi predstavitev metodologije raziskovanja. V tretjem delu so predstavljeni rezultati empirične raziskave o kakovosti delovanja organizacije zaradi COVID-krize v obdobju od marca do decembra 2020. V četrtem delu sledi razprava o izsledkih raziskave z možnimi implikacijami za management in snovanje ukrepov državne podpore. Na koncu so predstavljene omejitve raziskave.

2. Preučevanje kakovosti delovanja organizacije

Koronska kriza je spremenila okoliščine organiziranja poslovanja. Prilagajanje na razmere, povezane s COVID-19, je primer slabo strukturiranih problemov. Problemi so slabo strukturirani, ko so novi, zapleteni in neosredotočeni (Brightman, 1978). Posledica tovrstnih problemov je rast težav pri organiziranju poslovanja in pojav t. i. organizacijskega neravnotežja (Burton, Obel, Hunter, Søndergaard in Døjbak, 1998). Za uspešno in učinkovito ukrepanje je treba preučiti kakovost delovanja organizacije, ko so podjetja soočena s potrebo po hitrem ukrepanju.

Organizacija združb je sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja smotrno uresničevanje cilja združbe (Lipovec, 1987). Organiziranje je kompleksen organizacijski pojav, ki vključuje proces zagotavljanja smotrnosti (planiranje poslovanja in organizacije, uveljavljanje organizacije in kontrola poslovanja in organizacije), proces odločanja in proces usklajevanja (Rozman, 2012). Za celovito razumevanje kakovosti delovanja organizacije je potrebna tako analiza sestava razmerij med ljudmi (vloge, diade, triade, razmerja med oddelki, organizacijske strukture ipd.) kot analiza organizacijskih procesov (zagotavljanja smotrnosti, odločanja in usklajevanja).

Mihelčič (2003) poudarja, da je pri iskanju kakovosti delovanja organizacije treba delovati sistematično. Zato je razvil celovito metodo ugotavljanja kakovosti organizacije (MUKOZ), ki

vključuje pester nabor kazalnikov, kot so vrednost ali teža organizacije, zanesljivost organizacije, usmerjenost organizacije, organizacijske pripadnosti ali (ravni) poistovetenja, organizacijske doslednosti in informacijske oskrbovanosti.

French in Bell (1999) sta razvila tudi celovit pristop k preučevanju kakovosti delovanja organizacije (tabela v prilogi). Preučevanje sta razvrstila v 17 kategorij. Prva kategorija predstavlja celoten poslovno-organizacijski sistem, preostalih 16 je povezanih s podsistemi, ki sestavljajo poslovno-organizacijski sistem. Poznamo dva tipa podsistemov: podsistemi, ki se ukvarjajo z organizacijskimi skupinami, in podsistemi, ki se ukvarjajo s poslovno-organizacijskimi procesi. V okviru organizacijskih skupin sta prepoznala sedem podsistemov: heterogeni podsistemi, homogeni podsistemi, točke součinkovanja med skupinami/oddelki, diade in triade, posamezniki, organizacijske vloge, součinkovanje med organizacijo in zunanjimi partnerji. Ti podsistemi odgovarjajo na vprašanje »Kaj?«. Poleg njih sta identificirala še devet podsistemov, ki se ukvarjajo s poslovno-organizacijskimi procesi in odgovarjajo na vprašanje »Kako?«. To so komunikacijski vzorci in slogi, način določanja ciljev, način odločanja, načini reševanja konfliktov, načini usklajevanja med skupinami/oddelki, hierarhična razmerja, tehnološki in inženirski sistem, strateško in dolgoročno načrtovanje, organizacijsko učenje.

Kakovost delovanja organizacije lahko preučujemo z različnih zornih kotov, bodisi celovito bodisi z vidika skupin ali organizacijskih procesov. Kakovost delovanja organizacije lahko segmentiramo po tem, kako ljudje na različnih položajih v organizacijski hierarhiji zaznavajo morebitne organizacijske težave (March in Simon, 1958) in kako podjetja različnih velikostnih razredov zaznavajo te težave (Burton, Obel, Hunter, Søndergaard in Døjbak, 1998). Segmentacija postavi pod drobnogled to, kako so se podjetja spoprijela s prilagajanjem na COVID-razmere.

2.1 Položaj v organizacijski hierarhiji

COVID-ukrepom so bila izpostavljena vsa podjetja in posledično vsi zaposleni v njih. Velja opredelitev, da vrhnji management odloča predvsem strateško (o celoti in dolgoročno), srednji management taktično (o delni celoti, npr. poslovni funkciji, in bolj kratkoročno), nižji management pa operativno (o delih in takoj). V krizi je pričakovati, da bo poudarek na operativnem in deloma taktičnem odločanju,

po možnosti seveda ob sočasnem potrjevanju ali spreminjanju strateških usmeritev.

Vrhni management, ki je zastopnik interesov lastnikov in nosi odgovornost za celotno poslovanje združbe (Lipovec, 1987), je moral hitro krizno ukrepati, da je usmeril poslovanje v regulatornih okvirih, ki jih je sprejela država. V številnih primerih pa je vrhni management ravnal proaktivno in še pred začetkom veljavnosti zahtev regulatorjev prilagodil poslovanje podjetja novim razmeram poslovanja, ki jih je sprožil COVID-19. Domnevamo, da je razreševanje slabo razčlenjenih problemov, pritiska odgovornosti in potrebe po hitrem kriznem ukrepanju povzročilo, da je vrhni management zaznal več organizacijskih težav in slabšo kakovost delovanja organizacije v času zaprtja države kot drugi segmenti zaposlencev.

Ukrepi regulatorjev in vrhnjega managementa za zaježitev COVID-19 so najbolj neposredno posegli v delo najnižjih zaposlencev v organizacijski hierarhiji, npr. zaposlenih v prodaji, proizvodnji, tehničnih službah in drugih izvajalcev. Izvajalci nosijo sicer najnižjo stopnjo odgovornosti za uspešnost poslovanja podjetja, imajo najnižjo stopnjo nadzora nad organizacijskimi spremembami in doživljajo največ odpora proti spremembam (Kotter in Schlesinger, 2008). Domnevamo, da je zaradi posegov v ustaljeno rutino delovanja pri izvajalcih ta del zaposlenih pri svojem delu zaznal srednjo raven organizacijskih težav in slabosti delovanja organizacije v času zaprtja države.

Najmanj izrazito so koronski ukrepi posegli v srednji management, ker je ta stisnjen v primež organizacijskih sprememb tudi v normalnih časih in so zanj spremembe stalnica. Poleg tega ima srednji management po ugotovitvah Huya (2002) ključno vlogo v tem, da pri organizacijskih spremembah uravnoteži čustveni naboj med zaposlenci zato, ker bolj pozitivno zaznava spremembe, in s tem vpliva na uspešno uveljavljanje organizacijskih sprememb. Domnevamo, da srednji management zaznava najmanj organizacijskih težav in posledično največjo kakovost delovanja organizacije v času zaprtja države.

2.2 Velikost podjetja

Poglavitna utemeljitev, da velikost podjetja vpliva na to, kako uspešno se podjetje prilagaja na večje spremembe v poslovnem okolju (Burton, Obel, Hunter, Søndergaard in Døjbak, 1998), je v razlikah v prostih zmogljivostih (Barney, 1992; George, 2005), finančnih omejitvah (Carreira in Silva, 2010)

ter v stopnji organizacijske prilagodljivosti in organizacijski inerciji (Kelly in Amburgey, 1991).

Mikro in mala podjetja imajo manj prostih virov in so bolj finančno omejena. Prilagajanje na spremembe v okolju je uspešnejše, če ima podjetje proste zmogljivosti (George, 2005) in finančne rezerve (Carreira in Silva, 2010). Manjša podjetja imajo manj finančnih rezerv kot velika podjetja in so bolj prilagodljiva (Burton, Obel, Hunter, Søndergaard in Døjbak, 1998). Domnevamo, da so se manjša podjetja uspešno prilagodila na koronsko krizo, ker so bolj prilagodljiva, problem omejenih zmogljivosti pa so omilile finančne intervencije države (ekspanzivna monetarna in fiskalna politika države – glej prispevek Lahovnika v tej izdaji revije Izzivi managementa). Ti ukrepi so na drugi strani omilili težave v kakovosti delovanja organizacije.

