

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**VPLIV EPIDEMIJE COVID-19 NA ORGANIZACIJO DELA V
STORITVENEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2022

MARUŠA BEVC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maruša Bevc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv epidemije COVID-19 na organizacijo dela v storitvenem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA DELA.....	2
1.1 Opredelitev dela in organizacije dela.....	2
1.2 Organizacijske strukture	4
1.2.1 Funkcijska organizacijska struktura	5
1.2.2 Divizijska organizacijska struktura	6
1.2.3 Matrična organizacijska struktura	6
1.3 Organizacijski procesi in procesna organiziranost.....	7
1.4 Poslovne funkcije v organizacijskem procesu	8
1.5 Organizacijski cilji.....	8
1.6 Vpliv organizacije dela na uspešnost podjetja	9
1.7 Pomen organizacije dela.....	10
2 UKREPI ZA PREPREČEVANJE BOLEZNI COVID-19	11
2.1 COVID-19 epidemija.....	11
2.2 Predstavitev ukrepov za zajezitev širjenja okužbe.....	12
2.3 Vpliv ukrepov na organizacijo dela	13
3 RAZISKAVA VPLIVA COVID-19 NA ORGANIZACIJO DELA V IZBRANEM	
 PODJETJU	14
3.1 Predstavitev podjetja.....	14
3.2 Namen in cilji empirične raziskave	15
3.3 Raziskovalna metoda.....	15
3.4 Zbiranje podatkov in opis vzorca.....	16
3.5 Rezultati raziskave.....	17
3.6 Diskusija	19
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI	23
PRILOGA	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Seznam intervjuvancev.....	16
--------------------------------------	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Prihodki in odhodki storitvenega podjetja	21
--	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja intervjuja v storitvenem podjetju.....	1
---	---

SEZNAM KRATIC

ZNB – Zakon o nalezljivih boleznih

UVOD

Epidemija COVID-19, ki se je v letu 2020 razširila praktično med vse države sveta, predstavlja velik izziv tako za vsakdanje življenje kot za gospodarstvo. Izbruh epidemije je namreč ob strogih ukrepih za njeno zaježitev močno vplival tudi na vse gospodarske aktivnosti (Kajzer, 2020). Čeprav so številne države sprejele ukrepe za ohranjanje delovnih mest, so se podjetja na trenutno situacijo odzvala tudi z zmanjševanjem števila zaposlenih. Predvsem se je zmanjšalo število zaposlenih z začasno zaposlitvijo ter število zaposlenih, ki so bili prisiljeni na začasno čakanje na delo. Posledično so, med drugim, ukrepi v veliki meri vplivali tudi na povečanje brezposelnosti (Kajzer, 2020).

Ukrepi, kot so tedenska testiranja, razkuževanje delovnih površin, vzdrževanje medsebojne razdalje in obvezna uporaba zaščitnih mask na delovnem mestu, so močno vplivali na delovanje storitvenih podjetij, zato želim v nalogi preučiti, kako je epidemija COVID-19, in z njo povezane nenehne spremembe, vplivala na organizacijo dela v storitvenem podjetju. Skozi nalogo želim preučiti, kako so se storitvena podjetja soočala s številnimi, s COVID-19 povezanimi ukrepi in kako so slednji vplivali na organizacijo dela ter posledično na poslovanje podjetja.

Namen zaključne strokovne naloge je analizirati organizacijo dela v storitvenem podjetju v času epidemije COVID-19 in s tem poglobiti razumevanje o tem, kako lahko storitvena podjetja, s pomočjo uspešno prilagojene organizacije dela, uspešno poslujejo tudi v kriznih časih, zaznamovanih s številnimi izzivi. V nalogi bom namreč predstavila način, kako se lahko manjša storitvena podjetja s pomočjo organizacije dela prilagodijo COVID-19 razmeram in poskušajo karseda nemoteno delovati. Vsebina zaključne strokovne naloge bo koristna predvsem za podjetja, ki so se soočala s podobnimi izzivi glede organizacije dela v kriznih časih.

Cilj zaključne strokovne naloge je posledično preučiti, na kakšen način so v podjetju preoblikovali organizacijo dela, da so lahko v času epidemije COVID-19 izvajali delo v skladu z ukrepi.

Vsebinsko se zaključna strokovna naloga deli na teoretični in raziskovalni del. V prvem delu zaključne naloge bom opredelila, kaj delo oziroma organizacija dela sploh je ter kakšne so značilnosti uspešne organizacije dela. V teoretičnem delu predstavim tudi kronološki prikaz poteka COVID-19 epidemije z vidika ukrepov in njenega vpliva na samo organizacijo dela v storitvenem podjetju. Opisala bom začetek pojava virusa in kako so se podjetja odzvala na ukrepe za zaježitev le-tega. Empirični oziroma raziskovalni del pa bo temeljil na kvalitativni raziskavi, ki jo bom izvedla s pomočjo poglobljenih intervjujev z direktorjem podjetja, vodjo kadrovskega oddelka in zaposlenimi. V želji, da dobim kar se da realno sliko situacije, bom primarne podatke dopolnila s sekundarnimi podatki, ki jih bom pridobila v internih dokumentih podjetja.

1 ORGANIZACIJA DELA

Beseda organizacija je grškega izvora in pomeni napravo, orodje, pripravo, v latinščini pa beseda organizacija pomeni združitev določenih delov v celoto (Lipičnik, 2005). Kavčič (1991) organizacijo opredeli tudi kot skupek različnih delov ter razmerij med posameznimi deli, omenjene dele pa lahko dopolnjujejo tudi poddeli in njihova razmerja. Vsaka organizacija ima namreč natančno zastavljen cilj, ki ga skozi različne dejavnosti skuša uresničiti (Kavčič, 1991).

V slovenski literaturi ima pojem organizacija več pomenov: lahko ga razumemo kot proces zagotavljanja smotrnega delovanja (tj. organizacija dela), družbeno (socialno) enoto (tj. združba, ki deluje zaradi uresničitve skupnega cilja), ali pa kot sestav medsebojnih razmerij med člani združbe (Stare, 2011). Tudi v tuji literaturi pojem ni enotno opredeljen. Eden izmed glavnih vzrokov za različno pojmovanje organizacije je ta, da se z raziskovanjem organizacije ukvarjajo ljudje različnih strok in poklicev. Pri tem uporabljajo različne prijeme in vsak po svoje razumejo in opredeljujejo organizacijo (Možina in drugi, 2002, str. 375). Podobno pravi tudi Lipovec (1987), ki poudarja, da je potrebno ob uporabi besede organizacija poznati razliko med njenimi tremi ključnimi pomeni, in sicer: organizacijo dela, organizacijo podjetja ter organizacijo kot organizacijsko enoto oziroma posledico organiziranja.

V zaključni nalogi bom organizacijo opredelila kot proces zagotavljanja smotrnega delovanja (tj. organizacijo dela), ki jo v nadaljevanju tudi bolj podrobno predstavim.

1.1 Opredelitev dela in organizacije dela

Kaltnekar (1996) delo definira kot katerokoli aktivnost, pri kateri človek uporablja miselne in fizične sposobnosti, prav tako pa skozi proces dela zadovoljuje najrazličnejše težnje in želje ter na ta način oblikuje in nenehno izboljšuje temelje, ki so potrebni za obstoj, obenem pa razvija tudi svoje zmogljivosti.

Mihelčič (2008) je delo oziroma delovni proces razdelil na poslovni in organizacijski proces, sam delovni proces pa opredelil kot dejavnost človeka, katere rezultat je razvijanje opredmetenih in neopredmetenih dobrin. Če se osredotočimo na delo, v smislu fiziološkega vidika ga lahko pojasnimo kot proces, ki hkrati združuje mišično in živčno dejavnost, ki ga povzroči prekomerna energija v človekovem telesu (Kaltnekar, 1996).

Naloge, ki jih je v okviru podjetja potrebno narediti, so zelo obsežne, zato jih ne more opraviti samo en človek. Posledično je delo smiselno razdeliti. Dejavniki, ki vplivajo na delitev dela, so različni, ključna razloga pa sta predvsem povečana učinkovitost dela in zmanjšanje stroškov (Lipovec, 1987).

Kaltnekar (1996) delo razdeli na funkcijsko, tehnološko, operacijsko ter kvalifikacijsko. Funkcijsko delitev dela opisuje kot porazdelitev zadolžitev v procesu izdelave po posameznih funkcijah, ki jih razdeli na proizvodne, pomožne, vodstvene, negospodarske in razvojne. Tehnološko delitev dela navaja kot porazdelitev zadolžitev v posameznih funkcijah po tehnološkem merilu tako pri telesnem (proizvodnja, vgradnja) kot mentalnem delu (strokovno izpopolnjevanje na področju tehnologije). Operacijska delitev dela po mnenju avtorja zaposlenim naloži najbolj preproste zadolžitve. Kvalifikacijska delitev dela pa se osredotoča na še ožjo porazdelitev delovnih zadolžitev na podlagi izobraženosti zaposlenih.

Če torej povzamemo, je delo komplicirana in večstranska dejavnost, ki jo je zelo težko opredeliti zgolj z eno definicijo, saj obstajajo različni pogledi in preference glede samega pojma te besede.

Velik vpliv na učinkovito opravljeno delo pa ima tudi ustrezna oblika organizacije dela. Eurofound (2022) organizacijo dela opredeli kot delitev, koordinacijo in nadzor dela, ki vključuje opravljene naloge, določitve, kdo jih izvaja in kako se slednje izvajajo v procesu izdelave izdelka in opravljanja storitve. Opredelitev se nanaša na to, kako je delo v podjetjih načrtovano, organizirano in vodeno, ter na izbiro vrste delovnih procesov, načrtovanja delovnih mest, odgovornosti, razporeditve dela in nalog, delovnega tempa, ter pravil in postopkov sprejemanja odločitev v samem procesu (Eurofound, 2022). Kavčič (1991) organizirano delo pojasni tudi kot povezavo med fizičnim in umskim delom, ki ga izvršujejo zaposleni v delovni organizaciji. Le-ta pa hkrati združuje zaposlene in omenjene komponente v celoto ter na ta način omogoča lažje doseganje zastavljenih ciljev v organizaciji (Kavčič, 1991). Hkrati je smiselno poudariti, da je organizirano delo ključni element, ki podpira gospodarski in poslovni razvoj in na ta način povečuje produktivnost, inovacije ter izboljšuje delovne pogoje in dobro počutje zaposlenih (Eurofound, 2022).

