UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

VPLIV COVID-19 NA PODROČJE RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU V PODJETJU DOMEL

Ljubljana, september 2021 ANJA KORPES

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Korpes, študent/-ka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor/-ica predloženega dela z naslovom Vpliv Covid-19 na področje ravnanja z ljudmi pri delu v podjetju Domel, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Robertom Kašetom

I Z J A V L J A M

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 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 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 študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD **3**
1 UVAJANJE SPREMEMB PRI RAVNANJU Z LJUDMI PRI DELU **5**
1.1 Vrste in značilnosti sprememb **6**
2 VPLIV COVID-19 NA GOSPODARSTVO IN DELO **9**
2.1 Posledice pojava Covid-19 za gospodarstvo **9**
2.2 Zaščita delovnih mest med krizo **10**
2.2.1 Prvi protikoronski paket 10
2.2.2 Drugi protikoronski paket 11
2.2.3 Tretji protikoronski paket 11
2.2.4 Četrti protikoronski paket 12
2.2.5 Peti protikoronski paket 12
2.2.6 Šesti protikoronski paket 13
2.2.7 Sedmi protikoronski paket 13
2.2.8 Osmi protikoronski paket 14
3 METODOLOGIJA **14**
4 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA **16**
4.1 Dejavnost izbranega podjetja **16**
4.2 Nastanek in razvoj izbranega podjetja **17**
4.3 Vizija in poslanstvo izbranega podjetja **17**
5 DOGAJANJE NA PODrOČJU ORGANIZACIjE DELA IN DELA Z LJUDMI V PODJETJU DOMEL **19**
DOGAJANJE V ČASU PRVEGA IN DRUGEGA VALA **19**
5.1 Preventivni ukrepi **20**
5.2 Delo na daljavo **21**
5.3 Čakanje na delo **23**
5.4 Skrajšanje delovnega časa **24**
6 DISKUSIJA **26**
6.1 Glavne ugotovitve **26**
6.2 Priporočila za izbrana in sorodna podjetja **28**
6.3 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje **28**
SKLEP **29**

LITERATURA IN VIRI 30
PRILOGE 33

KAZALO SLIK

Slika 1 Organiziranost podjetja Domel 18
Slika 2 Posledice vpliva COVID-19 na delo od doma 23
Slika 3 Posledice vpliva COVID-19 na čakanje na delo maja in junija 24
Slika 4 Posledice vpliva COVID-19 na odsotnost zaradi varstva otrok 26

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

COVID-19 (angl. *Corona virus disease 2019*) – koronavirusna bolezen 2019

ZDA (angl. *United states of America*) – Združene države Amerike

HAGT (angl. *Antigen test*) – hitri antigenski test

PCR (angl. *Polymerease chain reaction*) – verižna reakcija s polimerazo

EU (angl. *European union*) – Evropska unija

UVOD

Podjetja in organizacije se na trgu stalno srečujejo z dinamičnostjo okolja. To pomeni, da je teoretično nemogoče predvideti, kaj se bo zgodilo v prihodnje, niti kaj lahko podjetje pričakuje. Največji izziv podjetjem predstavljajo nepredvidljive situacije. To so tiste situacije, s katerimi se podjetja ne srečujejo vsakodnevno ter posledično nanje ne znajo ustrezno reagirati.

Slovenska podjetja so se z večjo zdravstveno krizo prvič srečala že pred sto leti. Med eno izmed začetnih izkušenj z epidemijo lahko štejemo špansko gripo, ki je izbruhnila leta 1918. To pa ni edina poznana kriza, saj si po omenjeni epidemiji sledijo še SARS, ptičja in prašičja gripa ter ebola. Slovenija se je z naslednjo epidemijo, in sicer tekočo krizo, srečala lani v začetku marca, ko so bile potrjene prve okužbe z virusom Covid-19. S tem so okužbe po hitrem postopku obkrožile celotno Slovenijo, kar pomeni, da je bila država prisiljena sprejeti ustrezne ukrepe, kot so obvezno nošenje mask, higiena rok in varnostna razdalja. Ukrepi pa so se zaradi pospešenega širjenja okužb sčasoma le še stopnjevali. Posledično je vlada v Sloveniji zaprla celotno državo in prepovedala tako prehod meja kot tudi prehod med občinami. Ob tem so se številna podjetja srečala z različnimi izzivi, kot je npr. poslovanje na daljavo. Ogromno podjetij je bilo med krizo zaradi neposlovanja prisiljenih zapreti svoje obrate, s čimer je posledično ogromno ljudi ostalo brez dela ali pa so bili prestavljeni na čakanje na delo. Po Ajpesovih podatkih naj bi se lani v času prvega vala zaprlo kar 11.691 podjetij, letos pa naj bi se številka zmanjšala na 8.912 (Ajpes, 2021).