Srednja in predvsem velika podjetja pa imajo več prostih zmogljivosti in manj finančnih omejitev, vendar so na drugi strani manj prilagodljiva in bolj inertna v svojem delovanju (Kelly in Amburgey, 1991). Zanje je značilno, da so bolj formalizirana, standardizirana, specializirana in kompleksna v primerjavi z mikro in manjšimi podjetji (Burton, Obel, Hunter, Søndergaard in Døjbak, 1998). Formalizacija, standardizacija, specializacija in kompleksnost vodijo do organizacijske togosti, kar pomeni, da se podjetje težje odziva na spremembe v poslovnem okolju, na primer na spremenjene razmere poslovanja zaradi koronskega zaprtja. Domnevamo, da so zaradi tega pojava srednja in velika podjetja zaznala več težav v delovanju organizacije kot mala in mikro podjetja.

3. Metodologija

Kot izhodišče za analizo smo vzeli Frenchevo in Bellowo (1999) ogrodje za preučevanje kakovosti organizacije združb (tabela v prilogi). Osredotočili smo se le na določene vidike kakovosti delovanja organizacije, ki smo jih izbrali na podlagi predpostavke, da se pri teh vidikih najverjetneje pojavijo težave v kakovosti delovanja organizacije. Na podlagi omenjene tabele smo razvili anketni vprašalnik, ki je vključeval naslednje trditve:

- **Posamezniki:** zaposlenci delujejo v skladu s pričakovani podjetja v času COVID-prilagoditev; zaposlenci dosegajo norme in standarde uspešnosti v podjetju v času COVID-prilagoditev; zaposlenci 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 COVID-19 zaposleni uspešno komunicirajo med seboj in se prilagajajo na spremembe; v času COVID-prilagoditev prevladuje komunikacija 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 kratko-, srednje- in dolgoročne cilje; v času COVID-prilagoditev zaposleni uspešno dosegajo postavljene cilje;
- **Načini odločanja:** v času COVID-19 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 zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje; v času COVID-prilagoditev so zaposleni zadovoljni s sprejetimi odločitvami vodstva podjetja;
- **Načini razreševanja konfliktov:** v času prilagoditev zaradi COVID-19 je več konfliktov med zaposleni kot pred korona zaprtjem; v času COVID-prilagoditev se konflikti uspešno rešujejo; v času COVID-prilagoditev sistem nagrajevanja povečuje pojavnost konfliktov med zaposleni v podjetju;
- **Hierarhična razmerja:** v času COVID-prilagoditev prevladuje avtorski slog ravnanja podjetja; v času COVID-prilagoditev je med nadrejenimi in podrejenimi več problemov kot pred korona zaprtjem;
- **Tehnološki in inženirski sistem:** v času COVID-prilagoditev so informacijske tehnologije ustrezne za doseganje zelenih rezultatov; podjetje uporablja naprednejše tehnologije v primerjavi s tekmeci, zato uspešneje prilagaja svoje poslovanje kot tekmeci;
- **Organizacijsko učenje:** zaposleni se hitro učijo in prilagajajo na nove pogoje poslovanja v času korona zaprtja.

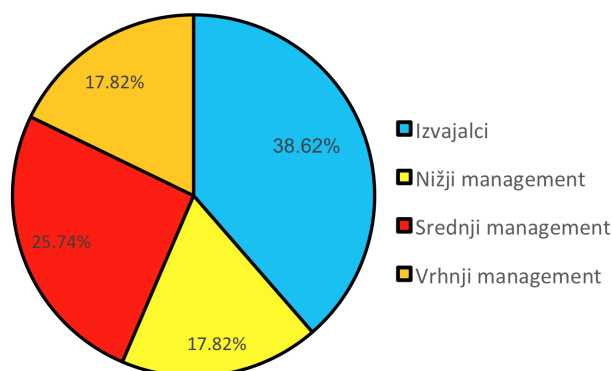
Kakovost delovanja organizacije smo ubesedili v pozitivni in negativni obliki. Uporabili smo petstopenjsko lestvico strinjanja, pri čemer ocena 1 pomeni »ne drži«, ocena 5 pa »povsem drži«. Preučili smo razlike v kakovosti delovanja organizacije in obvladovanju organizacijskih težav z vidika položaja v organizacijski hierarhiji, pri čemer smo odgovore razvrščali v štiri skupine – izvajalci, nižji management, srednji management in vrhnji management. V

raziskavi so nas zanimale tudi razlike med mikro (do 10 zaposlenih), malimi (od 11 do 30 zaposlenih), srednjimi (od 31 do 100 zaposlenih) in večjimi (od 101 ali več zaposlenih) podjetji.

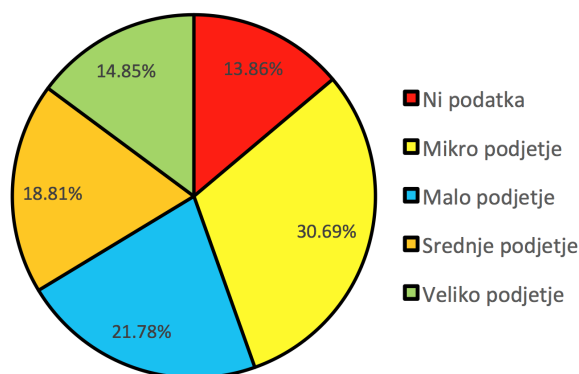
Podatke smo zbirali od marca do decembra 2020 v slovenskih podjetjih. Pridobili smo 101 popoln odgovor.

Na Sliki 1 in 2 je predstavljena sestava vzorca po velikosti in položaju v organizacijski hierarhiji. V vzorcu je 17,8 % vrhnjega managementa, 25,7 % srednjega managementa, 17,8 % nižjega managementa in 38,6 % izvajalcev. V vzorcu je 14,7 % velikih podjetij, 18,6 % srednjih podjetij, 21,6 % malih podjetij in 30,4 % mikro podjetij (preostalo so podjetja brez podatka o velikosti).

Slika 1: Struktura vzorca po položaju v organizacijski hierarhiji



Slika 2: Struktura vzorca po velikosti



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

4. Rezultati raziskave

V Tabeli 1 so prikazane povprečne vrednosti in standardni odkloni za ocenjene odvisne spremenljivke. Vidimo, da se pri pozitivno ubesedenih trditvah v zvezi s kakovostjo delovanja organizacije povprečja

gibljejo med 3,5 in 4,5, kar ponazarja visoko stopnjo strinjanja s trditvami. Najnižje ocene so pri tistih trditvah, ki so bile ubesedene v negativni obliki. To so: »v času COVID-prilagoditev je več konfliktov med zaposlenci kot pred koronazaprtjem«, »v času COVID-prilagoditev sistem nagrajevanja povečuje pojavnost konfliktov med zaposlenci v podjetju« in »v času COVID-prilagoditev je med nadrejenimi in podrejenimi več problemov kot pred koronazaprtjem«. Tukaj so se ocene gibale med 2,7 in 2,9.

4.1 Položaj v organizacijski hierarhiji

Levenov test homogenosti varianc med skupinami, oblikovanimi po hierarhičnem položaju, je pokazal, da so variance povprečnih vrednosti homogene med skupinami za večino odvisnih spremenljivk. Izjema so bile naslednje trditve: »zaposlenci delujejo v skladu s pričakovanji podjetja v času COVID-prilagoditev«, »v času COVID-prilagoditev zaposlenci sodelujejo pri postavljanju ciljev«, »v času

COVID-prilagoditev zaposlenci uspešno dosegajo postavljene cilje«, »v času COVID-19 je odločanje v zvezi s poslovanjem uspešno in učinkovito«, »v času COVID-prilagoditev sistem nagrajevanja povečuje pojavnost konfliktov med zaposlenci v podjetju«, »v času COVID-prilagoditev prevladuje avtorski slog vodenja podjetja«. Za te odvisne spremenljivke smo naredili Welchov test analize varianc.

