

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV PANDEMIJE COVID-19 NA DIGITALNO PREOBRAZBO  
ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI S PRIMEROM  
ZAVAROVALNICE GENERALI**

Ljubljana, september 2021

MATIJA KOZINC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matija Kozinc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv pandemije COVID-19 na digitalno preobrazbo zavarovalniške dejavnosti s primerom zavarovalnice Generali, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Mojco Indihar Štemberger

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 PANDEMIJA COVID-19</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Vpliv pandemije na gospodarstvo</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Vpliv na zavarovalno dejavnost</b> .....	<b>5</b>
<b>2 DIGITALNA PREOBRAZBA</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Pomen digitalne preobrazbe</b> .....	<b>6</b>
2.1.1 Izkušnja strank.....	7
2.1.2 Notranji procesi .....	8
2.1.3 Poslovni model.....	8
<b>2.2 Digitalne tehnologije</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3 Digitalna preobrazba v zavarovalnicah</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4 Digitalna preobrazba v času pandemije</b> .....	<b>13</b>
<b>3 ZAVAROVALNA TEHNOLOGIJA</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 Izvor zavarovalne tehnologije</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2 Finančna tehnologija</b> .....	<b>17</b>
<b>3.3 Pomen zavarovalne tehnologije</b> .....	<b>19</b>
<b>3.4 Vpliv pandemije na zavarovalno tehnologijo</b> .....	<b>21</b>
<b>4 PRIMER ZAVAROVALNICE GENERALI</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1 Predstavitev zavarovalnice Generali</b> .....	<b>23</b>
<b>4.2 Rezultati intervjuja in prilagoditve zavarovalnice</b> .....	<b>24</b>
4.2.1 Sklepalni del.....	25
4.2.2 Administrativni del.....	25
<b>4.3 Primerjava z literaturo</b> .....	<b>26</b>
<b>5 RAZISKAVA S POMOČJO ANKETNEGA VPRAŠALNIKA</b> .....	<b>28</b>
<b>5.1 Cilj in namen raziskave</b> .....	<b>28</b>
<b>5.2 Raziskovalna vprašanja in hipoteze</b> .....	<b>28</b>
<b>5.3 Metodologija raziskave</b> .....	<b>30</b>
<b>5.4 Opisna statistika rezultatov anketnega vprašalnika</b> .....	<b>31</b>
<b>5.5 Preverjanje hipotez</b> .....	<b>38</b>
<b>5.6 Pregled testiranja hipotez in povzetek ugotovitev</b> .....	<b>47</b>
<b>6 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE, OMEJITVE RAZISKAVE IN NADALJNJE RAZISKOVANJE</b> .....	<b>49</b>
<b>6.1 Predlogi za izboljšave</b> .....	<b>50</b>

<b>6.2 Omejitve raziskovanja .....</b>	<b>51</b>
<b>6.3 Nadaljnje raziskovanje.....</b>	<b>52</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>52</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>54</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>59</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Rezultati t-testa hipoteze H1a .....	39
Tabela 2: Lestvica vrednosti Spearmanovega koeficienta korelacije .....	39
Tabela 3: Rezultati t-testa za statistično značilnost Spearmanovega koeficienta za hipotezo H1b.....	40
Tabela 4: Rezultati t-testa za statistično značilnost Spearmanovega koeficienta za hipotezo H1c .....	41
Tabela 5: Rezultati t-testa za statistično značilnost Spearmanovega koeficienta za hipotezo H1d.....	42
Tabela 6: Rezultati t-testa za hipotezo H2a.....	42
Tabela 7: Rezultati t-testa za hipotezo H2b .....	43
Tabela 8: Rezultati t-testa za hipotezo H2c.....	43
Tabela 9: Rezultati t-testa za hipotezo H2d .....	44
Tabela 10: Rezultati t-testa za hipotezo H3 .....	45
Tabela 11: Rezultati t-testa za hipotezo H4a.....	45
Tabela 12: Rezultati t-testa za statistično značilnost Spearmanovega koeficienta za hipotezo H4b .....	46
Tabela 13: Rezultati t-testa za statistično značilnost koeficienta za hipotezo H4c .....	47
Tabela 14: Pregled hipotez in rezultati testiranja .....	47

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Prikaz disruptivnega načina poslovanja podjetij.....	7
Slika 2:Prikaz prednosti digitalne preobrazbe.....	12
Slika 3: Napoved nove strukture zaposlitev zaradi avtomatizacije digitalizacije .....	13
Slika 4: Prikaz ekosistema zavarovalne tehnologije .....	17
Slika 5: Prikaz vloge zavarovalno tehnoloških podjetij po mnenju obstoječih zavarovalnic .....	20
Slika 6: Prikaz anketirancev po spolu .....	32
Slika 7: Prikaz anketirancev po starostnih skupinah.....	32
Slika 8: Prikaz deleža anketirancev o stiku s strankami.....	33
Slika 9: Prikaz deleža anketirancev o številu let zaposlitve na zavarovalnici .....	33
Slika 10: Prikaz mnenja anketirancev o delu od doma .....	34

Slika 11: Prikaz mnenja anketirancev o stopnji privajenosti na delo od doma .....	34
Slika 12: Prikaz mnenja anketirancev o zadovoljstvu z delom od doma glede na izbrane kriterije .....	35
Slika 13: Prikaz mnenja anketirancev o prednostih in slabostih pri delu od doma .....	35
Slika 14: Prikaz mnenja anketirancev o ustreznosti uporabe digitalnih rešitev .....	36
Slika 15: Prikaz mnenja anketirancev o stopnji soočanja z izzivi .....	36
Slika 16 Prikaz deleža sprejetih ukrepov med anketiranci .....	37
Slika 17: Prikaz mnenja anketirancev o ohranitvi dela od doma .....	37
Slika 18: Prikaz mnenja anketirancev o številu izvedb dela od doma na teden .....	38

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik .....	1
Priloga 2: Testna statistika za hipotezo H1a (t-test za preverjanje hipotez o vrednostni aritmetične sredine) .....	7
Priloga 3: Testna statistika za hipoteze H2b - H2d (t-test za preverjanje hipotez o vrednostni aritmetične sredine) .....	7
Priloga 4: Testna statistika za hipotezo H3 (t-test za preverjanje hipotez o vrednostni aritmetične sredine) .....	8
Priloga 5: Testna statistika za hipotezo H4a (t-test za preverjanje hipotez o vrednostni aritmetične sredine) .....	9

## SEZNAM KRATIC

**AI** – (angl. Artificial Intelligence); umetna inteligenca

angl. – angleško

**BDP** – bruto domači proizvod

**IoT** – (angl. Internet Of Things); internet stvari

**RQ** – (angl. Research Question); raziskovalno vprašanje

**VPN** – (angl. Virtual Private Network); navidezno privatno omrežje



## UVOD

Koronavirusna bolezen, znanstveno poimenovana COVID-19, je dosegla globalne razsežnosti. Svetovna zdravstvena organizacija je tako 11. marca 2019 razglasila stanje pandemije. V primerjavi s prejšnjimi pandemijami je širjenje tega novega virusa precej hitrejše, kar je povzročilo popolno zaklepanje držav, prepoved potovanj, ustavitev javnega življenja in zapiranje pisarn. Prišlo je do globalnega zaprtja podjetij, pa tudi do izgube delovnih mest in življenj. Pandemija je pahnila splošne gospodarske razmere v svetovno recesijo. Prav zaradi hitrega širjenja okužb so svoj davek terjale tudi zavarovalnice in ostala podjetja v zavarovalniški dejavnosti (Babuna in drugi, 2020). Potreba po fizični oddaljenosti je prispevala k hitri rasti digitalne preobrazbe v poslovanju podjetij. Brez prilagoditev bi bila podjetja obsojena na propad (Pauzi & Juhari, 2020).

Pandemija je povzročila drastične spremembe zunanjega okolja, te pa spodbujajo podjetja k širši uporabi digitalne tehnologije, tokrat tudi s časovnim pritiskom. Povečana potreba v smeri digitalne preobrazbe je tako doletela skoraj vsa podjetja, saj v nasprotnem primeru ne bi mogla učinkovito delovati. Digitalno preobrazbo lahko opredelimo kot pobudo podjetij k uporabi novih zmogljivosti z izkoriščanjem digitalnih tehnologij za preoblikovanje organizacijskih strategij in procesov (Priyono, Moin, & Putri, Vera Nur Aini Oktaviani, 2020). Prav digitalna preobrazba pa je v tem času eden ključnih dejavnikov za nemoteno poslovanje podjetij in seveda tudi zavarovalniške dejavnosti. Velika večina zavarovalnic je svoje poslovanje zaradi socialnega distanciranja in drugih vladnih omejitev preselila v virtualno okolje. Ta nenadni in nenačrtovani prehod v oddaljeno delovno okolje je povzročil večje sodelovanje med vsemi oddelki in službo za informatiko za karseda nemoteno doseganje ciljev, kar pa brez digitalnega prilagajanja oziroma preobrazbe ne more funkcionirati (Babuna in drugi, 2020).

Eden ključnih dejavnikov pri digitalni preobrazbi zavarovalnic so podjetja, ki ponujajo digitalne rešitve in informacijske sisteme. To so podjetja s področja t. i. zavarovalne tehnologije (angl. Insurtech ali Insurance Technology). Njihove rešitve temeljijo na najnovejših tehnologijah, kot so masovni podatki (angl. Big Data), tehnologija oblaka (angl. Cloud) in internet stvari (angl. Internet of Things, v nadaljevanju IoT). V praksi to predstavlja ključni preobrat zavarovalnic v smislu poslovnega modela, saj s to tehnologijo učinkovitejše zbirajo in analizirajo podatke o strankah z zagotavljanjem boljše in dostopnejše storitve (MJV Technology & Innovation, 2019).

Kriza COVID-19 je uporabo in vpliv novih tehnologij še povečala, saj zavarovalnice pospešeno uvajajo nove mobilne aplikacije in druge spletne platforme za zadovoljevanje potreb potrošnikov. Krivulja digitalne preobrazbe tako strmo raste (Mayer Brown, 2020).

Slovenska podjetja in zavarovalnice seveda niso nobena izjema. Tudi njih je doletela kriza pandemije in neizbežno prilagajanje. Ena izmed njih je zavarovalnica Generali, ki predstavlja eno izmed največjih zavarovalnic pri nas (Agencija za Zavarovalni Nadzor,

2020). V času krize se soočajo z novimi izzivi in priložnostmi. Eden od njih je bilo zagotoviti nemoteno delovanje podjetja v času dela na daljavo in nemoten stik s strankami. Prav zagotavljanje sodobne in digitalne uporabniške izkušnje pri sklepanju zavarovanj in drugih poslov je bil eden ključnih izzivov v času pandemije (Generali Group, 2021).

Z magistrskim delom želim preučiti prilagoditve in spremembe, omogočene s pomočjo digitalnih tehnologij, ki so bile med pandemijo vpeljane v zavarovalniško dejavnost, predvsem pri zavarovalnici Generali. S pomočjo empirične raziskave, ki je temeljila na intervjujih predstavnikov oddelka za informatiko v Generaliju in anketnem vprašalniku o vplivu trenutne organizacije dela v zavarovalnici na zaposlene, sem prišel do odgovorov, s katerimi bolj razumem prilagoditve in sedanje delovanje zavarovalnice ter kakšen vpliv imajo na zaposlene. Z izvedbo raziskave naslavljam naslednji raziskovalni vprašanji:

1. Kakšne prilagoditve poslovanja v smeri digitalne transformacije so bile potrebne za nemoteno delovanje zavarovalnice Generali med krizo COVID-19?
2. Kakšna je povezava med uveljavljenimi prilagoditvami zavarovalnice in spremembo kakovosti delovnega procesa med zaposlenimi?

Magistrsko delo je v grobem sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu predstavim teoretično ozadje preučevanih konceptov in povežem že uveljavljene študije na temo pandemije in digitalne transformacije. Drugi del pa je namenjen empiričnemu delu magistrske naloge – izvedbi intervjujev in anketnega vprašalnika.

V prvem poglavju predstavim pandemijo COVID-19 kot takšno in kakšen vpliv ima na gospodarstvo, bolj natančno na zavarovalno dejavnost. Sledi poglavje o digitalni preobrazbi, njenih poglavitnih tehnologijah ter kako se odraža v sedanji zdravstveni in gospodarski krizi. Konec prvega dela naloge pa se nanaša na zavarovalno tehnologijo. Predstavim njeno vpletenost v zavarovalnice in kako se je panoga odzvala na pandemijo.

Drugi, empirični del magistrskega dela je sestavljen iz treh poglavij. Prvo izmed njih je namenjeno primeru zavarovalnice Generali, v katerem iščem odgovor na svoje prvo raziskovalno vprašanje. Začnem s kratko predstavitvijo podjetja in nadaljujem s podajanjem rezultatov intervjujev. Z njihovo pomočjo so predstavljene ključne prilagoditve zavarovalnice za njeno nemoteno delovanje. Rezultate primerjam in umestim v literaturo. Drugo poglavje pa se nanaša na raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika. Predstavim namen vprašalnika in metodologijo izvedbe. Na podlagi drugega raziskovalnega vprašanja in povezanih podvprašanj postavim hipoteze, s katerimi sem prišel do odgovorov. Nadaljujem s predstavitvijo rezultatov vprašalnika in analizo vzorca.

Poglavje zaključim s predlogi za izboljšave, ki se nanašajo na oba dela empirične raziskave, in z omejitvami raziskovanja.



# 1 PANDEMIJA COVID-19

Nova koronavirusna bolezen 2019 oziroma COVID-19, ki se je prvič pojavila decembra 2019 v mestu Wuhan na Kitajskem, je povzročila globalno stisko, skorajšnji propad gospodarstva in zahtevala nešteto življenj (Jena, Majhi, Kalli, Managi & Majhi, 2021). Pri svetovni zdravstveni organizaciji so zaradi hitrega širjenja in nepoznavanja bolezni razglasili stanje pandemije. Družba je bila pahnjena v položaj, v kakršnem se še ni znašla. Edini smiselni korak je bilo raziskati njen izvor. Podrobno razumevanje virusa nam bo pomagalo pri preprečevanju prihodnjih tovrstnih dogodkov (Andersen, Rambaut, Lipkin, Holmes & Garry, 2020).

Bolezen COVID-19 se je pokazala kot globalna grožnja. Svetovna zdravstvena organizacija jo je 11. marca 2020 razglasila za pandemijo (Kronbichler in drugi 2020). Dobro leto po njeni razglasitvi je bilo po svetu potrjenih že več kot 211 milijonov primerov okužb in skoraj 4,5 milijona smrti, povezanih s tem novim virusom. Prve okužbe so zaznali že konec leta 2019 na Kitajskem.

Pandemija pa svojega davka ni terjala samo v obliki zdravstvene krize, temveč tudi na drugih področjih življenja. Zaradi socialne izolacije in omejitev socialnega življenja so se pri številnih ljudeh pojavile psihološke težave, povečalo se je tudi nasilje v družinah. Omejitve različnih dejavnosti v gospodarskih panogah pa je privedla do izgube nešteto delovnih mest. Zdravstvena kriza je neizbežno prinesla še obsežno gospodarsko krizo.

## 1.1 Vpliv pandemije na gospodarstvo

Povod za stanje gospodarske krize se lahko povzame s pomočjo dveh metod, s katerima je virus zadušil gospodarske dejavnosti. Najprej je način, kako se virus najhitreje širi, spodbudil družbeno distanciranje, kar je privedlo do zaustavitve finančnih trgov, pisarn podjetij, podjetij samih in tudi vseh vrst dogodkov. Druga metoda pa je eksponentna hitrost širjenja virusa in povečana negotovost glede tega, kako slabe lahko postanejo razmere. Oba razloga sta privedla do zmanjšanja potrošnje in zmanjšanja naložb tako med navadnimi potrošniki kot tudi vlagatelji in mednarodnimi trgovskimi parterji (Ozili & Arun, 2020).

Sprva je veljalo, da bo pandemija lokalizirana le na Kitajsko. Kasneje se je zaradi gibanja ljudi razširila po vsem svetu. Gospodarstvo je utrpelo hud udarec, saj so ljudje ostajali doma, posledice pa so čutili v različnih gospodarskih dejavnostih. Prepovedi potovanj so vplivale na letalsko industrijo, odpovedi športnih prireditev na industrijo športa, prepoved množičnih zborovanj na prireditve in zabavno industrijo. Ti primeri so le peščica vseh prizadetih panog v tej krizi (Horowitz, 2020).

Pri sedanji krizi COVID-19 obstajajo vzporednice s svetovno finančno krizo leta 2008. Takrat se je kriza spremenila v recesijo, povzročila pa jo je ohlapna monetarna politika.

Domneve so bile podobne sedanjim, saj so tudi takrat verjeli, da bodo vplivi večinoma lokalizirani. V primeru iz leta 2008 so predpostavili, da bo hipotekarna kriza vplivala le na ZDA, na koncu pa je vplivala na celoten svetovni finančni sistem. Nenadna gospodarska motnja, ki jo je povzročil COVID-19, pa ni le uničujoča, ampak ima tudi posledice t. i. prelivanja. Povzročila je stanje šoka pri povpraševanju in ponudbi na praktično vseh področjih človeškega prizadevanja (Allen & Carletti, 2010; Ozili & Arun, 2020).

Oblikovalci politik v vladnih in centralnih bankah so bili soočeni z dilemo – rešiti ljudi, preden se reši gospodarstvo, ali rešiti gospodarstvo, preden se reši ljudi. Potrebno je bilo izbrati eno prioriteto, saj je doseganje obojega hkrati težko doseči. Skoraj nemogoče je rešiti ljudi in gospodarstvo hkrati, ker ljudje med izbruhom virusa ostajajo doma, saj se širitev virusa le tako lahko nekako nadzira. To pa povzroči znatno gospodarsko upočasnitev. Odločevalci v mnogih državah so se odločili, da je bolje rešiti ljudi, preden rešujejo gospodarstvo in posledično je gospodarstvo pristalo v krizi (Ozili & Arun, 2020).

Med najpogosteje uveljavljene politike lahko štejemo politiki »ostani doma« in »socialno distanciranje«. Čeprav je bila njuna uvedba ključna za obvladovanje pandemije, sta ti dve politiki močno škodili številnim podjetnikom na področju restavracij, trgovin, nastanitvenih dejavnosti, v nekaterih primerih so bili podjetniki primorani svojo dejavnost celo zapreti. Kriza je mnogo podjetij v gostinstvu uničila na načine, ki jih ni nihče predvidel. Vladajoči v mnogih državah niso prevzeli odgovornosti za neuspeh malih in velikih podjetij, ki niso preživela izbruha korona virusa zaradi omenjenih ukrepov. Vprašanje je, ali je bilo socialno distanciranje vpeljano prehitro ali pa je bil ukrep med ljudmi v strahu pred okužbo z virusom sprejet precej ekstremno (Ozili & Arun, 2020).

Urad RS za makroekonomske analize in razvoj je tako v sredini leta 2020 zaradi zdravstvenih ukrepov in omejevanja gospodarske aktivnosti napovedal upad bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) za okrog 8 odstotkov. Ponovno postopno okrevanje gospodarstva pa je po njihovih napovedi predvideno v juniju 2021. Njihove najnovejše napovedi pa so zaradi boljšega okrevanja gospodarstva nekoliko spodbudnejše od pričakovanega. V Zimski napovedi gospodarskih gibanj (Urad Republike Slovenije za Makroekonomske Analize in Razvoj, 2020) predvidevajo 6,6-odstotni padec BDP za leto 2020. Razlog za manjši upad pripisujejo predvsem dobremu prilagajanju potrošnikov in podjetij novim okoliščinam.

Bolj kot hitro spreminjajoči se ukrepi in politike za zaježitev pandemije pa je pomemben dolgoročnejši odziv na krizo. Kljub velikemu številu žrtev in obsežnim motnjam pri delovanju zdravstva vlade še vedno ne vlagajo dovolj v svoje zdravstvene sisteme. Strokovnjaki so opozarjali in še naprej opozarjajo, da bodo takšne in podobne bolezni še naprej ogrožale življenje mnogih ljudi, kar lahko povzroči dodatno škodo svetovnemu gospodarstvu. Bistveno je globalno sodelovanje in vlaganje zlasti na področju javnega

zdravstva in gospodarskega razvoja. Ko enkrat bolezen udari, je prepozno. To izkušamo prav zdaj (Center for Economic Policy Research Press, 2020).

## **1.2 Vpliv na zavarovalno dejavnost**

Pandemija in vladni ukrepi, sprejeti kot odziv nanjo, so že pomembno vplivali na zavarovalniški sektor in naj bi še naprej vplivali na terjatve, premoženje in poslovne tokove zavarovalnic. Številne posledice pandemije bodo potrebovale čas, da se pokažejo, končni učinki pa bodo odvisni od stopnje gospodarske krize in okrevanja gospodarstva. Zavarovalna dejavnost naj bi utrpela izgube v višini od 50 do 100 milijard dolarjev, vendar izgube ne bodo enake na vseh trgih. To je posledica dejstva, da je gospodarstvo vsake države različno prizadeto, pri čemer so nekatera prizadeta veliko bolj kot druga. Razlika pa nastane tudi zaradi različnih vladnih ukrepov (Stojkoski, Jolakoski & Ivanovski, 2020).

Skozi krizo COVID-19 je zavarovalništvo ostalo močno, saj zavarovalnice na splošno ohranjajo svojo solventnost. Poleg tega zavarovalnice po vsej Evropi ohranjajo neprekinjenost poslovanja, vključno s svojo zmožnostjo učinkovitega zagotavljanja storitev strankam. Hkrati so evropske zavarovalnice uspele zaščititi svoje zaposlene pred okužbo, se ustrezno odzvale na nacionalne ukrepe in omogočile skoraj nemoteno opravljanje dela zaposlenih s preselitvijo delovne sile na delo na daljavo (Insurance Europe, 2020).

Učinke pandemije lahko za zavarovalno dejavnost razdelimo na dve skupini – kratkoročni in dolgoročni učinki. Na kratki rok so zavarovalnice pokazale močno operativno odpornost pri nadaljnjemu servisiranju strank. Kljub nekaterim manjšim zamudam in operativnim težavam zavarovalnice še naprej normalno obdelujejo škodne zahteve in se hitro odzivajo na poizvedbe strank. Kar zadeva operativna (kibernetska) tveganja, ki izhajajo iz prehoda na delo na daljavo, so zavarovalnice vzpostavile učinkovite protokole za lažji prehod, da bi zaščitile svoje stranke in zaposlene ter hkrati minimizirale prekinitve poslovanja. Velika skrb splošnih zavarovalnic v zadnjih mesecih je bila možnost zakonodajnih ukrepov, ki bi retroaktivno spremenili zavarovalne pogodbe. Te spremembe bi se nanašale na kritje pandemičnih tveganj. Zavarovalnice pa skorajda ne morejo zagotoviti splošnega kritja pred vplivi globalne pandemije. Kot kažejo zavarovalne police, takšnega kritja pred COVID-19 ni bilo predvidenega na nobeni izmed njih. Kljub temu je zavarovalna dejavnost na nekaterih trgih utrpela škodo v smislu ugleda zaradi zaznanega neukrepanja in neplačila škod. Dolgoročno bi lahko to vplivalo na število novih poslov in novih strank. Bistvenega pomena je, da zavarovalnice sodelujejo z oblikovalci politik in regulatorji za boljše obveščanje strank in širše javnosti o vlogi, ki jo imajo zavarovalnice z javno-zasebnimi rešitvami, ki jih trenutno preučujejo na številnih trgih po svetu (Insurance Europe, 2020).