Podjetja, ki so delovala, so morala skladno s priporočili države upoštevati preventivne ukrepe proti večanju okužb. S tem so posledično poslovanje v večji večini prilagodila na delo od doma. Nova preizkušnja ali izziv zaposlenih pa se je pojavil tudi ob kasnejšem zaprtju šol in vrtcev po državi. Zaposleni in starši otrok so bili zato prisiljeni skrbništvo otrok iskati pri bližnjih sorodnikih, če je bilo to sploh mogoče. V nasprotnem primeru so morali za skrbništvo in pomoč pri učenju svojih otrok poskrbeti kar sami. Ob tem se je pojavila možnost preobremenjenosti, padca motiviranosti in posledično slabše učinkovitosti glede same produktivnosti ter povišanje stresa. Zaradi pogostih pritožb je država omogočila najbolj ogroženim skupinam pravico do nujnega varstva otrok. Ti so nujnost dokazovali na različne načine.

S krizo se je soočilo tudi podjetje Domel, ki ga obravnavam v tej zaključni nalogi. Ob izboljšani epidemiološki sliki naj bi še naprej uspešno apliciralo protikoronske ukrepe in jih ustrezno prilagajalo pričakovanjem in zahtevam države. Med ukrepe štejemo, kot smo že omenili, obvezno nošenje mask, pogosto razkuževanje, prepoved druženja in izmensko delo. Smiselno naj bi bilo tudi merjenje telesne temperature in testiranje zaposlenih, ki je bilo uspešno izvedeno v Domelu. Podjetje pa se zaradi epidemiološke slike ni soočilo le s težavami zaposlenih, temveč so se komplikacije pojavile tudi s strani distribucije in v občutno zmanjšanem povpraševanju.

Podjetje Domel je zmanjšanje naročil reševalo s pomočjo različnih ukrepov, ki jih je izdala država. Ti ukrepi so omenjeni skozi protikoronske pakete z namenom zaščite delovnih mest. Med najpomembnejše ukrepe spadata čakanje na delo ter skrajšan delovni čas. Domel je omenjena ukrepa prilagodil skladno s priporočili države in samimi pogoji v podjetju. Uvedeno je bilo izmensko delo, in sicer en teden je delo potekalo fizično v pisarni, drugi teden pa od doma. S tem so preprečili dodaten stik in prekomerno izpostavljenost zaposlenih virusu. Namesto fizičnih sestankov so organizirali spletne, kar predstavlja še dodatno varnost. Namen moje zaključne strokovne naloge je razumeti težave, s katerimi se podjetje srečuje v primeru nepredvidljivih situacij, hkrati pa tudi predstavlja neko vodilo ostalim podjetjem za boljše spoprijemanje z epidemijo in tudi z ostalimi morebitnimi krizami s področja zdravja.

Cilj naloge je opraviti študijo primera s pomočjo že obstoječih sekundarnih podatkov in podatkov, pridobljenih z izvedbo polstrukturiranega intervjuja.

S pomočjo raziskave bom v zaključni strokovni nalogi poskušala odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

R1: Kakšen je odziv podjetja na ukrepe proti zajezitvi širjenja Covid-19?
R2: Kako uspešni so posamezni ukrepi v podjetju?
R3: Kakšne posledice je prinesla epidemija?
R4: Kako je podjetje prilagodilo svoje aktivnosti?

Začela bom s splošnim pregledom uvajanja sprememb na področju ravnanja z ljudmi pri delu. Podatke bom podkrepila tudi z značilnostmi, ki se pri tem pojavljajo. Nato bom nadaljevala s trenutno situacijo Covid-19, ki je povzročila podjetjem veliko posledic, ter jo tudi na splošno predstavila. Na kratko in po vrsti bom razložila ukrepe, ki jih je sprejela država z namenom zavarovanja delovnih mest. Predstavila bom posledice, ki so v gospodarstvu v različnih obdobjih nastale zaradi epidemije. Nato se bom osredotočila na izbrano podjetje, ki sem ga s kvalitativno raziskavo natančno preučila. Osredotočila se bom na samo situacijo podjetja ter ukrepe, ki jih je bilo to deležno. Natančneje bom opazovala prvi in drugi val epidemije in s tem spremembe na področju organizacije dela in dela z ljudmi, ki so bile v teh dveh obdobjih opažene. Rezultate v drugem valu bom primerjala s situacijo prvega vala in ugotavljala, ali so bile opažene spremembe ter v kolikšni meri. Na koncu bom podala odgovore na svoja raziskovalna vprašanja in nekaj priporočil za nadaljnje raziskovanje te tematike.

1 UVAJANJE SPREMEMB PRI RAVNANJU Z LJUDMI PRI DELU

Organizacijski razvoj predstavlja temeljno področje pri ravnanju z ljudmi pri delu. Z razvojem organizacije razumemo podrobno planiran načrt, ki se nanaša na organizacijo v celoti, navezuje pa se na povečanje njene učinkovitosti. Pri uvajanju sprememb na področju človeških virov sta za to pomembna tako interdisciplinaren kot tudi prvenstveno družboslovni pristop. Oba pristopa naj bi združevala organizacijsko vedenjska znanja, vodstvene, psihološke ter sociološke sposobnosti, znanja iz antropologije, ekonomije ter izobraževanja in administracije (McLean, 2009).