Enosmerna analiza variance je potrdila statistično značilne razlike med skupinami, oblikovanimi po hierarhičnem položaju, za naslednje odvisne spremenljivke: zaposlenci delujejo v skladu s pričakovanji podjetja v času COVID-prilagoditev (Welch $F(3; 43,56) = 2,566$; $p = 0,067$; $\eta^2 = 0,212$); zaposlenci dosegajo norme in standarde uspešnosti v podjetju v času COVID-prilagoditev ($F(3; 97) = 2,607$; $p = 0,056$; $\eta^2 = 0,092$); zaposlenci imajo zadostna znanja, veščine, spretnosti za delo v času COVID-prilagoditev ($F(3; 97) = 2,391$; $p = 0,073$; $\eta^2 = 0,124$); v času COVID-prilagoditev zaposlenci uspešno dosegajo postavljene cilje (Welch $F(3; 41,17) = 2,283$; $p = 0,093$; $\eta^2 = 0,179$); v času COVID-19

Tabela 1: Povprečne vrednosti in standardni odkloni za ocenjene odvisne spremenljivke

	Povprečje	Standardni odklon
Zaposlenci delujejo v skladu s pričakovanji podjetja v času COVID-prilagoditev.	4,40	1,12
Zaposlenci dosegajo norme in standarde uspešnosti v podjetju v času COVID-prilagoditev.	4,19	0,91
Zaposlenci imajo zadostna znanja, veščine, spretnosti za delo v času COVID-prilagoditev.	4,08	0,84
Ključne informacije prihajajo pravočasno do mest odločanja v času COVID-prilagoditev.	4,23	0,79
V času COVID-19 zaposlenci uspešno komunicirajo med seboj in se prilagajajo na spremembe.	4,27	0,82
V času COVID-prilagoditev prevladuje komunikacija od zgoraj navzdol (nadrejeni-podrejeni).	4,04	1,11
V času COVID-prilagoditev zaposlenci sodelujejo pri postavljanju ciljev.	3,95	1,03
V času COVID-prilagoditev imajo zaposlenci jasno postavljene kratko-, srednje- in dolgoročne cilje.	3,92	1,05
V času COVID-prilagoditev zaposlenci uspešno dosegajo postavljene cilje.	4,00	0,90
V času COVID-19 je odločanje v zvezi s poslovanjem uspešno in učinkovito.	4,11	0,90
V času COVID-prilagoditev imajo odločevalci ustrezne veščine in spretnosti za uspešno poslovno odločanje.	3,88	0,86
V času COVID-prilagoditev imajo odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje.	3,79	1,03
V času COVID-prilagoditev so zaposlenci zadovoljni s sprejetimi odločitvami vodstva podjetja.	3,98	0,87
V času COVID-prilagoditev je več konfliktov med zaposlenci kot pred koronazaprtjem.	2,87	1,32
V času COVID-prilagoditev se konflikti uspešno razrešujejo.	3,95	0,95
V času COVID-prilagoditev sistem nagrajevanja povečuje pojavnost konfliktov med zaposlenci v podjetju.	2,75	1,35
V času COVID-prilagoditev prevladuje avtorski slog vodenja podjetja.	3,24	1,27
V času COVID-prilagoditev je med nadrejenimi in podrejenimi več problemov kot pred koronazaprtjem.	2,83	1,26
V času COVID-prilagoditev so naše (informacijske) tehnologije ustrezne za doseganje zelenih rezultatov.	3,90	0,96
Imamo naprednejše tehnologije kot tekmeci, zato uspešneje prilagajamo svoje poslovanje.	3,56	0,92
Naši zaposleni se hitro učijo in prilagajajo na nove pogoje poslovanja v času koronazaprtja.	4,10	0,90

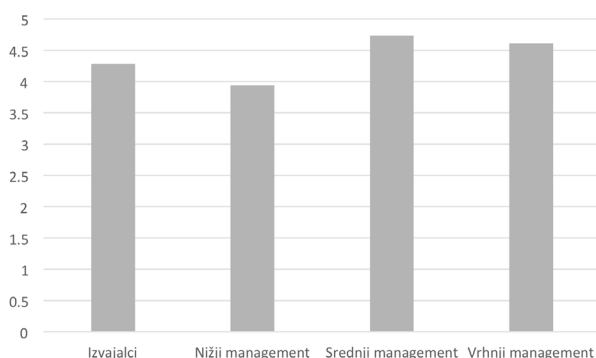
je odločanje v zvezi s poslovanjem uspešno in učinkovito (Welch $F(3; 40,27) = 2,726$; $p = 0,057$; $\eta^2 = 0,137$); v času COVID-prilagoditev imajo odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje ($F(3; 97) = 2,682$; $p = 0,051$; $\eta^2 = 0,14$); v času COVID-prilagoditev so zaposlenci zadovoljni s sprejetimi odločitvami vodstva podjetja ($F(3; 97) = 2,195$; $p = 0,094$; $\eta^2 = 0,072$).

Na podlagi opravljene analize variance z vidika položaja v hierarhiji lahko sklenemo, da srednji management najbolje ocenjuje, da delujejo zaposlenci v skladu s pričakovanji podjetja, da dosegajo norme in standarde uspešnosti, da imajo zadostna znanja, veščine in spretnosti za delo, da je odločanje uspešno in učinkovito ter da imajo zadostne informacije za uspešno odločanje (Slike 3, 4, 5, 7 in 8). Pri drugih vidikih kakovosti delovanja organizacije ni bilo značilnih razlik med zaposlenci na različni hierarhični ravni.

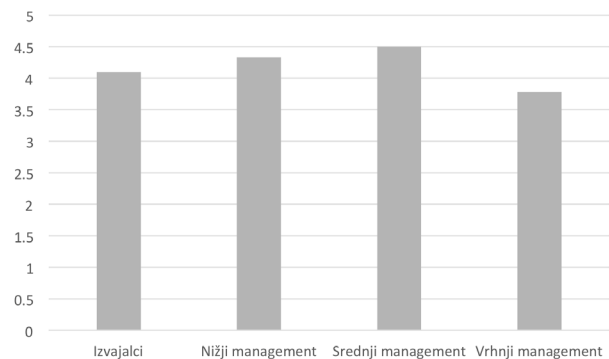
Drugi zanimivi izsledki analize razlik po hierarhični ravni so:

- Izvajalci najslabše ocenjujejo trditev, da so zaposlenci zadovoljni s sprejetimi odločitvami vodstva podjetja (Slika 9);
- Nižji management najslabše ocenjuje trditev, da zaposlenci delujejo v skladu s pričakovanji podjetja v času COVID-prilagoditev (Slika 3);
- Vrhni management najslabše ocenjuje trditev, da zaposlenci dosegajo norme in standarde uspešnosti v podjetju v času COVID-prilagoditev (Slika 4); da imajo zaposlenci zadostna znanja, veščine, spretnosti za delo v času COVID-prilagoditev (Slika 5); da v času COVID-prilagoditev zaposlenci uspešno dosegajo postavljene cilje (Slika 6); da je odločanje v zvezi s poslovanjem uspešno in učinkovito (Slika 7); da imajo v času COVID-prilagoditev odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje (Slika 8).

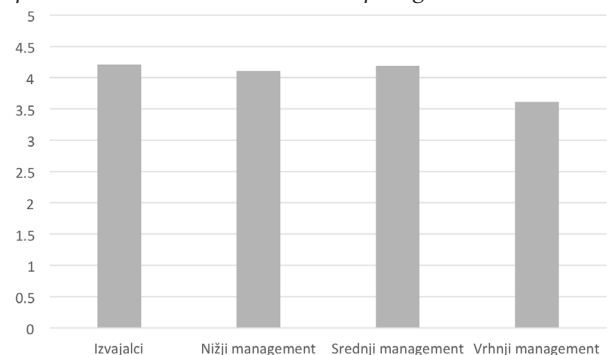
Slika 3: Zaposlenci delujejo v skladu s pričakovanji podjetja v času COVID-prilagoditev



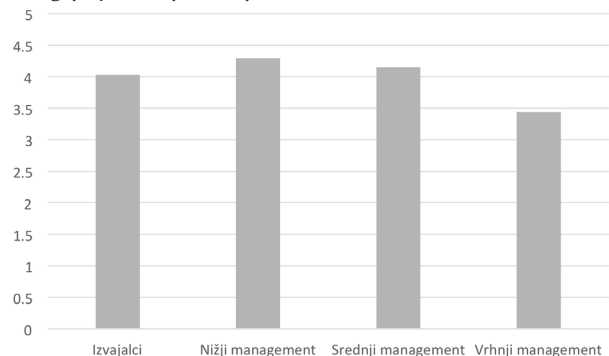
Slika 4: Zaposlenci dosegajo norme in standarde uspešnosti v podjetju v času COVID-prilagoditev