Pri organizaciji dela gre torej za premišljeno aktivnost, katere namen je s pomočjo človeške dejavnosti izoblikovati neko zaokroženo celoto (Ivanko, 2004b). Podjetja imajo ponavadi vpeljana ustaljena organizacija dela, s točno določeno strukturo delovnih mest, zadolžitev ter nalog, zato v tem primeru organizacija dela določa oddelke, linije delegiranja in koordinacije zadolžitev (Stare, 2011), sestavljajo pa jo ljudje, ki se ukvarjajo s proizvodnjo dobrin, ki tako posamezniku kot združbi v celoti olajšajo vsakdanje življenje (Kavčič, 1991). Podobno pravita tudi Ivanko in Brejc (1995), ki navajata, da organizacija dela s pospeševanjem uresničevanja organizacijskih ciljev združuje ljudi pri izvrševanju in usklajevanju različnih nalog. Raziskave med drugim kažejo, da so nekatere vrste organizacije dela povezane z višjo kakovostjo dela in zaposlovanja, medtem ko sodobne oblike organizacije dela poudarjajo pomen timskega dela in usposabljanja ter vključenosti in samostojnosti zaposlenih (Eurofound, 2022).

Ustrezno organizirano delo hkrati odgovarja tudi na vprašanje, kako je delo razdeljeno na delovne naloge, kako poteka združevanje nalog v delovna mesta in zadolžitve, kakšna je

medsebojna odvisnost med zaposlenimi ter kako je delo nadzorovano za izpolnitev ciljev organizacije (Eurofound, 2022). Možina in drugi (2002) poudarjajo, da je za vsakdanje delovanje organizacije pomembno, da razlikujemo tri glavne dimenzije organizacije dela (delitev dela, razporejanje dela in usklajevanje dela). Začnemo pri organiziranju celotne organizacije in nadaljujemo z organiziranjem delovnih skupin. Posamezniki kot člani delovnih skupin delujejo na različnih delovnih mestih in so najmanjše enote organizacije (Možina in drugi, 2002, str. 375).

Kot že omenjeno, organizacija dela obsega tri dimenzije: delitev dela, razporejanje dela in usklajevanje dela (Možina, Bernik & Svetic, 2004). Delitev dela opredelimo kot razločevanje delovnega procesa na številne naloge in dodeljevanje nalog v izvedbo različnim osebam ali skupinam oseb, posledice delitve dela pa so nižji proizvodni stroški in cenejši končni izdelek (Britannica, brez datuma). Razporejanje dela lahko pojasnimo kot postopek določanja urnikov zaposlenih za izpolnitev sedanjih in prihodnjih zahtev na delovnem mestu (Management study guide, brez datuma). Osnovni namen razporejanja dela je omogočanje nemotenega opravljanja dela (Eurofound, 2022). V vsaki panogi, ki se zanaša na zaposlene na uro, razpored delovne sile predstavlja osnovo za nemoteno poslovanje (Britannica, brez datuma). Usklajevanje dela pa lahko definiramo kot poenotenje, povezovanje in sinhronizacijo prizadevanj članov skupine, da se zagotovi enotnost delovanja pri doseganju skupnih ciljev (Management study guide, brez datuma).

Vila (1994) med drugim poudarja, da uspešno vodena organizacija dela v podjetju nepričakovane ovire in komplikacije zazna ter razreši prej, preden se le-te pojavijo v resnici. Tako lahko organizacija predhodno prilagodi oziroma spremeni procese ter uvede nove, s pomočjo katerih skuša onemogočiti neželene posledice (Vila, 1994, str. 23).

1.2 Organizacijske strukture

Organizacijska struktura predstavlja strukturirana razmerja med sestavinami in deli organizacije in je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element (Kast & Rosenzweig, 1985). Sestavljajo jo naloge, njihovi nosilci ter njihovi medsebojni odnosi (Lipičnik, 2005). Lipičnik (2005) med drugim navaja, da o učinkoviti organizacijski strukturi govorimo takrat, ko se le-ta stalno prilagaja in omogoča vzajemno delovanje ter uspešno in hitro komunikacijo. Kovač (1999) razlikuje med statičnim in dinamičnim pojmovanjem organizacijske strukture. Za statično pojmovanje je značilno, da celotne naloge organizacije razdeljuje na posamezne naloge in podnaloge, le-tem pa zatem izoblikuje najustreznejše oddelke v organizaciji. V nasprotnem primeru pa dinamično pojmovanje obravnava prostorsko in časovno perspektivo strukture organizacije.

Vodenje organizacijskih procesov in struktur je stalen ter nenehen postopek, hkrati pa tudi temelj vsake organizacije (Kast & Rosenzweig, 1985). Ivanko, Lipovec, Možina, Potočnik in Špindler (1986) poudarjajo, kako pomembno je, da ima vsaka organizacijska struktura jasno zastavljene cilje, saj ravno ti vplivajo na oblikovanje ustrezne organizacijske

strukture. Organizacijska struktura pa predstavlja neke vrste vir za udejanjanje ciljev organizacije dela. Če želimo, da organizacija uspešno posluje, je zelo pomembno, da se odločimo za ustrezno organizacijsko strukturo. Podobno pravi tudi Kavčič (1991), ki omenja, da je organizacijska struktura posledica skrbno planiranega postopka in je pomemben dejavnik učinkovitosti organizacije. Velik vpliv na organizacijsko strukturo pa ima tudi okolje. Zaradi nenehnih sprememb v okolju se s prilagajanjem trenutnim razmeram in potrebam organizacije tudi organizacijska struktura ves čas spreminja. Na spremembe organizacijske strukture pa vplivajo tudi prenovljeni oziroma dopolnjeni cilji organizacije (Kavčič, 1991).

V literaturi lahko zasledimo več različnih organizacijskih struktur. Ivanko (2004a) organizacijske strukture loči na funkcijske, divizijske, matrične, trapezoidne, mrežne ter procesne strukture organiziranosti. Prve tri, ki so najbolj pogosto omenjene organizacijske strukture, podrobneje predstavim v nadaljevanju naloge.

1.2.1 Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura je najpogostejša oblika organizacijske strukture, ki je relevantna za uporabo v srednje velikih in manjših podjetjih (Kralj, 2001). Ivanko (1999) funkcijsko strukturo enači s centralizirano organizacijsko strukturo, katere temelj predstavlja izvrševanje nalog pod enotnim vodstvom. Primerna je predvsem za uporabo v stabilnem okolju in se postopoma uveljavlja že od pojava prvih industrijskih družb. »Oblikovana je na zahtevi, da se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane in medsebojno odvisne delne naloge opravljajo na enem prostoru v organizaciji.« (Ivanko Lipovec, Možina, Potočnik & Špindler, 1986, str. 106).

Glavna prednost funkcijske strukture je zlasti njena racionalnost. Zadolžitve se namreč izvajajo pod nadzorom enega vodje, kar na eni strani zmanjšuje stroške, na drugi strani pa izboljšuje in hkrati spodbuja sposobnosti in kompetence zaposlenih (Ivanko, 1999). Dimovski in Penger (2008) kot prednost izpostavljata še vzpodbujanje izpolnjevanja ciljev po posameznih funkcijah ter pospeševanje strokovnega izpopolnjevanja na področju znanja in sposobnosti.

Kljub prednostim pa ima funkcijska organizacijska struktura tudi nekaj slabosti. Dimovski in Penger (2008) izpostavljata naslednje: počasen odziv na spremembe v okolju, omejenost pogleda v cilje organizacije, vpliva na manjše število iznajdb, povzroča slabo medsebojno komunikacijo med posameznimi oddelki in lahko posega v čezmerno nabiranje odločitev v vodstvu.

1.2.2 Divizijska organizacijska struktura

Lipičnik (2005) divizijsko strukturo opredeli kot vrsto organizacijske strukture, ki je osnovana na principu, da morajo biti posamične naloge in posledično tudi odločanje decentralizirane na stopnji proizvodnega programa ali področja znotraj podjetja. Proizvodni program zato predstavlja osnovo za ustrezno organiziranje delovnih nalog. Če divizijsko strukturo primerjamo s funkcijsko, lahko ugotovimo, da je le-ta veliko bolj prilagodljiva in spreminjajoča kot funkcijska (Lipičnik, 2005). Dimovski in Penger (2008) kot glavno lastnost divizijske strukture izpostavljata medsebojno povezovanje, katerega temelj so organizacijski rezultati.

Pomembne prednosti divizijske strukture v organizaciji so možnost vpeljave v negotov prostor, usklajenost delovnih mest in ustreznost integracije v večje organizacije. Kljub prednostim pa so tudi v tej vrsti organizacijske strukture slabosti neizogibne. Le-te se kažejo kot slabše usklajevanje na proizvodnih linijah ter oteženo združevanje in določanje standardov proizvodnih linij (Dimovski & Penger, 2008). Ivanko (2004a) slabost divizijske organizacije vidi tudi v preveliki konkurenci in tekmovalnosti med funkcijami.

1.2.3 Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura je po strukturi organiziranosti kombinacija funkcijske in divizijske strukture, ki se postopoma uveljavlja v večjih in srednje velikih podjetjih ter zahteva timsko udejstvovanje v organizaciji (Ivanko, 1999).

Dimovski in Penger (2008) kot posebnost in hkrati dodano vrednost matrične strukture izpostavljata dvojno vodenje, ki zagotavlja širitev vzporednih povezav in sporočil. Avtorja pravita, da ključno prednost matrične organizacijske strukture predstavlja istočasna osredotočenost na funkcije in produkte, kar pomeni, da imajo produktni in funkcijski managerji enakomerno avtoriteto v organizaciji. Ker pa je uravnovešeno matrično strukturo zaradi vpliva obeh avtoritet precej težko izvesti, se podjetja poslužujejo predvsem funkcionalnih in divizijskih organizacijskih struktur. Ivanko, Lipovec, Možina, Potočnik in Špindler (1986) funkcionalno matriko opisujejo kot matriko, v kateri so zaposleni zadolženi za čim manjše število delovnih nalog. V produktnih matrikah pa ima po mnenju Dimovskega in Pengerjeve (2008) osrednjo vlogo produktni manager.

Ivanko (2004a) kot prednosti matrične strukture organiziranosti izpostavlja tudi njeno prilagodljivost. Matrična organiziranost je hkrati uporabna tudi z vidika zmanjšanja neskladnosti v povezavi z delovanjem posameznih poslovnih procesov (Ivanko, Lipovec, Možina, Potočnik & Špindler, 1986).

Ena od pomanjkljivosti matrične organizacijske strukture pa je nenatančna določitev pooblaščenosti in dolžnosti zaposlenih. Ker matrična organizacija zahteva timsko delo, z ustrezno strokovno izobraženimi kadri, nezadostno poznavanje timskega dela pa povzroča

slabše rezultate, je potreba po timskem delovanju naslednja pomanjkljivost matrične strukture (Ivanko, 1999). Slabša učinkovitost matrične strukture organiziranosti se kaže tudi z vidika enotnega sprejemanja odločitev (Ivanko, 2004a). Kritiki obenem izpostavljajo, da matrična organizacijska struktura zajema vse, kar je že predhodno obstajalo, in s tem ne pripomore k ničemer inovativnemu (Ivanko, 1999).