Omenjeno uvajanje sprememb naj bi veljalo za načrtovano strategijo na daljši rok, ki si prizadeva za večjo učinkovitost. Zanj sta pomembni podpora in vključenost celotne organizacije, ki opredeljuje tako vse zaposlene podjetja kot tudi oddelke, v katerih ti delujejo (Gaurav, 2010).

Proces uvajanja sprememb naj bi vključeval nazoren načrt izobraževanj z namenom pospeševanja razvoja vrednot, medsebojnih odnosov, norm ter vodstvenih strategij, ki so odgovorne za učinkovito organizacijsko vzdušje. Za omenjen proces so zadolženi višje usposobljeni strokovnjaki, za katere velja, da imajo v ta namen že dosežena znanja o organizaciji, in sicer že pred začetkom procesa uvajanja sprememb. V določenih primerih se spremembe dogodijo zelo hitro, zato je hitro ukrepanje temeljno. Organizacije se morajo biti zato vedno pripravljene prilagoditi različnim situacijam po čim hitrejšem postopku (npr. širitev v tuje države, odpuščanje zaposlenih, zniževanje plač itn.). Omenjene spremembe niso vedno skladne z načeli in vrednotami organizacije, so pa nujne za obstoj organizacije, zato se jim ni mogoče izogniti (McLean, 2009).

Pri samem uvajanju pa se pojavlja tudi težava, in sicer problem odpora do sprememb v organizacijah. Ta ponavadi izvira s strani posameznika, in sicer se kaže z zaskrbljenostjo glede izgube delovnega mesta, različnih sprememb, kot tudi glede zamenjave sodelavcev. Ta problematika naj bi se reševala s pomočjo naslednjih korakov (Burke, 2018):

- Podpora tistih zaposlenih v organizaciji za katere velja višja vplivnost
- Poučevanje in posledično zmanjševanje zaskrbljenosti med zaposlenimi
- Vključevanje zaposlenih v uvajanje sprememb
- Povratna informacija in nagrajevanje za uspešno uvajanje sprememb (Mclean, 2009)

Pri ravnanju z ljudmi pri delu se soočamo z različnimi spremembami, ki se navezujejo tako na notranje kot tudi zunanje okolje. Za zunanje spremembe velja, da izhajajo iz okolja, v katerem deluje podjetje in so pogostejše od notranjih. Pod zunanje sile štejemo: konkurenco in ekonomske, demografske ter etične sile. Za razliko od zunanjih sprememb, notranje izhajajo iz notranje spremembe v organizacijski strukturi. Vrste sprememb bom podrobneje predstavila v naslednjem poglavju (Pryor, 2008).

1.1 Vrste in značilnosti sprememb

Glede na izpostavljenost organizacije s strani vplivov zunanjega in notranjega okolja prihaja do pojava sprememb, za katere veljajo določene lastnosti, in sicer glede na naslednje postavke (Metre, 2009):

Okolje sprememb (Sveda, 2012):
- Predvidljiva sprememba – navezuje se na vplive okolja
- Reaktivna sprememba – povezana s konkretno situacijo
- Postopna sprememba – navezuje se na korake, ki imajo vpliv na obnašanje zaposlenih.
- Strateška sprememba – prestrukturiranje organizacije
- Reaktivna sprememba – povezana s konkretno situacijo

Priprave organizacije na spremembe (Sveda, 2012):
- Planirana sprememba – pripravljena že vnaprej
- Neplanirana sprememba – posledica nujne prilagoditve

Uvajanje sprememb v organizaciji (Sveda, 2012):
- Pogajalska – določena skupina ljudi, na katero se navezujejo spremembe
- Vsiljena sprememba – predlaga jo višji nivo
- Sodelovalna – medsebojno sodelovanje menedžerjev in zaposlenih

Smer uvajanja sprememb v organizaciji (Metre, 2009):
- Od vrha navzdol – prenos informacij od nadrejenih na podrejene
- Od dna navzgor – odgovornost podrejenih za spremembe
- Začetne strategije – identificiranje organizacije
- Strategije odgovornih za funkcije – uvajanje skupin, ki so vključene v proces

Reakcije organizacije na okolje (Metre, 2009):
- Reaktivna sprememba – odzivne spremembe, povezane s prilagajanjem okolju
- Proaktivna sprememba – pričakovana tveganja in reakcije

Bolj praktično bi bilo enostavno predvidevanje in kontrola procesa, vendar v praksi temu ni tako. Spremembe so odvisne od faktorjev, ki se med seboj močno razlikujejo. Vsak izmed faktorjev, ki jih bom omenila v naslednjem poglavju, pa pomembno vpliva na spremembe pri uvajanju sprememb človeških virov (Metre, 2009).

Na uvajanje lahko vpliva več različnih dejavnikov, ki se med seboj razlikujejo. Med te dejavnike štejemo (Nadler, 2009):

1. Turbulenca

Zajema lastnosti, ki so povezane z določenim procesom oz. zastavljenim projektom. Pri tem obstaja možnost pojava morebitnih tveganj in ovir. Sama turbulenca pa se poleg tega ukvarja tudi s hitrostjo uvajanja sprememb pri zaposlenih (Parry, 2013).