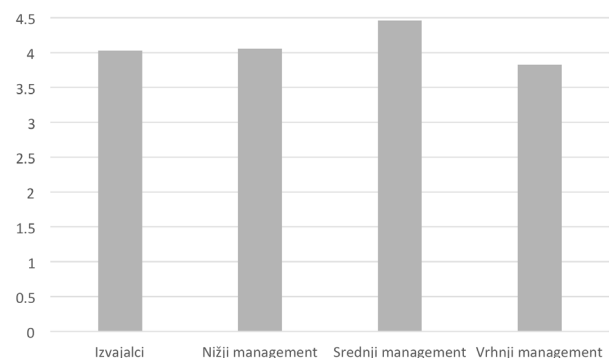
Slika 5: Zaposlenci imajo zadostna znanja, veščine, spretnosti za delo v času COVID-prilagoditev



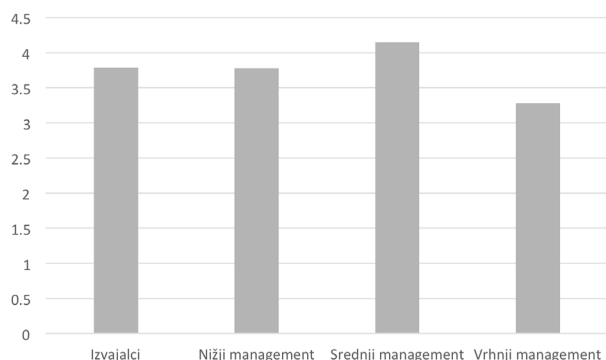
Slika 6: V času COVID-prilagoditev zaposlenci uspešno dosegajo postavljene cilje



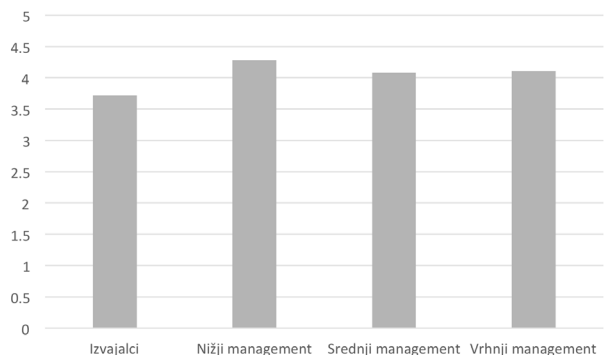
Slika 7: V času COVID-19 je odločanje v zvezi s poslovanjem uspešno in učinkovito



Slika 8: V času COVID-prilagoditev imajo odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje



Slika 9: V času COVID-prilagoditev so zaposleni zadovoljni s sprejetimi odločitvami vodstva podjetja



4.2 Velikost podjetja

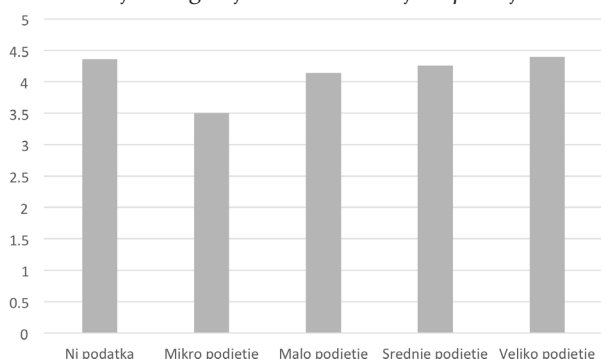
Levenov test homogenosti varianc po skupinah, oblikovanih po velikosti podjetja, je pokazal, da so variance povprečnih vrednosti homogene med skupinami za 11/12 odvisnih spremenljivk. Izjema so bile naslednje trditve: »zaposleni delujejo v skladu s pričakovanji podjetja v času COVID-prilagoditev«, »zaposleni imajo zadostna znanja, veščine, spretnosti za delo v času COVID-prilagoditev«, »v času COVID-prilagoditev prevladuje komunikacija od zgoraj navzdol (nadrejeni-podrejeni)«, »v času COVID-prilagoditev imajo odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje«, »v času COVID-prilagoditev je več konfliktov med zaposleni kot pred koronazaprtem«, »v času COVID-prilagoditev se konflikti uspešno razrešujejo«, »v času COVID-prilagoditev sistem nagrajevanja povečuje pojavnost konfliktov med zaposleni v podjetju«, »v času COVID-prilagoditev prevladuje avtorski slog vodenja podjetja«, »v času COVID-prilagoditev je med nadrejenimi in podrejenimi več problemov kot

pred koronazaprtem«, »v času COVID-prilagoditev so naše (informacijske) tehnologije ustrezne za doseganje želenih rezultatov«, »imamo naprednejše tehnologije v primerjavi s tekmeci, zato uspešneje prilagajamo svoje poslovanje«. Za te odvisne spremenljivke smo naredili Welchov test analize varianc.

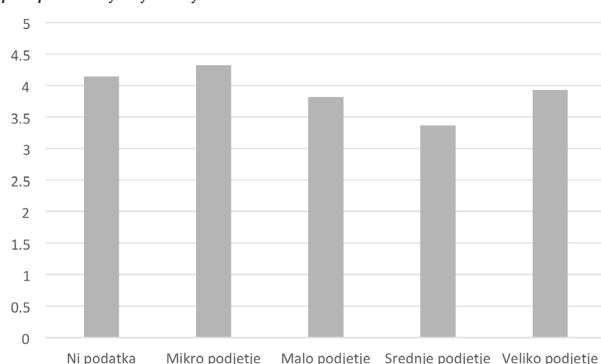
Enosmerna analiza variance je potrdila statistično značilne razlike med skupinami, oblikovanimi po velikosti podjetja, za naslednje odvisne spremenljivke: v času COVID-prilagoditev prevladuje komunikacija od zgoraj navzdol (nadrejeni-podrejeni) (Welch $F(4; 44,36) = 2,173$; $p = 0,088$; $\eta^2 = 0,025$); v času COVID-prilagoditev zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev ($F(4; 96) = 2,936$; $p = 0,024$; $\eta^2 = 0,152$); v času COVID-prilagoditev imajo odločevalci ustrezne veščine in spretnosti za uspešno poslovno odločanje ($F(4; 96) = 4,453$; $p = 0,002$; $\eta^2 = 0,004$); v času COVID-prilagoditev imajo odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje (Welch $F(4; 44,04) = 5,516$; $p = 0,001$; $\eta^2 = 0,107$); v času COVID-prilagoditev so zaposleni zadovoljni s sprejetimi odločitvami vodstva podjetja ($F(4; 96) = 3,547$; $p = 0,01$; $\eta^2 = 0,086$); v času COVID-prilagoditev sistem nagrajevanja povečuje pojavnost konfliktov med zaposleni v podjetju (Welch $F(4; 43,58) = 2,145$; $p = 0,091$; $\eta^2 = 0,21$).

Na podlagi opravljene analize variance z vidika velikosti podjetja lahko sklenemo, da je v velikih podjetjih v obdobju od marca do decembra 2020 prevladovala komunikacija od zgoraj navzdol, komunikacijske poti pa so bile najmanj hierarhične v mikro podjetjih (Slika 10). V mikro podjetjih so zaposleni najintenzivneje sodelovali pri postavljanju ciljev, najmanj pa v srednjih podjetjih (Slika 11). Najmanj veščin za uspešno poslovno odločanje in informacij so imeli odločevalci v malih podjetjih (Slika 12); prav tako ta skupina podjetij najnižje ocenjuje, da imajo odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje (Slika 13). V mikro podjetjih so bili zaposleni najbolj zadovoljni s sprejetimi odločitvami vodstva podjetja, najmanj pa v velikih podjetjih (Slika 14). Pojavnost konfliktov zaradi sistema nagrajevanja je bila največja v malih podjetjih (Slika 15). Pri drugih spremenljivkah ni bilo značilnih razlik med podjetji različnih velikosti.