Na dolgi rok bo za zavarovalno dejavnost še posebej pomemben vpliv odprtja novih podjetij. To bo v prvi vrsti odvisno od razvoja gospodarskih razmer, ki imajo neposreden vpliv na premoženjska zavarovanja. Pri tem bodo imeli vlogo tudi drugi dejavniki, kot so npr.

obrestne mere in povpraševanje po novih zavarovanjih. Nenazadnje zavarovalnice pričakujejo, da se bodo zaradi stisk nekaterih strank vedno bolj soočale z neplačanimi premijami. Pretresi na finančnih trgih in trgih dela, ki so posledica krize COVID-19, pa bodo vplivali tudi na dodatna pokojninska zavarovanja. Zmanjšala se bo sposobnost in pripravljenost ljudi za plačevanje prispevkov k sistemom pokojninskega zavarovanja. To bo nedvomno vplivalo na poslovanje življenjskih zavarovalnic. Zaradi dolgoročne narave zasebnega pokojninskega varčevanja bo učinek pandemije v celoti viden šele, ko bodo sedanji varčevalci dosegli upokojitveno starost. Učinek se bo seveda razlikoval od države do države glede na različne odzive na krizo (Insurance Europe, 2020).

## **2 DIGITALNA PREOBRAZBA**

Digitalno preobrazbo lahko definiramo (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014) kot uporabo sodobnih tehnologij za radikalno izboljšanje uspešnosti in delovanja podjetij. V zadnjih letih je ta trend prisoten v skoraj vseh podjetjih po svetu, še bolj pa pride do izraza v sedanjih okoliščinah. Podjetja v vseh panogah izkoriščajo hiter napredek digitalnih tehnologij, kot so analitika, mobilnost, družbeni mediji in pametne naprave, za spreminjanje in izboljšanje odnosov s strankami, notranjih procesov in nenazadnje vrednot podjetja. Digitalna preobrazba pa ne vključuje samo vpeljave novih tehnologij, ampak tudi izboljšavo uporabe tradicionalnih tehnologij, kot so npr. celovite poslovne rešitve (angl. Enterprise resource planning ali ERP) (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014).

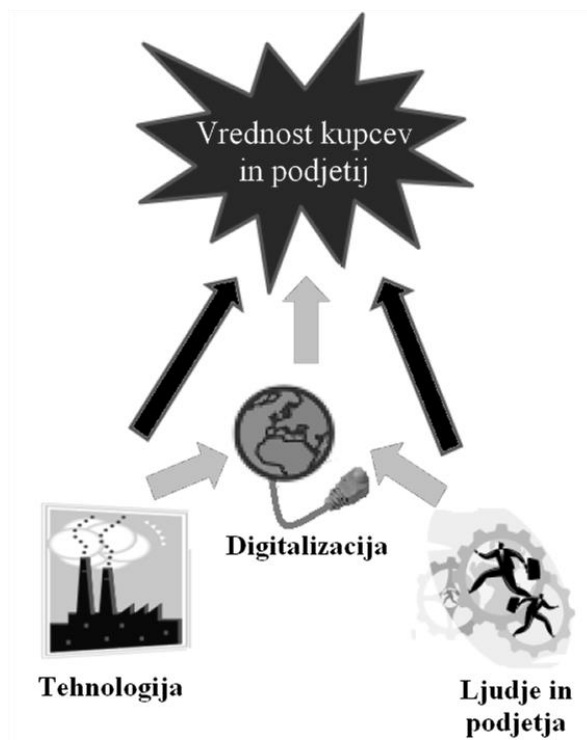
### **2.1 Pomen digitalne preobrazbe**

Trend digitalne transformacije naj bi iz leta v leto pridobival na rasti in obsegu, a obstajajo ovire, ki upočasnjujejo njegovo širjenje. Takšne ovire so lahko neustrezne in preveč heterogene strukture ali kulture podjetij in pomanjkanje strategij za uspešno preobrazbo. Obstajajo pa tudi zunanje ovire, kot so nezadostno prepoznavanje koristi digitalne transformacije v družbi, pomanjkanje veščin in usposobljene delovne sile, pomanjkanje infrastrukture in slab dostop do financiranja, zlasti za mala in srednje velika podjetja (Demirkan, Spohrer & Welser, 2016).

Digitalna transformacija je vir stalnega podjetništva in poslovne dinamike zlasti v tehnološko intenzivnih panogah. Veliko podjetij se je reorganiziralo tako, da sočasno delujejo na dva različna načina. Standardni način ohranja tradicionalno poslovanje in procese, medtem ko t. i. disruptivni način poslovanja išče dodatne priložnosti za izkoriščanje novih trgov in inovacije v tehnologijah, procesih, izdelkih in storitvah. Takšno delovanje podjetja lahko vidimo na sliki 1, saj se vrednost sedaj ustvarja ne le na tradicionalen način (temne puščice), temveč tudi s pomočjo digitalizacije (svetle puščice) (Ebert & Duarte, 2018).

Obstajajo različni elementi in vidiki digitalne transformacije. Westerman, Bonnet in McAfee (2014) jih opredelijo kot transformacijo izkušenj strank, notranjih procesov in samega poslovnega modela podjetij.

*Slika 1: Prikaz disruptivnega načina poslovanja podjetij*



*Prirjeno po Ebert and Duarte (2018).*

### 2.1.1 Izkušnja strank

Podjetja digitalno izkušnjo svojih strank spreminjajo s pomočjo treh glavnih gradnikov (Westerman, Bonnet & McAfee 2014):

#### (1) Razumevanje strank:

Vse bolj se izkoriščajo pretekle naložbe v sisteme, s katerimi podjetja pridobijo poglobljeno razumevanje določenih geografskih območij in tržnih segmentov. Nekatera raziskujejo družbena omrežja, da bi razumela, kaj potrošnike osrečuje in kaj vodi do njihovega nezadovoljstva. Podjetja se hkrati učijo bolj učinkovito promovirati svoje blagovne znamke in produkte preko digitalnih medijev. Ustvarjajo se tudi nove spletne skupnosti za svetovanje in zvestobo strank.

#### (2) Rast prodaje:

Podjetja uporabljajo tehnologijo za izboljšanje osebnih prodajnih izkušenj. Podjetja finančnih storitev npr. za predstavitev prodaje namesto papirnatih prosojnic uporabljajo predstavitve na tabličnih računalnikih. Zavarovalnice uvajajo mobilna orodja, s katerimi

prodajalcem in kupcem pomagajo pri načrtovanju na podlagi analitike. V povezavi z boljšim razumevanjem strank podjetja spreminjajo prodajno izkušnjo. S pomočjo integracije podatkov o nakupih zagotovijo bolj prilagojeno in personalizirano izkušnjo za potrošnike.

### (3) **Dotične točke kupcev:**

Storitev za kupce je mogoče znatno izboljšati z digitalnimi pobudami. Za primer lahko vzamemo neko banko, ki je odprla račun na platformi Twitter, da je lahko hitro odgovarjala na pritožbe strank in strankam pomagala brez fizičnega obiska v poslovalnici. Vse več podjetij pa ustvarja svoje mobilne aplikacije. S tem se kupcem približajo, hkrati pa nadgradijo njihovo potrošniško izkušnjo.

#### 2.1.2 Notranji procesi

Čeprav je preoblikovanje potrošniške izkušnje najbolj viden in verjetno najbolj razburljiv vidik preobrazbe, pa podjetja skoraj največ koristi pridobijo s preoblikovanjem in digitalizacijo svojih notranjih procesov. Ta zajema avtomatizacijo rasti in razvoja ter proizvodnih in distribucijskih procesov. Digitalne tehnologije omogočajo tudi zmožnost zaposlenih, da delajo na različnih ravneh na različnih funkcionalnih področjih. S preoblikovanjem procesov velikokrat pride tudi do povečanja dela na daljavo. Orodja za sodelovanje in mreženje podjetja omogočajo zaposlenim, da komunicirajo s komerkoli v organizaciji, kjerkoli na svetu. Orodja, ki na takšen način virtualizirajo delo, so močno okrepila izmenjavo znanj med zaposlenimi, čeprav so jih v začetni vazi uvedli le zaradi stroškovne učinkovitosti (Schwertner, 2017).

Transakcijski sistemi dajejo managerjem globlji vpogled v izdelke, različne regije in kupce, kar omogoča sprejemanje odločitev glede na resnične podatke in ne na predpostavljene. To se dogaja tako v notranjih procesih podjetja kot tudi v procesih, usmerjenih k strankam. Prav tako se povečuje raven podrobnosti, kar omogoča primerjavo stanja med spletnimi mesti ali pa pomaga pri prerazporeditvi proizvodnih zmogljivosti in to na načine, ki včasih niso bili mogoči. Digitalna preobrazba tako poleg boljše informiranosti spreminja tudi postopke strateškega odločanja (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014).

#### 2.1.3 Poslovni model

Podjetja ne spreminjajo samo načina delovanja svojih funkcij, temveč tudi na novo opredelijo, kako funkcije medsebojno delujejo. Transformacija poslovnega modela se opravi s pomočjo digitalne modifikacije podjetja, novega digitalnega podjetja in digitalne globalizacije. Ti procesi potekajo z dodajanjem digitalnih vsebin obstoječim izdelkom in storitvam, hkrati pa uvajajo nove digitalne rešitve (Schwertner, 2017). Podjetja se vse bolj spreminjajo v globalno prisotne organizacije. Digitalna tehnologija skupaj z integriranimi informacijami omogoča podjetjem, da pridobijo globalne sinergije, hkrati pa ostanejo lokalno odzivna. Takšna podjetja imajo koristi od globalnih skupnih storitev za finance,

kadrovske zadeve in celo ključne zmogljivosti, kot sta proizvodnja in oblikovanje. Takšne globalne storitve spodbujajo učinkovitost in zmanjšujejo tveganja (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014).

## 2.2 Digitalne tehnologije

Čeprav je za uspešno digitalno transformacijo potrebno preučiti in posodobiti elemente poslovanja podjetja in organizacijsko kulturo, pa transformacija brez ustrezne tehnologije ne bi bila mogoča. Ta se iz leta v leto razvija z veliko hitrostjo, kar omogoča boljše dostopnost in ugodnejšo implementacijo. Hoberg, Krcmar in Welz (2017) v svoji raziskavi odkrivajo, da so računalništvo v oblaku, mobilna tehnologija, internet stvari in analitika masovnih podatkov glavne v vrsti tehnologij pri izvedbi digitalne preobrazbe:

(1) **Računalništvo v oblaku** je model, ki na zahtevo omogoča razpoložljivost virov računalniškega sistema, zlasti shranjevanje podatkov, brez neposrednega aktivnega upravljanja s strani uporabnika (Montazerolghaem, Yaghmaee & Leon-Garcia, 2020). Tehnologija je za podjetja relativno nova, vendar se bodo vedno bolj zanašala na raven storitve, ki jih ponuja računalništvo v oblaku. Pričakovati je, da bodo velika podjetja, ki so že sedaj večinski porabniki tehnologije oblaka, še naprej vlagala več kot srednja in mala podjetja (Schwertner, 2017).

Najpomembnejše prednosti računalništva v oblaku so zmanjšanje stroškov, tehničnega osebja in truda. Prinaša tudi poslovne koristi. Storitve v oblaku se običajno plačujejo mesečno ali pa temeljijo glede na uporabo. S tem so stroški predvidljivi in storitev kupujemo z obstoječimi operativnimi stroški. Omogoča tudi dostop do najboljše tehnologije in ponuja redne posodobitve aplikacij. V zadnjem letu se tehnologija oblaka razvija izjemno hitro. Napovedi kažejo, da se bo ta trend nadaljeval, do leta 2025 pa naj bi več kot 85 odstotkov vseh poslovnih aplikacij delovalo neposredno v oblaku (Schwertner, 2017).

(2) **Mobilna tehnologija** je pomemben del tehnologij digitalne transformacije. Zagotavlja nemoteno interakcijo strank na vseh stičnih točkah s podjetjem. Z njo je omogočena tudi rast digitalne poslovne platforme, ki temelji na pametnih telefonih ali tabličnih računalnikih. Prednosti mobilnih tehnologij vključujejo večjo produktivnost, tudi do 26 odstotkov donosnejšo od običajne (Schwertner, 2017). V skoraj vseh panogah je ogromno primerov, ki dokazujejo ravno to. V nekaterih panogah, kot je mobilnost, pa je mobilna tehnologija postala osrednje, če ne edino sredstvo za dostop do nekaterih storitev (Hoberg, Krcmar & Welz, 2017).

(3) **Internet stvari** je sistem medsebojno povezanih računalniških naprav, mehanskih in digitalnih strojev, predmetov, ki imajo edinstvene identifikatorje (UID) in zmožnost prenosa podatkov po omrežju brez potrebe človeške interakcije. Oseba ali predmet, zmožen interneta stvari, je npr. lahko nekdo z vsadkom srčnega monitorja, rejna žival s transponderjem za bio-

čip, avtomobil z vgrajenimi senzorji, ki voznika opozorijo na nizek tlak v pnevmatikah, ali kateri koli drug naravni ali umetni izdelek, ki mu je mogoče dodeliti IP naslov in lahko prenaša podatke po omrežju (Gillis, 2020).

Poleg tega, da ponuja pametne naprave za avtomatizacijo domov, je IoT bistvenega pomena tudi pri poslovanju. Podjetjem v realnem času omogoča vpogled v to, kako njihovi sistemi v resnici delujejo, in tudi vpogled v vse, od zmogljivosti strojev, do dobavne verige in logističnih procesov. IoT podjetjem omogoča avtomatizacijo procesov in zmanjšanje stroškov dela. Prav tako zmanjšuje odpadke in izboljšuje izvajanje storitev, zaradi česar je proizvodnja in dobava blaga cenejša, hkrati pa ponuja preglednost transakcij strank. Kot ena najpomembnejših tehnologij vsakdanjega življenja IoT samo še pridobiva na uveljavljenosti, saj vse več podjetij prepozna njen potencial z namenom, da ostanejo konkurenčna (Gillis, 2020).

(4) **Masovni podatki** predstavljajo novo tehnološko paradigmo za podatke, ki se ustvarjajo z veliko hitrostjo (angl. Velocity) in znatno velikostjo (angl. Volume) ter z veliko raznolikostjo (angl. Variety). Pri takšni količini podatkov pa je pomembna tudi verodostojnost (angl. Veracity). Te lastnosti, znane tudi kot »Štirje V-ji masovnih podatkov« (angl. The Four V's of Big Data), lahko opredelimo kot skupen okvir njihovih značilnosti (Lee, 2017; Zupan, 2017).

S preučevanjem velikih količin podatkov lahko podjetja odkrijejo skrite vzorce, korelacije in vpogled za pravilno poslovno odločanje. S tem želijo podjetja postati bolj objektivna in izpeljati odločitve, ki temeljijo na podatkih. Analitika masovnih podatkov se izvaja z uporabo naprednih programskih sistemov. To podjetjem omogoča, da skrajšajo čas analitike za hitro odločanje. Sposobnost hitrejšega in zanesljivejšega odločanja omogoča podjetjem konkurenčno prednost (Kopanakis, 2018). Koristi masovnih podatkov se odražajo tudi s prihranjenimi stroški ter višjo kakovostjo izdelkov in storitev. Eden od »produktov« analiziranja masovnih podatkov pa je ciljno oglaševanje, ki je natančno prilagojeno na tisto, kar potrošniki iščejo, in je v skladu z njihovimi interesi. Čeprav se zavedajo njihovega potencialnega pozitivnega vpliva, se veliko podjetij še vedno srečuje s težavami pri izkoriščanju takšnih podatkov (Lee, 2017).

(5) **Umetna inteligenca** (angl. Artificial Intelligence, v nadaljevanju AI) je v sedanjih časih eden osrednjih dejavnikov digitalne transformacije v več panogah. Podjetjem lahko pomaga postati bolj inovativna in bolj prilagodljiva kot kadarkoli prej. AI prinaša hitrost, enostavnost in stroškovno optimizacijo ob poenostavitvi zapletenih procesov in sistemov. Mnogi so mnenja, da je to tehnologija prihodnosti, vendar je že v uporabi v številnih podjetjih (Ribeiro, 2020).

Poleg tega, da AI omogoča hitrejša in učinkovitejša delovanja procesov, podjetjem pomaga tudi pri boljši uporabi podatkov. Omogoča, da s pomočjo vse te količine informacij popelje



podjetje na višjo raven, bodisi z izboljšanjem trenutnih izdelkov in storitev bodisi z možnostjo novih inovativnih strategij (Ribeiro, 2020).

(6) **Veriženje blokov** (angl. Blockchain, v nadaljevanju blockchain) je tehnologija, ki se zdi zapletena, vendar je njen osnovni koncept dokaj preprost. Blockchain je vrsta baze podatkov. Ključna razlika med tipično bazo podatkov in blockchainom je v načinu strukturiranja podatkov. Blockchain zbira informacije v skupine, imenovane bloki, ki hranijo nabore informacij. Ti bloki imajo določene kapacitete shranjevanja in so, ko se napolnijo z informacijami, vezani na prehodno napolnjen blok in tako tvorijo verigo podatkov, imenovano Blockchain. Vse nove informacije, ki sledijo temu sveže dodanemu bloku, se zberejo v novonastali blok, ki je nato enako dodan verigi (Conway, 2014).

Za podjetja blockchain ponuja transparentnost transakcij, možnost ustvarjanja varnih komunikacijskih omrežij v realnem času s partnerji po vsem svetu. Te pa podpirajo vse od dobavnih verig in plačilnih omrežij, do zaščitene mobilne komunikacije in izmenjave podatkov (Mearian, 2020) .

### **2.3 Digitalna preobrazba v zavarovalnicah**

Zavarovalništvo se je tradicionalno počasi posodabljalalo, zdaj pa je bolj kot kadarkoli prej jasno, da je čas, da zavarovalnice sprejmejo digitalno preobrazbo. Da bi sledile zahtevam zavarovancev, so bile primorane digitalizirati različne vidike svojega poslovanja. Vsako podjetje, ki želi ostati konkurenčno na današnjem trgu, se mora prilagoditi potrošnikom in njihovim potrebam (Yundt, 2020). Z uvedbo in izkoriščanjem digitalnih tehnologij zavarovalnice pričakujejo izboljšanje izkušenj strank in povečanje operativne učinkovitosti (Kantarci, 2021).

Obstaja veliko primerov, kako je digitalna transformacija zavarovalništva spremenila panogo. Procesi so poenostavljeni, interakcije s strankami potekajo preko spletnega klepeta, zahtevke je mogoče obdelati samodejno, posredniki pa lahko združijo vse svoje podatke za hitrejše in natančnejše delovanje. Resnični vplivi digitalne preobrazbe na zavarovanje pa se lahko povzamejo v štirih kategorijah, kot je prikazano na sliki 2 (Yundt, 2020).

Prvi in najbolj očitni učinek digitalne preobrazbe je učinkovitost, ki jo ta omogoča. Skoraj vsak vidik zavarovalnih poslov je optimiziran in pospešen. Zahtevke je mogoče takoj obdelati preko aplikacij, pisanje pravilnikov oz. politik pa je hitrejše s pomočjo strojnega učenja. Digitalna preobrazba pospešuje tudi storitve za stranke, kjer klepet v živo preko spleta in digitalni asistenti pomagajo strankam pri pomembnih odločitvah (Yundt, 2020).

Slika 2: Prikaz prednosti digitalne preobrazbe



Prirejeno po Yundt (2020).

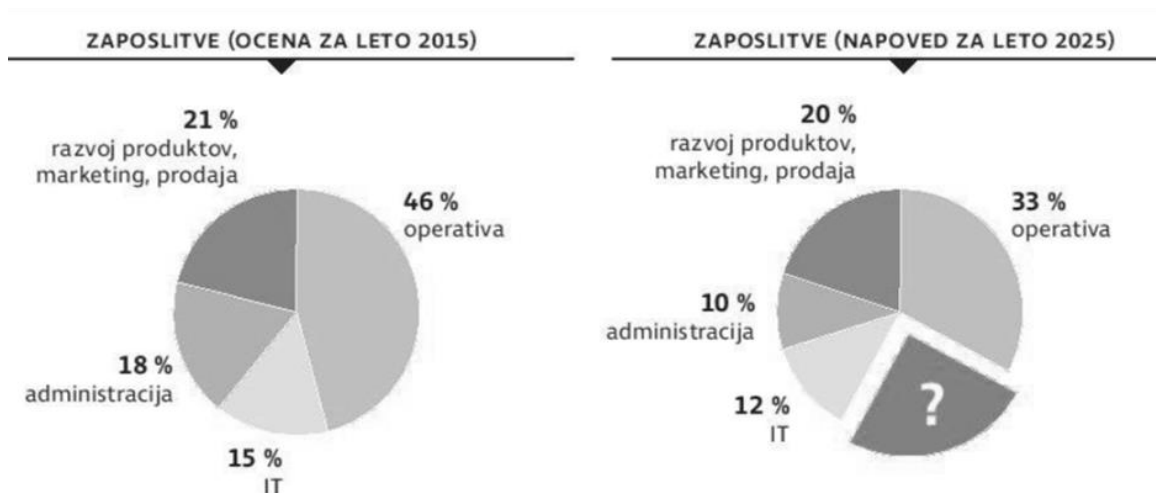
Kupci v današnjem času pričakujejo storitev in pozornost, kadar jo želijo, ne glede na to, kje so. Pričakujejo tudi, da bo izkušnja prilagojena njihovim potrebam, personalizacija pa je sedaj že nekakšen »status quo« v vseh panogah. Digitalna preobrazba zagotavlja zavarovalnicam orodja, ki jih potrebujejo za zagotavljanje odličnih storitev strankam, ne da bi pretiravali s svojimi viri. Pri tem pomagata umetna inteligenca in strojno učenje, ki ustvarjata brezhibno prilagojeno izkušnjo tako za stranko kot za posrednike. Stranke lahko tako plačujejo račune, si ogledujejo pravilnike in vložijo zahteve preko aplikacij, posredniki pa lahko v enem sistemu prejmejo in obdelujejo vse informacije na svojem koncu. Digitalne tehnologije dajejo strankam tudi takojšno povratno informacijo (Yundt, 2020).

Digitalna transformacija zavarovalni dejavnosti pomaga postati bolj agilna in prilagodljiva. Čeprav je bilo zavarovanje v preteklosti lahko nekoliko »okorno«, ga je danes tehnologija prilagodila trenutnim razmeram. Strankam danes zavarovalnice ponujajo storitve povsod in kjerkoli preko aplikacij, hkrati pa zbirajo dragocene podatke teh strank s pomočjo naprav, ki podpirajo IoT. Zbrani podatki omogočajo posrednikom in zavarovalnicam natančnejše odločitve glede sklepanja pogodb, ustvarjanja novih ponudb in izdelkov in še več (Yundt, 2020).

Preobrazba zavarovalnic pomaga ustvariti tudi zagotovitev za prihodnost, saj se bodo tehnologije še naprej razvijale in ustvarjale vedno nove priložnosti za njihovo uporabo. Temelj, ki ga postavljajo strojno učenje, mobilna tehnologija, podatkovna analitika in tehnologija oblaka, bo zavarovalnicam pomagal rasti in se prilagoditi novim zavarovalnim tehnologijam, ki prihajajo. Te tehnologije so le vrh ledene gore za zavarovalno dejavnost. Da bi bile zavarovalnice pripravljene na digitalno prihodnost, morajo uporabiti orodja digitalne preobrazbe in najti kreativne načine za optimizacijo vseh področij svojega delovanja (Yundt, 2020).

Pri vseh koristih in tehnološkemu napredku zaradi digitalne transformacije pa se bodo zavarovalnice soočile tudi z manj prijetnimi stvarmi. Zaradi optimizacije procesov in avtomatizacije bodo nekatera delovna mesta postala odveč, napoved je prikazana na sliki 3. Zavarovalnice bodo primorane delovno silo prekvalificirati oz. del le-te odpustiti. Raziskave napovedujejo, da se bo zaradi implementacije digitalnih tehnologij v zavarovalni dejavnosti do leta 2025 delovna sila skrčila za okoli 25 odstotkov. Pri slovenskih zavarovalnicah bi to pomenilo več tisoč odpuščenih delavcev. Ne glede na napovedi pa večjih odpuščanj na ta račun zaenkrat še ni pričakovati. Kljub slabim napovedim pa se pri vpeljavi novih tehnologij pojavljajo tudi priložnosti za nova delovna mesta in priložnost za vpeljavo novih znanj med zaposlene (Brantič, 2018).