Omenjen dejavnik delimo na:
- tveganja, ki predstavljajo ovire pri izvajanju sprememb,
- količino in vrsto sprememb.

2. Viri

Zajemajo trenutno razpoložljiva sredstva, ki so dosegljiva v določenem času. Pri uspešnem vodenju pa ni pomembna le dobra notranja komunikacija ter zavzetost med zaposlenimi, temveč je potrebna tudi zagotovljena ustrezna sposobnost pravih ljudi na pravem mestu. Pomen se kaže tako v kvaliteti opreme kot tudi k ciljem zastavljenih procesih (Parry, 2013).

Velik poudarek se kaže s strani:
- izobraževanja in doseženih sposobnosti – tu so vključene vse osebe z iskanimi sposobnostmi, če pogoj ni izpolnjen, zanj velja dodatna udeležba izobraževanj;
- načrti in procesi – za namene doseganja zastavljenih ciljev.

3. Usklajenost smeri

Večina idej je najprej podkrepljenih z načrti, ki zahtevajo odgovornost in energijo zaposlenih oseb, ki se jih spremembe dotikajo (Burke, 2018).

Usklajenost merimo na različne načine, ti so:
- komunikacija – količina in vrsta informacij, o katerih so obveščene zaposlene osebe,
- vizija in smer – povratna informacija o viziji s strani zaposlenih.

4. Vloge pri delu

Delovne vloge se navezujejo na vrsto strukturiranosti in organiziranosti sprememb, delimo pa jih na (Parry, 2013):
- odgovornost – odgovornost zaposlenih in njihova merljivost ciljev,
- vpletenost – sodelovanje zaposlenih pri zastavljanju načrtov in njihovem izpeljevanju.

5. Vodenje sprememb

Dejavnik vodenja sprememb se navezuje na posvečanje menedžerjev zaposlenim osebam z različnih ravni, to sta na primer (Burke, 2018):

- zaupanje menedžmenta,
- supervizija (vodenje, zaupanje).

6. Energija čustev

Omenjen faktor se navezuje na resnična čustva, ki jih doživljajo zaposleni pri uvajanju sprememb in jih ločimo na:

- pozitivna čustva – motivacija in pozitivno vzdušje, ki ima velike zasluge pri uspešnem doseganju ciljev in posledično večji produktivnosti;
- negativna čustva: strah, stiska, jeza, razmišljanje o odpovedi, ki povzroča negativen odziv na uspešnost podjetja (Burke, 2018).

Za uspešnost pri uvajanju sprememb ne obstaja optimalna rešitev, temveč je ta povezana z ustrezno izbiro pristopa, ki se navezuje na vrsto sprememb. Pristope bom podrobneje razčlenila v naslednjem poglavju.

Pristop uvajanja sprememb se je skozi zadnja desetletja močno spremenil. Pri izvedbi novih sprememb ni enotnega pristopa, temveč se pristopi med organizacijami močno razlikujejo. Izbira nepravega pristopa lahko pomeni slab rezultat že na začetku poskusa uvajanja novosti. Na splošno poznamo tri temeljne pristope, ki so pomembni pri uvajanju sprememb, zanje pa velja medsebojna povezanost (Burnes, 2005).

Pristope ločimo na:

1. Usmerjeni pristop
   Za ta pristop velja usmerjenost v vodenje, ki ima razločno in natančno začrtano strukturo. Cilji so zastavljeni že vnaprej, zanje pa niso značilne spremembe. Pod vodstvo štejemo osebe, ki so odgovorne za spremembe. Ob tem pa skrbijo za prenos informacij in obveščenosti o spremembah zaposlenim osebam (Buono & Kerber, 2010).
2. Načrtovani pristop
   Omenjen način pristopanja velja za najbolj priljubljenega glede uvajanja sprememb. Načrtovani pristop vključuje nazoren načrt pri uveljavljanju sprememb z namenom boljšega razumevanja in manjših zmed glede pričakovanj (Burnes, 2005).
3. Vodeni pristop
   Pri izbranem pristopu je značilna vključenost vseh članov, ki temelji na mnenju posameznikov, ki sodelujejo pri uvedbi novosti, kot tudi na sami kreativnosti. Vodeni pristop velja – z drugimi besedami – za proces, ki skrbi za prilagajanje sprememb v skladu z že pridobljenimi izkušnjami v povezavi s preteklostjo (Buono in Kerber, 2010).

Uvajanje sprememb pri človeških virih se nanaša na situacijo COVID-19, ki jo bom na kratko opisala v naslednjem poglavju, nato pa sem bom osredotočila na posledice vpliva epidemije na ravnanje z ljudmi pri delu znotraj izbranega podjetja, in sicer podjetja Domel.

2 VPLIV COVID-19 NA GOSPODARSTVO IN DELO

Virus se je najprej pojavil v mestu Wuhan na Kitajskem, in sicer decembra 2019. Začel se je širiti po vsem svetu, marca smo zaznali prve okužbe tudi pri nas. Najbolj pogosti znaki bolezni so povišana telesna temperatura, slabo počutje, prekomerna utrujenost, nahod ter kašelj. Ker se virus prenaša kapljično in je prisotnost virusa med nami vedno višja, je pomembno, da pazimo, da se ne okužimo, prav tako pa, da virusa ne širimo naprej (Gov, 2020i).