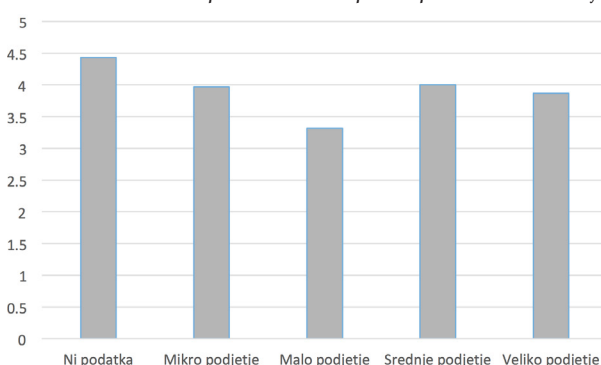
Slika 10: V času COVID-prilagoditev prevladuje komunikacija od zgoraj navzdol (nadrejeni-podrejeni)



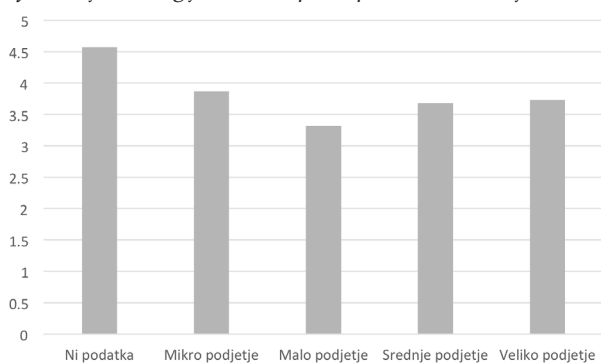
Slika 11: V času COVID-prilagoditev zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev



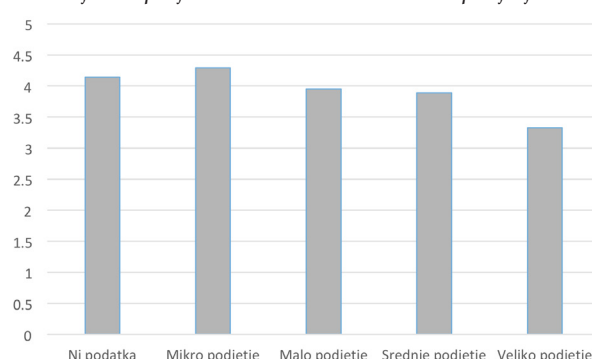
Slika 12: V času COVID-prilagoditev imajo odločevalci ustrezne veščine in spretnosti za uspešno poslovno odločanje



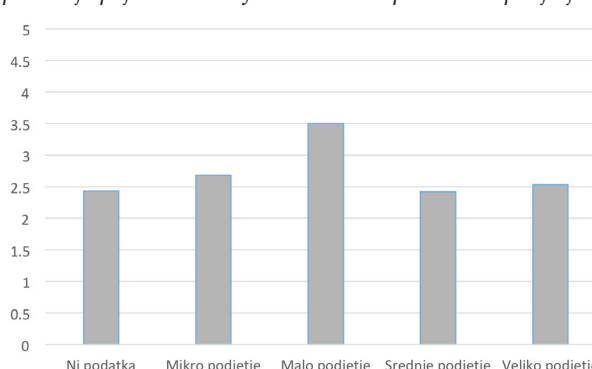
Slika 13: V času COVID-prilagoditev imajo odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje



Slika 14: V času COVID-prilagoditev so zaposleni zadovoljni s sprejetimi odločitvami vodstva podjetja



Slika 15: V času COVID-prilagoditev sistem nagrajevanja povečuje pojavnost konfliktov med zaposleni v podjetju



5. Ugotovitve, implikacije in omejitve raziskave

Raziskava prispeva k področju organizacijskega razvoja, saj osvetljuje vrste težav in vidik kakovosti delovanja organizacije v času korenite spremembe razmer v poslovnem okolju podjetja (zaprtje države zaradi COVID-19). Raziskava je pokazala, da na splošno podjetja niso zaznala velike rasti težav v kakovosti delovanja organizacije zaradi COVID-krize (Tabela 2). Seveda se je na tem mestu treba vprašati o vzrokih za to. Možno je, da so težave v podjetjih uspešno odpravili. Odgovora na to vprašanje izvedena raziskava ne osvetljuje.

Na podlagi opravljene analize ugotavljamo, da srednji management zaznava najmanj organizacijskih težav v času prilagoditev poslovanja na krizo zaradi COVID-19. Statistično značilno najbolje ocenjuje, da zaposleni delujejo v skladu s pričakovani podjetja v času COVID-prilagoditev, da zaposleni dosegajo norme in standarde uspešnosti v podjetju v času COVID-prilagoditev, da imajo zaposleni zadostna znanja, veščine,

spretnosti za delo v času COVID-prilagoditev, da je v času COVID-19 odločanje v zvezi s poslovanjem uspešno in učinkovito ter da imajo v času COVID-prilagoditev odločevalci zadostne informacije in zmogljivosti za uspešno poslovno odločanje. Pojav, da je srednji management najbolj pozitiven pri ocenjevanju kakovosti delovanja organizacije in zaznava najmanj organizacijskih težav in slabosti, lahko pojasnimo z izsledki Huya (2002), ki navaja, da ima zaradi svoje pozitivne naravnosti srednji management osrednjo vlogo pri organizacijskem prilagajanju. Je nosilec optimizma in pozitivne naravnosti do sprememb. Nasprotna razlaga bi lahko bila, da je razlog za pozitivno naravnost morda tudi slepota srednjega managementa, ki se najmanj zaveda organizacijskih težav in se ne čuti opolnomočenega (Raelin in Cataldo, 2011).

Prav tako smo preučevali, kako podjetja različnih velikostnih razredov zaznavajo organizacijsko neučinkovitost. Ali se podjetja različnih velikosti srečujejo z različnimi vrstami organizacijske neučinkovitosti, ko so se prilagajala na COVID-krizo? Kot ugotavljamo na podlagi opravljene analize, je za velika podjetja značilno, da v času COVID-prilagoditev najbolj prevladuje komunikacija od zgoraj navzdol (nadrejeni-podrejeni) ter da v času COVID-prilagoditev zaposleni najbolj sodelujejo pri postavljanju ciljev. Za srednja podjetja je značilno, da imajo v času COVID-prilagoditev odločevalci najustreznejše veščine in spretnosti za uspešno poslovno odločanje. Za mikro in mala podjetja je značilno, da so zaposleni v času COVID-prilagoditev najbolj zadovoljni s sprejetimi odločitvami vodstva podjetja ter da v času COVID-prilagoditev sistem nagrajevanja najbolj povečuje pojavnost konfliktov med zaposleni v podjetju. Iz tega lahko zaključimo, da podjetja različnih velikostnih razredov različno uspešno obvladujejo prilagoditve na koronazaprte. Mikro in mala podjetja so najbolj prilagodljiva (Burton, Obel, Hunter, Søndergaard in Døjbak, 1998), imajo najmanj inertno poslovanje (Kelly in Amburgey, 1991), najmanj prostih zmogljivosti (Barney, 1992; George, 2005) in največje finančne omejitve (Carreira in Silva, 2010). Velika podjetja so najbolj kompleksno organizirana, imajo največjo hierarhijo, najbolj inertno poslovanje, največ prostih zmogljivosti in najmanjše finančne omejitve. Posledica teh razlik med velikimi in majhnimi podjetji je, da sta bili narava organizacijskih težav in kakovost delovanja organizacije med velikimi in majhnimi podjetji različni. To je potrdila tudi raziskava.

Pomen raziskave za management je, da naj podjetja v čim večjem obsegu v spremembe vključujejo srednji management, ki ima najbolj pozitiven odnos do sprememb (Huy, 2002), za to pa ga je treba opolnomočiti (Raelin in Cataldo, 2011). Implikacija za državo pa je, da naj ukrepe, s katerimi zagotavlja pomoč gospodarstvu in podjetjem pri prilagajanju na COVID-19, tudi segmentira po velikostnih razredih podjetij. Mala podjetja potrebujejo finančno podporo, imajo pa prednost, saj so zelo prilagodljiva in so se sposobna hitro odzvati na krizo zaradi COVID-19. Priporočilo za vrhni management je, da naj uveljavlja projekte in iniciative, ki povečujejo organizacijsko prilagodljivost, da se bodo lahko hitreje odzivali na nenapovedane spremembe v poslovnem okolju.

Omejitve raziskave so številne. Največja slabost je, da smo se osredotočili le na določene vidike v Tabeli 1, ki smo jih izbrali na podlagi domneve, da so se pri teh vidikih najverjetneje pojavile težave pri kakovosti delovanja organizacije. Izbira vključuje le določene poslovne in organizacijske procese, zato analiza težav v delovanju organizacije ni celovita. Druga slabost je majhnost vzorca. Problematična je tudi stopnja značilnosti, ki se je za razlike med ocenami za skupine, razporejene po hierarhičnem položaju, gibala okoli 0,1. Slabost raziskave je tudi pristranskost ocen, saj merska lestvica meri splošno subjektivno mnenje o organizacijskih težavah in kakovosti delovanja organizacije. Naslednja slabost je majhen učinek velikosti, ki se giblje okoli 10 % pojasnjene variance. Za nadaljnje raziskave priporočamo večji vzorec in segmentiranje podatkov po vrstah panoge. Verjetno je, da so storitvena podjetja zaznala več težav z vidika kakovosti organizacije kot proizvodna podjetja, saj so bila zaradi koronazaprte najbolj prizadeta. Za bolj globinsko preučevanje organizacijskih težav kot posledice COVID-krize bi bilo smiselno kvantitativno študijo triangulirati s poglobljenimi študijami poslovnih primerov.