1.3 Organizacijski procesi in procesna organiziranost

Za uspešno delovanje organizacije dela so pomembni tudi njeni organizacijski procesi. Organizacijski procesi so delovni procesi, s pomočjo katerih lažje usmerjamo delovanje v podjetju, in obsegajo načrtovanje, uresničevanje ter nadzorovanje dela (Potočnik, 1987). Omogočajo nam lažje doseči zastavljen cilj podjetja (Potočnik, 1987). Lipovec (1987) organizacijske procese enači s procesi zagotavljanja kakovosti, njihovo vsebino pa z delovnimi rezultati in posledično ustreznim urejenim delom zaposlenih. Hkrati organizacijske procese razdeli na formalne in neformalne.

Ivanko (2004a) pojem procesa definira kot organiziranje neprekinjenih aktivnosti, ki so sestavni del vsake organizacije. S pomočjo organizacije dela namreč aktivnosti razdelimo na posamezne naloge in jim na ta način predpišemo zaporednost izvedbe, kar izoblikuje določen proces. Pomembno je, da je cilj organizacijskih procesov nenehno izboljševanje ter izpopolnjevanje delovnih procesov, saj lahko le tako dosežemo zadovoljiv poslovni uspeh.

Prav tako pa ima na organizacijo dela velik vpliv tudi procesna organiziranost. Ivanko (2015) navaja, da so procesi, ki jih vzpostavimo znotraj podjetja, povezani predvsem s potrebami organizacije in zahtevajo tesno sodelovanje z distributerji in potrošniki. Sicer pa procesna organiziranost zajema procese, ki morajo biti karseda neodvisni, hkrati pa vključevati dejavnosti, ki so povezane z razvojem, izdelavo in porazdelitvijo izdelkov (Ivanko, 2015). Procesno organiziranost načeloma sestavljajo generalni vodja, vodje procesov in procesni timi (Ivanko, 2004a). Ivanko (2015) med drugim poudarja, da je organiziranje procesov najlažje izvedljivo v organizacijah z enotnim sistemom dela, v primerjavi z vpeljavo le-teh v večsistemske organizacije, v katerih je posamezne naloge težje razčleniti, pa je ta proces veliko bolj zahteven, ni pa nemogoč.

V primeru, da se odločimo za uvedbo organizacijske strukture procesov, sta oviri, ki se lahko pojavita pri vpeljavi le-teh, nezadostna preglednost procesov in onemogočenost razdelitve zadolžitve po posameznih delih (Ivanko, 2015). Poleg ovir pa je procesna organiziranost zaznamovana tudi s številnimi nezaželenimi rezultati, kot so: negotovost ljudi glede njihove zaposlitve, prevelika osredotočenost na cilje za prihodnost, zaradi česar se trenutne zanemarja, ter težja vpeljava procesne organiziranosti v evropske države, zaradi nesorodnih norm in družbenih kriterijev (Ivanko, 2015).

1.4 Poslovne funkcije v organizacijskem procesu

Sestavni del organizacijskega procesa, ki je pomemben za uspešno delovanje organizacije dela, so tudi poslovne funkcije. Organizacijska oziroma poslovna funkcija je sestava med seboj prepletenih in odvisnih posameznih nalog, ki jih izvajajo za to usposobljeni in zadolženi deležniki (Mihelčič, 2008). Podobno pravi tudi Lipičnik (1996), ki poslovne funkcije opredeli kot sestavo med seboj povezanih specifičnih nalog, ki hkrati izpolnjujejo tudi zahteve systemskega okolja. Gre torej za celosten proces nalog, ki ga sestavljajo med seboj prepletene funkcije, za katere je zadolžen točno določen oddelek zaposlenih (Lipičnik, 1996). Mihelčič (2008) v organizacijskem procesu loči štiri osnovne funkcije, in sicer: nabavno, finančno, proizvodno in prodajno. Le-te pa lahko razdelimo še na: tehnično, kadrovsko, investicijsko, računovodsko, splošno, raziskovalno-razvojno, funkcijo tehničnega nadziranja ter funkcijo varovanja (Lipičnik, 1996).

Številni avtorji funkcije definirajo različno, kar povzroča nejasnosti tako glede organizacijske teorije kot tudi prakse. Nejasna je tudi razlika med funkcijo in službo (Mihelčič, 2008). Tudi Lipičnik (2005) navaja, da pojem funkcije ni enotno definiran in zato njeno pojmovanje raziskovalci opredeljujejo različno. Ena skupina raziskovalcev poslovno funkcijo opisuje kot mešanico podobnih ali identičnih dejavnosti, medtem ko druga skupina le-to definira z raznolikimi vzajemno odvisnimi nalogami. Podobno pravi tudi Ivanko (2004a), ki funkcijo opredeli kot skupino posebno usposobljenih ljudi, ki izvajajo delovne zadolžitve, ki so hkrati tudi del celotne naloge organizacije, medtem ko službo definira kot vrsto organizacijske oblike, znotraj katere se funkcija opravlja.

Mlakar (2000) poudarja, da je za celostno opredelitev organizacijske funkcije smiselno poznati tako ustrezno definicijo kot tudi delež funkcij ter medsebojna razmerja posameznih oddelkov znotraj organizacije. Glede na specifično posamezno funkcijo pa je le-to potrebno uskladiti tudi z lastnostmi organizacije (Lipičnik, 1996). Ker lahko posamezno funkcijo izvedemo na več načinov, je smiselna tudi natančna opredelitev posameznih aktivnosti znotraj funkcij ter seznanitev s temeljnimi postopki delovanja (Mlakar, 2000).

Lipičnik (1996) med drugim navaja, da je za ustrezno definicijo poslovne funkcije potrebno poznati tudi naloge, ki se opravljajo znotraj organizacijskega procesa, saj glede na vrst in lastnosti, ki se odvijajo znotraj procesa, ločimo osnovne, infrastrukturne in upravljalne funkcije. Znotraj podjetja se torej povezuje kar nekaj poslovnih funkcij, ki jih lahko razporedimo na podlagi različnih kriterijev (Lipičnik, 1996).

1.5 Organizacijski cilji

Tako za podjetje kot za organizacijo dela so pomembni tudi cilji, ki morajo biti za doseg učinkovitega rezultata med seboj usklajeni in enotni. Ivanko (2004b) navaja, da so cilji rezultati, ki jih ljudje skušamo doseči z lastno aktivnostjo in so sestavni del vsake organizacije. Tako kot do določeni cilji v podjetjih, se oblikujejo cilji tudi znotraj

posameznih oddelkov, funkcij in delovnih skupin (Ivanko, 2004b). Zastavljeni cilji vplivajo tako na to, kako si organiziramo delo kot tudi na izbiro najbolj optimalne metode za uresničitev le-teh. S pomočjo podjetij torej skušamo udejanjiti načrtane cilje (Lipičnik, 2005).

Vsako podjetje ima tako primarne kot tudi sekundarne oziroma bolj natančne cilje, ki si jih podjetje zastavi z natančnim planiranjem. Po mnenju mnogih pa je temeljni cilj podjetij ravno dobičkonosnost (Ivanko, 2004b). Lipičnik (2005) poleg tega med temeljne cilje uvršča še:

- **ohranitev podjetja**, kar predstavlja osnovni cilj za ustrezno delovanje podjetja in mu zadošča že najmanjši dobiček, ki omogoča, da podjetje opravlja svojo funkcijo v normalnih razmerah;
- **napredek in izpopolnjevanje podjetja**, ki z ustreznimi procesi pomaga podjetju prodreti tudi na tuje trge, zajema pa tudi uporabo novih produktov in sodobne tehnologije. Gre za cilj, ki znatno pripomore k proaktivnosti in kreativnosti zaposlenih v podjetju;
- **uresničitev zahtev okolja** oziroma cilj, skozi katerega skušamo izpolniti želje in potrebe kupcev. Ta cilj je izjemno pomemben tudi z vidika obstoja podjetja, saj si lahko podjetja, ki potrošnikovih zahtev ne izpolnjujejo, zelo hitro ogrozijo tako ugled kot tudi sam obstoj;
- **odgovorno ravnanje do okolja**. Cilj, ki izpostavlja, kako pomembno je, da upoštevamo napotke za varovanje in ohranjanje okolja, v katerem podjetje opravlja svojo dejavnost.

Ivanko (2004b) navaja, da si podjetje z izpolnjevanjem temeljnih ciljev oblikuje zadovoljive pogoje poslovanja tudi za prihodnost. Problem se pojavi pri podjetjih, ki se osredotočajo zgolj na lasten profit, saj si lahko zaradi tega resno ogrozijo svoj obstoj. Poleg uresničevanja temeljnih ciljev pa se mora podjetje truditi tudi za vzpostavitev dobrih medsebojnih odnosov ter za dosledno obravnavanje celotnega delovnega kolektiva.

1.6 Vpliv organizacije dela na uspešnost podjetja

Kavčič (1991) navaja, da lahko posamezniki s pomočjo uspešne organizacije dela v podjetju izvršujejo in lažje uresničujejo zastavljene cilje, ki jih kot posamezniki oziroma neusklajena organizacija dela ne bi mogli oziroma bi cilje dosegali veliko težje. Ena od prednosti organizacije dela je torej, da le-te povečujejo moč posameznikov (Kavčič, 1991). Ivanko (2004b) poleg tega navaja, da se uspešne organizacije dela v podjetjih osredotočajo na potrebe trga in kupcev ter omogočajo prilaganje njihovim zahtevam. Biloslavo (2008) uspešnost organizacije dela enači z ekonomsko uspešnostjo podjetja, ki povečuje moč in dobičkonosnost podjetja, obenem pa izpostavlja tudi pomembnost nenehnega izpopolnjevanja sposobnosti ter ustreznega izobraževanja zaposlenih. Učinkovita organizacija dela mora biti usmerjena v rast in razvoj, se po potrebi spreminjati ter

izpopolnjevati. Lipičnik (2005) poudarja, da bodo najhitreje rastoča tista podjetja, ki se ne bodo sposobna spopasti samo s trenutnim težkim okoljem, ampak se bodo z njim tudi soočila in ga skušala karseda obrniti sebi v prid.