Ključno je, da se držimo preventivnih ukrepov, med katere spadajo nošenje mask, redno umivanje rok ter ohranjanje varnostne razdalje. V primeru suma okužbe je priporočljivo ostati doma, prav tako pa se o simptomih posvetovati s svojim osebnim zdravnikom preko telefona. Zdravnik bo glede na znake ocenil, ali je potrebno testiranje. Ob potrjenem pozitivnem izvidu je obvezna karantena (NIJZ, 2020a).

Najbolj ogroženo je starejše prebivalstvo in pa ljudje, ki so podvrženi okužbam dihal. Zdravil proti virusu ni, obstaja pa sistematsko zdravljenje, kar naj bi pomenilo blaženje simptomov. V namen preventive smo v začetku leta 2021 začeli s cepljenjem proti virusu, najprej zaposlene zdravstvenih domov ter starejše, cepljenje pa nadaljujemo, dokler ne bo delež cepljenih dovolj visok (NIJZ, 2020b).

Sama epidemija je pustila veliko posledic tako na samem življenju kot tudi na gospodarstvu, zadnjega se bom na kratko dotaknila v naslednjem poglavju.

2.1 Posledice pojava Covid-19 za gospodarstvo

Epidemija je povzročila veliko gospodarskih posledic tudi podjetjem. Zaradi virusa so bila podjetja prisiljena začasno prenehati izvajati določene aktivnosti ali jih celo omejiti. Poleg tega pa je bil skrajšan tudi delovnik zaposlenih, kar je povzročilo krizo zaradi zaostajanja dela. V namen zaščite zaposlenih pred izgubo zaposlitve in podporo delodajalcev je Evropska komisija priporočila nov instrument SURE (angl. Support to mitigate Unemployment Risks in an Emergency), ki naj bi veljal le začasno. Uveljavljen je bil z 22. septembrom 2020, in sicer skladno z ukrepi Evropske unije glede odpravljanja posledic, ki jih je povzročila epidemija (Evropski parlament, 2020).

Slovenija velja za manjše odprto gospodarstvo, kar pomeni, da se posledice poznajo v večjem deležu kot pri ostalih večjih državah. Po napovedih Evropske komisije dne 7. julija 2021 naj bi gospodarstvo EU okrevalo hitreje od pričakovanj, ker naj bi bila njihova pričakovanja presežena že v prvem četrtletju. Dodatne izboljšave na zdravstveni ravni pa naj

bi z drugim četrtletjem še posebej pripomogle k sproščanju ukrepov epidemije (Evropska komisija, 2021a).

Gospodarstvo v Sloveniji naj bi letos doseglo kar 5.7 % BDP-ja, kar predstavlja kar 10.7 odstotne točke več kot lani in za 0.7 odstotne točke manj, kot se pričakuje v prihodnjem letu. V primerjavi z EU naj bi bila letos stopnja rasti Slovenije višja za 0.9 odstotne točke in za 0.5 odstotne točke nižja od lanskega leta. V letu 2022 je pričakovano povečanje za kar 0.5 odstotne točke (Evropska komisija, 2021b).

Stanje inflacije leta 2021 naj bi se v primerjavi z letom 2020 povečalo za 1.7 odstotne točke in tako znašalo 1.4 %. V prihodnjem letu je pričakovati zvišanje za kar 0.3 odstotne točke (Evropska komisija, 2021b).

V primerjavi z EU naj bi Slovenija lani dosegla za 1 odstotno točko nižjo inflacijo. V letu 2021 naj bi se inflacija zvišala za 0.2 odstotne točke, v naslednjem letu pa znižala za 0.1 odstotne točke (Evropska komisija, 2021b).

2.2 Zaščita delovnih mest med krizo

Z že omenjenim instrumentom SURE Evropska unija nudi finančno pomoč državam članicam, ki izpolnjujejo ustrezne kriterije v obliki posojil. Finančna pomoč je namenjena sofinanciranju posledic zaradi skrajšanega delovnika, prispevkov brezposelnim in zaščiti zaposlenih pred izgubo delovnega mesta. Konec oktobra 2020 so bila izvedena prva izplačila, približno 100 milijard evrov je namenjenih vsem 27 članicam (Evropski parlament, 2020).

2.2.1 Prvi protikoronski paket

Aprila 2020 je bil sprejet prvi paket za blaženje posledic epidemije v vrednosti treh milijard evrov. Omenjeni paket naj bi se nanašal na posledice s področja dela, socialnih in davčnih zadev (Gov, 2021a).

Nadomestila za čakanje na delo:
- Država z omenjenim ukrepom pomaga tako delodajalcem kot tudi delojemalcem, in sicer z nadomestili za čakanje na delo.
- Poleg socialne pomoči pa nudi tudi oprostitev zavarovalnih prispevkov zaposlenim, ki jim je ta ukrep odrejen oz. zaradi višje sile niso zmožni opravljati dela.