Slika 3: Napoved nove strukture zaposlitev zaradi avtomatizacije digitalizacije



Vir: Brantič (2018).

## 2.4 Digitalna preobrazba v času pandemije

Pandemija COVID-19 je verjetno ena najbolj vplivnih kriz, ki smo jim bili priča v zadnjih petdesetih letih. Njene posledice so daljnosežne, vpliv pa je viden tako na posameznikih in družbi kot organizacijah. Pandemija je še posebej vplivala na delovna mesta in organizacijske prakse. Številni zaposleni po svetu so morali spremeniti svoje vzorce dela znotraj organizacij (Davison, 2020). Podjetja so morala med pandemijo sprejeti in vpeljati nove sisteme informacijske tehnologije, druga pa so morala popolnoma spremeniti svoj poslovni model in preiti na spletne storitve. Številna podjetja so uvedla nadomestne delovne prostore in izvedbo dela od doma, da bi izpolnila zahteve glede socialnega distanciranja (Carroll & Conboy, 2020).

Podjetja doživljajo globoke spremembe in v zelo kratkem času uvajajo rešitve, ki temeljijo na digitalnih tehnologijah. Hkrati je treba preoblikovati modele upravljanja in sodelovanja. S tem se zagotovi, da se nihče v organizaciji ne bo počutil izključenega iz procesa digitalne

preobrazbe. Berger (2020) v svoji raziskavi navaja, da je ključni dejavnik za uspeh timskega dela v času pandemije vključitev vseh članov ekip v glavne izzive podjetja. Ta proces pa je postal zapleten, saj pretok informacij, ki so se še nedavno izmenjevale v istem fizičnem prostoru, postaja izziv, doseči pa ga je potrebno na agilni in učinkoviti način.

Čeprav digitalna transformacija za podjetja ni nič novega, pa se izzivi in priložnosti, povezane z njo, nenehno spreminjajo. Pred sedanjo pandemijo so bili izzivi digitalne preobrazbe v glavnem osredotočeni na t. i. četrto industrijsko revolucijo (angl. Industry 4.0). Izzivi so predstavljali predvsem implementacijo novih disruptivnih tehnologij in povečanje hitrosti uvajanja digitalnih transformacij. V dobi pandemije pa so izzivi že bili izpostavljeni, pomembno pa je, da se vključi celotno organizacijo in zainteresirane strani. Poleg tega pa je ključna tudi hitrost, s katero se sedanje spremembe dogajajo. Podjetja so se morala prilagoditi ne glede na prejšnje pozicioniranje in izkušnje v procesih digitalne preobrazbe (Almeida, Duarte Santos & Augusto Monteiro, 2020).

Kot rečeno se organizacije neizogibno premikajo po poti digitalne transformacije. Ključno vprašanje pa je, ali so na to spremembo pripravljene. Študije (Matt & Rauch, 2020; Pearce, 2018) ugotavljajo, da veliko podjetij še ni popolnoma pripravljenih na spopadanje z izzivi preobrazbe. Digitalna transformacija zahteva prestrukturiranje procesov, okrepitev podjetja, vlaganje v več organizacijskih struktur in krepitev avtomatizacije. Pandemija COVID-19 je prinesla težke in negotove čase in pospešila neizogibne procese digitalne transformacije (Almeida, Duarte Santos & Augusto Monteiro 2020).

Prednost pri izvedbi digitalne transformacije pa imajo t. i. digitalno zrele organizacije, ki se zavedajo, da so zunanje spremembe vedno prisotni vidik poslovanja, hkrati pa so se sposobne dovolj hitro in strateško odzvati. Postati digitalno zrela organizacija vključuje celotno organizacijo in se dotika procesov, komuniciranja med ljudmi ter izbire strojne in programske opreme. Številna zaprtja so veliko delovnih mest preselila v domove zaposlenih, mnoga podjetja pa so tako odkrila, da nimajo podprtih rešitev za videokonference, da imajo sisteme, do katerih je bilo mogoče dostopati samo v podjetju samem, imajo statično delovno silo in organizacijske strukture, ali pa so ugotovila, da zaposlenim primanjkuje spretnosti in miselnosti za delo od doma na daljše obdobje. Brez dobro urejenih naštetih komponent se nobeno podjetje ne more šteti za digitalno zrelo (Fletcher & Griffiths, 2020).

V prihodnje trendi napovedujejo, da naj bi se premik k digitalizaciji in digitalni transformaciji nadaljeval, če ne celo pospešil (Insurance Europe, 2020). Naložbe v tehnologijo in digitalizacijo so podjetjem omogočile nadaljnjo podporo strankam in nudenje storitev v težkih razmerah pandemije. Pričakuje se, da se bo uporaba digitalizacije in tehnologije še naprej povečevala tudi po koncu sedanje krize. Pričakovati je predvsem, da se bo v veliki meri obdržalo delo na daljavo, če ne celo povečalo. To pomeni, da se bodo obdržale tudi številne spletne storitve in dejavnosti (Insurance Europe, 2020).

### 3 ZAVAROVALNA TEHNOLOGIJA

Besedna zveza zavarovalna tehnologija (angl. InsurTech) se pogosto uporablja za opis nove tehnologije in uporabe sistemov za zmanjšanje stroškov in učinkovitosti na različnih točkah zavarovalne vrednostne verige. Uporablja se tudi kot sinonim za zagonska podjetja, ki ponujajo nove izdelke ali zagotavljajo tradicionalno pokritost zavarovalnic z večjo hitrostjo in učinkovitostjo (Insurance Information Institute, 2020).

#### 3.1 Izvor zavarovalne tehnologije

Zavarovalna tehnologija se je pojavila okoli leta 2010 kot nova veja na podobnem področju v bančništvu – finančni tehnologiji. Z vse večjim razvojem finančne tehnologije so možnosti za tehnološke inovacije na področjih, povezanih s financami (banke, agencije za trg vrednostnih papirjev itd. ), postajale vse manjše. Inovatorji so tako začeli preučevati druga področja uporabe in ugotovili, da je prav zavarovalniška dejavnost zrela za spremembe. Zavarovalna tehnologija se tako dosledno nanaša na uporabo aplikacij, nosljivih naprav, masovnih podatkov in drugih tehnologij za avtomatizacijo in izboljšanje procesov v celotni vrednostni verigi zavarovalništva (Insurance Information Institute, 2020; Roberts Naele, Peterson Drake & Konstantopoulos, 2020).

Potrošniki pričakujejo brezhibne storitve kjerkoli in kadar koli. Zavarovalnice morajo njihova pričakovanja uresničiti, hkrati pa donosno rasti in zmanjšati operativne stroške. Ta pričakovanja in potrebe zdaj sovpadajo s povečano razpoložljivostjo množičnih podatkovnih nizov in orodij za njihovo uporabo. Tehnologija ponuja učinkovitost, potrebno za zagotavljanje povpraševanja potrošnikov, hkrati pa omogoča, da podjetja poenostavijo svoje procese in prilagodijo svojo ponudbo izdelkov. Zavarovalna tehnologija pa ne pomeni le uporabe najnovejših tehnologij in hitrejših ponudb izdelkov preko spleta. Pomeni preoblikovanje ponudbe in izkušenj strank (Insurance Information Institute, 2020).

Področje zavarovalne tehnologije v osnovi sestavljajo tehnološko vodena podjetja, ki vstopajo v zavarovalno dejavnost in izkoriščajo nove tehnologije. S tem dosežejo bazo strank, ki je digitalnim tehnologijam bolj naklonjena (Catlin, Lorenz, Münstermann & Ricciardi, 2017). Roberts Naele, Peterson Drake in Konstantopoulos (2020) strategijo zavarovalne tehnologije v svoji raziskavi razvrstijo na tri vrste podjetij:

- (1) **Motilci** (angl. Disruptors) so v zavarovalni industriji običajno zagonska podjetja, ki ustvarjajo in uporabljajo novo tehnologijo do te mere, da vplivajo na spremembo poteka zavarovalnih poslov ali storitev. Pogosto so motilci tudi t. i. zavarovalnice s polnimi skladi. Gre za popolnoma licencirane in regulirane zavarovalnice, ki uporabljajo napredno tehnologijo in lastni kapital, ki je sposoben prevzeti in podpirati tveganja. Največkrat imajo dostop do strank, ki svoje zavarovalne posle sklepajo preko spleta. Takšne zavarovalnice oziroma podjetja so relativno nova z značilno hitro rastjo.

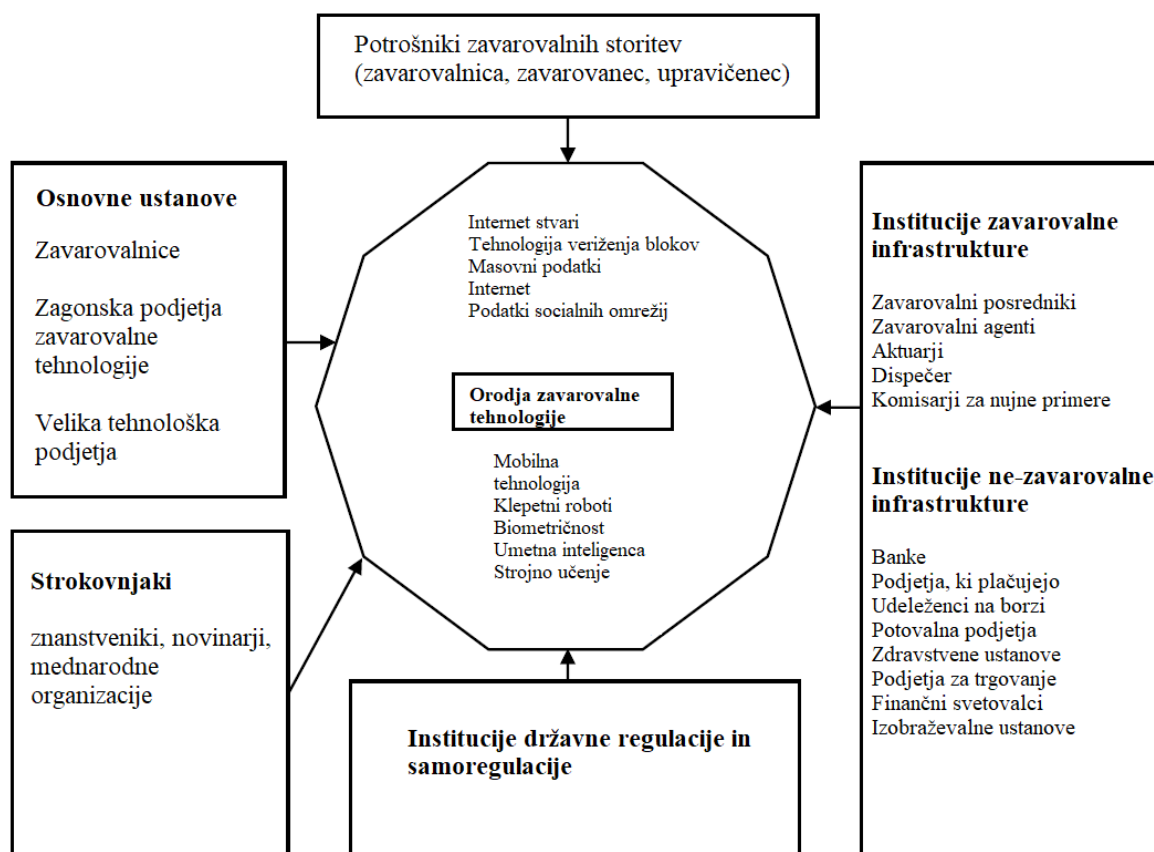
- (2) **Izključevalci posrednikov** (angl. Disintermediaries) so podjetja, ki skrajšujejo distribucijsko verigo s tem, da obidejo enega ali več elementov v procesu zavarovalnih poslov. To so na primer pozavarovalnice, ki obidejo primarne zavarovalnice za neposredni stik s strankami.
- (3) **Omogočevalci** (angl. Enablers) predstavljajo večino podjetij na področju zavarovalne tehnologije in podpirajo tradicionalne obstoječe zavarovalnice. Ponujajo izdelke in storitve, ki pomagajo pri uspešnem delovanju zavarovalniških poslov. V veliko primerih so to predvsem inovativni izdelki in storitve na področju novih tehnologij, ki zavarovalnicam omogočajo, da ostajajo konkurenčne in da se razmeroma hitro prilagodijo na spreminjajoče se razmere na trgu.

V zadnjih letih pa se pri razumevanju zavarovalne tehnologije pojavlja dejstvo, da je področje zavarovalne tehnologije nekakšen ekosistem, ki združuje povezane industrije za izboljšanje potrošniške izkušnje, kar je za zavarovalnice in njihove stranke eden izmed pomembnejših vidikov poslovanja. Volosovych, Zelenitsa, Kondratenko, Szymła in Mamchur (2021) v svoji raziskavi predstavljajo svoj pogled na ekosistem zavarovalne tehnologije, ta pa je prikazan na sliki 4. Udeležence tega sistema lahko razdelimo na pobudnika ekosistema in na parterje, ki se mu prostovoljno pridružijo. Skupne dejavnike vseh udeležencev pa lahko razdelimo na ekonomske (pridobivanje konkurenčne prednosti, privabljanje novih strank in zadrževanje starih, povečanje učinkovitosti) in tehnološke (uporaba orodij finančnih tehnologij, ki omogočajo ustvarjanje enotne baze podatkov z informacijami, z možnostjo dostopa do nje za vse udeležence).

Glede na to, da je ta ekosistem v osnovi nekakšen finančni ekosistem, bi bilo logično domnevati, da ima tudi podobne značilnosti – prilagodljivost, decentralizacija, osredotočenost na kupca, vključenost in stabilnost. Uporaba orodij zavarovalne tehnologije olajša interakcijo zavarovalnic, institucij zavarovalne infrastrukture, potrošnikov zavarovalne dejavnosti, vzpostavitev učinkovite komunikacije in dvig družbene odgovornosti vseh udeležencev na zavarovalnem trgu (Volosovych, Zelenitsa, Kondratenko, Szymła & Mamchur, 2021).

Omenil sem že, da področje zavarovalne tehnologije primarno izvira iz podobnega področja – finančne tehnologije. V nadaljevanju se bom osredotočil na njen pomen in njeno rabo v finančnem sektorju.

Slika 4: Prikaz ekosistema zavarovalne tehnologije



Prirjeno po Volosovych, Zelenitsa, Kondratenko, Szymła & Mamchur (2021).

### 3.2 Finančna tehnologija

Kot pove že ime samo, je pojem finančna tehnologija združitev področja financ in tehnologije. Slednja je vedno vplivala na finančno industrijo, saj je njen napredek spremenil način delovanja finančne industrije. Bistvo finančne tehnologije je njena uporaba za pomoč podjetjem, lastnikom podjetij in potrošnikom pri boljšem upravljanju svojega finančnega poslovanja z uporabo posebne programske opreme in algoritmov, ki se uporabljajo v računalnikih in vedno bolj tudi na pametnih telefonih (Goldstein, Jiang & Karolyi, 2019; Kagan, 2020).

S pojavom finančne tehnologije v 21. stoletju se je ta izraz sprva uporabljal za tehnologijo, uporabljeno v zalednih sistemih finančnih institucij. Od takrat pa se je preusmeril na bolj potrošniško usmerjene storitve. Obseg takšnih dejavnosti se je začel z mobilnimi plačili in denarnimi nakazili ter se razširil na novejša področja tehnologije verižnih blokov in kripto valut. Predvsem zagonska podjetja si s to novo tehnologijo prizadevajo zapolniti vrzeli pri potrošniških izkušnjah, ki so se na teh področjih z leti ustvarile (Goldstein, Jiang & Karolyi 2019; Kagan, 2020).

Finančna tehnologija je razvejana na številna bolj razdrobljena področja. Mednje lahko kot primera uvrstimo področje premoženjske tehnologije (angl. WealthTech), ki uporablja spletne storitve za upravljanje naložb, ter tudi zavarovalno tehnologijo, ki z uporabo najnovejših tehnologij pomaga izboljšati uporabniško izkušnjo in poenostavitev številnih procesov v zavarovalnicah. Primere uporabe finančne tehnologije lahko tako najdemo v skoraj vseh panogah in poslovnih modelih (Walden, 2020).

Sektorja finančnih storitev običajno ne asociiramo z visoko agilnostjo. Toda danes je prilagodljivost in njena hitrost točno tisto, kar potrošniki in lastniki podjetij pričakujejo in potrebujejo. Finančna tehnologija pomaga pospešiti postopke, ki so nekoč trajali tudi več dni, tednov ali celo mesecev, npr. zahtevanje poročila o kreditni oceni ali mednarodno nakazilo denarja. Številne nove platforme te naloge opravijo neprimerljivo hitreje. Hkrati pa takšne platforme uporabnikom pomagajo pri finančno zapletenih nalogah, brez potrebe po interakciji s človekom. Potrošniki lahko na primer zaobidejo tradicionalne bančne poslovalnice in zelene storitve zaključijo veliko hitreje (Walden, 2020).

Prihodnost finančne tehnologije bo temeljila na nekaj ključnih trendih. Prvi izmed njih je striktno digitalno bančništvo, ki se neizbežno približuje. Večina obstoječih bank že ponuja virtualna plačila in nakazila, ostale pa se jim bodo verjetno še pridružile. Predvideno je, da se bo v naslednjem letu obisk fizičnih poslovalnic zmanjšal za 36 odstotkov. Naslednji od ključnih trendov je tehnologija veriženja blokov. Čeprav je bila uporaba te tehnologije v letu 2019 splošno obravnavana tema, je bilo njeno vključevanje v finančne storitve razmeroma počasno v primerjavi z drugimi področji. Prihodnost finančne tehnologije je tesno povezana s tehnologijo veriženja blokov, glavni razlog pa so večja preglednost, transparentnost in večje zaupanje, ki ga ta tehnologija zagotavlja. Hkrati se z njeno uporabo bistveno zmanjša čas, potreben za izvedbo transakcij. Zadnji v skupini trendov pa je uporaba umetne inteligence in robotike. Ti vrsti tehnologij sta se že začeli aktivno uporabljati med razvojem novih finančnih produktov in storitev. Raziskava, ki jo je izvedel ameriški Nacionalni inštitut za poslovne raziskave, pravi, da 32 odstotkov ponudnikov že uporablja tehnologijo umetne inteligence, kot so na primer prepoznavanje glasu, napovedna analitika in druge. Statistika se naj bi skozi leta še povečala, kar bo spodbudilo k večjim naložbam v robotiko in umetno inteligenco (Hudziy, 2020).

Čeprav je področje finančne tehnologije in finančni sektor nasploh eno najbolj reguliranih področij, pa se z novimi trendi pojavljajo tudi nove oblike predpisov in zakonodaj, predvsem v smislu varnosti. Prihodnost bo tako odvisna tudi od krepitve politik varnosti podatkov in preprečevanja kibernetškega kriminala (Hudziy, 2020).



### 3.3 Pomen zavarovalne tehnologije

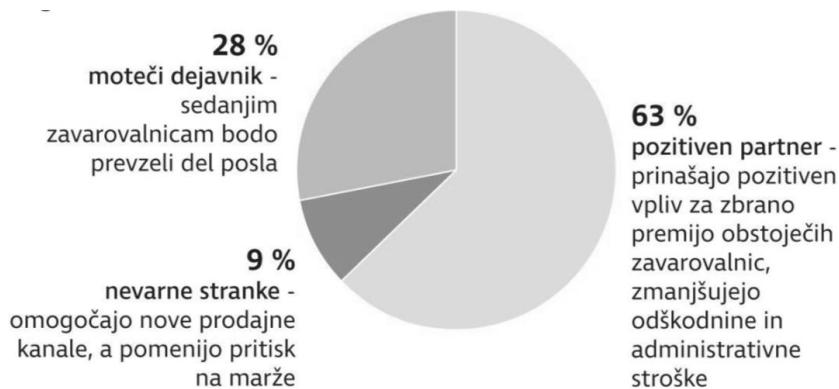
Podjetja v zavarovalni tehnologiji so se dodobra uveljavila šele v zadnjih nekaj letih. Naložbe v ta podjetja so se od leta 2011 do leta 2020 povečale z nekaj več kot 100 milijonov dolarjev na nekaj več kot 5 milijard dolarjev. To se kaže tudi v naraščajočih trgih po vsem svetu, saj naj bi do leta 2025 panoga dosegla vrednost preko 10 milijard dolarjev (Businesswire, 2020). Glede na svoj položaj podjetja zavarovalne tehnologije predstavljajo tržno tveganje za obstoječa in uveljavljena podjetja oziroma zavarovalnice. S svojim agilnim modelom poslovanja in digitalnimi inovacijami bodo vsekakor privlačen segment za investitorje. Čeprav je zavarovalna tehnologija nekako šele na svojem začetku, že zdaj zelo vpliva na zavarovalno dejavnost (Catlin, Lorenz, Münstermann & Ricciardi, 2017).

Podjetja zavarovalne tehnologije vstopajo in delujejo na trgu na popolnoma drug način, kot uveljavljena podjetja. Ena od sprememb je njihova neodvisnost od sedanjih tradicionalnih storitev, procesov in informacijskih sistemov. Oblikujejo namreč nove storitve in informacijske sisteme, ki temeljijo na najnovejših tehnologijah. Z izkoriščanjem svojega znanja o digitalnih tehnologijah povečujejo svoj vpliv in vrednost. To jim uspeva predvsem s povečanjem povezljivosti s strankami, ciljnim ponujanjem izdelkov in storitev, z avtomatizacijo procesov in z odločanjem, ki temelji na dejanskih podatkih. Svoje poslovne modele gradijo na podlagi nezadovoljivih stičnih točk strank z obstoječimi zavarovalnicami. Predvsem si prizadevajo povečati zanimanje strank in spodbuditi interakcijo. Svojo drugačnost pa prikazujejo tudi s sodobno podjetniško kulturo. Ustanovitelji podjetji v zavarovalni tehnologiji so pogosto tehnološko podkovani posamezniki z izkušnjami s programsko opremo in z zavarovalnicami. Običajno oblikujejo bolj enakopravno organizacijsko kulturo in v svoje vrste privabijo zaposlene, ki se močno identificirajo s podjetjem in njegovim poslanstvom (Catlin, Lorenz, Münstermann & Ricciardi, 2017).

Zavarovalno tehnološka podjetja pa se ne ustanavljajo za to, da bi izpodrinila tradicionalne zavarovalnice. Takšnega mnenja so tudi obstoječe zavarovalnice, saj se večina podjetij v zavarovalni tehnologiji osredotoča na zagotavljanje storitev zavarovalnicam, poenostavitev njihovega poslovanja in digitalizacijo delov zavarovalne vrednostne verige (Catlin, Lorenz, Münstermann & Ricciardi, 2017). Kakšno vlogo imajo zavarovalno tehnološka podjetja po mnenju obstoječih zavarovalnic, je prikazano na sliki 5. Pri vrednostni verigi imajo vpliv predvsem na zasnove izdelkov, sklepanje pogodb, aktuarske dejavnosti in kapitalske naložbe. Tehnologija je dejansko prestrukturirala vrednostno verigo. Tradicionalne zavarovalnice optimizirajo svoje zavarovalne poslovne procese z digitalno preobrazbo ali s sodelovanjem s podjetji zavarovalne tehnologije. Na drugi strani pa je preoblikovanje tradicionalnega poslovanja privedlo do velikih inovacij na področju zavarovalnih produktov, storitev, poslovanja in poslovnih modelov (International Association of Insurance Supervisors, 2020). Z razširitvijo aplikacij in tehnologije, ki jih ponuja zavarovalna

tehnologija, je zavarovalna dejavnost razvila tri trge – trg spletne prodaje, trg tehnoloških proizvodov in ekološko usmerjeni trg izdelkov (Hao, 2019).