Ivanko (1999) namreč kot glavno značilnost učinkovitih in uspešnih podjetij izpostavlja sposobnost hitrega reagiranja in prilagajanja različnim vplivom okolja na tak način, da podjetja ustrezno spremenijo organizacijo notranjih dejavnikov. Takšna podjetja se namreč osredotočajo na zaposlene ter njihovo strokovno usposobljenost, hkrati pa dajejo velik poudarek tudi na skupne norme in na brezhibno delovanje organizacije (Ivanko, 1999). Podobno pravijo tudi Dimovski, Penger in Škerlavaj (2002), ki omenjajo, da uspešna podjetja hitro ukrepajo, kadar nastanejo težave ali kadar se pojavijo nove možnosti za razvoj, hkrati pa se osredotočajo na svoje potrošnike, saj kupce obravnavajo kot ciljno tržno kategorijo in skušajo uresničiti njihove potrebe. Poudarjajo pa tudi pomen ustreznega medsebojnega sodelovanja in vzajemnosti, ki zajema sodelovanje vseh zaposlenih v podjetju (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002). Le na ta način se namreč lahko doseže večja produktivnost in ohranja zadovoljiva konkurenčnost.

Da bi bila podjetja čimbolj uspešna, morajo dobro poznati svoje cilje za prihodnost. Podjetje, ki nima jasno zastavljenih ciljev, je posledično namreč tudi negotovo glede svojega obstoja (Vila & Kovač, 1997). Vila in Kovač (1997) med drugim izpostavljata tudi, da uspešna podjetja skrbijo za njeno prihodnost tako, da si izoblikujejo uresničljive cilje ter si s svojimi aktivnostmi prizadevajo le-te tudi izpolniti.

1.7 Pomen organizacije dela

Organizacija dela obsega razvoj in izpopolnjevanje delovnih postopkov, pogojev za delo in naprav ter ostalih sredstev, ki so nujno potrebna za ustrezno opravljeno delo (Ivanko, 2004a). Urejeno delo pa je neposredno odvisno tudi od razvoja procesov dela (Potočnik, 1987). Sestavljeno je iz ustaljenih in izoblikovanih delovnih nalog in njihovih usklajevanj, ki se združujejo v celovitost, le-ta pa se rezultira v skladni in ustrezno izvedeni zadolžitvi (Lipovec, 1987). Lipičnik (2005) pravi, da je pogoj za kakovostno in učinkovito opravljeno delo, da mora biti le-to ustrezno organizirano in oblikovano, kar pa pomeni, da je potrebno konstantno spremljati potek dela, posamezne delovne aktivnosti ter potencialne nevarnosti, ki se lahko pojavijo tekom delovnega procesa.

Ustrezno urejeno delo mora zaposlenemu omogočati, da v čim krajšem času ter s čim manj napora opravi določeno storitev oziroma izdelava zahtevan produkt. Primarni cilj organizacije dela je namreč oblikovanje ustreznega delovnega procesa, ki bo omogočal delo opravljati z minimalnimi stroški (Lipičnik, 2005). Ivanko, Lipovec, Možina, Potočnik in Špindler (1986) učinkovito organizacijo dela povezujejo z natančno analizo delovnih procesov, ki med seboj povezujejo elemente zaposlenih, delovnih sredstev in delovnih pripomočkov. Organizacija dela torej določa, kako omenjeni elementi med seboj sodelujejo, se prilagajajo in usklajujejo.

S pomočjo organizacije dela se izoblikuje ustrezen delovni proces, ki hkrati tudi uravnava delovanje delovnega procesa (Kaltnekar, 1996). Urejeni delovni procesi pa so pomembni tudi z vidika organizacije delovnih mest, ki morajo biti zasnovana tako, da so dolžnosti zaposlenih skladne z njihovimi sposobnostmi in zmogljivostmi (Lipičnik, 2005). Področja ureditve dela so torej odnosi med ljudmi, ki so pomembni zlasti z vidika obstoja in aktivnosti organizacije (Lipovec, 1987).

Skozi organizacijo dela torej skušamo uresničevati načrtane cilje, kar pa zahteva določene izkušnje in primerno usposobljenost na tem področju (Lipičnik, 1996). Obenem pa je smiselno poudariti tudi, da se mora organizacija dela za svoj obstoj ves čas prilagajati spremembam tako na trgu kot tudi zaposlenim ter zunanjim in notranjim dejavnikom, ki se nenehno spreminjajo. Ne gre torej za enkratni proces, ampak za postopek, ki zahteva iskanje najbolj ugodnih rešitev (Kaltnekar, 1996).

2 UKREPI ZA PREPREČEVANJE BOLEZNI COVID-19

2.1 COVID-19 epidemija

Epidemijo lahko definiramo kot nepričakovano razširjanje nalezljive bolezni v zelo kratkem času, ki se širi med prebivalstvom in znatno presega normalno obolevnost (Delo, 2020a). Podobno definicijo najdemo tudi v 7. členu Zakona o nalezljivih boleznih (ZNB), Ur. l. RS, št. 33/2006, ki poleg že omenjenega epidemijo opisuje še kot izbruh nalezljive bolezni, ki po času, prostoru ter številu okužene populacije presega vsakdanje razmere, zato zahteva karseda hitro odzivanje. V 7. členu ZNB najdemo tudi podatek, da o epidemiji javnost seznanja minister za zdravje. V Sloveniji smo tako zaradi COVID-19 razglasili epidemijo, na svetovni ravni pa smo poročali o pandemiji COVID-19 (Delo, 2020a).

COVID-19 lahko primerjamo z neke vrste pljučnico, pri kateri je zelo pogosta okužba dihal, bolezenski znaki hitro nalezljive okužbe pa se kažejo predvsem z oteženim dihanjem, izcedkom iz nosu, bolečinami v grlu, sklepih in mišicah, izgubo vonja in okusa, s povišano telesno temperaturo ter s splošno utrujenostjo in glavoboli (NIJZ, 2021). Bolezen se prenaša s kapljičnim ali kontaktnim prenosom (Wu, Chen & Chan, 2020), dosedanja opažanja pa kažejo, da je povprečna inkubacijska doba približno pet dni ter da vsak bolnik v povprečju razširi okužbo na 2,2 drugih posameznikov (Velavan & Meyer, 2020). Wu, Chen in Chan (2020) ocenjujejo, da gre za bolezen z nizko do zmerno (ocenjeno 2–5 %) stopnjo smrtnosti. Nedavne študije med drugim kažejo, da so bolniki, starejši od 60 let, izpostavljeni večjemu tveganju za okužbo kot otroci, pri katerih so v primeru, da pride do okužbe, simptomi večinoma blažji oziroma tipičnih znakov okužbe sploh ne kažejo (Velavan & Meyer, 2020). Svetovna zdravstvena organizacija je pojav novega virusa poimenovala SARS-CoV-2, bolezen, ki jo ta virus povzroča pa COVID-19 (NIJZ, 2021).

Kitajska vlada je 31. decembra 2019 prvič poročala o izbruhu koronavirusne bolezni (COVID-19) v Wuhanu, glavnem mestu province Hubei na Kitajskem (Kang, Choi, Kim & Choi, 2020). Kang, Choi, Kim in Choi (2020) med drugim navajajo, da se je izbruh iz Wuhana hitro razširil v vse province Kitajske in v vsaj 24 držav in tako je bilo do 6. februarja 2020 na celinski Kitajski uradno potrjenih že 31.481 primerov COVID-19, od tega kar 639 smrti. Prvi izvožen primer je bil potrjen na Tajskem, 13. januarja 2020 (Wu, Chen & Chan, 2020). V deželi Hubei je bilo skupno potrjenih kar 22.112 primerov, kar predstavlja 70,89 % vseh primerov na Kitajskem, nove primere omenjene bolezni pa so hitro zaznali še v preostalih državah in tako se je virus hitro razširil po vsem svetu ter postal globalna nevarnost (Kang, Choi, Kim & Choi, 2020).

V Evropi je bil prvi primer okužbe s COVID-19 potrjen 24. januarja 2020, in sicer v Franciji, svetovna zdravstvena organizacija (WHO) pa je 30. januarja 2020 izdala alarm za izredne razmere na področju javnega zdravja mednarodnega pomena (Wu, Chen & Chan, 2020). V Sloveniji smo o prvi okužbi s COVID-19 poročali 4. marca (NIJZ, 2021), svetovna pandemija pa je bila razglašena teden dni kasneje, torej 11. marca (Wu, Chen & Chan, 2020). Epidemija je bila v Sloveniji razglašena 12. marca (NIJZ, 2021).

2.2 Predstavitev ukrepov za zajezitev širjenja okužbe

Epidemija COVID-19 je v naš vsakdan prinesla veliko izzivov ter od nas zahtevala številne prilagoditve. Lep in Hacin Beyazoglu (2020) navajata, da je z namenom zajezitve širjenja virusa večina držav sprejela številne ukrepe in omejitve, kar je posledično vplivalo tudi na zaprtje številnih podjetij in uvedbe »prisilnega« delo od doma. Predvsem je bilo potrebno omejiti medsebojne fizične kontakte ter čim bolj zajeziti socialni stik (NIJZ, 2021). Delo na daljavo je za zaposlene predstavljalo novo oviro, saj so se morali ljudje praktično iz danes na jutri prilagoditi novim delovnim razmeram (Lep & Hacin Beyazoglu, 2020). Nenehne spremembe in prilagajanja novim okoliščinam so vplivali na splošno nezadovoljstvo vseh deležnikov poslovnega procesa, posledično pa tudi na negotovost glede prihodnosti (Lep & Hacin Beyazoglu, 2020).

Eden od ukrepov za zajezitev širjenja okužbe, ki ni bil sprejet samo v določenih podjetjih, ampak praktično povsod, je bila uporaba kirurške zaščitne maske, katere namen je omejitev prenosa in kapljičnega širjenja okužbe skozi usta in nos v okolici (Matoz, 2020). Da do okužbe sploh ne bi prišlo, je bilo pomembno, da so posamezniki poleg uporabe zaščitne maske skrbeli tudi za ustrezno osebno higieno ter se izogibali gneči (Wimalawansa, 2020). Podobno pravijo tudi Güner, Hasanoğlu in Aktas (2020), ki izpostavljajo, da je najbolj pomembno, da se preprečuje širjenje COVID-19 v družbi. Med priporočili ukrepov velja izpostaviti še vzdrževanje vsaj 1,5 metrske varnostne razdalje, redno čiščenje in razkuževanje površin, prezračevanje prostorov ter temeljito umivanje rok, s katerim zmanjšamo možnost dotičnega prenosa okužbe. V primeru, da pride do potrjene okužbe, mora oboleli čim bolj omejiti stike ter ustrezno upoštevati navodila za

samoizolacijo. NIJZ (2022) med drugim poudarja, da je zelo pomemben ukrep za zaščito pred okužbo tudi cepljenje. V Sloveniji je dostopnih pet cepiv, in sicer: Pfizer, BioNTech, Moderna, Johnson&Johnson ter Novavax (NIJZ, 2022).