Opravljanje dela, skladno s priporočili države (NIJZ, 2020b):
- Prezračenost delovnih prostorov,
- Čistoča delovnih površin,
- Dostopnost razkužil,

- Nošenje mask,
- Varnostna razdalja itd.

Solidarnostni prispevki
- Država s pomočjo solidarnostnih prispevkov pomaga različnim skupinam prebivalstva (upokojenci, študenti, socialno šibki itd.).

2.2.2 Drugi protikoronski paket

Mesec kasneje je bil sprejet nov paket, in sicer kot popravek prejšnjega protikoronskega paketa. Njegov namen je ohranitev delovnih mest, investicijskih aktivnosti ter likvidnosti gospodarstva. Pod ukrepe drugega protikoronskega paketa štejemo:

Likvidnostna posojila:
- Likvidnost je ena največjih težav, s katerimi se srečujejo podjetniki in obrtniki v trenutni epidemiološki situaciji. Po eni izmed izvedenih raziskav naj bi bilo le 25 % takih podjetij, ki so zmožna izplačati nadomestilo plač zaposlenim na čakanju.
- Z omenjenim ukrepom glede posojil država jamči do višine 80 % glavnice pri manjših do srednje velikih podjetjih. Pri večjih podjetjih pa do 70 % višine začetne glavnice (Ozs, 2020).

Popravek prejšnjega protikoronskega paketa (Gov, 2021b):
- Nadomestilo ob izgubi službe,
- Družbeniki, podjetniki, kmetje in verski delavci s skrajšanim delovnikom, upravičeni do socialnih prispevkov,
- Solidarnostni prispevek (kmetje, izredni študentje, prejemniki starševskega dodatka).

2.2.3 Tretji protikoronski paket

Naslednji paket naj bi bil uveden kot pomoč pri zagonu naložb v gospodarstvu in omogoča ugodna ter hitra posojila s strani Slovenskega podjetniškega sklada. Omenjeni paket naj bi spodbujal nova delovna mesta. Med ukrepe tretjega protikoronskega paketa štejemo (Gov, 2021c):

- Skrajšanje delovnega časa (od pet do dvajset ur tedensko): S tem imajo podjetja možnost podati zahtevo za nadomestilo izgube prihodka od držav članic. Lahko zavarujejo tako zaposlene kot tudi proizvodne zmogljivosti, kar naj bi zvišalo stabilnost samega trga. Po predvidevanju naj bi sheme na dolgi rok pripomogle k temu, da si podjetja čimprej opomorejo.
- Nadomestila za čakanje na delo (glej prvi protikoronski paket)
- Dodatna spodbuda novih delovnih mest: komisija EU je pripravila načrt glede brezposelnosti, katerega namen je zaščita delovnih mest ter zaposlenih, ki so zaradi

epidemije izgubili zaposlitev. Po mnenju Evropskega parlamenta naj bi sistem pripomogel k večji stabilnosti prihodkov s strani gospodinjstva. Načrt naj bi dosegal podporo ukrepom države pred izgubo delovnih mest zaposlenih, pri razvijanju njihovih sposobnosti in pri uvajanju na delo (Evropski parlament, 2020).

2.2.4 Četrti protikoronski paket

Omenjen protikoronski paket je bil uveljavljen z 11. julijem 2020 in naj bi veljal kot priprava na naslednji val epidemije. S četrtim protikoronskim paketom naj bi država uvedla nove ukrepe za zaščito delovnih mest in preprečitev nadaljnjih okužb. Med te ukrepe štejemo (Gov, 2020d):

- Nadomestilo plač zaposlenim v karanteni: Za nadomestilo plač zaposlenim, ki jim je bila odrejena karantena in za katere velja, da jim delodajalec ni zmožen omogočiti opravljanja dela od doma, naj bi stroške poravnala država. Višina povračila stroškov je odvisna od vrste vzroka za odrejeno karanteno.
- Nadomestilo plač za varstvo otrok v karanteni: Če je otroku v namen preprečitve širjenja okužbe z novim virusom onemogočen obisk šole oz. varstva, je zanj zadolžen eden izmed staršev oz. skrbnikov. Zaradi starševskega varstva in posledično odsotnosti od dela imajo skrbniki otroka možnost do nadomestila plače, in sicer v višini najmanj 70 % minimalne plače. Delodajalec lahko zaposlenim staršem v karanteni omogoči delo od doma, če je to mogoče. V tem primeru ne gre za odsotnost od dela, temveč za delo od doma, za katero delojemalec prejema plačo.
- Podaljšanje protikoronskega ukrepa pri čakanju na delo: (glej prvi protikoronski paket)

2.2.5 Peti protikoronski paket

Peti paket je bil uveljavljen s 24. oktobrom 2020, njegov namen naj bi bil zaščita delovnih mest, starejših oseb ter tudi zdravja prebivalstva. Paket naj bi vključeval ukrepe s področja zdravja, dela, izobraževanja, socialnega varstva, gospodarstva itd. Pod omenjene ukrepe spadajo (Gov, 2020e):

- Podaljšanje čakanja na delo pri izgubi prihodka od 20 % naprej (glej prvi protikoronski ukrep)
- Nadomestilo plač za varstvo otrok (glej četrti protikoronski paket)
- Kadrovske okrepitve in nagrade

Ukrep zajema ustrezno razporejanje zaposlenih na bolj obremenjena delovna mesta. Vsi zaposleni, na katere se ukrep nanaša, pa naj bi bili upravičeni do višine 20 % urne postavke minimalne plače. Pri tem naj bi uvedli tudi dodatek na neposredno delo s področja socialnovarstvenih storitev, torej zaposlenim, ki imajo neposredni stik s stranko, tokrat v višini do 30 % urne postavke osnovne plače.