Slika 5: Prikaz vloge zavarovalno tehnoloških podjetij po mnenju obstoječih zavarovalnic



Vir: Viršek (2019).

V tradicionalni zavarovalniški dejavnosti je zavarovalna tehnologija najbolj opazno prispevala k izboljšanju kakovosti distribucije in trženja. Digitalna distribucija zavarovanja ni omejena na pridobivanje ponudb preko spleta, ampak vključuje oblikovanje inovativnih sistemov, ki ponujajo nemoten in uporabnikom usmerjen postopek. Številne zavarovalnice in zagonska podjetja zavarovalne tehnologije, ki ponujajo storitve za mobilne aplikacije, poudarjajo optimizacijo uporabniške izkušnje. Razširjenost informacijske tehnologije v današnjem svetu pa pomaga olajšati tudi implementacijo novih tržnih pristopov (Xu & Zweifel, 2020). Kot primer lahko izpostavim Amodo, podjetje v sklopu zavarovalne tehnologije, ki med drugimi digitalnimi podatki izkorišča podatke o vedenju potrošnikov. Ti podatki omogočajo ciljno trženje in prilagojene prodajne kampanje (Stoekli, Dremel & Uebernickel, 2018).

Zavarovalnice poskušajo sodelovati tudi z internetnimi velikani, kot sta Alibaba in Tencent, da bi zavarovalne produkte vključile v internetne poslovne scenarije in ustvarile situacijske produkte, kot sta zavarovanje vračila blaga in zavarovanje tovora (Xu & Zweifel, 2020). Pojavile so se tudi spremembe cenovnih pristopov in zavarovanja, ki so mogoča z zavarovalno tehnologijo. Primer spremembe je ocena zdravstvenega tveganja, ki je bila ustvarjena za preučitev možnosti uporabe podatkov, ki jih zagotavlja nosljiva tehnologija, npr. pametna ura, za napovedovanje splošnega zdravja. Cilj je z različnimi ocenami ponujati različne cene zdravstvenega in življenjskega zavarovanja (McCrea & Farrell, 2018).

Čeprav je zavarovalna tehnologija že pomembno prispevala k zavarovalni dejavnosti, je večina njihovih ponudb in rešitev trenutno na trgu nepremičninskih in nezgodnih zavarovanj. V prihodnje se bo vse več podjetij zavarovalne dejavnosti osredotočilo predvsem na trg komercialnih in življenjskih zavarovanj, kjer so zavarovalni postopki še vedno za tehnološko

krivuljo. Številni procesi še vedno zahtevajo obsežen vnos podatkov, kar zahteva precej časa. Podjetja, ki že zdaj dopolnjujejo obstoječe procese s tehnologijo, bodo imela v prihodnje veliko konkurenčno prednost (Johnston, 2020).

V Sloveniji je najuspešnejše podjetje na področju zavarovalne tehnologije Adacta, ki je v svoji panogi vodilno tudi v evropskem merilu. Zavarovalnicam ponuja sodobne in tehnološko napredne programske rešitve, s pomočjo katerih se zavarovalnice digitalizirajo in poenostavljajo svoje procese in poslovanje. Njihov glavni produkt je platforma AdInsure, primerna predvsem za zavarovalnice, ki zagotavljajo neživljenjska, življenjska in tudi zdravstvena zavarovanja. Adacta ima konkurenčno prednost v tem, da je uvrščena v raziskavo magični kvadrant (angl. Magic Quadrant), ki se izvaja pod okriljem raziskovalne agencije Gartner. V to raziskavo so vključena vodilna podjetja na področju trga informacijske tehnologije, ponuja pa vpogled v zrelost trga in predstavlja ponudnike, ki imajo dovolj dobro vizijo in izvedbo. Raziskava daje bodočim naročnikom nekakšen vpogled v panogo, podjetjem, kot je Adacta, pa pomaga k večji prepoznavnosti in posledično k večjemu številu naročnikov (Adacta, brez datuma; Križnik, 2020).

### **3.4 Vpliv pandemije na zavarovalno tehnologijo**

Pandemija COVID-19 je prizadela različne gospodarske sektorje, vključno z zavarovalništvom. Postala je problem in pobudnik za iskanje inovacij. Sedanja kriza je izpostavila nekatere neučinkovitosti tradicionalnega modela interakcij med zavarovalnicami in njihovimi strankami ter spodbudila prizadevanja zavarovalnic za inovacije in vlaganje v digitalno prihodnost (Volosovych, Zelenitsa, Kondratenko, Szymła & Mamchur, 2021).

Vpliv pandemije na zavarovalniški trg se kaže predvsem v višjem številu življenjskih in zdravstvenih zavarovanj ter občutnemu zmanjšanju potovalnih in avtomobilskih zavarovanj. Vse zavarovalnice pa so doživele spremembo tudi pri sistemu interakcij s strankami. Zdi se, da je zavarovalništvo na prelomni točki sprememb, zavarovalna tehnologija pa predstavlja odlično priložnost za njegov inovativen razvoj in implementacijo ključnih sprememb (Itapro, 2020; Volosovych, Zelenitsa, Kondratenko, Szymła & Mamchur, 2021).

Kljub izbruhu COVID-19 in gospodarskim posledicam pandemije so celotne naložbe v zavarovalno tehnologijo v letu 2020 videti ravno tako visoke kot leto prej, ko so zbrana sredstva dosegla rekorde ravni. Poudariti je treba, da so bile te naložbe skoncentrirane v sorazmerni peščici zavarovalne tehnologije, medtem ko se mnogi trudijo po najboljših močeh zbrati zadosten kapital glede na nenehne motnje v gospodarstvu. Pandemija je številne zavarovalnice spodbudila, da so poudarile pomen digitalne preobrazbe in s pomočjo podjetij v zavarovalni tehnologiji pospešile navidezne interakcije pri prodaji, s tem pa zmanjšale stroške (Deloitte, 2020).

Tudi kot ekosistem se zavarovalna tehnologija med pandemijo sooča s prepoznavanjem izzivov v zavarovalni industriji. Ti so zagotavljanje kontinuitete poslovnih procesov v

razmerah družbene distanciranosti, zagotavljanje varnosti zaposlenih in strank zavarovalnic, ustvarjanje pogojev za delo na daljavo zaposlenih v zavarovalnicah, kar vključuje njihovo oskrbo z ustreznimi tehničnimi sredstvi in tehnologijami, ki omogočajo dostop do potrebnih datotek in izvajanje potrebnih procesov z oddaljenih lokacij. Med izzive štejemo tudi oblikovanje novih protokolov za kibernetško varnost in neprekinjeno delovanje informacijskih storitev za podporo dela na daljavo (Kaigorodova, Mustafina & Alyakina, 2018).

Poleg prepoznavanja izzivov v ekosistemu zavarovalne tehnologije pa so se oblikovale tudi nekatere značilnosti delovanja zavarovalne dejavnosti v pogojih med pandemijo COVID-19:

- (1) Meja med zavarovalnicami, velikimi tehnološkimi podjetji (angl. BigTech) in tehnološkimi parterji se odpravlja. Gre za preusmeritev zavarovalnic, katerih cilj je digitalizacija na ravni zavarovalnih produktov ali posameznih komponent odnosov s strankami v smeri digitalizacije celotnega ekosistema (Volosovych, Zelenitsa, Kondratenko, Szymła & Mamchur, 2021).
- (2) Spreminja se struktura opravljenih zavarovalnih storitev. Na primer: v ozadju pandemije se je število potnikov zmanjšalo in posledično se je zmanjšal obseg njihovega zavarovanja (World Tourism Organization, 2020).
- (3) Nadaljnja implementacija digitalnega pristopa k interakciji s kupci in zaposlenimi, posodobitev tehnološke infrastrukture in razširitev zmogljivost obdelave podatkov ter uvedba brezkontaktnih, digitalnih procesov sklepanja zavarovanj in poravnave škode (KPMG, 2020). Pandemija je prispevala k intenziviranju uporabe pametnih pogodb v zavarovalni dejavnosti, za katere je značilno minimalno vmešavanje človeka v obdelavo informacij, zagotavljanje hitrosti, preglednosti in stroškovne učinkovitosti transakcij, ki temeljijo na tehnologiji veriženja blokov. Pametne pogodbe tako zmanjšujejo vpliv človeškega dejavnika (Volosovych, Zelenitsa, Kondratenko, Szymła & Mamchur, 2021).

V času pandemije so se spremenila tudi pričakovanja potrošnikov zavarovalnih storitev, pod katerimi naj bi se spreminjala tudi politika zavarovalnic glede ponudbe zavarovalnih produktov in storitev za stranke. Pandemija je tako povzročila izzive za delovanje zavarovalne dejavnosti, predvsem v panogi zavarovalne tehnologije, in ustvarila podlago za nadaljnje možnosti njenega razvoja.

#### **4 PRIMER ZAVAROVALNICE GENERALI**

Z namenom pridobitve odgovorov na svoje prvo raziskovalno vprašanje, ki je vezano na izvedene prilagoditve poslovanja, ki so bile potrebne za nemoteno delovanje zavarovalnice

Generali med krizo COVID-19, sem opravil intervju s predstavnikom oddelka za informatiko. Preden pa se poglobim v prilagoditve, bom zavarovalnico Generali na kratko predstavil.

#### **4.1 Predstavitev zavarovalnice Generali**

Zavarovalnica Generali je del Skupine Generali, ki je eden največjih svetovnih ponudnikov zavarovanj in upravljanja premoženja. Prisotni so v petdesetih državah sveta, v Sloveniji pa so prisotni od leta 1997. Na slovenskem trgu je vodilna mednarodna zavarovalnica. (Generali zavarovalnica, 2021a).

Sprva so v Sloveniji poslovali pod imenom Generali-SKB zavarovalnica oziroma Ljubljanska zavarovalnica. Pod trenutnim imenom pa poslujejo od leta 2001, ko je njihova stoo odstotna lastnica postala dunajska zavarovalnica Generali. V začetku leta 2020 so se združili z zavarovalnico Adriatic Slovenica in s tem pridobili velik tržni delež v Sloveniji (Generali zavarovalnica, 2021a).

Zavarovalnica Generali ponuja več vrst zavarovalno-finančnih produktov in storitev (Generali zavarovalnica, 2021a):

- (1) **Premoženjska zavarovanja** – ta obsegajo velik nabor zavarovanj in storitev za zavarovanje premoženja, kot so avtomobili, nepremičnine in premičnine.
- (2) **Zdravstvena in nezgodna zavarovanja** – s to obliko zavarovanja je v primeru bolezni, hujših nezgod ali daljšega zdravljenja omogočena večja socialna in finančna varnost. Na voljo so tudi dopolnilno in dodatna zdravstveno zavarovanja.
- (3) **Življenjska in pokojninska zavarovanja** – klasična in naložbena življenjska zavarovanja, vključena pa so tudi pokojninska zavarovanja po meri posameznika.
- (4) **Upravljanje premoženja in finančno svetovanje** – te storitve pa se izvajajo pod okriljem Generali Investments, ki je prav tako del Skupine Generali.

Zavarovalnica je v preteklih letih izvedla večjo strateško reorganizacijo. Kot navajajo na svoji spletni strani (Generali zavarovalnica, 2021a), je reorganizacija »omogočila boljše osredinjenost na našo osnovno dejavnost, več discipline pri upravljanju premoženja, preprostejše in preglednejše upravljanje. Tako smo začeli novo obdobje, ki temelji na učinkovitejših poslovnih modelih, inovativnih poslovnih strategijah in močnejši, globalni blagovni znamki. Naše odločitve o naložbah temeljijo na zavezi k okoljski in družbeni trajnosti.«

Prav trajnostno poslovanje je temelj njihove strategije. Kot ključni vidik svojega poslovanja lahko naložbe pomembno vplivajo na gospodarstvo, z njimi pa lahko aktivno povezujejo vidike varovanja okolja in spoštovanje človekovih pravic. Skupina Generali je tako tudi podpisnica več dogovorov, naravnanih na trajnostno poslovanje in posledično trajnostni razvoj celotne družbe (Generali zavarovalnica, 2021b).

S prihodom krize COVID-19 v začetku leta 2020 so se prioritete v strategiji nekoliko spremenile. Na začetku je bila osredotočenost predvsem v ohranitvi kontinuitete poslovanja zavarovalnice s številnimi prilagoditvami, tako za zaposlene kot za stranke. Nekatere od njih bom v nadaljevanju tudi predstavil.

#### **4.2 Rezultati intervjuja in prilagoditve zavarovalnice**

Za potrebe iskanja odgovorov na prvo raziskovalno vprašanje sem izvedel intervju z gospodom Damijanom Pregeljcem, ki v zavarovalnici Generali opravlja funkcijo vodje oddelka upravljanja projektov, procesov in IT storitev. Intervju je zaradi izrednih razmer potekal v elektronski obliki, in sicer z dopisovanjem po elektronski pošti. Z g. Pregeljcem sem stopil v kontakt že v svojem prvem letu podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti za potrebe pridobitve informacij in podatkov, ki sem jih vključil v takratno seminarsko nalogo.

Pri začetnem snovanju idej za vprašanja mi je pomagal tudi moj mentor pri zavarovalnici Generali gospod Mitja Dečman, ki mi svetuje in pomaga tudi pri opravljanju vsakoletne prakse. Ta namreč predstavlja del obveznosti, ki so vezane na kadrovske štipendije.

Glede na informacije s strani g. Pregeljca lahko izvedene digitalne prilagoditve poslovanja zavarovalnice v grobem razdelim na dve skupini. Prva vključuje prilagoditve, ki se nanašajo na sklepalni del poslovanja zavarovalnice. Pri tem delu imajo zaposleni s strankami neposreden stik. Druga skupina prilagoditev pa se nanaša na administrativne delovne pozicije. Zaposleni v tem primeru neposrednega stika s strankami nimajo. Zahtevnejša je bila prilagoditev procesa sklepanja, saj so uvedli sodobnejši način sklepanja pogodb, kar pa predstavlja uvedbo novih aplikacij.

Prilagoditve so izvajali samostojno in s pomočjo obstoječih partnerjev, ki tudi sicer vzdržujejo njihove informacijske sisteme. Z njimi imajo sklenjeno vzdrževalno pogodbo, partnersko podjetje tako skrbi za razvoj in vzdrževanje njihovega sistema INIS, ki je ciljni zaledni sistem skupne zavarovalnice. V uporabi je tudi sistem AMARTA, uporablja se pri nekaterih življenjskih zavarovanjih, ki pa ima polni notranji razvoj. Večjega prilagajanja za oddaljeno delo in digitalno sklepanje pogodb informacijski sistemi sicer niso potrebovali.

V nadaljevanju bom obe skupini prilagoditev, sklepalni in administrativni del, podrobneje predstavil.

#### 4.2.1 Sklepalni del

Sklepalni del poslovanja je eden izmed ključnih za uspešno delovanje zavarovalnice. Zaposleni na tem področju imajo namreč neposreden stik s strankami. Tukaj prihaja do sklepanja pogodb in zavarovalnih polic, prijav različnih škod, delovanja cenilcev škod in nenazadnje do pomoči strankam. S prihodom zdravstvene krize so se interakcije med zaposlenimi in strankami na fizični ravni tako rekoč povsem prekinile. V veljavo so namreč vstopili preventivni zdravstveni ukrepi, ki narekujejo zmanjšanja števila stikov med ljudmi in seveda tudi opravljanje dela od doma.

Z namenom ohranitve stika zaposlenih s strankami in nadaljevanja posla zavarovalnice so pri Generaliju nadgradili svoje sklepalnike. Omogočili so možnost oddaljenega podpisa zavarovalnih pogodb. S tem stranki ni bilo potrebno obiskati katere izmed poslovalnic, saj je pripravljeno pogodbo podpisala kar preko spleta. Ključna prilagoditev je bila uveljavljena tudi pri sklepanju življenjskih zavarovanj. Vpeljana je bila namreč videoidentifikacija strank tako s pomočjo pametnega telefona kot tudi s spletnimi kamerami računalnikov. Na ta način so tehnološko podprli sklepanje zavarovalnih pogodb na daljavo, kar je bil primarni cilj prilagoditve. S tem se je nekoliko spremenilo tudi delo zaposlenih v poslovalnicah, saj se je zmanjšal fizični stik zaradi povezave s strankami preko spleta.

Za potrebe izvajanja škodnega procesa so spremembo doživeli predvsem cenilci zavarovalnice. Omogočili so namreč t. i. oddaljeni pregled (angl. Remote Inspection). Ta rešitev cenilcem omogoča pregled poškodovanega predmeta zavarovanja s pomočjo strankinega pametnega telefona. Celotna stvar se izvaja preko spleta. Stranka lahko s cenilcem deli posnetek v živo in slike poškodovanega predmeta. Storitve omogoča cenilcu tudi pridobitev strankine lokacije s pomočjo GPS koordinat, ki jih oddaja pametni telefon. Omogočena je hitra in varna ocena škode, saj je v skladu s priporočili zmanjševanja fizičnega stika, s tem pa zavarovalnica zmanjšuje stroške, celoten proces pa se pohitri. Stranka se namreč lahko s cenilcem poveže kjerkoli, obisk stranke in prevoz do predmeta zavarovanja pa tako ni potreben.

Poleg uvedbe novih digitalnih rešitev pa je bila potrebna tudi dopolnitev znanja zaposlenih za uspešno uporabo teh orodij. Brez takšnega znanja bi bila implementacija prilagoditev neučinkovita. Prilagojeni način poslovanja z novimi orodji je bilo potrebno na učinkovit način predstaviti tudi strankam.

#### 4.2.2 Administrativni del

Administrativni del zaposlenih v zavarovalnici Generali predstavlja vse ostale zaposlene, ki bistvenega stika s strankami nimajo. V to skupino spada tudi oddelek za informatiko. Pri tej skupini zaposlenih je bila glavna prilagoditev delo na daljavo. Tudi zaposlenim na

sklepalnem delu je bilo seveda omogočeno delo na daljavo. Mnogim zaposlenim je bilo potrebno zagotoviti prenosne računalnike, saj brez njih ne bi mogli izvajati dela na daljavo.

Zaposleni so z uporabo rešitve DirectAccess lahko dostopali do svojega delovnega okolja, ki je povsem identično tistemu v lokalnem omrežju zavarovalnice. S tem imajo zagotovljen dostop do vseh podatkovnih baz zavarovalnice in potrebnih aplikacij. Povezava je bila omogočena le domenskim prenosnim računalnikom, saj s tem zaposlenim omogočajo varno prijavo in varno delo v domeni. Zahtevana je le internetna povezava. Za vstop v omrežje zavarovalnice in delovno okolje ima vsak zaposleni svoj domenski uporabniški račun, ki ga je uporabljal že pred delom na daljavo. Prilagajanje uporabniških računov tako ni bilo potrebno.

Določenim zaposlenim je bilo zaradi specifik dela omogočena tudi prijava preko navideznega privatnega omrežja (angl. Virtual Private Network, v nadaljevanju VPN). V svoji osnovi sta si povezava VPN in DirectAccess dokaj podobni, vendar ima slednja to prednost, da je oddaljeni odjemalski računalnik vedno avtomatsko povezan na omrežje zavarovalnice. Pri VPN povezavi pa je potrebna ročna vzpostavitev v omrežje vsakič na novo. Hkrati pa DirectAccess omogoča varnejšo povezavo od odjemalca oziroma zaposlenega do omrežja zavarovalnice.

K uspešnemu opravljanju oddaljenega dela je pripomogla tudi širša uporaba Skypa, ki pa so ga v zavarovalnici že prej uporabljali. Ključen je za interakcijo med zaposlenimi in nemoteno izmenjavo informacij tudi iz domače pisarne. Predvsem pa je uporabljen za sestanke, saj je bila fizična izvedba le-teh skoraj onemogočena. Ponovno je poleg tehnoloških rešitev prisotna tudi organizacijska prilagoditev. Predvsem je bilo potrebno prilagajanje zaposlenih, saj jih je velika večina prvič opravljala delo od doma. Tu imam v mislih predvsem ureditev prostora v domačem okolju za učinkovito izvedbo in mogoče drugačno zagnanost za delo, saj je okolje drugačno kot v pisarni. Nekateri zaposleni so se prilagodili brez večjih težav, spet drugi pa so imeli morda težave. To se že nanaša na drugo raziskovalno vprašanje, ki pa bo obravnavano in raziskano v naslednjem poglavju.

### **4.3 Primerjava z literaturo**

V drugem poglavju magistrskega dela sem s pomočjo zbrane literature opisoval digitalno transformacijo zavarovalnic med pandemijo in skozi kakšne prilagoditve so te zavarovalnice šle, da so ohranile dokaj normalno poslovanje. Sedaj želim spremembe primerjati s tistimi, ki so jih uvedli pri zavarovalnici Generali in ugotoviti morebitne podobnosti.

Tehnološki vidik transformacije pri zavarovalnici Generali temelji predvsem na mobilni tehnologiji, ki je po omenjenih raziskavah ena ključnih tehnologij. Z uvedbo oddaljenega pregleda zavarovanega predmeta in ocene škode so izkoristili pametne telefone svojih strank. Ta prilagoditev omogoča boljše interakcijo med zaposlenimi in strankami, hkrati pa



digitalizira stične točke strank z zavarovalnico. Z oddaljenim pregledom so razširili uporabo mobilne tehnologije med strankami, pred tem je bila na voljo tudi mobilna aplikacija, s katero si stranke lahko na pregleden in priročen način ogledajo svoje aktivne zavarovalniške police, svoje dokumente in uporabijo Generali asistenco. Tudi z uvedbo video identifikacije pri sklepanju življenjskih zavarovanj so izkoristili dejstvo, da ima veliko njihovih strank pametni telefon s kamero.

Pri transformaciji je zavarovalnica izkoristila tudi tehnologijo računalništva v oblaku. Po besedah g. Pregeljca naj bi bila sklepalna aplikacija zavarovalnice dostopna na spletnem portalu, potrebna je samo internetna povezava. Kot takšna tako omogoča delo od kjerkoli, tako iz notranjega omrežja zavarovalnice kot tudi doma, kar je tudi ena izmed ključnih prednosti uporabe orodij in aplikacij v oblaku. S takšnim dostopom do aplikacije so prihranili tudi pri času in stroških, saj na prenosne računalnike, ki so jih dobili zaposleni za delo do doma, ni bilo potrebno nalagati posebnega programa za sklepanje.

Čas pandemije in vseh ukrepov ter priporočil, povezanih z njeno zaježitvijo, pa je najbolj vplival na organizacijski vidik transformacije poslovanja. Zaradi socialnega distanciranja je bilo na zavarovalnici uvedeno delo od doma. Takšen način dela zahteva prilagoditve predvsem pri vsakem posamezniku posebej. Zaposleni so bili v veliki meri sami zadolženi za organiziranost svoje nove domače »pisarne«, kar pa lahko nekaterim predstavlja kar precejšen zalogaj. Poleg organizacije delovnega mesta pa je ključna tudi miselnost in samodisciplina zaposlenih, kar v svoji raziskavi opisujeta tudi Fletcher and Griffiths (2020). Do neke mere je pri delu od doma vsak sam zadolžen za dokončanje delovnih nalog. Miselnost je pomembna predvsem za delo od doma na daljše obdobje, kar se je primeru zavarovalnice Generali tudi uresničilo, saj veliko zaposlenih nekaj dni na teden po letu in pol pandemije še vedno dela od doma.