Vlada Republike Slovenije je konec oktobra 2020 z namenom boja proti širjenju COVID-19 uvedla popolno zaprtje države (angl. lockdown). Zaprli so se hoteli, trgovski centri, podjetja, šole, vrtci, kozmetični in frizerski saloni, prepovedano je bilo zbiranje ljudi na javnih mestih, kar naenkrat se je ustavilo tudi javno življenje (Had, 2020). Med 21. in 6. uro zjutraj je bilo s »policijsko uro« omejeno gibanje, prepovedano je bilo zbiranje več kot šestih ljudi naenkrat (le-to je bilo dovoljeno samo za ožje družinske člane oziroma za ljudi, ki so prihajali iz istega gospodinjstva) (Flander, 2021). Sprejet je bil tudi odlok, s katerim je bilo ovirano prehajanje med občinami (Delo, 2020b). Zaradi epidemije so veljale tudi posebne omejitve, povezane s prehajanjem mej sosednjih držav. Večina državnih mej je bila zaprtih, za neomejen prehod tistih, ki so ostale odprte, pa je bil potreben negativen rezultat na virus SARS-CoV-2, ki ga povzroča bolezen COVID-19, ter utemeljen razlog za prehod meje (Dodič, 2021). Vsi omenjeni ukrepi so vplivali tako na prebivalstvo kot tudi na oteženo delovanje storitvenih podjetij, zato je vlada z namenom omilitev posledic epidemije na gospodarstvo sprejela deset protikoronskih paketov.

2.3 Vpliv ukrepov na organizacijo dela

Kot že omenjeno, organizacija dela obsega tri dimenzije: delitev dela, razporejanje dela in usklajevanje dela (Možina, Bernik & Svetic, 2004). Epidemija COVID-19, in z njo povezani ukrepi, je vplivala na vse tri omenjene dimenzije organizacije dela. V prvi vrsti je spodbudila delo od doma, zato je bilo posledično marsikatero podjetje prisiljeno prilagoditi delovni proces (Eurofound, 2022). Sprejeti ukrepi pa so v veliki meri vplivali tudi na kakovost in učinkovitost opravljenega dela. Obenem je epidemija vplivala tudi na slabše razmere na trgu dela oziroma je povzročila zmanjšanje števila delovno aktivnih ter na spremembe, povezane s fluktuacijo kadrov in odpuščanjem. Z namenom, da bi zmanjšali negativne učinke ukrepov na podjetja, zaposlene in državljane, so vlada, podporne institucije in socialni partnerji sprejeli Eurofundovo politiko COVID-19 PolicyWatch (Eurofound, 2022). Politika združuje informacije o odzivih vlade in socialnih partnerjih na epidemijo ter primere praks v podjetjih, ki se ukvarjajo s spremembami v organizaciji dela (Eurofound, 2022). Ker so se razmere ves čas spreminjale, so se ukrepi na novo izvajali, odpovedovali in hitro nadomeščali (Eurofound, 2022), kar pa je še dodatno oteževalo organizacijo dela. V času, ko pripravljam zaključno strokovno nalogo, sicer večina ukrepov ni več aktualna oziroma so le-ti zaradi varnosti v podjetjih zgolj priporočeni.

Poleg priporočenih ukrepov so z namenom zaježitve epidemije COVID-19 na zahtevo Vlade Republike Slovenije v podjetjih sprejeli tudi dodatne varnostne ukrepe, med katere so spadali izvajanje tedenskih testiranj zaposlenih, organizirane malice na delovnih mestih (v pisarni), skrajšan čas in nadzor števila prisotnih na sestankih ter popolna omejitev

zasebnih in službenih potovanj. Ukrepi so med drugim vplivali tudi na oteženo poslovanje podjetij, omejili pa so tudi dostop strank in naročnikov v podjetje in s tem posledično do končnih izdelkov. Izjeme s predhodnim naročanjem so veljale le v določenih institucijah (npr. banke, upravne enote), ki pa so zaradi varnosti zahtevale predhodno naročanje. Poleg tega so morali delodajalci obolelim zaposlenim obvezno sporočiti, naj ostanejo doma in na ta način poskrbijo tako za varnost sebe kot zaposlenih.

Ko je epidemija dosegla vrhunec, je vlada razglasila še strožje ukrepe. Kljub že omenjenim ukrepom so se zaprle še državne meje, omejeno je bilo gibanje med občinami, zaustavljen je bil tudi javni promet. Ti ukrepi so še dodatno otežili mednarodno poslovanje, v veliki meri pa so vplivali tudi na organizacijo dela v podjetjih. Zaradi epidemije je bil močno prizadet tudi trg dela, saj se je zmanjšalo število delovno aktivnih v proizvodnih dejavnostih, gostinstvu in zasebnem sektorju (Svetin, 2020).

3 RAZISKAVA VPLIVA COVID-19 NA ORGANIZACIJO DELA V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Predstavitev podjetja

Storitveno podjetje, katerega ime bo ostalo anonimno, je družinsko podjetje, ki ima organizacijsko pravno obliko družbe z omejeno odgovornostjo d. o. o. in je bilo v sodni register vpisano leta 1999. Nastanek podjetja sega v leto 1976, ko se je družinsko podjetje začelo ukvarjati s proizvodnjo in montažo senčil. Gre za srednje veliko podjetje, ki že več let uspešno posluje tako na slovenskem kot na globalnem trgu in je eno od vodilnih proizvajalcev senčil v Sloveniji. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja in montaža rolet, žaluzij ter ostalih dekorativnih senčil, hkrati pa je podjetje tudi pomemben dobavitelj stavbnega pohištva. Podjetje ima že od ustanovitve sedež na Dolenjskem, sicer pa so kupcem na voljo še razstavni saloni v Ljubljani, na Jesenicah, na Hrvaškem in v Avstriji. Glavni kupci in hkrati stalne stranke, s katerimi v podjetju največ poslujejo, so predvsem gradbena podjetja, inženiringi, monterji in proizvajalci senčil. Družinsko podjetje se je čez leta postopoma širilo in zaposlovalo osebje, vse do danes, ko je v podjetju 161 zaposlenih.

Podjetje že od samega začetka konstantno raste in povečuje tržni delež ter stabilnost na trgu, prav tako pa se ves čas izboljšuje in nadgrajuje. Tako so se v letu 2019 preselili v nove proizvodno poslovne prostore, ki omogočajo še dodaten razvoj in napredek, hkrati pa zagotavljajo tudi boljše delovne pogoje in dinamiko v podjetju. Poleg tega se v podjetju že od ustanovitve prilagajajo nenehnim spremembam na trgu, zato veliko vlagajo tudi v tehnološki razvoj in nadgradnjo proizvodov in storitev. Stremijo k zadovoljnim strankam, velik poudarek pa dajejo tudi na oglaševanje in promocijo, s katerima ciljajo na povečan obseg povpraševanja po njihovih izdelkih. Vizija podjetja, ki jo skušajo uresničiti z izdelavo kakovostnih izdelkov, je postati vodilni proizvajalec senčil v svoji regiji ter se na ta način uveljaviti kot zanesljivo storitveno podjetje (Izbrano podjetje, 2020).

3.2 Namen in cilji empirične raziskave

Glavni namen empirične raziskave je prispevati k razumevanju vpliva sprememb, ki so se pojavile zaradi COVID-19 epidemije, na organizacijo dela v podjetjih ter posledičnega vpliva na poslovanje storitvenega podjetja. S pomočjo raziskave želim torej preučiti, v kolikšni meri je epidemija COVID-19 vplivala na organizacijo dela v storitvenem podjetju.

Primarna cilja raziskave sta: ugotoviti, kako so morali v storitvenem podjetju prilagoditi organizacijo dela, da so delo lahko izvajali skladno z ukrepi za zaježitev COVID-19, ter ugotoviti, ali in kako so ukrepi za zaježitev COVID-19 ter posledice epidemije vplivali na poslovanje storitvenega podjetja.

V okviru empirične raziskave želim odgovoriti na sledeča raziskovalna vprašanja:

1. Kako je preučevano storitveno podjetje obratovalo v času COVID-19 epidemije?
2. Kako so se v preučevanem podjetju prilagodili ukrepom za zaježitev COVID-19 (npr. tedenska testiranja, razkuževanje delovnih površin, obvezna uporaba zaščitnih mask na delovnem mestu), da so lahko zaposleni izvajali potrebno delo?
3. Kako so ukrepi za zaježitev COVID-19 vplivali na organizacijo dela in poslovanje podjetja?

3.3 Raziskovalna metoda

Za empirično raziskavo o vplivu epidemije COVID-19 na organizacijo dela v preučevanem storitvenem podjetju sem uporabila kvalitativne metode raziskovanja in jo uporabljamo predvsem za preučevanje bolj kompleksnih raziskav. Ta metoda zbiranja podatkov se mi zdi najbolj primerna zato, ker omogoča prilagodljivost intervjuja in lahko z dodatnimi podvprašanji razreši morebitne nejasnosti, hkrati pa omogoča tudi bolj natančen vpogled v določeno stanje oziroma problematiko. Poleg tega polstrukturiran intervju omogoča zbiranje večjih količin informacij na manjšem preučevanem vzorcu, z značilnostmi, ki so pomembne za tematiko raziskovanja (Ninamedia, brez datuma). Kvalitativne podatke lahko pridobimo s pomočjo intervjujev, opazovanja, študije primera ali vprašalnikov z odprtimi vprašanji (Mesec, 1998).

Primarne podatke, ki jih potrebujem, da dobim poglobljen vpogled v preučevano problematiko, sem zbrala s pomočjo polstrukturiranih intervjujev. V okviru intervjujev sem intervjuvancem zastavljala vprašanja. Za polstrukturiran intervju so sicer značilna odprta vprašanja, z vnaprej določenimi cilji raziskovanja, vsebina in sosledje vprašanj pa se lahko tekom intervjuja tudi prilagodita (Vogrinc, 2008). Spraševalec si predhodno pripravi nekaj glavnih vprašanj, ostala vprašanja pa izoblikuje sproti, tekom samega intervjuja (Mesec, 1998). Izbrani način zbiranja podatkov je učinkovit predvsem zato, ker naj posreduje konkretne odgovore in hkrati omogoča boljši vpogled in ovrednotenje nastale situacije (Kordeš & Smrdu, 2015).

Usmeritvena vprašanja polstrukturiranega intervjuja, ki so predstavljena v prilogi 1, so bila razdeljena v štiri vsebinske sklope, in sicer: organizacija dela v podjetju pred pojavom epidemije COVID-19, ukrepi, ki so bili zaradi epidemije COVID-19 v podjetju sprejeti, ter prilagoditev zaposlenih dani situaciji, spremenjen proces organizacije dela po pojavu epidemije COVID-19 ter vpliv ukrepov in spremenjene organizacije dela na poslovanje podjetja. Vprašanja, ki sem jih zasnovala vnaprej, so predstavljala osnovo, na kateri je temeljila izvedba intervjujev, po potrebi pa sem intervjuvancem zastavila tudi dodatna podvprašanja.