6. Zaključek

Prispevek osvetljuje, kako je koronska kriza vplivala na kakovost delovanja organizacije ter kako so to zaznale različne skupine zaposlencev in podjetja različnih velikostnih razredov. Na splošno lahko sklenemo, da so se slovenska podjetja uspešno prilagodila na COVID-krizo v obdobju od marca do decembra 2020. Raziskava ni odkrila opaznejše rasti organizacijskih težav. Najmanj organizacijskih

težav je zaznal srednji management. Ob morebitnem vnovičnem zaprtju je treba srednji management bolj opolnomočiti za vodenje organizacijskih sprememb. Podjetja manjših velikosti je treba finančno podpreti, v večjih podjetjih pa uvesti ukrepe, ki povečujejo organizacijsko prilagodljivost, kar je temeljna naloga vrhnjega managementa. Tako bodo podjetja bolj odporna proti morebitnemu zaostrovanju poslovnih razmer zaradi koronske krize.

Literatura in viri

- Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization science*, 7(5), 469–469.
- Brightman, H. J. (1978). Differences in ill-structured problem solving along the organizational hierarchy. *Decision Sciences*, 9(1), 1–18.
- Burton, R. M., Obel, B., Hunter, S., Søndergaard, M. in Døjbak, D. (1998). *Strategic organizational diagnosis and design: Developing theory for application*. Boston (Ma): Kluwer Academic Publishers.
- Carreira, C. in Silva, F. (2010). No deep pockets: Some stylized empirical results on firms' financial constraints. *Journal of Economic Surveys*, 24(4), 731–753.
- French, W. L. in Bell, C. H. (1999). *Organization Development*. 6th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- George, G. (2005) Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of management Journal*, 48(4), 661–676.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31–69.
- Kelly, D. in Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of management journal*, 34(3), 591–612.
- Kotter, J. P. in Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, 86 (7/8), 130–139.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije: Splošna teorija organizacije združb*. Maribor: Založba Obzorja.
- March, J. G. in Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Mihelčič, M. (2003). *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
- Rozman, R. (2012). Slovenian Organisation Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1(1), 2–25.
- Raelin, J. D. in Cataldo, C. G. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. *Journal of Change Management*, 11(4), 481–507.

Doc. dr. Melita Balas Rant je docentka za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Predava pri predmetih Analiza in oblikovanje organizacijske, Organizacijsko vedenje in Razvoj poslovnih spretnosti. Raziskovalno preučuje področje razvoja organizacije, vodstvenega in osebnega razvoja. Na tem področju objavlja strokovne in znanstvene prispevke.

Priloga: Preglednica 1: Preučevanje kakovosti delovanja organizacije združb

Predmet preučevanja	Razlage in primeri	Nabor vprašanj
Celotna organizacija	Poslovno-organizacijski sistem je v celoti analiziran. Diagnoza vključuje tudi zunanje poslovne ekosisteme, zunanje skupine, kupce, dobavitelje, regulatorje.	Katere nenapisane norme in pravila delovanja prevladujejo v organizaciji? Katere so vrednote in mišljenje zaposlenih? Kakšen odnos in občutja imajo zaposleni do sistema nagrajevanja, sistema kontrole, postavljenih poslovnih ciljev in do vrhnjega managementa? Kakšna je organizacijska kultura (odprta – zaprta; avtorska – demokratična, sodelovalna – tekmovalna)? Kako dobro in učinkovito delujejo ključni organizacijski procesi (planiranje, odločanje ipd.)? Ali so poslovni cilji in strategija obče razumljeni in sprejeti? Kakšna je poslovna uspešnost podjetja?
ORGANIZACIJSKE SKUPINE (KAJ?)		
Kompleksen, heterogen podsistem	Večja divizija v poslovno-organizacijskem sistemu. Primer: prodajno-proizvajalna divizija v določeni državi.	Kako ta podsistem gleda na celoto in kako celota gleda na ta poslovno-organizacijski podsistem? Kaj so enkratne zahteve in potrebe tega podsistema? Kaj so največja problemska stanja v tem podsistemu in njegovih podenotah? Ali so cilji podsistema usklajeni s cilji celote? Ali obstajajo konflikti v poslovni in funkcionalni istovetnosti podsistema?
Enostaven, homogen podsistem	Stalne delovne skupine, začasne ekipe. Primer: uprava, projektna delovna skupina za pripostavitev podjetja X ipd.	Vprašanja, povezana s kulturo, vzdušjem, odnosom in občutji, so ključna: Kaj so ključni problemi v ekipi? Kako lahko izboljšamo kakovost ekipnega dela? Kaj delajo posamezniki, ko »motijo« druge člane ekipe? Kakšen odnos ima vodja ekipe z vodstvom? Ali posamezniki razumejo, kako njihovo delo vpliva na skupinske cilje in cilje celote? Ali je skupinski proces učinkovit? Kako dobro ekipa izkorišča posameznikove in skupne zmogljivosti (znanje, čas, strokovnost)?
Točke součinkovanja med skupinami/oddelki	Podmnožica poslovnega sistema, v kateri sta vsaj dva člana iz različnih podsistemov. Primer: matrična organizacija, v kateri zaposlenec poroča dvema različnima nadrejenima.	Kako podsistem vidi drug podsistem? Kakšne probleme imata dva podsistema, ko delujeta skupaj? Kako prvi podsistem prihaja v stik z drugim podsistemom? Kako podsistema sodelujeta med seboj? Ali so cilji, podcilji in razmejitev odgovornosti v točkah součinkovanja jasni? Kakšno je vzdušje med obema skupinama v točkah součinkovanja? Kakšno vzdušje bi člani skupin želeli?
Diade in triade	Pari nadrejeni-podrejeni; ljudje, ki so člani v več projektnih ali v delovnih skupinah.	Kakšna je kakovost odnosa? Ali imata obe strani v odnosu zadostna znanja in strokovnost za uspešno opravljanje dodeljenih zadolžitev? Ali sodelujeta ali tekmujeta med seboj? Ali se vzajemno podpirata?
Posamezniki	Posamezniki v podjetju	Ali ljudje delujejo v skladu s pričakovanji podjetja? Kako oni gledajo na svoje delovno mesto in kako zaznavajo svojo uspešnost dela? Ali zaposleni dosegajo norme in standarde uspešnosti v podjetju? Ali potrebujejo določena znanja, veščine, spretnosti? Kakšno karierno pot imajo/želijo/potrebujejo? Ali je to prava oseba na pravem delovnem mestu?
Organizacijske vloge	Vloga je skupek vedenj posameznika, ki je posledica dejstva, da zaseda določen položaj v podjetju. Vsaka vloga zahteva določena specifična vedenja. Primer: administrator, kontrolor, prodajni referent, izvršilni direktor ipd.	Ali bi obravnavani vlogi morali dodati/odvzeti določena vedenja, jih spremeniti? Ali je vloga zadostno opredeljena? Kakšno je ujemanje med vlogo in osebo? Ali osebi manjkajo določene usposobljenosti?
Interakcije med organizacijo in zunanjimi partnerji, ki tvorijo nadsistem	Primer je interakcija podjetja s sodišči, nadzornimi institucijami, poslovnimi partnerji ipd.	Kako ključni ljudje v različnih delih nadsistema gledajo na celoto in kako na dele (na primer na podjetje)? Ali se pojavlja trenje oziroma neskladje med pogledi različnih deležnikov? Ali obstajajo uspešni oz. manj uspešni deli sistema?