Fletcher in Griffiths (2020) sta med raziskavo ugotovila, da je preselitev delovnega procesa na daljavo številnim organizacijam predstavljala težave. Ugotovile so namreč, da jim primanjkuje podprtih rešitev za delo na daljavo, izvedbo videokonferenc, podprtega pa niso imele tudi dostopa do informacijskih sistemov in baz podatkov na daljavo. Pri zavarovalnici Generali z uveljavitvijo takšnih rešitev niso imeli preveč težav, saj so glede na odzivnost na zunanje spremembe in dobro organiziranost lahko kategorizirani kot digitalno zrela organizacija. To vključuje celotno organizacijo in zajema tako procese kot komunikacijo med zaposlenimi ter ustrezne izbire programske in strojne opreme. Pri uveljavitvi dela od doma so se odzvali ustrezno, saj so zaposlenim zagotovili ustrezno strojno opremo v obliki prenosnih računalnikov in dostop do sistemov zavarovalnice za kar se da nemoteno opravljanje dela. Brez digitalne zrelosti in dobre organiziranosti bi jim to težje uspelo.

Pomemben vidik digitalno zrele organizacije je tudi agilna delovna sila in ustrezna organizacijska struktura. Takšni zaposleni se na nove in drugačne razmere relativno hitro prilagodijo, težave, povezane s prilagajanjem, pa hitro in uspešno rešijo tudi s pomočjo

svojih sodelavcev. Berger (2020) v svoji raziskavi ugotavlja, da je timsko delo pomembno tudi v času pandemije, za njegov uspeh pa je potrebno vključevanje vseh članov ekipe v izzive podjetja. V času oddaljenega dela je bilo to oteženo, zavarovalnici Generali pa je komunikacijo med zaposlenimi uspelo zagotavljati z videokonferenčnima platformama Skype, ki so jo v veliki meri uporabljali že prej, in Zoom, ki pa se je v zadnjem letu uveljavila kot ena vodilnih platform za komuniciranje na daljavo.

Uveljavljene prilagoditve in rešitve bodo po vsej verjetnosti zaznamovale tudi nadaljnjo poslovanje zavarovalnic in ostalih organizacij. Pri Insurance Europe (2020) namreč ocenjujejo, da se bo uporaba digitalizacije in tehnologije še naprej povečevala tudi po koncu pandemije. Tudi g. Pregelj se pridružuje mnenju, da bo zavarovalnica Generali vse na novo pridobljene digitalne rešitve lahko trajno uporabila, v prihodnje pa uveljavljala še več podobnih. V prvih letih po sedanji krizi je pričakovati predvsem, da se bo do neke mere ohranilo delo na daljavo, izključeno pa ni niti povečanje njegovega obsega.

## **5 RAZISKAVA S POMOČJO ANKETNEGA VPRAŠALNIKA**

To poglavje je namenjeno iskanju odgovorov na moje drugo raziskovalno vprašanje, ki se nanaša na vpliv predstavljenih prilagoditev na zaposlene v zavarovalnici Generali. Osredotočil sem bom na morebitne ovire, ki so se pojavile pri delu na daljavo, in na kakšen način so sprejeli uporabo novih digitalnih orodij oziroma storitev. V nadaljevanju bom predstavil namen in cilj raziskave, njen potek in njene rezultate.

### **5.1 Cilj in namen raziskave**

Cilj raziskave je preveriti obstoj povezave med vpeljanimi rešitvami zavarovalnice in poslabšanjem oz. izboljšanjem kakovosti delovnega procesa med zaposlenimi. Osredotočil sem se na oddaljeno delo in njegov vpliv na morebitno zmanjšanje motivacije, produktivnosti in socializacije med zaposlenimi in na uporabo digitalnih orodij in rešitev ter njihov vpliv na morebitno olajšanje nemotenega sklepanja poslov brez fizičnega kontakta s strankami. Raziskava pa mi je bila v pomoč tudi pri odkrivanju drugih problemov, ki se pojavljajo med zaposlenimi med oddaljenim delom.

Prvotni namen raziskave je pridobiti kvantitativne podatke, ki so mi pomagali razumeti povezavo med vpeljanimi rešitvami in spremembo kakovosti delovnega procesa med zaposlenimi. Poleg tega pa daje vprašalnik možnost zaposlenim, da izrazijo svoje mnenje glede transformiranega procesa dela in njihovo (ne)strinjanje z njim.

### **5.2 Raziskovalna vprašanja in hipoteze**

Na podlagi preteklih raziskav in drugega glavnega raziskovalnega vprašanja, ki sem ga predstavil v uvodu poglavja in se glasi: »Kakšna je povezava med uveljavljenimi

prilagoditvami zavarovalnice in spremembo kakovosti delovnega procesa med zaposlenimi?«, sem oblikoval raziskovalna podvprašanja in hipoteze.

Raziskovalna podvprašanja so sledeča:

- **RQ1:** Ali privajenost na delo od doma vpliva na delovni proces in počutje zaposlenih?
- **RQ2:** Kako so se zaposleni soočili z izzivi, ki jih prinaša delo od doma?
- **RQ3:** Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih z delom od doma?
- **RQ4:** Kakšen pogled imajo zaposleni na ustreznost uporabe uvedenih digitalnih rešitev s strani zavarovalnice?

Na drugo raziskovalno vprašanje, ki se nanaša na vpliv prilagoditev na zaposlene, sem skušal odgovoriti s pomočjo sledečih hipotez. Z njimi sem dobil odgovore tudi na raziskovalna podvprašanja.

Prvi del hipotez se nanaša na vpliv privajenosti zaposlenih na delo od doma za njihov delovni proces. Glede na to, kako težko oziroma kako lahko so se zaposleni privadili na prilagojeni delovni proces, sem želel ugotoviti, ali stopnja privajenosti vpliva na potek njihovega dela – samoorganizacijo dela, hitrost opravljanja nalog, ipd. S tem delom hipotez sem preveril raziskovalno podvprašanje RQ1.

Zaposleni na zavarovalnici se po svojih lastnostih razlikujejo. Nekateri se na spremembe odzivajo bolje kot drugi, saj celotna delovna sila ne more biti na enaki stopnji agilnosti. Na privajanje na drugačno delovno okolje vplivajo številni faktorji, kot so na primer postavljanje meja, odlašanje in organizacija delovnega prostora. Nekateri osebe v domačem okolju lažje odlašajo z delom, saj lahko kakšno oviro ali problem preprosto pustijo in se zamotijo s čim drugim, kar se lahko poveže s postavljanjem meja. Tudi samo domače okolje vpliva na posameznike, saj ima pisarniško okolje lahko vpliv na naše obnašanje in voljo do opravljanja dela. Vsi ti faktorji določajo, ali se posameznik dobro ali slabše prilagodi na oddaljeno delo. Vpliv pa se tako prenese na produktivnost, usklajevanje in počutje (Turits, 2021).

**Hipoteza H1a: Zaposleni so se na delo od doma prilagodili brez težav.**

**Hipoteza H1b: Zaposleni, ki so se lažje prilagodili na delo od doma, so naloge opravili hitreje kot v pisarni.**

**Hipoteza H1c: Zaposleni, ki so se lažje prilagodili na delo od doma, so pod manjšim stresom kot v pisarni.**

**Hipoteza H1d: Zaposleni, ki so se lažje prilagodili na delo od doma, lažje usklajujejo službene in privatne zadeve.**

Z naslednjim sklopom hipotez sem odgovoril na raziskovalno podvprašanje RQ2 in preveril, kako se zaposleni soočajo z izzivi, ki jih prinaša oddaljeno delo. Eatough (2021) pojasnjuje, da so ti izzivi predvsem ohranjanje komunikacije med zaposlenimi, osamljenost zaradi pomanjkanja socialnih stikov, motnje domačega okolja in navsezadnje (ne)organizacija časa. Pri zaposlenih v zavarovalnici Generali pridejo v poštev tudi izziv uporabe novih digitalnih rešitev.

**Hipoteza H2a: Zaposleni imajo z usklajevanjem z ostalimi družinskimi člani, ki opravljajo delo/izobraževanje na daljavo, težave.**

**Hipoteza H2b: Zaposleni imajo s samo-organiziranostjo dela in časa težave.**

**Hipoteza H2c: Zaposlenim oprema delovnega prostora ne ustreza.**

**Hipoteza H2d: Zaposleni imajo primanjkljaj socialnih stikov.**

Poleg organizacijskega vidika transformacije z delom od doma pa je tu še tehnološki vidik. Uveljavljene digitalne rešitve prinašajo lažje poslovanje med delom od doma in menim, da so bile te med zaposlenimi tudi dobro sprejete. Z zadnjimi štirimi hipotezami sem odgovoril na raziskovalni podvprašanja RQ3 in RQ4.

**Hipoteza H3: Zaposlenim je delo od doma prijetno in se ne veselijo povratka v pisarno.**

Pri digitalnih orodjih sem se osredotočil na to, kako zaposleni v osnovi gledajo na vpeljane digitalne rešitve in vpliv, ki ga ima pogled na delo od doma in starost zaposlenih na njihovo uporabo. Zaposleni, ki so malce starejši, bi morali imeti domnevno več težav pri uporabi novih rešitev. Mlajšim pa prehod na digitalno raven ne bi smel predstavljati večjih težav.

**Hipoteza H4a: Zaposlenim se zdijo uveljavljena digitalna orodja ustrezna.**

**Hipoteza H4b: Zaposleni, ki jim je delo od doma prijetno, menijo, da je uporaba digitalnih rešitev pri njihovem delu ustrezna.**

**Hipoteza H4c: Zaposleni, ki so starejši, imajo pri uporabi digitalnih orodij več težav.**

### **5.3 Metodologija raziskave**

Empirični del magistrske naloge, ki vsebuje raziskavo, je sestavljen iz anketnega vprašalnika o vplivu prilagojenega poslovanja zavarovalnice Generali v času pandemije na zaposlene. Raziskavo sem izvedel na daljavo s pomočjo spletnega orodja za izvedbo anketnih vprašalnikov 1KA.

Sodelovanje in izpolnjevanje anketnega vprašalnika je bilo prostovoljne narave. Raziskava se je osredotočala na zaposlene v zavarovalnici Generali, tako da vzorčno enoto raziskave

oziroma anketnega vprašalnika predstavlja zaposleni v zavarovalnici. S pomočjo kontaktne osebe v kadrovske službi je bil anketni vprašalnik razposlan vsem zaposlenim, to je približno 1300 ljudem. Čas, namenjen izpolnitvi anketnega vprašalnika, znaša do 5 minut.

Pred objavo ankete sem vprašalnik v vpogled poslal kadrovske službi Generalija. S pomočjo njihovih povratnih informacij sem nekatera vprašanja dopolnil in nadgradil, s tem pa bom dobil tudi kakovostnejše rezultate. Po odobritvi vprašalnika s strani kadrovnice sem anketo aktiviral, v kadrovske službi pa so tako razposlali povezavo med zaposlene.

Vsak anketiranec je izpolnil anketni vprašalnik (Priloga 1), ki je bil na voljo na spletni povezavi <https://1ka.arnes.si/a/26763>. Vnose zaposlenih sem zbiral 20 dni. Za tako dolgo zbiranje odgovorov sem se odločil, ker so v tem obdobju leta pogosti letni dopusti. S tem sem omogočil sodelovanje tudi tistim zaposlenim, ki so bili v prvem tednu zbiranja odgovorov odsotni.

V anketnemu vprašalniku je bilo največ vprašanj zaprtega tipa, pri katerih so anketiranci izbirali med danimi odgovori. Takšen način anketiranja je za izpolnjevalca prijaznejši in »privlačnejši«, saj pretežno samo s klikom dokonča vprašalnik. Vključil sem tudi dve vprašanji odprtega tipa, pri katerih so anketiranci lahko dopisali še svoje razloge in odgovore. S tem sem pridobil tudi vpogled v mnenje zaposlenih, ki se lahko razlikuje in dopolni odgovor zaprtega tipa.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz več delov. Prvi del vprašalnika je vseboval enoznačni vprašanj o neposrednem stiku s strankami in številu let zaposlitve na zavarovalnici Generali. Naslednji sklop vprašanj se je nanašal na vpliv oddaljenega dela na zaposlene in njegovo sprejetje med njimi. Tukaj so anketiranci podali svoje mnenje o tem, kako gledajo na delo od doma in kako so se nanj privadili. Podali pa so tudi odgovore o tem, kaj jim je pri takšni izvedbi delovnega procesa predstavljalo največji izziv ali oviro, hkrati pa so ocenili, kako je to vplivalo na njihov celotni delovni proces – produktivnost, komunikacijo, usklajevanje časa, uporabo novih digitalnih rešitev itd. Pri uporabi digitalnih rešitev sem vključil tudi vprašanje odprtega tipa, saj sem želel izvedeti, kaj zaposlene pri uporabi digitalnih rešitev najbolj moti oziroma na drugi strani, kaj je razlog, da jim ustreza. Sklop se konča z mnenjem zaposlenih o ohranitvi dela na daljavo in njegovemu obsegu v prihodnje. Tu se pojavi še drugo odprto vprašanje, ki je namenjeno zbiranju najbolj pogostih razlogov za (ne)ohranitev dela na daljavo, ki so jih podali anketiranci sami. Za konec pa so anketiranci odgovorili na dve demografski vprašanji – spol in starost.

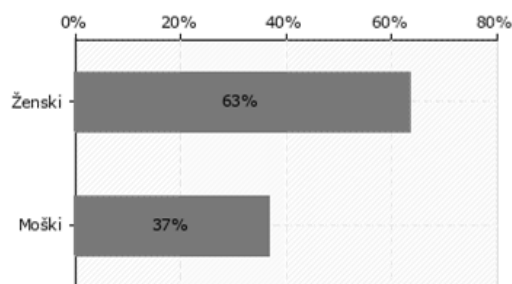
#### **5.4 Opisna statistika rezultatov anketnega vprašalnika**

Anketni vprašalnik je bil na portalu 1KA aktiven 20 dni – obdobje od 7. 7. 2021 do 26. 7. 2021. V tem času je vprašalnik izpolnilo 688 respondentov, od tega jih je 608 vprašalnik izpolnilo v celoti, ostali pa delno. Da je vprašalnik kategoriziran kot delno izpolnjen, mora respondent odgovoriti na vsaj eno vprašanje. Zaradi neizpolnitve vseh odgovorov sem takšne

vprašalnike izločil iz analize. Končno število analiziranih vprašalnikov je tako 608. Podatke sem analiziral s pomočjo analiz, ki so na voljo na portalu 1KA, in z orodjem Microsoft Excel. Analize na portalu 1KA sem uporabil predvsem za prikaz opisne statistike, Microsoft Excel pa za izvedbo statističnih testov, potrebnih za preverjanje postavljenih hipotez.

Za začetek bom predstavil demografske značilnosti anketirancev. Anketi vprašalnik je izpolnilo 63 odstotkov oseb ženskega in 37 odstotkov oseb moškega spola, kar je tudi skladno s strukturo zaposlenih na Generaliju (Slika 6).

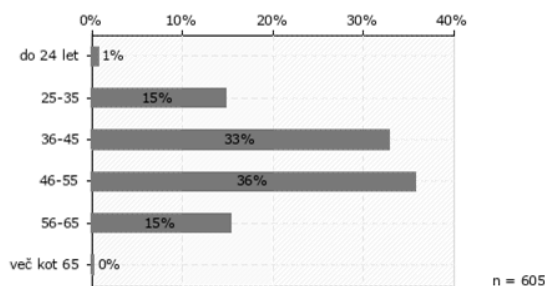
*Slika 6: Prikaz anketirancev po spolu*



*Vir: 1KA (2021).*

Največji delež anketirancev spada v starostno skupino od 46 do 55 let (36 odstotkov), sledi pa ji skupina od 36 do 45 let (33 odstotkov) (Slika 7). Vprašanje o starosti ni bilo obvezno, zato je nanj odgovorilo 605 anketirancev.

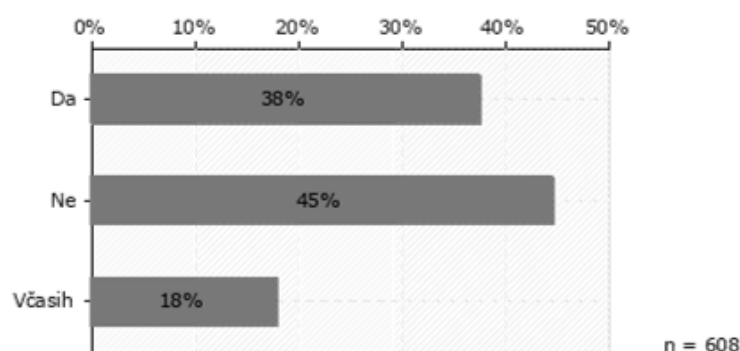
*Slika 7: Prikaz anketirancev po starostnih skupinah*



*Vir: 1KA (2021).*

Na prvo vprašanje, ki se je nanašalo na to, ali imajo zaposleni neposreden stik s strankami, jih je 38 odstotkov odgovorilo, da stik imajo, 45 odstotkov pa, da stika nimajo. Preostalih 18 odstotkov ima stike vsake toliko časa (Slika 8). Vprašanje je imelo funkcijo razdelitve respondentov na dve skupini. Tisti, ki imajo neposreden stik s strankami oziroma ga imajo včasih, so v nadaljevanju odgovarjali na dodatno vprašanje o uporabi digitalnih rešitev.

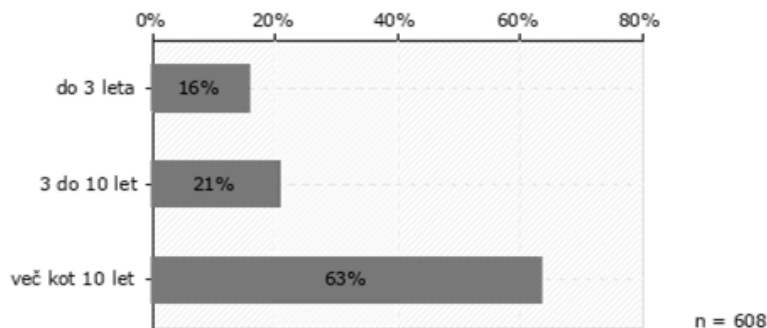
Slika 8: Prikaz deleža anketirancev o stiku s strankami



Vir: IKA (2021).

Sledi vprašanje o številu let zaposlitve na zavarovalnici Generali. Podani odgovori so bili v treh skupinah obsega. Največji delež zaposlenih – 63 odstotkov, je odgovorilo, da so na zavarovalnici zaposleni več kot 10 let, 21 odstotkov je izbralo odgovor v obsegu od 3 do 10 let, do 3 leta pa je zaposlenih 16 odstotkov anketirancev (Slika 9). Iz rezultatov sklepam, da je anketo izpolnilo več takšnih, ki imajo z delom na zavarovalnici veliko izkušenj.

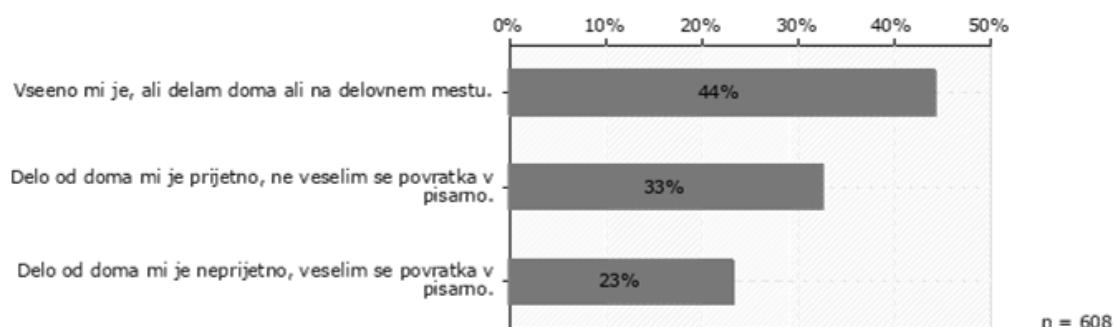
Slika 9: Prikaz deleža anketirancev o številu let zaposlitve na zavarovalnici



Vir: IKA (2021).

Na vprašanje o pogledu na delo od doma je 33 odstotkov anketirancev odgovorilo, da jim je delo od doma prijetno, 23 odstotkov anketiranih pa pravi, da jim je oddaljeno delo neprijetno. Preostalim anketirancem – 44 odstotkov, pa je vseeno, ali delajo od doma ali v pisarni (Slika 10).

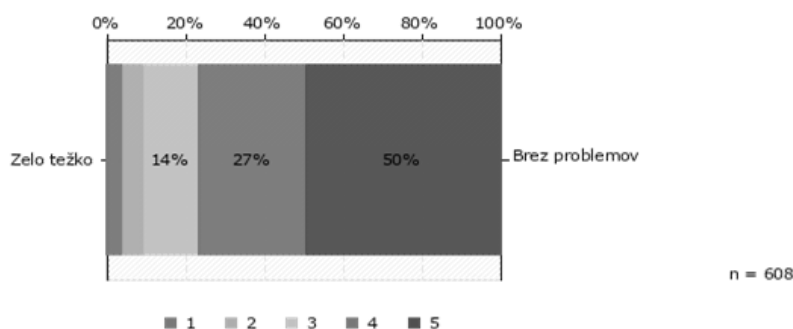
Slika 10: Prikaz mnenja anketirancev o delu od doma



Vir: IKA (2021).

Tudi naslednje vprašanje se je nanašalo na pogled zaposlenih na delo od doma in sicer v smislu stopnje privajenosti. Število 1 pomeni, da se je anketiranec zelo težko privadil na oddaljeno delo, število 5 pa pomeni, da anketiranec ni imel težav s privajanjem. Takšnih, ki niso imeli težav, je 50 odstotkov, zelo težko pa so se privadili 4 odstotki anketirancev (Slika 11).

Slika 11: Prikaz mnenja anketirancev o stopnji privajenosti na delo od doma



Vir: IKA (2021).

Pri naslednjih dveh vprašanjih so anketiranci s pomočjo Likertove 5-stopenjske lestvice ocenili svoje zadovoljstvo z delom od doma glede na izbrane kriterije in ocenili svoje strinjanje z izbranimi prednostmi oziroma slabostmi, ki jih prinaša.

Anketiranci so se v povprečju s trditvami dokaj strinjali. Najbolj so se strinjali s trditvijo, ki pravi, da tudi pri delu od doma ohranjajo redne stike z nadrejenimi (aritmetična sredina 4,1), najmanj pa s trditvijo, da jih hrup in vpliv ostalih članov gospodinjstva ne moti (aritmetična sredina 3,8) (Slika 12). Aritmetične sredine pa so ne glede na to vse nad »nevtralnim« odgovorom, ki ga predstavlja število 3 (Se niti ne strinjam niti strinjam).



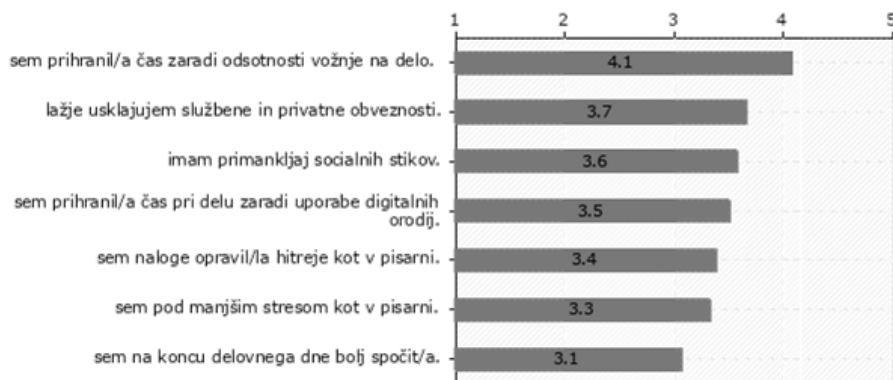
*Slika 12: Prikaz mnenja anketirancev o zadovoljstvu z delom od doma glede na izbrane kriterije*



*Vir: IKA (2021).*

Pri vprašanju o prednostih in slabostih so se anketiranci najbolj strinjali s trditvijo, da so zaradi oddaljenega dela prihranili čas zaradi odsotnosti vožnje (aritmetična sredina 4,1), najmanj pa s trditvijo, da so po koncu delovnega dne bolj spočiti (aritmetična sredina 3,1) (Slika 13). S trditvami so se anketiranci v povprečju v tem primeru manj strinjali kot pri prejšnjem vprašanju, saj so aritmetične sredine odgovorov nižje.