3.4 Zbiranje podatkov in opis vzorca

Intervju sem izvedla s štirimi zaposlenimi z različnih oddelkov izbranega podjetja, ki so imeli informacije o tem, kako se je v času COVID-19 spreminjala organizacija dela. Kontaktirala sem jih preko elektronske pošte ter se z njimi dogovorila za termin ter način izvedbe intervjuja (v živo ali preko videokonferenčnega orodja). Seznanila sem jih tudi s samim protokolom intervjuja ter s tem, kako sama razumem pojem organizacija dela. Tabela 1 prikazuje intervjuvance, funkcijo in oddelk, za katerega so zadolženi v podjetju, njihov spol in starost ter način izvedbe intervjuja.

Tabela 1: Seznam intervjuvancev

Intervjuvanec	Funkcija v podjetju	Oddelk v podjetju	Spol	Starost	Način izvedbe intervjuja
Intervjuvanec 1	Proizvodni delavec	Proizvodni	Moški	Od 21 do 30 let	V živo
Intervjuvanec 2	Komercialist	Komercialni	Ženski	Od 31 do 40 let	V živo
Intervjuvanec 3	Vodja kadrovskega oddelka	Kadrovski	Moški	Od 41 do 50 let	Na daljavo
Intervjuvanec 4	Direktor	Upravni	Moški	Od 41 do 50 let	V živo

Vir: lastno delo.

Intervjuvanci so v podjetju redno zaposleni in se med seboj razlikujejo po funkciji, ki jo v podjetju opravljajo, spolu, starosti in stopnji izobrazbe. Intervjuji so bili izvedeni v začetku septembra 2022, in sicer v okviru službenega časa zaposlenih, z izjemo intervjuja enega zaposlenega, s katerim sva zaradi okužbe s COVID-19 opravila intervju preko videokonferenčnega orodja Zoom. Vsak intervju je trajal približno dobre pol ure. Zaradi želje zaposlenih, da ostanejo anonimni, njihova identiteta ni razkrita.

3.5 Rezultati raziskave

V nadaljevanju naloge nazorno predstavim povzetke posameznih intervjujev.

Intervjuvanec 1 kot glavni vpliv epidemije COVID-19 na organizacijo dela s svojega vidika izpostavlja predvsem tedenska testiranja, ki jih je podjetje za vse zaposlene organiziralo na ločeni lokaciji v bližini podjetja. Omeni, da so bile potrebe po surovinah v časih, zaznamovanih z epidemijo, znatno povečane, saj se je zaradi ukrepa, povezanega z uvedbo dela od doma, velik delež potrošnikov odločil za prenovo ter reorganizacijo svojega doma, kar je posledično vplivalo tudi na povečan obseg povpraševanja po njihovih izdelkih. V kriznih časih je prišlo tudi do podražitve in pomanjkanja zalog surovin, kar je bila posledica oteženih razmer v mednarodnem poslovanju. Poleg tega pa se je v veliki večini storitvenih podjetij nenadno povečalo tudi povpraševanje potrošnikov po izdelkih, zaradi česar je v podjetju skoraj prišlo dočasne popolne ustavitve dela v proizvodnji. Intervjuvanec je dejal, da je bila njegova največja skrb, da bi v podjetju prišlo do odpuščanja. Po njegovem mnenju so časi, zaznamovani s COVID-19, predstavljali velik izziv tako za storitveno podjetje kot tudi za vse deležnike v organizacijskem procesu, saj je bilo v času sprememb, povezanih z organizacijo dela in epidemijo, med zaposlenimi veliko negotovosti ter nepredvidljivih situacij. Predvsem na začetku razglasitve epidemije je, zaradi možnosti okužbe s takrat še nepoznano vrsto bolezni, po mnenju intervjuvanca med zaposlenimi vladala še posebej velika previdnost. Hkrati omeni še, da so v podjetju upoštevali ukrepe za zajezitev COVID-19, zato so tudi delo skušali prilagoditi na tak način, da so le-to izvajali skladno s sprejetimi ukrepi. Doda, da so ukrepi, ki so jih upoštevali z vidika spremenjene organizacije na delovnem mestu, za katerega je zadolžen, izgledali tako, da so morali obvezno nositi zaščitne maske, uporabljali so ločene poti do delovnih mest, malice niso imeli več v skupnih prostorih, kot je to veljalo pred pojavom epidemije. Ker zaposleni v proizvodnji nimajo ločenih delovnih mest in ves kader delo opravlja v skupnem prostoru, imajo posledično tudi več medsebojnih stikov. Da bi širjenje morebitne okužbe čim bolj uspešno omejili, so med seboj vzdrževali zadostno varnostno razdaljo in redno razkuževali delovne ter ostale površine, ki so se jih pogosto dotikali (npr. kljuko). V intervjuju omeni še, da so organizacijo dela prilagodili tudi tako, da so delo opravljali v dveh izmenah. Zaradi izrednih razmer so lahko v kriznih časih koristili tudi predhoden presežek ur. Na koncu izpostavi še, da so po njegovem mnenju »krizni časi« še dodatno okrepili podjetje ter da nekatere elemente spremenjene organizacije dela uporabljajo še zdaj (npr. malica na svojem delovnem mestu, razkuževanje rok, zračenje prostorov).

Intervjuvanec 2 pravi, da so prve znake epidemije v podjetju občutili z začetkom marca 2020, ko so bili praktično čez noč sprejeti ukrepi za zajezitev COVID-19, ki so jih dosledno upoštevali tudi v podjetju. Ukrepi so po mnenju intervjuvanke vplivali tudi na organizacijo dela, in sicer tako, da so bili v podjetju primorani redno prezračevati prostore, trudili so se kar najbolje omejiti medsebojne stike, morebitno širjenje okužbe so skušali omejiti tudi z uporabo zaščitnih mask. Prav tako so v podjetju izvajali le nujno potrebne

sestanke, za katere so vodili evidenco prisotnih ali pa so skušali le-te izvesti preko različnih videokonferenčnih orodij. Intervjuvanka pravi, da je podjetje v času epidemije prilagodilo svoj delovni čas, če je bilo le možno, so delo izvajali od doma, v času razglašene izredne razmere pa se je obratovanje storitvenega podjetja povsem zaustavilo. Po njenem mnenju so zaposleni ukrepe za zaježitev epidemije dosledno upoštevali, prav tako za večino ukrepov niso predstavljali večjih omejitev, povezanih z organizacijo dela. Izpostavlja pa, da je bilo z vidika funkcije, ki jo opravlja, v podjetju predvsem težko komunicirati s strankami in jih prepričati v nakup izdelkov, ki jih niso videli v živo. Za čim bolj učinkovite rezultate je morala prilagoditi oziroma izbrati drugačen način interakcije tako s strankami kot tudi z naročniki. Poudarja, da je bilo strankam težko na daljavo svetovati glede izbire najprimernejše vrste izdelkov glede na njihove preference. Na koncu doda še, da so v podjetju skušali v času epidemije svoje ciljne tržne segmente doseči z najrazličnejšim oglaševanjem (v revijah, televizijskih oglasih, na socialnih omrežjih, radiu, spletnih straneh).

Intervjuvanec 3 je v intervjuju dejal, da je epidemija predstavljala največji izziv prav z vidika ukrepov za zaježitev COVID-19, pri čemer sam kot največjo omejitev izpostavlja zaprtje državnih mej, zaradi česar se je popolnoma zaustavilo mednarodno poslovanje. To je pomenilo, da je veliko stalnih naročnikov podjetja ostalo brez izdelkov, ki jih v podjetju ponujajo. Da to ne bi preveč drastično vplivalo na poslovanje podjetja, so se preusmerili v sodelovanje z lokalnimi naročniki. Hkrati so za ohranitev zadostne solventnosti optimizirali zaloge in število zaposlenih, osredotočili so se na manjše količine naročanja ter zmanjšali stroške proizvodnje. Ta odločitev je podjetju omogočila zadostno likvidnost tudi v kriznih časih. Omeni še, da je sam prve znake epidemije v podjetju opazil z nenadno spremembo organizacije dela, kar pomeni, da je svoje delo opravljal od doma, z izjemo dela na lokaciji enkrat na teden. Tovrstna rešitev je bila primerna samo v času, ko še niso bile razglašene izredne razmere in so lahko storitvena podjetja še normalno obratovala. Pravi, da so v podjetju upoštevali vse priporočene ukrepe vlade in da nekatere, kot so razkuževanje rok in zračenje delovnih prostorov, upoštevajo še danes. Podobno kot v predhodnem intervjuju sogovornik doda, da je bilo v času epidemije veliko težje doseči ciljne segmente, zato so se preusmerili na povečano oglaševanje, kar se je izkazalo za dobro potezo, saj se povpraševanje po izdelkih v primerjavi s časi pred epidemijo ni bistveno zmanjšalo. Meni, da je podjetje kljub krizi reševala uspešna strategija, in doda, da se je podjetje več kot ustrezno spopadalo tako z epidemijo kot tudi s konkurenco, saj so z različnimi pristopi in metodami dela spoznali novo obliko organizacije dela, hkrati pa so ostali konkurenčni in kljub vsem omejitvam vztrajali pri izdelavi kvalitetnih in cenovno dostopnih izdelkov.