Zaščitni ukrepi:

- Dostop do cepljenja,
- Odsotnost od dela zaradi okužbe s Covid-19 brez zdravstvenega potrdila (do 3 dni),
- Enkratno kritje stroškov zaloge osebne varovalne in medicinske opreme.

2.2.6 Šesti protikoronski paket

Omenjeni paket je bil uveljavljen z 28. novembrom, njegov namen je bil zmanjšati posledice, ki jih je povzročila epidemija s področja gospodarstva, dela, socialnega in zdravstvenega varstva. Med ukrepe spadajo (Gov, 2020f):

- Podaljšanje nadomestila plač za čakanje na delo (glej prvi protikoronski ukrep)
- Delno kritje fiksnih stroškov podjetjem v krizi
  Država naj bi s tem ukrepom krila fiksne stroške za obdobje od oktobra do konca leta. Ukrep se nanaša na podjetja z zmanjšanimi prihodki od prodaje v zadnjem obdobju v višini:
  - od 30 % do 70% v primerjavi s preteklim letom naj bi bili upravičeni do 0,6 % letnih prihodkov od prodaje;
  - od 70 % naprej v primerjavi s preteklim letom naj bi bili upravičeni do 1,2 % letnih prihodkov od prodaje.
- Zaposlovanje za določen čas
  Ukrep prinaša možnost zaposlitve za določen čas v primeru nujno potrebne delovne sile, pri čemer javna objava razpisa pri tem ni potrebna. Možna je tudi zaposlitev delovne osebe, če izpolnjuje ostale pogoje, ki so pomembni za opravljanje določenega delovnega mesta, kljub temu da ima nedokončano izobrazbo.
- Dodatek za delo (glej peti protikoronski ukrep)

2.2.7 Sedmi protikoronski paket

Omenjen ukrep naj bi stopil v veljavo z 31. decembrom, vključeval naj bi pomoč glede gospodarstva, solidarnostne pomoči, zdravstva in turizma. Med ukrepe spadajo (Gov, 2021g):

- Denarno nadomestilo ob izgubi zaposlitve

Do ukrepa so upravičene osebe, ki niso upravičene do nadomestila za brezposelnost in za katere velja, da so izgubile zaposlitev zaradi poslovnih razlogov oz. so imele sklenjene pogodbe za določen čas. Osebe, na katere se ukrep navezuje, naj bi bile upravičene do mesečnega nadomestila v višini 513,64 €.

- Denarna nadomestila različnim skupinam (glej drugi protikoronski ukrep)
- Množično cepljenje

Stroške, nastale ob izvedbi testiranja na prisotnost Covid-19 ali cepljenja na omenjen virus, naj bi krila država oz. proračun EU (Gov, 2021g).

2.2.8 Osmi protikoronski paket

Ukrep naj bi bil uveljavljen s 5. februarjem z namenom dodatne zaščite delovnih mest in gospodarstva. Poleg tega naj bi podaljšal čas določenih že obstoječih ukrepov. Osmi protikoronski paket vključuje:

- Denarno nadomestilo (glej drugi protikoronski paket)
- Krizni dodatek za delavce naj bi bil uveljavljen z namenom odpravljanja neenakosti med delavci, in sicer tistih zaposlenih, ki so bili poleg plače deležni še plačila za uspešnost. Čeprav so delavci opravljali delo v tem mesecu, zanje ne velja enako kot za zaposlene, ki so bili za uspešnost nagrajeni v ostalih mesecih. Krizni dodatek naj bi bil izplačan v višini 200 €.
- Podaljšanje čakanja na delo (glej prvi protikoronski ukrep)
- Subvencija in razbremenitev delodajalcev naj bi bil namenjen delodajalcem glede plač tistih zaposlenih, katerih znesek plače brez dodatkov ne dosega osnovne plače. Država naj bi subvencionirala 50 €, in sicer za obdobje od januarja do junija 2021.
- Podaljšanje tridnevne odsotnosti od dela brez zdravstvenega potrdila (Gov, 2021h)