*Slika 13: Prikaz mnenja anketirancev o prednostih in slabostih pri delu od doma*

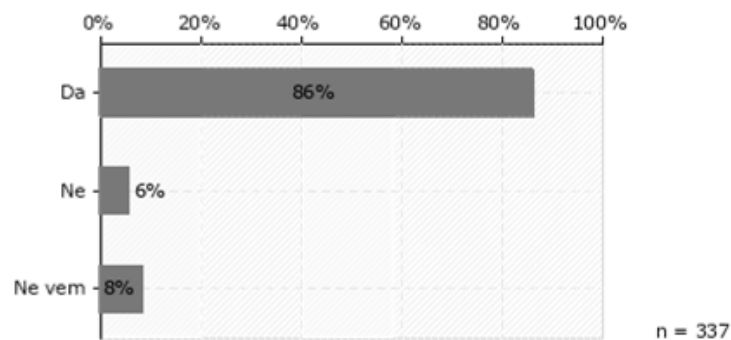


*Vir: IKA (2021).*

Na naslednje vprašanje pa so odgovorili samo anketiranci, ki so pri prvem vprašanju odgovorili, da imajo s strankami neposreden stik oziroma imajo neposreden stik le občasno. Nanaša se na njihovo strinjanje glede ustreznosti uporabe digitalnih rešitev (oddaljeni podpis pogodbe, videoidentifikacija itn.), ki jih kot novost uporabljajo pri svojem delu. Svoje mnenje je podalo 337 anketirancev. S kar 86 odstotki se o ustreznosti uporabe strinjajo, 6 odstotkov meni obratno, 8 odstotkov pa ni povsem prepričanih, saj so izbrali možnost »Ne vem« (Slika 14).

Vprašanju je sledilo podvprašanje odprtega tipa, pri katerem so lahko anketiranci navedli razloge za ustreznost oziroma neustreznost digitalnih rešitev. Razlogi za ustreznost, ki so jih anketiranci najpogosteje navedli, so hitrost in poenostavitev postopkov sklepanja, fleksibilnost zaradi urejanja postopkov na daljavo (ni pomembna lokacija), preprostost uporabe orodij in prihranek na papirju. Najpogostejši razlogi za neustreznost pa so občasno nedelovanje sistema, pogrešanje stika s strankami v živo, neprimernost za nekatere stranke, predvsem starejše, počasna internetna povezava na domu anketirancev in neznanje pri uporabi teh orodij.

Slika 14: Prikaz mnenja anketirancev o ustreznosti uporabe digitalnih rešitev



Vir: IKA (2021).

Sledi vprašanje o izzivih, ki jih prinaša delo od doma. Anketiranci so od 1 (imam veliko težav) do 5 (nimam nobenih težav) ocenili, v kakšni meri se z danimi izzivi pri oddaljenem delu soočajo. Iz grafa je razvidno, da so imeli anketiranci najmanj težav z uporabo digitalnih orodij in digitalnih rešitev (aritmetična sredina 4,3), največji izziv pa jim je predstavljal primanjkljaj socialnih stikov (aritmetična sredina 3,2) (Slika 15).

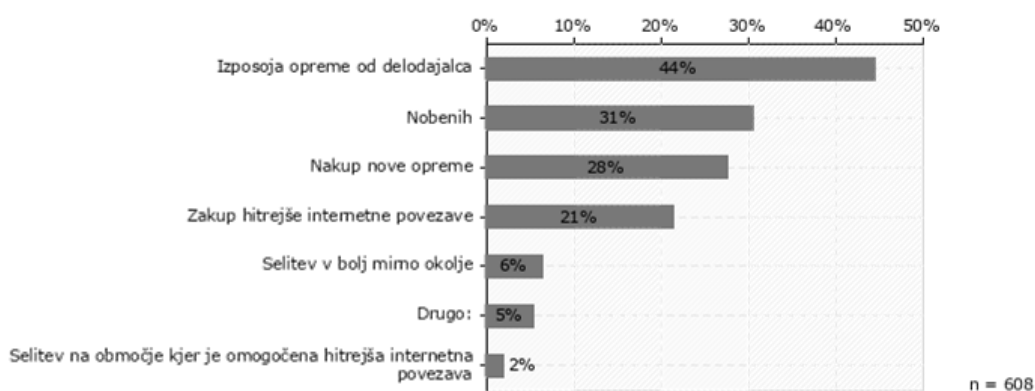
Slika 15: Prikaz mnenja anketirancev o stopnji soočanja z izzivi



Vir: IKA (2021).

V nadaljevanju so anketiranci odgovorili na vprašanje, ki se je nanašalo na morebitne ukrepe, ki so jih sprejeli za izboljšanje delovnih pogojev na domu. Anketiranci so lahko izbrali več odgovorov. Najpogosteje sprejeti ukrep je bila izposoja opreme od delodajalca, saj je ta odgovor izbralo 44 odstotkov anketirancev, sledi nakup nove opreme in zakup hitrejše internetne povezave. 31 odstotkov anketirancev pa je navedlo, da niso sprejeli nobenih ukrepov (Slika 16). V sklopu odgovora »Drugo« pa so anketiranci najpogosteje navedli ukrep ureditve dodatnega prostora v domačo pisarno, nakup novega stola ali mize. Nekateri anketiranci pa so izrazili tudi težave, da v svojem kraju bivanja nimajo dostopa do optike, tako jim počasnejša internetna povezava otežuje delovanje vseh povezav do sistemov, orodij in aplikacij.

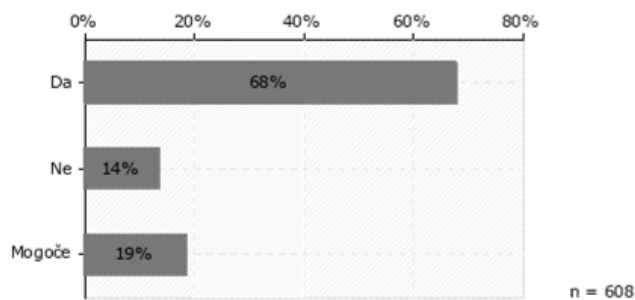
Slika 16 Prikaz deleža sprejetih ukrepov med anketiranci



Vir: IKA (2021).

Pri zadnjem vprašanju, ki se še nanaša na delo od doma, so se anketiranci opredelili do tega, ali bi možnost oddaljenega dela ohranili tudi v prihodnje. Kar 68 odstotkov anketirancev bi delo od doma še ohranilo v prihodnje, 14 odstotkov pa se ga ne bi več posluževalo. Preostalih 19 odstotkov pa je izbralo odgovor »Mogoče« (Slika 17).

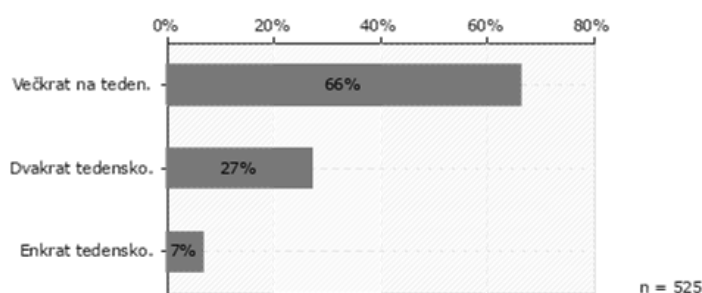
Slika 17: Prikaz mnenja anketirancev o ohranitvi dela od doma



Vir: IKA (2021).

Vprašanju je sledilo še podvprašanje, pri katerem so lahko anketiranci napisali glavni razlog, zakaj bi delo na daljavo ohranili oziroma ga ne bi ohranili. Med glavnimi razlogi za ohranitev dela so prihranek časa pri vožnji, fleksibilnost pri razporejanju urnika, manj motenj kot v pisarni in boljša organizacija dela, s tem pa večja produktivnost. Za te anketirance je sledilo še vprašanje o tem, kolikokrat na teden bi bili pripravljeni delati od doma. Na to vprašanje je odgovorilo 525 anketirancev, velika večina, 66 odstotkov, pa bi bila pripravljena od doma delati večkrat na teden (Slika 18).

*Slika 18: Prikaz mnenja anketirancev o številu izvedb dela od doma na teden*



*Vir: IKA (2021).*

Med najpogostejšimi razlogi za neohranitev dela od doma pa so pomanjkanje socialnih stikov in stika s strankami, premajhen prostor na domu za normalno izvajanje dela, motnje domačega okolja, predvsem otroci, in mnenje, da dom ni delovno okolje, temveč okolje za sprostitvev po napornem dnevu v pisarni.

## 5.5 Preverjanje hipotez

Sledi analiza hipotez, ki sem jih predstavil in postavil v poglavju 5.2. Na njihovi osnovi bom tako podal odgovore na svoje drugo raziskovalno vprašanje in vsa štiri raziskovalna podvprašanja.

Hipoteza H1a se nanaša na četrto vprašanje v anketnem vprašalniku. Anketiranci so morali na lestvici od 1 (zelo težko) do 5 (brez problemov) oceniti stopnjo privajenosti na delo od doma. Za testiranje te hipoteze sem se tako odločil uporabiti statistični t-test za preverjanje hipotez o vrednostni aritmetične sredine (angl. *One-Sample T-Test*), kjer sem določil vrednost 3 kot testno vrednost, saj je ta vrednost na lestvici nekakšna nevtralna stopnja. S testom sem preveril, ali se aritmetična sredina dejanskih odgovorov statistično dovolj razlikuje od določene testne aritmetične sredine. Statistični test sem opravil s pomočjo orodja Microsoft Excel.

### **Hipoteza H1a: Zaposleni so se na delo od doma prilagodili brez težav.**

Za preverjanje hipoteze sem uporabil sledečo ničelno in alternativno hipotezo:

-  $H_0: \mu \leq 3$

-  $H_1: \mu > 3$

Test je pokazal statistično značilno razliko ( $p = 0,000$ ) med dejansko vzorčno vrednostjo (aritmetična sredina = 4,13) in testno vrednostjo 3, kot je prikazano v tabeli 1.

Tabela 1: Rezultati t-testa hipoteze H1a

	Testna vrednost 3			
	Vrednost t-statistike	Stopinje prostosti	p-vrednost	zgornja meja 95 odstotkov intervala zaupanja
Na delo od doma sem se privadil brez težav	25,286	607	0,000	1,65

Vir: lastno delo.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnem ničelno hipotezo  $H_0$  pri  $\alpha = 0,001$  in sprejemem sklep, da so se zaposleni v največji meri na delo od doma prilagodili brez težav. S tem dejstvom lahko **hipotezo H1a sprejemem** (Priloga 2).

Za testiranje preostalih treh hipotez prvega sklopa pa sem se odločil uporabiti statistični test Spearmanov koeficient korelacije ( $\rho$ ), ki mi je povedal smer in moč monotone povezanosti izbranih spremenljivk. Koeficient lahko zavzame vrednost med -1 in 1. Število -1 pomeni popolno negativno povezanost, število 1 pa pomeni popolno pozitivno povezanost spremenljivk. Bližje kot je koeficient eni izmed teh dveh vrednosti, močnejša je povezanost (Statistik.si, 2016). Moč povezanosti spremenljivk pa določimo s pomočjo lestvice vrednosti koeficienta, ki je prikazana v tabeli 2.

Tabela 2: Lestvica vrednosti Spearmanovega koeficienta korelacije

Vrednost koeficienta	Moč povezanosti
0,00	ni povezanosti
0,01-0,19	neznatna povezanost
0,20-0,39	šibka povezanost
0,40-0,59	zmerna povezanost
0,60-0,79	močna povezanost
0,80 - 0,99	zelo močna povezanost

Prirajeno po Statistik.si (2016).

Za preverjanje naslednjih treh hipotez sem uporabil sledeči ničelni in alternativni hipotezi:

-  $H_0 : \rho = 0$

-  $H_1 : \rho > 0$

Ničelna hipoteza pravi, da bo Spearmanov koeficient zavzel vrednost 0, kar bi pomenilo, da povezanost med spremenljivkama ne obstaja. Alternativa ničelni hipotezi pa pravi ravno obratno, da bo Spearmanov koeficient zavzel vrednost, drugačno od 0, kar bi pomenilo, da med spremenljivkama obstaja nekakšna povezanost. Izračune Spearmanovega koeficienta sem opravil v orodju Microsoft Excel.

**Hipoteza H1b: Zaposleni, ki so se lažje prilagodili na delo od doma, so naloge opravili hitreje kot v pisarni.**

Pri tej hipotezi preverjam povezanost prilagodljivosti na delo od doma s hitreje opravljenim delom kot v pisarni. S pomočjo pridobljenih podatkov iz anketnega vprašalnika sem izračunal koeficient  $\rho = 0,56$ . V tabeli x sem izračunal tudi testno t-statistiko za preverjanje statistične značilnosti koeficienta. Pri vseh naslednjih tabelah, ki vsebujejo t-statistiko za statistično značilnost Spearmanovega koeficienta, veljajo navedene kritične meje za stopnjo značilnosti  $\alpha = 0,05$ . Za izračun t-statistike sem uporabil sledečo formulo (1):

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} \tag{1}$$

V formuli (1)  $r$  predstavlja Spearmanov koeficient,  $n$  pa velikost vzorca. Za izračun p-vrednosti pa sem uporabil funkcijo TDIST v Microsoft Excelu. V tabeli 3 sem izračunal testno t-statistiko za preverjanje statistične značilnosti koeficienta.

*Tabela 3: Rezultati t-testa za statistično značilnost Spearmanovega koeficienta za hipotezo H1b*

t-statistika za statistično značilnost koeficienta					
	Spearmanov koeficient	Vrednost t-statistike	Stopinje prostosti	p-vrednost	Zgornja kritična meja
Privajenost - hitrost	0,56	16,688	606	0,000	1,65

*Vir: lastno delo.*

Test je pokazal statistično značilno razliko ( $p = 0,000$ ). Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnem ničelno hipotezo  $H_0$  pri  $\alpha = 0,001$  in sprejem sklep, da med stopnjo prilagoditve na delo od doma in hitrostjo opravljenega dela doma obstaja **pozitivna zrna povezanost**.

Glede na rezultat lahko **sprejemem hipotezo H1b** in potrdim, da so tisti zaposleni, ki so se lažje prilagodili na delo na daljavo, svoje naloge hitreje opravili kot v pisarni.

**Hipoteza H1c: Zaposleni, ki so se lažje prilagodili na delo od doma, so pod manjšim stresom kot v pisarni.**

S to hipotezo ponovno preverjam povezanost dobre prilagodljivosti na delo od doma, ampak tokrat v povezavi z manjšim stresom kot v pisarni. S pomočjo pridobljenih podatkov iz anketnega vprašalnika sem izračunal koeficient  $\rho = 0,50$ . V tabeli 4 sem izračunal testno t-statistiko za preverjanje statistične značilnosti koeficienta.

*Tabela 4: Rezultati t-testa za statistično značilnost Spearmanovega koeficienta za hipotezo H1c*

	t-statistika za statistično značilnost koeficienta				
	Spearmanov koeficient	Vrednost t-statistike	Stopinje prostosti	p-vrednost	Zgornja kritična meja
Privajenost – manjši stres	0,50	14,248	606	0,000	1,65

*Vir: lastno delo.*

Test je pokazal statistično značilno razliko ( $p = 0,000$ ). Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnem ničelno hipotezo  $H_0$  pri  $\alpha = 0,001$  in sprejem sklep, da med stopnjo prilagoditve na delo od doma in manjšim stresom kot v pisarni obstaja **pozitivna zrna povezanost**. Glede na rezultat lahko **sprejemem hipotezo H1c** in potrdim, da so tisti zaposleni, ki so se lažje prilagodili na delo na daljavo, pod manjšim stresom, kot so bili v pisarni.

**Hipoteza H1d: Zaposleni, ki so se lažje prilagodili na delo od doma, lažje usklajujejo službene in privatne zadeve.**

Tudi pri tej hipotezi preverjam povezanost dobre prilagoditve na delo od doma, tokrat v povezavi z lažjim usklajevanjem službenih in privatnih zadev. S pomočjo pridobljenih podatkov iz anketnega vprašalnika sem izračunal koeficient  $\rho = 0,49$ . V tabeli 5 sem izračunal tudi testno t-statistiko za preverjanje statistične značilnosti koeficienta.

Test je pokazal statistično značilno razliko ( $p = 0,000$ ). Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnem ničelno hipotezo  $H_0$  pri  $\alpha = 0,001$  in sprejem sklep, da med stopnjo prilagoditve na delo in lažjim usklajevanjem službenih in privatnih zadev obstaja **pozitivna zrna povezanost**. Glede na rezultat lahko **sprejemem hipotezo H1d** in potrdim, da tisti zaposleni, ki so se lažje prilagodili na delo na daljavo, lažje usklajujejo službene in privatne zadeve.

Tabela 5: Rezultati t-testa za statistično značilnost Spearmanovega koeficienta za hipotezo  $H1d$

	t-statistika za statistično značilnost koeficienta				
	Spearmanov koeficient	Vrednost t-statistike	Stopinje prostosti	p-vrednost	Zgornja kritična meja
Privajenost – usklajevanje	0,49	13,703	606	0,000	1,65

Vir: lastno delo.

Sledeče štiri hipoteze se nanašajo na peto in deveto vprašanje anketnega vprašalnika, kjer so anketiranci s pomočjo Likertove 5-stopenjske lestvice (1 – se sploh ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – se popolnoma strinjam) ocenili, v kolikšni meri se strinjajo s trditvami o zadovoljstvu z delom od doma. Hipoteze sem tako preveril s t-testom za preverjanje hipotez o vrednostni aritmetične sredine, kjer sem kot testno vrednost določil vrednost 3 (niti se ne strinjam niti strinjam).

Za preverjanje naslednjih štirih hipotez sem uporabil sledeči ničelni in alternativni hipotezi:

- $H_0: \mu \geq 3$
- $H_1: \mu < 3$

Ker so alternativne hipoteze postavljene tako, da je pričakovati vrednost, manjšo od testne vrednosti 3, leži kritična meja v levem repu teh porazdelitev. Za dejansko p-vrednost je zaradi tega dejstva potrebno izračunano p-vrednost odšteti od 1.

**Hipoteza H2a: Zaposleni imajo z usklajevanjem z ostalimi družinskimi člani, ki opravljajo delo/izobraževanje na daljavo, težave.**

V tabeli 6 je p-vrednost že izračunana na dejansko p-vrednost. Test statistične značilnosti ni pokazal ( $p = 1$ ).

Tabela 6: Rezultati t-testa za hipotezo H2a

	Testna vrednost 3			
	t	df	p-vrednost	Spodnja meja 95 odstotkov intervala zaupanja
Z usklajevanjem imam težave	20,784	607	1	-1,65

Vir: lastno delo.



Na podlagi vzorčnih podatkov ničelne hipoteze  $H_0$  pri  $\alpha = 0,05$  ne morem zavrni in sprejem sklep, da zaposleni z usklajevanjem z ostalimi družinskimi člani v največji meri niso imeli težav. S tem dejstvom lahko **hipotezo H2a zavrnem** (Priloga 2).

**Hipoteza H2b: Zaposleni imajo s samo-organiziranostjo dela in časa težave.**

V tabeli 7 je p-vrednost že izračunana na dejansko p-vrednost. Test statistične značilnosti ni pokazal ( $p = 1$ ).

*Tabela 7: Rezultati t-testa za hipotezo H2b*

	Testna vrednost 3			
	t	df	p-vrednost	spodnja meja 95 odstotkov intervala zaupanja
Samoorganiziranost	32,895	607	1	-1,65

*Vir: lastno delo.*

Na podlagi vzorčnih podatkov ničelne hipoteze  $H_0$  pri  $\alpha = 0,05$  ne morem zavrni in sprejem sklep, da zaposleni s samoorganiziranostjo dela in časa nimajo težav. S tem dejstvom lahko **hipotezo H2b zavrnem** (Priloga 2).

**Hipoteza H2c: Zaposlenim oprema delovnega prostora ne ustreza.**

V tabeli 8 je p-vrednost že izračunana na dejansko p-vrednost. Test statistične značilnosti ni pokazal ( $p = 1$ ).

*Tabela 8: Rezultati t-testa za hipotezo H2c*

	Testna vrednost 3			
	t	df	p-vrednost	spodnja meja 95 odstotkov intervala zaupanja
Ustreznost prostora	19,549	607	1	-1,65

*Vir: lastno delo.*

Na podlagi vzorčnih podatkov ničelne hipoteze  $H_0$  pri  $\alpha = 0,05$  ne morem zavrni in sprejem sklep, da zaposlenim oprema delovnega prostora v največji meri ustreza. S tem dejstvom lahko **hipotezo H2c zavrnem** (Priloga 2).

### Hipoteza H2d: Zaposleni imajo primanjkljaj socialnih stikov.

V tabeli 9 je p-vrednost že izračunana na dejansko p-vrednost. Test statistične značilnosti ni pokazal ( $p = 1$ ).

Tabela 9: Rezultati t-testa za hipotezo H2d

	Testna vrednost 3			
	t	df	p-vrednost	spodnja meja 95 odstotkov intervala zaupanja
Primankljaj stikov	4,278	607	1	-1,65

Vir: lastno delo.

Na podlagi vzorčnih podatkov ničelne hipoteze  $H_0$  pri  $\alpha = 0,05$  ne morem zavrnil in sprejemem sklep, da zaposleni primanjkljaja socialnih stikov v največji meri nimajo. S tem dejstvom lahko **hipotezo H2d zavrnem** (Priloga 2).

Sledi naslednja hipoteza, ki se nanaša na tretje vprašanje v anketnem vprašalniku. Tu so anketiranci podali svoje mnenje o tem, kako gledajo na delo od doma. Zbrane podatke sem preoblikoval, da ima vsak odgovor svoje število (1 – delo od doma mi je neprijetno, 2 – vseeno mi je, 3 – delo od doma mi je prijetno). Za preverjanje hipoteze sem uporabil t-test za preverjanje hipotez o vrednostni aritmetične sredine, pri katerem sem kot testno vrednost vzel vrednost 2 (vseeno mi je). S tem želim preveriti, ali se dejanska aritmetična sredina dovolj razlikuje od teste aritmetične sredine 2. Z drugimi besedami: želim preveriti, če se dovolj ljudi strinja s trditvijo, da jim je delo od doma prijetno.

### Hipoteza H3: Zaposlenim je delo od doma prijetno in se ne veselijo povratka v pisarno.

Za preverjanje hipoteze sem uporabil sledečo ničelno in alternativno hipotezo:

- $H_0: \mu \leq 2$
- $H_1: \mu > 2$

Test je pri tej hipotezi pokazal statistično značilno razliko ( $p = 0,001$ ) med dejansko vrednostjo (aritmetična sredina = 2,09) in testno vrednostjo 2, kot je prikazano v tabeli 10.

Na podlagi statističnih podatkov lahko zavrnem ničelno hipotezo  $H_0$  pri  $\alpha = 0,001$  in sprejemem sklep, da je zaposlenim v največji meri delo od doma prijetno. S tem dejstvom lahko **hipotezo H3 potrdim** (Priloga 4).

Zadnje tri hipoteze pa govorijo o ustreznosti uporabe digitalnih orodij in povezanosti med pogledom na delo od doma/starostjo anketirancev in njihovo ustreznostjo.