Intervjuvanec 4 je prve znake epidemije v podjetju opazil kmalu po uradni razglasitvi le-te, torej marca 2020. Z vidika svojega delovnega mesta opisuje, da je bil pojav COVID-19 popolnoma nepričakovan in da v podjetju niso predpostavljali, da bodo ukrepi, ki so jih morali upoštevati v takšni meri, vplivali na organizacijo dela, predvsem pa na mednarodno

trgovanje. Pravi, da se kot direktor podjetja v taki situaciji še ni znašel. S tem cilja na nenehno spreminjanje in prilagajanje novim ukrepom ter na nepredvidljivo obliko bolezni, ki je pred tem po svetu praktično še niso poznali. Meni, da so v kriznih časih dajali velik poudarek na zdravje zaposlenih, zato so natančno upoštevali ukrepe za zajezitev COVID-19 (nošenje zaščitnih mask, razkuževanje rok in delovnih površin, zračenje delovnih prostorov, izvedba le nužnih sestankov, ki so večinoma potekali preko videokonferenčnih orodij, prepoved kakršnihkoli službenih potovanj, redna tedenska testiranja). Omenja še, da so organizacijo dela skušali revitalizirati ter prestrukturirati, hkrati pa so preizkušali najrazličnejše metode dela, s katerimi so hoteli ohraniti učinkovitost, kakovost ter zadovoljstvo svojih naročnikov. Na delovnih mestih, ki so to omogočala, so predvsem spodbujali delo od doma. V proizvodnji tega sicer niso mogli izvesti, so pa zaposlene, ki so bili v stiku z obolelimi opozarjali, naj redno spremljajo svoje simptome oziroma naj v primeru suma na okužbo raje ostanejo doma. Velik izziv je za podjetje predstavljajo popolno zaprtje storitvenih podjetij, saj je ta ukrep popolnoma zaustavil obratovanje podjetja. V kriznih časih so sicer svojo plačilno sposobnost s stalnimi partnerji skušali reševati tako, da so se le-ti s plačilom avansa na nek način zadolžili, da bodo poravnali obveznosti, s čimer so zmanjšali število neplačnikov. Intervjuvanec omeni še, da se je v času epidemije precej spremenilo povpraševanje po njihovih izdelkih, saj so poleg rolet stranke v veliki meri povpraševale tudi po njihovih senčilih in lamelah. Spremembo povpraševanja sicer v največji meri pripisuje oglaševanju tem sicer prej »manj prepoznavnim« izdelkom. Doda še, da so v času epidemije poleg povečanega oglaševanja poskrbeli tudi za preoblikovanje spletne strani, s katero so osvežili ponudbo, hkrati pa so olajšali tudi način iskanja informacij na spletni strani. Za konec doda še, da večino ukrepov v podjetju zaradi preventive še vedno izvajajo in da jim je epidemija na nek način »pomagala« z vidika nove dimenzije organizacije dela, saj je spodbudila podjetje, da razmišlja o možnosti dela od doma, ki se je poslužujejo še danes. Se pa kljub vsemu zaveda, da bo treba podjetje ponovno revitalizirati, zlasti pa izboljšati njegovo produktivnost.

3.6 Diskusija

S pomočjo raziskave sem ugotovila, da je epidemija COVID-19 v veliki meri vplivala na organizacijo dela v podjetju. Ukrepi, ki so jih v podjetju upoštevali (zaščitne maske, razkuževanje rok in delovnih površin, prezračevanje delovnih prostorov, tedenska testiranja, izvedba le nužnih sestankov z beleženjem evidence prisotnih, delo od doma, prepovedana službena potovanja), so namreč v veliki meri vplivali na obratovanje podjetja v kriznih časih. Spremembam so se v podjetju skušali prilagoditi predvsem z revitalizacijo in prestrukturiranjem organizacije dela ter z različnimi metodami dela (delo na daljavo, hibridni način dela). V nadaljevanju predstavim ugotovitve raziskave, s katerimi sem odgovorila na tri ključna raziskovalna vprašanja.

V okviru raziskave sem najprej želela preučiti, kako je preučevano storitveno podjetje obratovalo v času COVID-19 epidemije (**raziskovalno vprašanje 1**). Na podlagi raziskave sem ugotovila, da je skušalo podjetje kljub epidemiji COVID-19 delovati čim bolj nemoteno. So se pa kljub temu v proizvodnem delu podjetja posluževali dvoizmenskega dela, prilagodili so delovni čas podjetja, na delovnih mestih, ki so to omogočala, pa so uvedli delo od doma. Spopadli so se tudi z ovirami, povezanimi z oteženo dobavo surovin, omejitvami, vezanimi na mednarodno poslovanje, ter z izzivi nenehnega prilagajanja obstoječim ukrepom.

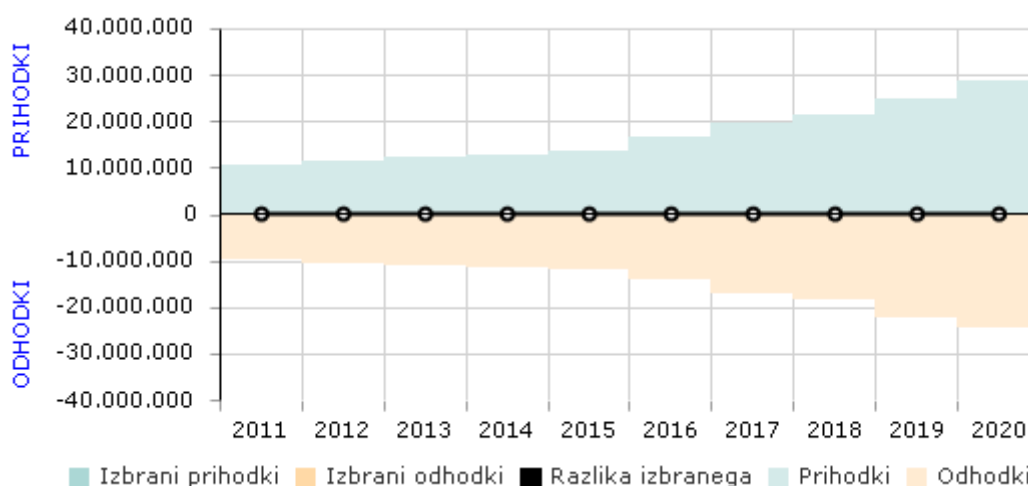
Nadalje me je zanimalo, kako so se v preučevanem podjetju prilagodili ukrepom za zajezitev COVID-19 (npr. tedenska testiranja, razkuževanje delovnih površin, obvezna uporaba zaščitnih mask na delovnem mestu), da so lahko zaposleni izvajali potrebno delo (**raziskovalno vprašanje 2**). Rezultati raziskave so pokazali, da so se v podjetju ukrepom za zajezitev epidemije prilagodili tako, da so spremenili organizacijo dela, vse aktualne ukrepe so skrbno upoštevali, zaposlenim pa so priskrbeli vso potrebno zaščitno opremo ter ustrezne delovne pogoje, ki so omogočali, da so zaposleni kljub vsem omejitvam karseda optimalno opravljali svoje delo.

S pričujočo raziskavo pa sem želela preučiti tudi, kako so ukrepi za zajezitev COVID-19 vplivali na organizacijo dela in poslovanje podjetja (**raziskovalno vprašanje 3**). Na podlagi rezultatov raziskave sem ugotovila, da so ukrepi za zajezitev COVID-19 vplivali na vse dimenzije organizacije dela. Delitev dela je bila v kriznih časih veliko slabše porazdeljena na posamezne naloge, kar je zvišalo proizvodne stroške in cene končnih produktov. Tudi delo ni bilo razporejeno enako kot pred pojavom epidemije. Zaposleni so morali zaradi izrednih razmer namreč koristiti čim več predhodno opravljenih nadur ter star dopust, zaradi česar posledično dela niso mogli opravljati tako kvalitetno kot pred pojavom epidemije. Z vidika usklajevanja dela pa so bili zaposleni veliko bolj prilagodljivi. Upoštevali so tako priporočila, povezana z opravljanjem dela od doma, kot tudi spremenjen delovni čas in ukrepe za zajezitev epidemije. Ker so se v podjetju dokaj uspešno spopadli z ukrepi za zajezitev epidemije, ni prišlo do pretiranega upada v poslovanju.

Na podlagi raziskave sem ugotovila, da je imel COVID-19 na organizacijo dela v storitvenem podjetju največji vpliv v letu 2020. V istem letu se je spremenilo tudi ustaljeno mednarodno poslovanje podjetja. V podjetju so morali med drugim prilagoditi tudi oglaševanje ter komunikacijo s strankami ter naročniki, ki zaradi izrednih razmer kar naenkrat niso imeli več dostopa v podjetje. So se pa v času epidemije spremenile tudi preference potrošnikov. Veliko več je bilo namreč povpraševanja po drugih produktih, kar pripisujejo večjemu oglaševanju le-teh. Kljub številnim omejitvam in spremembam, ki so jih morali v podjetju sprejeti, pa le-te niso pretirano vplivale na zmanjšano povpraševanje po končnih proizvodih. Omejitve prav tako niso bistveno vplivale na poslovno uspešnost podjetja, kar lahko razberemo iz slike 1, ki prikazuje prihodke in odhodke storitvenega

podjetja med leti 2011 in 2020. Kot je razvidno iz slike 1, je imelo podjetje stalne prihodke in odhodke in je uspešno poslovalo kljub epidemiji COVID-19. Rast prihodkov je bila še posebej očitna med leti 2017 in 2020, saj so le-ti znašali med približno 20.000.000 in 30.000.000 € letno (Gvin, brez datuma). Na podlagi pričajoče raziskave sklepam, da je bil čas epidemije zelo primeren tudi za spremembe, povezane s preoblikovanjem poslovanja. V preučevanem podjetju so, na primer, povečali oglaševanje in posodobili spletno stran z novimi, ažurnimi podatki, kar je močno povečalo povpraševanje po njihovih končnih izdelkih tudi v času krize.

Slika 1: Prihodki in odhodki storitvenega podjetja



Vir: Gvin (brez datuma).

Pričujoča raziskava pa ima tudi določene omejitve. Prva omejitev raziskave je velikost vzorca, saj sem intervjuje opravila samo s štirimi zaposlenimi. V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno v vzorec vključiti večje število zaposlenih, saj bi s tem dobili širši nabor primarnih podatkov in bolj poglobljen uvid v to, kako je epidemija COVID-19 vplivala na organizacijo dela. Naslednja omejitev raziskave je čas izvedbe intervjujev. Raziskavo sem izvedla v času, ko več ni bilo razglašene epidemije in je bilo stanje z vidika ukrepov bistveno drugačno (ukrepov je bilo veliko manj), zaradi česar so lahko intervjuvanci že malo pozabili, kakšno je bilo stanje leto oziroma dve leti nazaj (tj. v času epidemije COVID-19). Ker je bila raziskava vpliva epidemije na organizacijo dela izvedena samo v enem storitvenem podjetju, bi bilo v prihodnje smiselno izvesti intervjuje še v drugih storitvenih podjetjih in preučiti, kako so se druga storitvena podjetja spopadala z omenjeno problematiko. Na podlagi vseh podatkov, ki sem jih pridobila skozi raziskavo, bi preučevanemu podjetju svetovala, naj organizacijo dela tudi v prihodnje prilagaja trenutnim razmeram, ostalim storitvenim podjetjem pa bi priporočila, da temeljito preučijo trenutno organizacijo dela ter razmišljajo o možnihboljšavah oziroma prestrukturiranju organizacije dela, ki bi podjetju omogočala večjo odzivnost in fleksibilnost tudi v kriznih časih, jo po potrebi spremenijo oziroma prestrukturirajo.

SKLEP

Epidemija COVID-19 je močno vplivala na vse gospodarske dejavnosti in je praktično čez noč obrnila svet na glavo. Prizadela je tako majhna, srednja kot tudi velika storitvena podjetja, marsikatero podjetje pa se je zaradi epidemije soočalo tudi s finančno krizo ali pa je bilo zaradi pomanjkanja finančnih sredstev primorano celo prenehati obratovati. V okviru naloge sem želela preučiti, ali lahko storitvena podjetja z ustrezno preoblikovano organizacijo dela uspešno poslujejo tudi v kriznih časih.