Predmet preučevanja	Razlage in primeri	Nabor vprašanj
ORGANIZACIJSKI PROCESI (KAKO?)		
Komunikacijski vzorci in slogi	Smer in tokovi sporočil, komuniciranja	Kdo se pogovarja s kom in kaj? Kdo je sprožilec komunikacij? Ali prevladuje komunikacija od spodaj navzgor, od zgoraj navzdol, horizontalna? Ali ključne informacije prihajajo pravočasno do mest odločanja? Ali je komunikacija prečiščena? Zakaj in kako? Kakšna je kultura komuniciranja – simboli, žargon, spontanost, odprtost, jasnost?
Način določanja ciljev	Določanje ciljev posameznih aktivnosti, določanje kriterijev uspešnosti, merjenje uspešnosti.	Kdo določa cilje zaposlencem? Kdo sodeluje pri postavljanju ciljev? Ali imajo postavljavci ciljev zadostne informacije in znanja? Ali so sposobni postaviti jasne in dosegljive kratko-, srednje- in dolgoročne cilje? Ali so cilji dejansko doseženi, preseženi?
Načini odločanja	Vrednotenje alternativnih načrtov delovanja, izbira določenega načrta delovanja. Pridobivanje potrebnih informacij, določanje prioritet, uveljavljanje izbrane alternative v praksi.	Kdo sprejema odločitve? Ali je uspešen in učinkovit odločevalec? Ali uporablja pri odločanju razpoložljive informacije in druge zmogljivosti? Ali potrebuje dodatne spretnosti in veščine za uspešno odločanje? Ali so člani podjetja zadovoljni s sprejetimi odločitvami in slogom odločanja?
Načini razreševanja konfliktov	Medosebni in medskupinski konflikti, njihova pogostost, čas in kraj pojavljanja. Načini razreševanja konfliktov in uspešnost pri tem.	Kje se pojavljajo konflikti? Kdaj? Kdo jih sproža? Zakaj? Kako se loteva razreševanja konfliktov? Ali obstajajo nenapisana pravila (norme) razreševanja konfliktov? Ali sistem nagrajevanja povečuje pojavnost konfliktov med zaposlenimi in oddelki?
Načini usklajevanja med skupinami/oddelki	Faze v procesu dela, kjer se dva zaposlenca ali več oziroma dve skupini srečujeta z enakim problemom ali s prekrivanjem odgovornosti. To je pogosto takrat, ko sta dve skupini soodvisni pri doseganju postavljenih ciljev in opravljanju dodeljenih aktivnosti, vendar imata ločene odgovornosti.	Kaj je narava razmerja med dvema zaposlenima/skupinama? Ali so cilji jasni? Ali so zadolžitve in odgovornosti jasno določene? S katerimi problemi se dva posameznika/skupini najpogosteje srečujeta? Katere značilnosti organizacijske strukture in kateri mehanizmi koordinacije spodbujajo/omejujejo sodelovanje med skupinama?
Hierarhična razmerja	Razporeditev formalne oblasti v organizacijski strukturi podjetja: oblast (avtoriteta) zahteva, da določeni zaposleni ravnateljujejo, drugi sledijo.	Kaj so prevladujoči stili vodenja (avtokratični, participativni)? Kakšni problemi se pojavljajo v odnosu med nadrejenim in podrejenim?
Tehnološki in inženirski sistem	Podjetja uporabljajo heterogene tehnologije v proizvodnji, prodaji, logistiki, informatiki idr.	Ali so izbrane tehnologije zadostne za doseganje želenih učinkov? Kako napredne so tehnologije glede na tehnologije, ki jih uporabljajo neposredni tekmeci? Ali je treba posodobiti določene tehnologije?
Strateško in dolgoročno planiranje	Spremljanje razvoja v različnih delih ožjega in širšega okolja, napovedovanje prihodnosti, sprejemanje odločitev, ki vplivajo dolgoročno na podjetje. Poslanstvo in vizija postavljata okvir strategiji.	Kdo je odgovoren za »pogled naprej« in za sprejemanje dolgoročnih odločitev? Ali ima pri dolgoročnem odločanju zadostna orodja in podporo? Ali so bile nedavno sprejete dolgoročne odločitve uspešne? Kaj so trenutne in prihodnje zahteve v različnih delih okolja? Kaj so ključne prednosti in usposobljenosti podjetja? Ali je vizija jasna? Ali je ponotranjena med zaposlenci?
Organizacijsko učenje	Učenje iz uspehov in napak, iz točk slepote in od vseh članov podjetja.	Kaj so ključna prednostna in problemska področja? Kakšne ideje, opažanja in predlogi krožijo med zaposlenci? Kje smo se najmanj sposobni učiti, kje smo najbolj slepi in zakaj? Ali se spreminja paradigma delovanja panoge? Kako se spreminja? Zakaj? Ali imamo zapisano našo filozofijo, naše učenje in napredek?

Vir: Povzeto po French in Bell, 1999, str. 108–114.

Povzetki – Abstracts

GOVERNMENTS AND COMPANIES ANTI CRISIS MEASURES: WHAT CAN WE LEARN FROM THE LAST CRISIS

Matej Lahovnik

Abstract

The Covid19 Crisis is the biggest global crisis since the World War II. The basic problem is that money cannot circulate normally. It has not happened since World War II that so many economies have come to a lockdown almost simultaneously. The aim of this paper is to highlight the key features of crisis management measures at both the government and firm levels. We study the response and adjustment of firms to the crisis in a dynamic context of economic policies that influence important parameters in the firm's environment. In this paper, we present the impact of the Covid19 crisis on corporate governance and, consequently, on corporate strategies. We find that the Covid19 crisis will significantly accelerate inclusive corporate governance and sustainable strategies, in addition to the digitalization of firms.

Key words: crisis, economic policy, corporate governance, digitalisation, sustainability

RESPONSE OF INTERNAL AUDIT IN BANKS IN SLOVENIA TO COVID-19 EPIDEMICS

Matej Drašček

Abstract

Internal audit represents an important stakeholder in internal governance and risk management, while with independent and objective assurance and consulting adding value and improving the effectiveness of organisation. Even though the research in the field of internal audit is rare, the performed research shows the positive impact that internal audit has on internal governance and organisation's effectiveness, including also better risk management in case of unexpected events, that meaningfully impact the achievement of organisational's goals. In this article the theoretical framework of internal audit and its role in internal governance and risk management is presented. Then comparison between the research done by the Institute of Internal Auditors on a global scale, with the results of Slovenian research among internal auditors in banks, is analysed. The research shows that internal audit in banks in Slovenia has in comparison with global organisations responded more agile to the COVID-19 epidemics, as well it has not been succumbed to the reduction of financial and human resources. In the second part of the research based on interviews it is presented that because of COVID-19 influence internal auditors think that credit, strategic and profitability risks will increase the most in the banks in Slovenia in the future. The research contributes on theoretical level by better understanding the role of internal audit as third line in internal governance, while the practical contribution is the assessment of risks in banking sector in Slovenia, which have change because of COVID-19 epidemics.

Key words: internal audit, risks, COVID-19, governance, banks

CONDITION IN THE FIELD OF MAINTAINING AND STRENGTHENING THE MENTAL HEALTH OF EMPLOYEES IN SLOVENIAN COMPANIES

Katja Novak

Abstract

Within the project NAPREJ we conducted a survey in March 2021 to determine what kind of measures do Slovenian employers implement in order to maintain and strengthen the mental health of employees, how they plan those measurements and what kind of obstacles are they facing in this area. 576 employers participated in the survey and the results showed that employers are fairly well aware of the importance of employee's mental health. Employers are also planning measures to maintain and strengthen employee's mental health as part of the health promotion and in doing so they are most often faced with lack of a professional staff and financial resources. The results showed the need to implement measures that directly address the field of employee's mental health and also the need for professional development of leaders in this field.

Key words: mental health, psychosocial risks, employers

POSTING WORKERS IN THE CONTEXT OF CROSS-BORDER PROVISION OF SERVICES IN THE EU – CHALLENGES DURING THE COVID-19 EPIDEMIC (PRESENTATION OF RESEARCH PROJECT RESULTS)

Klemen Širok, Suzana Sedmak, Elizabeta Zirnstein

Abstract

The free movement of services, one of the four fundamental freedoms of the European Union's (EU) internal market, allows companies to post their employees to other EU Member States to fulfil their contractual obligations. Slovenia is one of the European countries with the highest number of posted workers. The article presents the results of the research on posting of workers in the context of cross-border provision of services in the EU during COVID-19 epidemic. The aim is to present the challenges that employers face when posting during the epidemic alongside the trends in postings in the EU and in Slovenia during this period. The findings are based on primary data collected through semi-structured interviews with key stakeholders and on secondary (official) data on the numbers of posted workers in the EU. Employers report various barriers posed by measures to contain the spread of infections (more bureaucratic work, more uncertainty about host countries' requirements, higher financial burden due to quarantines, testing, etc.). At the same time, we found that these measures did not affect the absolute number of posted workers at the EU level. Quite the opposite – the extent of postings increased significantly during the epidemic.