*Tabela 10: Rezultati t-testa za hipotezo H3*

	Testna vrednost 2			
	t	df	p-vrednost	zgornja meja 95 odstotkov intervala zaupanja
Pogled na delo od doma	3,118	607	0,001	1,65

*Vir: lastno delo.*

**Hipoteza H4a: Zaposlenim se zdijo uveljavljena digitalna orodja ustrezna.**

Za preverjanje hipoteze sem uporabil sledečo ničelno in alternativno hipotezo:

- $H_0: \mu \leq 3$
- $H_1: \mu > 3$

Test je pokazal statistično značilno razliko ( $p = 0,000$ ) med dejansko vzorčno vrednostjo (aritmetična sredina = 4,29) in testno vrednostjo 3, kot je prikazano v tabeli 11.

*Tabela 11: Rezultati t-testa za hipotezo H4a*

	Testna vrednost 3			
	Vrednost t-statistike	Stopinje prostosti	p-vrednost	zgornja meja 95 odstotkov intervala zaupanja
Ustreznost digitalnih orodij	34,192	607	0,000	1,65

*Vir: lastno delo.*

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnem ničelno hipotezo  $H_0$  pri  $\alpha = 0,001$  in sprejemem sklep, da so zaposleni v največji meri ocenili uporabo digitalnih orodij kot ustrezno. S tem dejstvom lahko **hipotezo H4a sprejemem** (Priloga 5).

Za preverjanje zadnjih dveh hipotez pa sem ponovno uporabil Spearmanov koeficient.

**Hipoteza H4b: Zaposleni, ki jim je delo od doma prijetno, menijo, da je uporaba digitalnih rešitev pri njihovem delu ustrezna.**

Za preverjanje hipoteze sem uporabil sledečo ničelno in alternativno hipotezo:

- $H_0 : \rho = 0$
- $H_1 : \rho > 0$

S pomočjo pridobljenih podatkov iz anketnega vprašalnika sem izračunal koeficient  $\rho = 0,33$ . V tabeli 12 sem izračunal tudi testno t-statistiko za preverjanje statistične značilnosti koeficienta.

Test je pokazal statistično značilno razliko ( $p = 0,000$ ). Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnem ničelno hipotezo  $H_0$  pri  $\alpha = 0,001$  in sprejemem sklep, da med pogledom na delo od doma in stopnjo težav uporabe digitalnih orodij obstaja **pozitivna šibka povezanost**. Glede na rezultat lahko **sprejemem hipotezo H4** in potrdim, da tistim, ki jim je delo od doma prijetnejše, uporaba digitalnih rešitev bolj ustreza.

*Tabela 12: Rezultati t-testa za statistično značilnost Spearmanovega koeficienta za hipotezo H4b*

	t-statistika za statistično značilnost koeficienta				
	Spearmanov koeficient	Vrednost t-statistike	Stopinje prostosti	p-vrednost	Zgornja kritična meja
Starost – težave pri uporabi	0,33	8,591	606	0,000	1,65

*Vir: lastno delo.*

**Hipoteza H4c: Zaposleni, ki so starejši, imajo pri uporabi digitalnih orodij več težav.**

Za preverjanje zadnje hipoteze sem uporabil sledečo ničelno in alternativno hipotezo:

- $H_0 : \rho = 0$
- $H_1 : \rho < 0$

S pomočjo pridobljenih podatkov iz anketnega vprašalnika sem izračunal koeficient  $\rho = -0,19$ . V tabeli 13 sem izračunal tudi testno t-statistiko za preverjanje statistične značilnosti koeficienta.

Tabela 13: Rezultati t-testa za statistično značilnost koeficienta za hipotezo H4c

	t-statistika za statistično značilnost koeficienta				
	Spearmanov koeficient	Vrednost t-statistike	Stopinje prostosti	p-vrednost	Spodnja kritična meja
Starost – težave pri uporabi	-0,19	-4,765	606	0,000	- 1,65

Vir: lastno delo.

Test je pokazal statistično značilno razliko ( $p = 0,000$ ). Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnem ničelno hipotezo  $H_0$  pri  $\alpha = 0,001$  in sprejem sklep, da med starostjo anketirancev in stopnjo težav uporabe digitalnih orodij obstaja **negativna neznatna povezanost**. Glede na rezultat lahko **sprejem hipotezo H4b** in potrdim, da imajo starejši zaposleni pri uporabi digitalnih orodij več težav, vendar ne v veliki meri, saj je povezanost spremenljivk relativno šibka.

## 5.6 Pregled testiranja hipotez in povzetek ugotovitev

V tabeli 14 so vidne vse hipoteze in njihov status. S tabelo je pregled rezultatov analiziranja hipotez bolj pregleden.

Tabela 14: Pregled hipotez in rezultati testiranja

Hipoteza		Rezultat	Status
H1a	Zaposleni so se na delo od doma prilagodili brez težav.	$p = 0,000$	Potrjena
H1b	Zaposleni, ki so se lažje prilagodili na delo od doma, so naloge opravili hitreje kot v pisarni.	$\rho = 0,56, p = 0,000$	Potrjena
H1c	Zaposleni, ki so se lažje prilagodili na delo od doma, so pod manjšim stresom kot v pisarni.	$\rho = 0,50, p = 0,000$	Potrjena
H1d	Zaposleni, ki so se lažje prilagodili na delo od doma, lažje usklajujejo službene in privatne zadeve.	$\rho = 0,49, p = 0,000$	Potrjena
H2a	Zaposleni imajo z usklajevanjem z ostalimi družinskimi člani, ki opravljajo delo/izobraževanje na daljavo, težave.	$p = 1$	Zavrjena
H2b	Zaposleni imajo s samoorganiziranostjo dela in časa težave.	$p = 1$	Zavrjena
H2c	Zaposlenim oprema delovnega prostora ne ustreza.	$p = 1$	Zavrjena

se nadaljuje

Tabela 14: Pregled hipotez in rezultati testiranja (nad.)

H2d	Zaposleni imajo primanjkljaj socialnih stikov.	$p = 1$	Zavrnjena
H3	Zaposlenim je delo od doma prijetno in se ne veselijo povratka v pisarno.	$p = 0,001$	Potrjena
H4a	Zaposlenim se zdijo uveljavljena digitalna orodja ustrezna.	$p = 0,000$	Potrjena
H4b	Zaposleni, ki jim je delo od doma prijetno, menijo, da je uporaba digitalnih rešitev pri njihovem delu ustrezna.	$\rho = 0,33, p = 0,000$	Potrjena
H4c	Zaposleni, ki so starejši, imajo pri uporabi digitalnih orodij več težav.	$\rho = -0,19, p = 0,000$	Potrjena

Vir: lastno delo.

S pomočjo zgornjih rezultatov podajam odgovore na raziskovalna podvprašanja.

**RQ1:** Ali privajenost na delo od doma vpliva na delovni proces in počutje zaposlenih?

S hipotezo sem najprej preveril, ali so se zaposleni prilagodili na delo od doma. Iz rezultatov je razvidno, da s tem pri veliki večini ni bilo težav. V nadaljevanju me je zanimal vpliv stopnje privajenosti na ostale vidike in nekatere izzive, ki jih prinaša oddaljeno delo. Na vsakega izmed treh izbranih vidikov je imela stopnja privajenosti pozitiven vpliv. Skleпам, da so se zaposleni v veliki meri dobro prilagodili na delo od doma zaradi svoje agilnosti in dobre organizacijske prilagoditve zavarovalnice. Vse to pa prinaša koristi dela od doma, saj se zaradi hitrejšega opravljanja dela in manjšega stresa povečuje produktivnost zaposlenih, kar je cilj vsake organizacije, hkrati pa se s tem izboljšuje tudi prosti čas in privatno življenje zaposlenih, saj ju zaradi narave dela od doma lažje usklajujejo z delovnim časom.

Če povzamem, privajenost vsekakor pozitivno vpliva na delovni proces in počutje zaposlenih.

**RQ2:** Kako so se zaposleni soočili z izzivi, ki jih prinaša delo od doma?

Na novo organizirani delovni proces velikokrat postreže z novimi izzivi. V tem primeru so se zaposleni soočili tako z izzivi digitalizacije in organizacije kot tudi s pritiski in motnjami v domačem okolju. Predvsem je tu izziv z usklajevanjem z ostalimi družinskimi člani, ki opravljajo obveznosti na daljavo, opremo, ki ni prilagojena pisarnškemu delu, in seveda s samoorganizacijo in disciplino pri opravljanju delovnih nalog. Pričakoval sem, da bodo imeli zaposleni s izbranimi izzivi več težav. Iz rezultatov je razvidno, da jih velika večina ni imela veliko. Tisti zaposleni z večjimi težavami pri premagovanju izzivov pa so kot največji izziv izpostavili primanjkljaj socialnih stikov, kar pri takšni izvedbi dela ni presenečenje.

Glede na vse pa so se zaposleni z izzivi dobro soočili in jih v veliki meri premagali. S tem so si omogočili kakovostnejši delovni proces in omogočili dokaj nemoteno poslovanje zavarovalnice.

**RQ3:** Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih z delom od doma?

Delo do doma je bilo med zaposlenimi v večji meri dobro sprejeto, kar se odraža pri njihovem zadovoljstvu do takšnega načina dela in nenazadnje tudi pri potrjeni hipotezi. Kot sem že omenil v poglavju 5.4, so najpogostejši razlogi za zadovoljstvo odsotnost vožnje na delo, tukaj je vključena tudi odsotnost iskanja parkirišč in izogib mestnim prometnim konicam, večja sproščenost, ker so v domačem okolju, in fleksibilnost pri razporejanju svojega delovnega časa, saj lahko kakšno nalogo opravijo tudi v kakšnem drugem delu dneva, ker sta jim oprema in povezava do podatkov ter omrežja vedno na voljo.

Dejstvo je, da so zaposleni v veliki meri zadovoljni z organizacijo dela od doma in prednostmi, ki jih prinaša. Zadovoljni zaposleni pa zavarovalnici zagotavljajo dobro in kakovostno opravljeno delo.

**RQ4:** Kakšen pogled imajo zaposleni na ustreznost uporabe uvedenih digitalnih rešitev s strani zavarovalnice?

Kot je razvidno iz analize hipotez in njihovih rezultatov, so zaposleni v veliki meri ocenili, da so novo vpeljana digitalna orodja in rešitve pri njihovem delu ustrezna. Z njimi večjih težav nimajo, se je pa pokazalo, da starejši, kot so zaposleni, več imajo težav pri uporabi teh orodij. Ta ugotovitev je skladna z dejstvom, da imajo starejše osebe včasih več težav pri uporabi digitalnih rešitev, ne samo pri delu, tudi pri vsakdanjih stvareh, kot so pametni telefoni in računalniki. Tem osebam je potrebno zagotoviti ustrezno pomoč pri obvladovanju digitalizacije, kar pa se na koncu izraža tudi pri kakovosti opravljenega dela.

Kot najpogostejše razloge za ustreznost digitalnih orodij so zaposleni omenili, da so postopki hitrejši in poenostavljeni, kar prihrani čas, vseh pa jim je tudi fleksibilnost, ki jo prinašajo digitalna orodja in rešitve, saj lahko postopek izvedeš kjerkoli na svetu, potrebna je samo povezava na internetno omrežje. Iz tega sledi, da so digitalna orodja in vpeljane rešitve med zaposlenimi dobro sprejete, saj omogočajo hitrejši, enostavnejši in kakovostnejši delovni proces.

## **6 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE, OMEJITVE RAZISKAVE IN NADALJNJE RAZISKOVANJE**

V zadnjem poglavju magistrske naloge pa sem strnil obe raziskovalni vprašanji in s pomočjo rezultatov anketnega vprašalnika in analize hipotez podal predloge za možne izboljšave.

Sledijo še omejitve pri izvedbi intervjujev in izvedbi anketnega vprašalnika ter na koncu še možnosti za nadaljnje raziskovanje.

## 6.1 Predlogi za izboljšave

Zavarovalnica Generali je svoje poslovanje in organizacijo dela bolj kot ne uspešno transformirala in se prilagodila trenutnim razmeram. Tako s pomočjo uvedbe novih tehnologij kot tudi z organizacijo dela na daljavo. S prilagoditvami jim je uspelo ohraniti skoraj nemoteno poslovanje zavarovalnice, kar je bil tudi cilj. Kljub uspešni transformaciji pa sem mnenja, da bi lahko v prihodnje nekatere stvari še izboljšali in bi še bolj pripomogle k izboljšanju tako delovnega okolja kot potrošniške izkušnje. V pomoč pri iskanju predlogov so mi bili tudi odgovori zaposlenih v anketnem vprašalniku.

Predloge za izboljšavo sem razdelil v dve kategoriji, in sicer na tehnološki vidik transformacije in organizacijski vidik transformacije.

Pri tehnološkem vidiku transformacije oziroma prilagoditev je v ospredju predvsem uporaba mobilne tehnologije za namen oddaljenega ogleda škode in videoidentifikacije preko pametnega telefona strank. Po besedah g. Pregeljca dobijo stranke, pri katerih bodo opravili eno izmed teh storitev, sms sporočilo oziroma elektronsko pošto s povezavo do portala, s pomočjo katerega lahko zaposleni opravijo ogled ali identifikacijo. Menim, da bi z integracijo teh storitev oziroma prilagoditev z obstoječo mobilno aplikacijo Moj Generali postopek poenostavili, hkrati pa bi bile poleg vseh funkcij, ki jih že sedaj ponuja aplikacija, tudi te nove storitve na voljo na enem mestu, v eni mobilni aplikaciji. Stranke bi lahko do digitalnega podpisa, videoidentifikacije ali oddaljenega ogleda škode dostopale s pomočjo svojega računa, s katerim so prijavljene v mobilno aplikacijo. V aplikaciji bi tako po potrebi uporabile te funkcije in se povezale z zaposlenimi na zavarovalnici. Ohranijo pa lahko tudi pošiljanje sms sporočil s povezavo, vendar bi povezava odprla aplikacijo, v njen pa bi se zagnala potrebna storitev. Z integracijo ne bi bilo potrebe po samostojnem portalu, kot je to urejeno sedaj.

K tehnološkemu vidiku bi dodal tudi omogočanje internetne povezave. Glede na rezultate anketnega vprašalnika imajo nekateri zaposleni problem z internetno povezavo. Nekateri v svojem kraju bivanja še vedno nimajo možnosti optične povezave. Zavarovalnica bi lahko takšnim posameznikom zagotovila prenosne modeme, v katerih bi bila SIM kartica z zakupljeno količino prenosa podatkov. Današnja tehnologija namreč omogoča, da je tudi takšna povezava dovolj hitra in zanesljiva za nemoteno delo na daljavo.

Predloge za izboljšave na organizacijskem delu transformacije bom začel z organizacijo dela na daljavo. Zaposleni so si morali na svojem domu ustvariti prostor, domačo pisarno, kjer so lahko učinkovito opravljali svoje delo. Ponovno se bom vrnil na odgovore v anketnem vprašalniku. Tisti, ki s svojo opremo in delovnim prostorom doma niso bili zadovoljni, so se sklicevali predvsem na neustreznost stola in velikost mize. Za omogočanje oddaljenega dela



je zavarovalnica kupila dodatne prenosnike in jih posodila svojim zaposlenim. Poleg prenosnikov pa bi zavarovalnica lahko zaposlenim omogočila tudi izposajo druge opreme. Kot sem že omenil, bi lahko za nekatere zaposlene v poštev prišel pisarniški stol, nekateri so si ga kupili tudi sami. S tem bi svoj domači delovni prostor nadgradili, kar pa pripelje do bolj učinkovitega opravljanja dela na daljavo.

Drugi predlog pri organizaciji dela na daljavo pa je omogočanje zaposlenim, da si vsak sam izbere, na kateri lokaciji bo na posamezni dan v tednu delal, tudi ko strogi ukrepi ne bodo v veljavi. Ljudje smo si namreč različni, nekaterim zaposlenim ugaja 100-odstotno delo od doma, nekaterim sploh ne. Z izbiro delovnega okolja bi se lahko zaposlenim izboljšal odnos do dela glede na individualne preference posameznika. Tudi v anketnem vprašalniku je bilo kar nekaj odgovorov v povezavi z ne-menjavo delovnega okolja. Nekateri zaposleni so namreč mnenja, da je dom prostor za sproščanje in privatne zadeve, pisarna pa delovno okolje in imajo pri delu od doma s tem malce težav. Z možnostjo izbire lokacije opravljanja dela bi bili zaposleni bolj motivirani in bolj produktivni, kar pa je v interesu vsake organizacije. Njihov »urnik« bi moral biti potrjen s strani njihovih nadrejenih, ki bi usklajevali število zaposlenih, ki delajo od doma, in tistih, ki so fizično prisotni na zavarovalnici.

Kot zadnji predlog pri organizacijskem delu transformacije pa v ospredje postavljam starejše zaposlene. Iz rezultatov analize hipotez je namreč razvidno, da imajo starejši zaposleni pri obvladovanju uvedenih digitalnih rešitev in orodij več težav kot mlajši. To potrjujejo tudi odgovori v anketnem vprašalniku, kjer so lahko zaposleni zapisali svoje težave pri uporabi digitalnih rešitev. Predlagam, da bi se za starejše zaposlene, ki jim je ovira pri obvladovanju digitalnih orodij neznanje in težja prilagoditev, organizirala dodatna pomoč oziroma dodatna izobraževanja, kjer bi jim na enostaven način prikazali pravilno rabo novih digitalnih rešitev in orodij. S tem bi tudi tisti starejši zaposleni, ki imajo težave, maksimalno izkoristili novo pridobljene rešitve.

## **6.2 Omejitve raziskovanja**

Kot glavno omejitev raziskovanja izpostavljam izvedbo intervjuja preko elektronske pošte. Zaradi razmer, ki so vladale, izvedba intervjuja v živo skoraj ni bila izvedljiva. Alternativna izvedba preko dopisovanja po elektronski pošti je bila tako najbolj primerna. Takšen način izvedbe intervjuja ima seveda svoje pomanjkljivosti. Izvedba intervjuja v živo bi bila precej bolj produktivna, saj se lahko med intervjujem razvije debata, rezultat pa so kakovostnejše in bolj natančne informacije. Menim tudi, da je podajanje informacij o takšnih stvareh, kot je opis novih prilagoditev zavarovalnice, lažje izvesti ustno, saj sogovorniki o takšnih temah lažje razpravljajo, kot pa napišejo v elektronsko sporočilo. Verjamem, da med svojim delovnim časom, sploh na takšnem položaju v zavarovalnici, moj sogovornik nima toliko časa, da bi v elektronski obliki strnil svoje celotno mišljenje o dani situaciji in danih prilagoditvah.

Faktor pri dopisovanju preko elektronske pošte pa je tudi čas. Med poslanimi vprašanji in prejetimi odgovori je minilo kar nekaj dni, kar je intervju precej podaljšalo v primerjavi z izvedbo v živo. Včasih je to privedlo do podrtega časovnega načrta, ki sem ga imel predvidenega za raziskovanje in kasneje za pisanje magistrske naloge.

### **6.3 Nadaljnje raziskovanje**

V prihodnje bi bilo smotrno opraviti intervjuje tudi z nekaterimi zaposlenimi. Menim, da bi bili zbrani podatki kakovostnejši od tistih, ki sem jih pridobil zgolj s pomočjo anketnega vprašalnika, hkrati pa bi lahko zaposleni podali še kakšen svoj vidik prilagoditev, ki jih v anketnem vprašalniku nisem zajel. S tem bi raziskava pridobila na kakovostnejših rezultatih, predvsem pa bi bili ti rezultati večji odraz dejanskega mišljenja zaposlenih.

Poleg zavarovalnice Generali bi lahko bile v prihodnje raziskave vključene tudi druge zavarovalnice na slovenskem trgu. S tem bi pridobili vpogled tudi v njihovo delovanje med krizo COVID-19. Tako bi lahko izvedli primerjavo med njimi, saj sem mnenja, da se je vsaka zavarovalnica s krizo soočila na svoj način. Zanimivo bi bilo raziskati prednosti in slabosti vsake prilagoditve in jih oceniti glede na njihovo uspešnost.

## **SKLEP**

V svojem magistrskem delu sem opisal učinke, ki jih je imela pandemija COVID-19 na zavarovalno dejavnost, predvsem v smislu digitalne transformacije. Primer digitalne transformacije in izzivov, s katerimi se podjetja in zaposleni soočajo, sem predstavil na primeru zavarovalnice Generali.

Sedanja zdravstvena kriza je ena bolj razsežnih v zadnjih petdesetih letih, temu primerne so tudi posledice in ukrepi, ki pomagajo pri zaježitvi pandemije. Ti so predvsem strogi in brez primere kakršnim koli drugim ukrepom, ki smo jim bili priča do zdaj. Zaradi njih je obstal skoraj ves svet, kar je neizbežno privedlo tudi do gospodarske krize. Podjetja so se kot odgovor na ukrepe morala prilagoditi in izvesti hitro digitalno transformacijo in digitalizacijo svojega poslovanja. Zavarovalnice v tem primeru niso bile nobena izjema. Velika večina je uvedla delo na daljavo in nove načine brezkontaktnega poslovanja s pomočjo digitalnih rešitev.

Tudi zavarovalnica Generali se je v sedanji krizi prilagodila na nov način poslovanja. Na podlagi intervjuja z g. Pregeljcem sem prišel do odgovorov, kakšnih prilagoditev so se poslužili. S pomočjo oddelka za informatiko so uspešno uvedli nove digitalne rešitve, ki so omogočale nemoteno sklepanje pogodb, oceno škode zavarovanih predmetov in identifikacijo kar preko spleta, tudi s pomočjo pametnih telefonov strank. S tem so ohranili nemoteno dejavnost sklepanja zavarovanj in ostalih storitev, ki so na voljo strankam. Pri uvedenih rešitvah se vidi uporaba mobilne tehnologije, ki je ena ključnih tehnologij digitalne

transformacije. Stranke do portala, kjer lahko na daljavo opravijo storitve, dostopajo preko povezave, ki jo prejmejo preko sms sporočila ali elektronske pošte.

Poleg digitalnih rešitev pa je zavarovalnica Generali organizirali tudi delo na daljavo. Zaposlenim so zagotovili prenosnike in oddaljeni dostop do omrežja zavarovalnice s pomočjo DirectAccessa. S tem so imeli zaposleni omogočen dostop do podatkov in baz tudi iz svojega doma. Poskrbljeno je bilo tudi za komunikacijo med zaposlenimi, saj so s pomočjo Skypa ostali v rednih stikih. Delo na daljavo pa je velik zalogaj tudi za zaposlene, saj so se na nov način izvedbe dela morali prilagoditi.

Opravil sem raziskavo, s katero sem s pomočjo anketnega vprašalnika ugotavljal vpliv dela na daljavo na zaposlene. Po analizah rezultatov in testiranju hipotez sem prišel do ugotovitve, da so se zaposleni v veliki meri z oddaljenim delom dobro znašli in dobro prilagodili. Dobra prilagoditev pa je bila ključ do večje produktivnosti in manjšega stresa kot pri delu v pisarni. Hkrati pa so zaposleni lažje usklajevali svoje službene in privatne zadeve. Težave z delom od doma sem pričakoval predvsem pri usklajevanju z ostalimi družinskimi člani, pomanjkanju socialnih stikov, samoorganiziranosti dela in neprimerni opremljenosti, kot je npr. stol ali miza. Zaposleni tudi s temi izzivi niso imeli preveč težav, saj so jih kot sposobna in agilna delovna sila uspešno premagali. Delo od doma zaposlenim ne predstavlja težave, to so potrdili tudi z dejstvom, da večina vidi takšen način dela kot prijetnega. Najpogostejši razlog za takšno mišljenje je odsotnost vožnje in fleksibilnost pri razporejanju delovnega časa. Seveda takšen način ne ustreza vsem zaposlenim. Eden največjih razlogov za to je primanjkljaj socialnih stikov in pomanjkanje prostora v »domači pisarni«.