V teoretičnem delu zaključne naloge sem najprej opredelila, kaj delo in organizacija dela sploh je, kakšne organizacijske strukture in organizacijske procese poznamo ter katere poslovne funkcije so pomembne za organizacijski proces. Predstavila sem tudi ključne značilnosti epidemije ter ukrepe za njeno zaježitev.

V empiričnem delu naloge sem želela raziskati, kako je epidemija COVID-19 vplivala na organizacijo dela v preučevanem storitvenem podjetju. Kvalitativna raziskava je temeljila na intervjujih, ki sem jih izvedla z zaposlenimi na različnih funkcijah v podjetju in s pomočjo katerih sem si lahko ustvarila širšo sliko o vplivu COVID-19 epidemije na organizacijo dela v podjetju. Rezultati raziskave kažejo, da so na spremenjeno obliko organizacije dela najbolj vplivali ukrepi za zaježitev epidemije, ki so jih v podjetju striktno upoštevali. Pojav epidemije je za podjetje predstavljalo različne spremembe, povezane z optimizacijo in preoblikovanjem dela, hkrati pa tudi z omejitvami, ki so bile v preučevanem podjetju povezane predvsem z oteženimi razmerami na področju mednarodnega poslovanja. Menim, da so se z vsemi izzivi uspešno spopadli, kar kažejo tudi poslovni rezultati podjetja.

Med pisanjem naloge sem ugotovila, v kako negotovi ter nepredvidljivi situaciji so se znašala podjetja zaradi epidemije. Podjetja so morala imeti za uspešno spopadanje s krizo dobro zastavljeno strategijo in jo po potrebi prilagoditi razmeram ter aktualnim ukrepom. Spoznala sem, da je bilo potrebno z vidika organizacije dela v kriznih časih upoštevati tako zahteve trga, zaposlenih kot tudi ukrepov. Pomembno se mi zdi tudi, da so v podjetju upoštevali ukrepe za zaježitev COVID-19, spodbujali delo od doma, zaposlenim priskrbeli potrebno zaščitno opremo in jim zagotovili ustrezne pogoje za delo tudi v kriznih časih. Menim, da sta imela velik vpliv na uspešno poslovanje podjetja v kriznih časih tudi ustrezen pristop ter komunikacija s potrošniki in naročniki. K temu pa je prispevalo tudi oglaševanje na različnih kanalih ter preoblikovanje spletne strani. Na podlagi tega lahko torej sklepamo, da je bil čas epidemije hkrati tudi izvrstna priložnost za preizkus novih dimenzij organizacije dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Biloslavo, R. (2008). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
2. Britannica. (brez datuma). *Division of labour*. Pridobljeno 23. julija 2021 iz <https://www.britannica.com/topic/division-of-labour>
3. Delo. (2020a, 13. marec). *Kaj je epidemija in kaj pandemija*. Pridobljeno 10. septembra 2022 iz <https://www.delo.si/novice/slovenija/kaj-je-epidemija-in-kaj-pandemija/>
4. Delo. (2020b, 25. oktober). *Janša: Od torka bo gibanje omejeno na občine*. Pridobljeno 18. septembra 2022 iz <https://www.delo.si/novice/slovenija/v-soboto-potrjenih-1675-okuzb-kar-je-29-odstotkov-vseh-testov/>
5. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
7. Dodič, L. (2021). *Vpliv pandemije COVID-19 na poslovanje majhnega storitvenega podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Eurofound. (2022, 7. september). *Work organisation*. Pridobljeno 11. septembra 2022 iz <https://www.eurofound.europa.eu/sl/topic/work-organisation>
9. Flander, B. (2021). Epidemija in ukrepi za njeno zajezitev: omejitev gibanja na občine in »policijska ura«. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 72(1), 51–64.
10. Güner, H. R., Hasanoğlu, I. & Aktas, F. (2020). COVID-19: Prevention and control measures in community. *Turkish Journal of Medical Sciences*, 50(9), 571–577.
11. Gvin. (brez datuma). *Roletarstvo Medle d. o. o.* Pridobljeno 20. februarja 2022 iz <https://www-gvin-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinFipo/Pages/Company.aspx?CompanyDetailType=BalanceSheet&CompanyId=109637&App=GvinFipo2012SI&Mode=GvinSI&Lang=sl-SI>
12. Had. (2020, 22. oktober). *Slovenija gre v lockdown - za en teden, če verjamemo res temu* [objava na blogu]. Pridobljeno 10. septembra 2022 iz <https://www.had.si/blog/2020/10/22/slovenija-gre-v-lockdown-za-en-teden-ce-verjamemo-res-temu/>
13. Ivanko, Š. (1999). *Urejenost podjetja - strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.

14. Ivanko, Š. (2004a). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
15. Ivanko, Š. (2004b). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
16. Ivanko, Š. (2015). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
17. Ivanko, Š. & Brejc, M. (1995). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
18. Ivanko, Š., Lipovec, F., Možina, S., Potočnik, V. & Špindler, J. (1986). *Osnove organiziranja poslovanja in dela*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
19. Kajzer, A. (2020). Umar. *Vpliv epidemije na trg dela*. Pridobljeno 20. julija 2021 iz https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/2020_12_Vpliv_epidemije_na_trg_dela/Vpliv_epidemije_na_trg_dela_v_EU_Kajzer_01.pdf
20. Kaltnekar, Z. (1996). *Organizacija delovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Kang, D., Choi H., Kim J-H. & Choi, J. (2020). Spatial epidemic dynamics of the Covid-19 outbreak in China. *International Journal of Infectious Diseases*, 94, 96–102.
22. Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and management: a systems and contingency approach*. New York: McGraw-Hill.
23. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
24. Kordeš, U. & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
25. Kovač, J. (1999). *Organizacijske strukture in procesi*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
26. Kralj, J. (2001). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
27. Lep, Ž. & Hacin Beyazoglu, K. (2020). *Psihologija pandemije: posamezniki in družba v času koronske krize*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
28. Lipičnik, B. (1996). *Ekonomika in organizacija podjetja: Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije: Splošna teorija organizacije združb*. Maribor: Obzorja.
31. Management study guide. (brez datuma). *Definition of coordination*. Pridobljeno 23. julija 2021 iz <https://www.managementstudyguide.com/coordination.htm>
32. Matoz, M. (2020, 11. maj). *ZSSS svetuje: Kako se zaščitimo z masko*. ZSSS. Pridobljeno 7. julija 2022 iz <https://www.zsss.si/kako-se-zascitimo-z-masko-115/>
33. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

34. Mihelčič, M. (2008). *Poslovne funkcije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
35. Mlakar, P. (2000). *Organizacija poslovanja v podjetjih*. Maribor: Doba.
36. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
37. Možina, S., Bernik, J. & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: GEA College.
38. NIJZ. (2021). *Prvi val epidemije COVIDa-19 skozi prizmo zdravstvene statistike*. Pridobljeno 3. aprila 2022 iz <https://www.nijz.si/sl/publikacije/prvi-val-epidemije-covida-19-skozi-prizmo-zdravstvene-statistike>
39. NIJZ. (2022, 9. september). *Navodila in priporočila za cepljenje proti COVID-19*. Pridobljeno 11. septembra 2022 iz https://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/uploaded/priporocila_za_cepljenje_proti_covid_uskl_psc.pdf
40. Ninamedia. (brez datuma). *Kvalitativne metode raziskovanja*. Pridobljeno 29. avgusta 2022 iz <http://ninamedia.si/raziskovalne-metode/kvalitativne-metode-raziskovanja>
41. Potočnik, V. (1987). *Osnove organiziranja poslovanja in dela*. Ljubljana: Fakulteta za naravoslovje in tehnologijo.
42. Roletarstvo Medle d. o. o. (2020). *Letno poročilo za leto 2020* (interno gradivo). Novo mesto: Roletarstvo Medle d. o. o.
43. Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
44. Svetin, I. (2020, 17. september). Statistični urad Republike Slovenije. *Število delovno aktivnih pada*. Pridobljeno 17. septembra 2022 iz <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/9070>
45. Velavan, T. P. & Meyer, C. G. (2020). The COVID-19 epidemic. *Tropical Medicine & International Health*, 25(3), 278–280.
46. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
47. Vila, A. & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
48. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
49. Wimalawansa, S. J. (2020). Global epidemic of coronavirus–COVID-19: What can we do to minimize risks. *European Journal of Biomedical and Pharmaceutical Sciences*, 7(3), 432–438.
50. Wu, Y. C., Chen, C. S. & Chan, Y. J. (2020). The outbreak of COVID-19: An overview. *Journal of the Chinese Medical Association*, 83(3), 217–220.

PRILOGA

Priloga 1: Vprašanja intervjuja v storitvenem podjetju

1. Se lahko predstavite, poveste, katero funkcijo opravljate v podjetju, navedete svojo stopnjo izobrazbe ter mi zaupate, koliko časa ste že zaposleni v podjetju?
2. Kdaj ste v podjetju občutili prve znake epidemije in kako ste se na njih odzvali?
3. Kako je podjetje obratovalo v času epidemije?
4. Katere ukrepe ste z namenom zaježitve epidemije COVID-19 sprejeli v podjetju?
5. Kako ste v podjetju prilagodili organizacijo dela, da je bila le-ta skladna z ukrepi za preprečevanje COVID-19?
6. Kako so se zaposleni odzvali na sprejete ukrepe in kako je to vplivalo na njihovo izvedbo dela?
7. Kako so COVID-19 in z njim povezani ukrepi vplivali na organizacijo dela? Kakšen vpliv so imeli ukrepi na poslovanje podjetja?
8. Ali ste v časih zaznamovanih z epidemijo opazili spremembe, povezane s povpraševanjem po končnih izdelkih in če da, kakšne so le-te bile?
9. Kako je v podjetju izgledala organizacija dela pred pojavom COVID-19 ter kako se je spremenil proces organizacije dela po pojavu epidemije?
10. Ali je epidemija vplivala na mednarodno poslovanje?
11. Kako ste glede na situacijo prilagodili oglaševanje vašim ključnim tržnim segmentom in kako ste skušali ohraniti zaupanje vaših strank?
12. Ali ste se v času epidemije odločili tudi za spremembe, povezane npr. z oglaševanjem, transformacijo spletne strani?
13. Ali so se želje potrošnikov v času epidemije spremenile?
14. Katere ukrepe za zaježitev COVID-19 trenutno v podjetju še izvajate?
15. Ali ste se v času epidemije kaj naučili glede organizacije dela in boste to uporabili tudi v prihodnje?