Key words: posted workers, posting, European Union, COVID-19

AN ANALYSIS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND BURNOUT OF THE GENERATION Y EMPLOYEES DURING THE COVID-19 PANDEMIC: THE CASE OF SLOVENIA

Ida Albreht

Abstract

This article presents a study on the emotional intelligence and burnout among Slovenian Generation Y employees, which was conducted between 21 May 2020 and 13 July 2020. At that time, it was the period between the end of the first wave and the beginning of the second wave of the coronavirus disease (covid-19) pandemic in Slovenia. Although the measures to contain the spread of coronavirus have been relaxed, it was still a time of uncertainty. A second wave of the epidemic has already been predicted for the autumn, with a new tightening of measures. The study, which was conducted on a sample of 542 people, showed that Slovenian Generation Y employees are highly emotionally intelligent and had not yet experienced high levels of burnout symptoms in the workplace at that time.

Key words: emotional intelligence, burnout, generation Y, leadership, human resource management

QUALITY OF ORGANIZATIONAL FUNCTIONING IN SLOVENIAN COMPANIES IN PERIOD MARCH 2020-DECEMBER 2020: THE IMPACT OF THE POSITION IN THE HIERARCHY AND SIZE OF THE COMPANY

Melita Balas Rant

Abstract

This paper studies quality of organizational functioning in Slovenian companies in period March 2020-December 2020. This is the period of the first and second country lockdown due to Covid. Quality of organizational functioning is segmented by the position in the organizational hierarchy and the size of the company. Quantitative research studies 101 companies. The findings suggest that middle management perceived the least organizational problems in organizational functioning in period March 2020- December 2020. Firms of different sizes differ in terms of quality of organizational functioning. The first implication of the study is that middle management should be even more deliberately included in the organizational adaptations due to Covid crisis. The second implication is that the government should financially support smaller size companies and top management of bigger companies should propose projects that increase organizational flexibility.

Key words: position in the organizational hierarchy, Covid crisis, size of the company, quality of organizational functioning.

Sofinanciranje revije Izzivi managementu

Izid revije Izzivi managementu je finančno podprla tudi Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.



JAVNA AGENCIJA ZA RAZISKOVALNO DEJAVNOST
REPUBLIKE SLOVENIJE

Donatorji slovenske akademije za management



Navodila avtorjem

Splošna:

V reviji Izzivi managementu objavljamo izvirne prispevke avtorjev s področja prikaza primerov dobre prakse managerjev v različnih organizacijah, razmišljanja o razvojnih dilemah managerskega dela ter informacije o smereh razvoja managerske stroke pri nas in v svetu.

V reviji objavljamo:

- strokovno-raziskovalne prispevke, ki obsegajo izvirni prikaz prenosa spoznanj s področja managerske stroke v prakso ali poročila o izvirnih raziskovalnih spoznanjih na področju preučevanja managerske prakse pri nas. Obseg strokovno-raziskovalnega prispevka ne sme biti daljši od 12 strani oz. 30.000 znakov skupaj s presledki.
- razmišljanja, ki obsegajo izvirna razmišljanja o razvojnih vprašanih managerske prakse pri nas in prenosu spoznanj iz tujine. Obseg razmišljanja ne sme biti daljši od 6 strani oz. 15.000 znakov skupaj s presledki.
- informacije o aktualnih novostih na področju izdaje strokovne literature s področja poslovnih in organizacijskih ved in z njimi povezanih področij. Vsebina informacij so recenzije strokovne literature, ki ne smejo biti daljše od 1 strani oz. 2.500 znakov skupaj s presledki, ali samo predstavitev pred kratkim izdane strokovne literature.

Strokovno-raziskovalni prispevek se pošlje v recenzijo. Ostale prispevke oceni uredniški odbor revije. Oddani prispevki morajo biti lektorirani. Za objavljanje prispevkov ne plačujemo avtorskega honorarja. Avtor dela v celoti prevzema odgovornost za vse morebitne kršitve avtorskih pravic.

Oblikovanje prispevkov:

Prispevek je treba oddati v elektronski obliki, združljivi z urejevalniki besedil v formatu (.DOC ali .RTF).

Strokovno-raziskovalni prispevki

- **Naslov strokovnega prispevka** v slovenskem in angleškem jeziku v Times New Roman, velikost črk 14, poudarjen (bold).
- **Imena avtorjev strokovnega prispevka** z akademskim naslovom, naslovom podjetja in elektronskim naslovom v Times New Roman, velikost črk 12, poševno (italic).
- **Povzetek v slovenskem in angleškem jeziku** naj povzema zgoščeno vsebino prispevka. Dolg naj bo od 100 do največ 150 besed oz. 10 vrstic v Microsoft Word, tip črk Times New Roman, velikosti 10. Povzetek naj na kratko opredeli temo, ki jo obravnava prispevek. Predvsem pa naj na kratko, jasno in čim bolj preprosto povzame poglobljene rezultate, zaključke in ugotovitve prispevka.
- **Ključne besede** – ne več kot šest, praviloma pa ne manj kot tri (v slovenskem in angleškem jeziku).
- **Tekst** – uporabi naj se tip črk Times New Roman, velikosti 12, z 1,5 razmika med vrsticami, vsi robovi naj bodo široki 2,5 cm, besedilo naj bo obojestransko poravnano.
- **Slike** (ilustracije, fotografije) in tabele naj bodo praviloma vključene v tekst. V primeru posebej priloženih slik naj bodo te v elektronskem formatu TIF, GIF, JPG ali drugem kompatibilnem formatu. V besedilu naj bo jasno označeno, kam jih je treba vvrstiti: na tem mestu naj bo številka slike/tabele in njen podnapis. Tekst v sliki naj bo v fontu Times New Roman.

Razmišljanja in informacije

Prispevek naj zajema naslov (v slovenskem jeziku), imena avtorjev in besedilo. Za oblikovanje naslova, imena avtorjev in besedila naj se uporabijo navodila za oblikovanje strokovno-raziskovalnih prispevkov.

Citiranje in navajanje bibliografskih enot:

Pri citiranju literature v prispevku uporabite enega naslednjih načinov:

- Izbira stila vodenja je odvisna od ... (O'Toole, 1999).
- Kahnenan, Knetsch in Thaler (1991) so ugotovili ... Kahnenan et al. (1991) so ...
- ... kot trdijo nekateri drugi avtorji (Drucker, 1999; Simon et al., 1994).

Popolni bibliografski podatki naj bodo na koncu prispevka, urejeni po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida. Opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu strani. Označite jih z arabskimi številkami.

Bibliografske podatke navajajte v skladu z APA-standardi:

- **Članek v reviji:** Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9 (4), 19-33.
- **Članek v elektronski reviji:** Mark-Herbert, C. in von Schantz, C. (2007). Communicating corporate social responsibility – brand management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (2), 4-10. Pridobljeno 1.12.2008, s http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no2_pages_4-11.pdf
- **Knjiga:** Možina, S. (ur.). (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
- **Poglavje v knjigi:** Vila, A. (1999). Procesni pogled na organizacijo-nova organizacijska revolucija. V J. Kovač (ur.), *Sodobni pristopi in oblike pri organiziranju* (str. 17-37). Kranj: Moderna organizacija.
- **Referat, objavljen v zborniku konference:** Gomišček, B., Maletič, D. in Maletič, M. (2007). Pregled stanja na področju managementa kakovosti v slovenskih organizacijah. V V. Rajkovič (ur.), *Ustvarjalna organizacija: zbornik referatov 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (str. 507-517). Kranj: Moderna organizacija.
- **Prispevki s spleta (URL-naslov):**
- avtor ni znan:
- What is Management Science? (n.d.). Lancaster: Lancaster University. Pridobljeno 8.12.2008, s <http://www.lums.lancs.ac.uk/departments/ManSci/DeptProfile/WhatIsManSci/>
- avtor je znan:
- McCrimmon, M. (2007). What is Management? Pridobljeno 8.12.2008, s http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/what_is_management_

S prispevkom pošljite tudi poln naslov avtorja, na katerega naj se obrača urednica, po možnosti pa tudi telefonsko številko in naslov elektronske pošte. Tekst pošljite na naslov: lidija.breznik@ef.uni-lj.si.

Roki za oddajo prispevkov so: 30. november za februarško številko ter 30. junij za oktobrsko številko.

Izzivi managementu | Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

ISSN 1855-5756