Digitalne rešitve in orodja, ki jih je zavarovalnica na novo vpeljala, so med zaposlenimi dobro sprejeti. Mnenja so, da jim omogočajo obdelavo večjega števila strank, saj so postopki hitrejši in poenostavljeni. Hkrati pa jim ugaja fleksibilnost, saj se s stranko lahko povežejo od kjerkoli. Tudi tukaj pa so se našli tisti, ki jim uvedene rešitve ne ugajajo in imajo z njimi nekaj težav. Glavni razlog je odsotnost stika s strankami v živo in pa občasno nedelovanje sistema, ki te rešitve podpira. Tukaj pridejo v poštev predvsem starejši, saj sem prišel do ugotovitve, da imajo glede na mlajše zaposlene pri obvladovanju digitalnih rešitev več težav. Prav tem zaposlenim je potrebno nameniti največ pozornosti, saj lahko le z izboljšanjem ali odpravo njihovih težav zavarovalnica pridobi na kakovosti opravljenega dela, predvsem na daljavo, in na izboljšanju počutja zaposlenih.

Menim, da sem z izvedenim intervjujem in raziskavo dobil odgovora na svoji prvotni raziskovalni vprašanji. S tem sem pripomogel k boljšemu razumevanju transformacije poslovanja zavarovalnice Generali med krizo COVID-19 ter kako je le-ta vplivala na počutje in delovni proces njihovih zaposlenih. S pomočjo teh ugotovitev sem podal tudi predloge za izboljšavo transformacije. Upam, da sem s temi predlogi pripomogel zavarovalnici Generali k možnemu izboljšanju vpeljanih rešitev in k zagotovitvi kakovostnejše izkušnje pri delu na daljavo.

## LITERATURA IN VIRI

1. 1KA (2021). 1KA | Spletne ankete: Analiza, grafi. Pridobljeno 22. avgusta 2021 iz <https://1ka.arnes.si/admin/survey/index.php?anketa=26763&a=analysis&m=charts>
2. Adacta (brez datuma). About us. Pridobljeno 15. aprila 2021 iz <https://www.adacta-fintech.com/about-us>
3. Allen, F. & Carleti, E. (2010). An Overview of the Crisis: Causes, Consequences, and Solutions. *International Review of Finance*, 10(1), 1–26.
4. Almeida, F., Duarte Santos, J. & Augusto Monteiro, J. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97–103.
5. Andersen, K. G., Rambaut, A., Lipkin, W. I., Holmes, E. C. & Garry, R. F. (2020). The proximal origin of SARS-CoV-2. *Nature Medicine*, 26(4), 450–452.
6. Agencija za Zavarovalni Nadzor (2020). Poročilo Agencije za zavarovalni nadzor za leto 2019. Pridobljeno 2. maja 2021 iz <https://www.a-zn.si/wp-content/uploads/AZN-Letno-porocilo-2019.pdf>
7. Babuna, P., Yang, X., Gylilbag, A., Awudi, D. A., Ngmenbelle, D. & Bian, D. (2020). The Impact of COVID-19 on the Insurance Industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16).
8. Berger, R. (2020). Digital workplace in the era of Covid-19. Pridobljeno 24. marca 2021 iz <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/Digital-workplace-in-the-era-of-Covid-19.html>
9. Brantič, J. (2018). Digitalizacija razbija po vratih zavarovalniškega sektorja. *Delo, Svet Kapitala*. Pridobljeno 18. marca 2021 iz <https://svetkapitala.delo.si/finance/digitalizacija-razbija-po-vratih-zavarovalniskega-sektorja/>
10. Businesswire. (2020). Global Insurtech Market (2020 to 2025) - Growth, Trends and Forecasts. Pridobljeno 15. aprila 2021 iz <https://www.businesswire.com/news/home/20200416005759/en/Global-Insurtech-Market-2020-to-2025---Growth-Trends-and-Forecasts---ResearchAndMarkets.com>
11. Carroll, N. & Conboy, K. (2020). Normalising the "new normal": Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*, 55, 102186.
12. Catlin, T., Lorenz, J., Münstermann, B. & Ricciardi, V. (2017). McKinsey & Company. *Insurtech—the threat that inspires*. Pridobljeno 8. aprila 2021 iz <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurtech-the-threat-that-inspires#>
13. Center for Economic Policy Research Press (2020). *Economics in the Time of COVID-19*: Centre for Economic Policy Research. Pridobljeno 3. marca 2021 iz <https://www.incae.edu/sites/default/files/covid-19.pdf#page=52>
14. Conway, L. (2014, 13. junij). Blockchain Explained. *Investopedia*. Pridobljeno 23. avgusta 2021 iz <https://www.investopedia.com/terms/b/blockchain.asp>

15. Davison, R. M. (2020). The Transformative Potential of Disruptions: A Viewpoint. *International Journal of Information Management*, 55, 102149.
16. Deloitte (2020). *COVID-19 pandemic shifts InsurTech investment priorities*. Pridobljeno 5. februarja 2021 iz <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/fintech-insurtech-investment-trends.html>
17. Demirkan, H., Spohrer, J. C. & Welser, J. J. (2016). Digital Innovation and Strategic Transformation. *IT Professional*, 18(6), 14–18.
18. Ebert, C. & Duarte, C. (2018). Digital Transformation. *IEEE Software*. Pridobljeno 11. marca 2021 <https://www.chcduarte.com/dx2018.pdf>
19. Eatough, E. (2021). *Working from home? 12 challenges and how to overcome them* [objava na blogu]. Pridobljeno 17. avgusta 2021 iz <https://www.betterup.com/blog/challenges-of-working-from-home>
20. Fletcher, G. & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55, 102185.
21. Generali zavarovalnica (2021a). *Generali Group*. Pridobljeno 8. junija 2021 iz <https://www.generali.si/generali-group>
22. Generali zavarovalnica (2021b). *Naša odgovornost*. Pridobljeno 8. junija 2021 iz <https://www.generali.si/nasa-odgovornost>
23. Generali Group (2021). *Who we are: At a glance*. Pridobljeno 2. maja 2021 iz <https://www.generali.com/who-we-are/at-a-glance>
24. Gillis, A. (2020). *What is IoT (Internet of Things) and How Does it Work?* Pridobljeno 12. marca 2021 iz <https://internetofthingsagenda.techtarget.com/definition/Internet-of-Things-IoT>
25. Goldstein, I., Jiang, W., & Karolyi, G. A. (2019). To FinTech and Beyond. *The Review of Financial Studies*, 32(5), 1647–1661.
26. Hao, Y. (2019). Personal property insurance consumption decision model under the impulse of technology— Based on prospect theory and TOPSIS multi-attribute decision making method. Proceedings of the 2019 China Insurance and Risk Management International Conference, 17. - 20. julij 2019. 369–386.
27. Hoberg, P., Krcmar, H. & Welz, B. (2017). *Skills for Digital Transformation*. Pridobljeno 16. marca 2021 iz <http://www.corporate-leaders.com/sitescene/custom/userfiles/file/Research/sapskillsfordigitaltransformation.pdf>
28. Horowitz, J. (2020). *The global coronavirus recession is beginning*: CNN. Pridobljeno 5. marca 2021 iz <https://edition.cnn.com/2020/03/16/economy/global-recession-coronavirus/index.html>
29. Hudziy, O. (2020). *Future in Fintech in 2021: Revolution in Financial Sectors* [objava na blogu]. Pridobljeno 8. aprila 2021 iz <https://inveritasoft.com/blog/why-is-fintech-such-a-hot-topic-nowadays>
30. International Association of Insurance Supervisors (2020). *Issues Paper on the Use of Big Data Analytics in Insurance*. Pridobljeno 13. aprila 2021 iz <https://www.iaisweb.org/file/89244/issues-paper-on-use-of-big-data-analytics-in-insurance>

31. Insurance Europe (2020). *Response to IAIS consultation on COVID-19 impact on insurance sector*. Pridobljeno 9. marca 2021 iz <https://www.insuranceeurope.eu/sites/default/files/attachments/Responseodstotkov20odstotkov20IAISodstotkov20consultationodstotkov20onodstotkov20COVID-19odstotkov20impactodstotkov20onodstotkov20insuranceodstotkov20sector.pdf>
32. Insurance Information Institute (2020). *Background on: Insurtech*. Pridobljeno 2. maja 2021 iz <https://www.iii.org/article/background-on-insurtech>
33. Itapro (2020). COVID-19 Accelerates Insurance Digitalization to Meet Customer Demand: World InsurTech Report 2020. Pridobljeno 15. aprila 2021 iz <https://www.emagazine.itapro.org/Home/Article/COVID-19-Accelerates-Insurance-Digitalization-to-Meet-Customer-Demand-World-InsurTech-Report-2020/3325>
34. Jena, P. R., Majhi, R., Kalli, R., Managi, S. & Majhi, B. (2021). Impact of COVID-19 on GDP of major economies: Application of the artificial neural network forecaster. *Economic Analysis and Policy*, 69, 324–339.
35. Johnston, K. (2020). The future of insurtech. *Insurance Business America*. Pridobljeno 16 aprila 2021 iz <https://www.insurancebusinessmag.com/us/news/technology/the-future-of-insurtech-225979.aspx>
36. Kagan, J. (2020). *Financial Technology – Fintech*. Pridobljeno 7. aprila 2021 iz <https://www.investopedia.com/terms/f/fintech.asp>
37. Kaigorodova, G. N., Mustafina, A. A. & Alyakina, D. P. (2018). Directions of improving information system of insurance company. *Journal of Physics: Conference Series*, 1015, 42016.
38. Kantarci, A. (2021). *Top 6 Digital Transformation Applications in Insurance in 2021*. Pridobljeno 19. marca 2021 iz <https://research.aimultiple.com/digital-transformation-insurance/>
39. Kopanakis, J. (2018). 5 Real-World Examples of How Brands are Using Big Data Analytics. *Mentionlytics [objava na blogu]*. Pridobljeno 16. marca 2021 iz <https://www.mentionlytics.com/blog/5-real-world-examples-of-how-brands-are-using-big-data-analytics/>
40. KPMG (2020). *Insurtech's place in a COVID-19 world*. Pridobljeno 15. aprila iz <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/09/insurtechs-place-in-covid-19-world.html>
41. Križnik, B. (2020). Tehnološko in organizacijsko pripravljene na preboj. *Delo*. Pridobljeno 2. maja 2021 iz <https://www.delo.si/gospodarstvo/novice/tehnolosko-in-organizacijsko-pripravljene-na-preboj/>
42. Kronbichler, A., Kresse, D., Yoon, S., Lee, K. H., Effenberger, M. & Shin, J. I. (2020). Asymptomatic patients as a source of COVID-19 infections: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Infectious Diseases : IJID : Official Publication of the International Society for Infectious Diseases*, 98, 180–186.
43. Lee, I. (2017). Big data: Dimensions, evolution, impacts, and challenges. *Business Horizons*, 60(3), 293–303.
44. Matt, D. T. & Rauch, E. (2020). SME 4.0: The Role of Small- and Medium-Sized Enterprises in the Digital Transformation. In D. T. Matt, V. Modrák, & H. Zsifkovits (Eds.), *Industry 4.0 for SMEs* (pp. 3–36). Cham: Springer International Publishing.

45. Mayer Brown (2020). COVID-19 *Impact on Insurtech Considerations for Insurtech Companies and Their Investors*. Pridobljeno 2. marca 2021 iz <https://www.mayerbrown.com/-/media/files/perspectives-events/publications/2020/05/covid19-impact-on-insurtech-considerations-for-insurtech-companies-and-their-investorsv3.pdf>
46. McCrea, M. & Farrell, M. (2018). A Conceptual Model for Pricing Health and Life Insurance Using Wearable Technology. *Risk Management and Insurance Review*, 21(3), 389–411.
47. Mearian, L. (2020, December 14). How Blockchain Plays into Digital Transformation. *IDC Blog* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. avgusta 2021 iz <https://blogs.idc.com/2020/12/14/how-blockchain-plays-into-digital-transformation/>
48. MJV Technology & Innovation (2019). *Insurtech: what it is, examples and how to seize opportunities* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. maja 2021 iz <https://www.mjvinnovation.com/blog/insurtech-what-it-is/>
49. Montazerolghaem, A., Yaghmaee, M. H. & Leon-Garcia, A. (2020). Green Cloud Multimedia Networking: NFV/SDN Based Energy-Efficient Resource Allocation. *IEEE Transactions on Green Communications and Networking*, 4(3), 873–889.
50. Ozili, P. K. & Arun, T. (2020). Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy. *SSRN Electronic Journal*. Advance online publication.
51. Pauzi, M. F. & Juhari, S. N. (2020). Digital Transformation of Healthcare and Medical Education, Within, and Beyond Pandemic COVID-19. *Asian Journal of Medicine and Biomedicine*, 4(2), 39–42.
52. Pearce, G. (2018). Digital Transformation? Boards Are Not Ready for It. *Isaca Journal*. Pridobljeno 24. marca 2021 iz <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2018/volume-5/digital-transformation-boards-are-not-ready-for-it>
53. Priyono, A., Moin, A. & Putri, V.N.A.O. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4),
54. Ribeiro, J. (2020, 11. november). AI and Digital Transformation | Towards Data Science. *Towards Data Science*. Pridobljeno 23. avgusta 2021 iz <https://towardsdatascience.com/how-ai-and-digital-transformation-will-change-your-business-forever-c7563c15c1b3>
55. Roberts Naele, F., Peterson Drake, P. & Konstantopoulos, T. (2020). InsurTech and the Disruption of the Insurance Industry. Pridobljeno 2. marca 2021 iz <https://www.jstor.org/stable/pdf/26931211.pdf?refreqid=excelsiorodstotkov3A2693d4e199e6c654dea61c4f21f584e5>
56. Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Science*, 15(Suppl.1), 388–393.
57. Statistik.si (2016). *Spearmanov koeficient korelacije*. Pridobljeno 19. avgusta 2021 iz <https://www.statistik.si/spearmanov-koeficient>
58. Stoeckli, E., Dremel, C. & Uebernickel, F. (2018). Exploring characteristics and transformational capabilities of InsurTech innovations to understand insurance value creation in a digital world. *Electronic Markets*, 28(3), 287–305.

59. Stojkoski, V., Jolakoski, P. & Ivanovski, I. (2020). *The short-run impact of COVID-19 on the activity in the insurance industry in the Republic of North Macedonia.*
60. Turits, M. (2021, August 17). *Why are some people better at working from home than others?* Pridobljeno 17. avgusta 2021 iz <https://www.bbc.com/worklife/article/20200506-why-are-some-people-better-at-working-from-home-than-others>
61. Urad Republike Slovenije za Makroekonomske Analize in Razvoj (2020). *Zimska napoved gospodarskih gibanj 2020.* Pridobljeno 6. marca 2021 iz [https://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/napovedi/vmesna/zimska\\_2020/ZimskaNNGG\\_2020\\_01.pdf](https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/napovedi/vmesna/zimska_2020/ZimskaNNGG_2020_01.pdf)
62. Viršek, D. (2019). Nič več tekmeči, zdaj je čas za sodelovanje. *Delo.* Pridobljeno 22. avgusta 2021 iz <https://www.delo.si/gospodarstvo/novice/nic-vec-tekmeči-zdaj-je-cas-za-sodelovanje/>
63. Volosovych, S., Zelenitsa, I., Kondratenko, D., Szymła, W. & Mamchur, R. (2021). Transformation of insurance technologies in the context of a pandemic. *Insurance Markets and Companies*, 12(1), 1–13.
64. Walden, S. (2020). What Is Fintech And How Does It Affect How I Bank?. *Forbes.* Pridobljeno 7. aprila 2021 iz <https://www.forbes.com/advisor/banking/what-is-fintech/>
65. Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. *MITSloan Management Review.* Pridobljeno 11. marca 2021 iz <https://dixital.cec.es/wp-content/uploads/presentacions/presentacion08.pdf>
66. World Tourism Organization (2020). International Tourist Numbers Down 65odstotkov in First Half of 2020, UNWTO Reports. Pridobljeno 15. aprila 2021 iz <https://www.unwto.org/news/international-tourist-numbers-down-65-in-first-half-of-2020-unwto-reports>
67. Xu, X. & Zweifel, P. (2020). A framework for the evaluation of InsurTech. *Risk Management and Insurance Review*, 23(4), 305–329.
68. Yundt, J. (2020). *How Digital Transformation is Changing the Insurance Industry* [objava na blogu]. Pridobljeno 19. marca 2021 iz <https://global.hitachi-solutions.com/blog/insurance-digital-transformation>
69. Zupan, G. (2017). *Svetovni dan telekomunikacij in informacijske družbe.* Pridobljeno 16. marca 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6667>



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni, sem Matija Kozinc, štipendist pri zavarovalnici Generali in absolvent magistrskega študija Poslovna informatika na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V sklopu svoje magistrske naloge sem se odločil izvesti raziskavo med zaposlenimi v zavarovalnici Generali. Z vprašalnikom želim ugotoviti, kako so prilagoditve zavarovalnice v času pandemije vplivale na vas, zaposlene, predvsem v smislu dela na daljavo in uporabe digitalnih rešitev. S tem, ko rešite vprašalnik, mi boste s svojimi odgovori ogromno pripomogli k cilju o uspešno izvedeni raziskavi in dokončanju magistrskega dela, za to se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem. Vprašalnik je pretežno sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa, reševanje pa vam bo vzelo največ 5 minut. Rezultati ankete bodo uporabljeni izključno za namene izdelave analize za magistrsko delo.

### Q1 - Imate na svojem delovnem mestu neposreden stik s strankami?

- Da
- Ne
- Včasih

### Q2 - Koliko let ste že zaposleni na zavarovalnici Generali?

- do 3 leta
- 3 do 10 let
- več kot 10 let

### Q3 - Kako gledate na delo od doma?

- Vseeno mi je, ali delam doma ali na delovnem mestu.
- Delo od doma mi je prijetno, ne veselim se povratka v pisarno.
- Delo od doma mi je neprijetno, veselim se povratka v pisarno.

### Q4 - Kako ste se privadili na delo od doma?

- |            | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| Zelo težko | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Brez problemov |

**Q5 - Prosimo ocenite svoje zadovoljstvo z delom od doma.**

	Se sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
IT oprema mi ustreza (računalnik, tiskalnik, ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oprema delovnega prostora mi ustreza (stol, miza, ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velikost delovnega prostora mi ustreza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovni prostor imam samo zase in mi ga ni potrebno deliti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hrup in drugi vplivi ostalih članov gospodinjstva me pri delu ne motijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tudi ko delam od doma, lahko ohranjam redne stike s sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tudi ko delam od doma, lahko ohranjam redne stike z nadrejenimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Q6 - Zaradi dela od doma

	Se sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
sem naloge opravil_a hitreje kot v pisarni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sem pod manjšim stresom kot v pisarni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sem na koncu delovnega dne bolj spočit_a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
imam primanjkljaj socialnih stikov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lažje usklajujem službene in privatne obveznosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sem prihranil_a čas zaradi odsotnosti vožnje na delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sem prihranil_a čas pri delu zaradi uporabe digitalnih orodij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (1) Q1 = [1, 3]

**Q7 - Se vam zdi uporaba digitalnih rešitev (npr. oddaljen podpis pogodbe, videoidentifikacija, ...), ki jih je zavarovalnica uvedla, ustrezna pri vašem delu?**

Da

Ne

Ne vem

IF (2) Q7 = [1, 2, 3]

**Q8 - Kaj je po vašem mnenju glavni razlog za (ne)ustreznost teh digitalnih rešitev?**

---

**Q9 - S kakšnimi izzivi in v kakšni meri se soočate pri delu od doma? (1 - imam veliko težav, 5- nimam nobenih težav)**

	1	2	3	4	5
Uporaba digitalnih orodij (Skype, oddaljeni dostop, oddaljeno sklepanje, ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internetna povezava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehnična opremljenost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskladitev z ostalimi družinskimi člani, ki opravljajo delo/izobraževanje na daljavo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Primanjkljaj socialnih stikov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doseganje učinkovitosti in produktivnosti pri delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovanje informacijskih sistemov in komunikacij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Samo-  
organiziranost  
dela in časa.



**Q10 - Katere ukrepe za izboljšanje delovnih pogojev doma ste sprejeli?**

Možnih je več odgovorov

- Nakup nove opreme
- Izposoja opreme od delodajalca
- Zakup hitrejše internetne povezave
- Selitev na območje, kjer je omogočena hitrejša internetna povezava
- Selitev v bolj mirno okolje
- Nobenih
- Drugo:

**Q11 - Ali bi možnost dela od doma ohranili tudi v prihodnje, če bi imeli možnost?**

- Da
- Ne
- Mogoče

IF (3) Q11 = [2]

**Q12 - Kaj je po vaše največji razlog, da ne bi ohranili dela od doma?**

\_\_\_\_\_

IF (4) Q11 = [1, 3]

**Q13 - Kaj je po vaše največji razlog, da bi ohranili delo od doma?**

\_\_\_\_\_

IF (4) Q11 = [1, 3]

**Q14 - Kolikokrat na teden bi v tem primeru bili pripravljene delati od doma?**

- Enkrat tedensko.
- Dvakrat tedensko.
- Večkrat na teden.

**Q15 - Spol**

- Ženski
- Moški

**Q16 - Starost** \_\_\_\_\_



**Priloga 2: Testna statistika za hipotezo H1a (t-test za preverjanje hipotez o vrednostni aritmetične sredine)**

	<i>Prilagoditev</i>
Mean	4,13
Variance	1,20
Observations	608
Hypothesized Mean Difference	3
df	607
t Stat	25,286
P(T<=t) one-tail	0,000
t Critical one-tail	1,65
P(T<=t) two-tail	0,000
t Critical two-tail	1,96

**Priloga 3: Testna statistika za hipoteze H2b - H2d (t-test za preverjanje hipotez o vrednostni aritmetične sredine)**

	<i>Uskladitev</i>
Mean	4,00
Variance	1,42
Observations	608
Hypothesized Mean Difference	3
df	607
t Stat	20,784
P(T<=t) one-tail	0,000
t Critical one-tail	1,65
P(T<=t) two-tail	0,000
t Critical two-tail	1,96

	<i>Samo-organiziranost</i>
Mean	4,25
Variance	0,88
Observations	608
Hypothesized Mean Difference	3
df	607
t Stat	32,895
P(T<=t) one-tail	0,000
t Critical one-tail	1,65
P(T<=t) two-tail	0,000
t Critical two-tail	1,96

	<i>Oprema delovnega prostora mi ustreza</i>
Mean	3,91
Variance	1,33
Observations	608
Hypothesized Mean Difference	3
df	607
t Stat	19,549
P(T<=t) one-tail	0,00
t Critical one-tail	1,65
P(T<=t) two-tail	0,00
t Critical two-tail	1,96

	<i>Primanjkljaj socialnih stikov.</i>
Mean	3,20
Variance	1,381730686
Observations	608
Hypothesized Mean Difference	3
df	607
t Stat	4,278
P(T<=t) one-tail	0,00001
t Critical one-tail	1,65
P(T<=t) two-tail	0,00002
t Critical two-tail	1,96

**Priloga 4: Testna statistika za hipotezo H3 (t-test za preverjanje hipotez o vrednostni aritmetične sredine)**

	<i>Kako gledate na delo od doma?</i>
Mean	2,09
Variance	0,55
Observations	608
Hypothesized Mean Difference	2
df	607
t Stat	3,118
P(T<=t) one-tail	0,001
t Critical one-tail	1,65
P(T<=t) two-tail	0,002
t Critical two-tail	1,96

**Priloga 5: Testna statistika za hipotezo H4a (t-test za preverjanje hipotez o vrednostni aritmetične sredine)**

	<i>Ustreznost digitalnih orodij</i>
Mean	4,29
Variance	0,86
Observations	608
Hypothesized Mean Difference	3
df	607
t Stat	34,192
P(T<=t) one-tail	0,000
t Critical one-tail	1,65
P(T<=t) two-tail	0,00
t Critical two-tail	1,96