3 METODOLOGIJA

Pri raziskavi sekundarnih podatkov je bila opravljena tudi študija primera, za katero veljata dve vrsti, in sicer preiskovalna in pojasnjevalna smer. Omenjena metoda je uporabna, če raziskujemo novo nepoznano področje ali določen problem. S študijo razumemo bolj natančno opredeljeno študijo posameznika, njegove skupine ali dogodka. V namen boljšega razumevanja vzorca ter njegovih vzrokov je potrebna popolna analiza življenja oz. preteklosti nekega subjekta z vseh različnih kotov. Študije primera spadajo pod subjektivno vrsto pridobivanja podatkov, kar pomeni, da zanjo ne velja posploševanje. Prednost omenjene metode se kaže v enkratnosti in neponovljivih raziskavah. Po besedah Yina naj bi študija primera predstavljala empirično raziskavo, s pomočjo katere si pomagamo pri opazovanju pojavov znotraj realnega življenja. Področja, pri katerih naj bi bila študija primera najbolj uporabna, so (Yin, 2001):

- politika in politične vede,
- javna uprava,
- psihologija,
- sociologija,
- organizacija,
- management.

Zaključna naloga temelji v večini na podatkih, pridobljenih s pomočjo kvalitativne metode, podrobneje na podlagi izvedenega polstrukturiranega intervjuja, katerega vprašalnik se nahaja med prilogami. Omenjena vrsta intervjuja predstavlja vmesno polje med strukturirano in nestrukturirano vrsto intervjuja. Zanj velja poleg vnaprejšnje sestave vprašanj tudi ustrezna postavitev ciljev. Intervju ob tem vsebuje nekaj odprtih vprašanj, ki

se nanašajo na bistvo teme, preostala vprašanja pa se izoblikujejo naknadno med pogovorom, kar je tudi razlog za izbiro te vrste intervjuja, saj je način bolj praktičen. Vprašalnik je vseboval deset vprašanj in se je nanašal izključno na kadrovsko področje. Omenjena vprašanja sem posredovala podjetju Domel in se z odgovorno osebo dogovorila o terminu, ki bi bil najbolj primeren za samo izvedbo. Zaradi obstoječe epidemiološke situacije in tudi večje oddaljenosti od podjetja smo se intervju odločili izvesti na daljavo, in sicer je šlo za video intervju s pomočjo programske opreme Microsoft Teams.

Omenjena metoda na splošno spada med zahtevnejše oblike pridobivanja podatkov, vendar temelji na resničnih podatkih in njihovem razumevanju. Razlike med intervjuji pa so vidne v strukturiranosti vprašalnika, prisotnosti enotnega in standardiziranega vrstnega reda vprašanj, s katerimi izvedemo raziskavo. Poznamo več oblik intervjujev, najpogostejši je strukturiran intervju, s pomočjo katerega najhitreje dobimo veliko podatkov. Zanj je značilen vnaprej pripravljen vprašalnik, prav tako pa je določen tudi vrstni red. Druga vrsta intervjuja je delno strukturiran intervju, ki je najbolj uporabljan na izobraževalnem področju. Zanj so značilne le oporne točke, s pomočjo katerih spraševalec vodi diskusijo. Tretja vrsta intervjuja pa je nestrukturirani oz. poglobljeni intervju. Gre za pogovor, ki zahteva več časa. To vrsto uporabimo, kadar raziskujemo bolj kompleksne pojave in čustvene odzive. Za razliko od prejšnjih dveh vrst intervjujev omenjeni nestrukturiran intervju nima vnaprej podanih vprašanj, prav tako pa tudi niso vnaprej določene oporne točke, temveč se vprašanja formirajo skladno z okoliščinami (Indeed, 2020).

Intervjuji, za katere je značilna zmanjšana strukturiranost, naj bi predstavljali boljšo opcijo za pridobivanje podatkov in izvajanje raziskave, saj temeljijo na kvalitativni analizi. Za bolj strukturirane intervjuje pa velja večja urejenost, organizacija in posledično lažja primerljivost. Rezultate, pridobljene s pomočjo omenjene analize, je mogoče obdelati in uporabiti v kvantitativni analizi. Sama metoda se ponaša s prednostmi, kot so večja prilagojenost glede problematike in razumevanja vprašanj ter fleksibilnosti vrstnega reda pogovora. Negativna stran pa se kaže v daljšem poteku pridobivanja podatkov, vplivanju na odgovore s strani spraševalca, slabši primerljivosti in daljšem analiziranju pridobljenih rezultatov (Indeed, 2020).

Zaradi nepredvidljivih razmer in enostavnejše izvedbe intervjuja se je pojavila tudi nova verzija intervjuvanja, in sicer intervju s pomočjo video klica. Omenjen intervju nudi udobje, saj ga je mogoče opraviti kjerkoli v umirjenem okolju, kjer je omogočen dostop do spleta. S strani delodajalcev je najbolj praktičen pri iskanju novih kandidatov za delo v podjetju. S tem ima podjetje možnost spoznati potencialno osebo po hitrejšem postopku kot s standardnim intervjuvanjem. Za omenjeno video tehnologijo velja, da ta predstavlja sodobnejšo tehnologijo, poleg tega pa naj bi bil to edini vir medija, povezan z neverbalnim komuniciranjem do sedaj. Preko te metode lahko izbrano osebo opazujemo v celoti, tako na verbalni kot tudi na neverbalni ravni. Slaba stran video intervjuvanja pa je, da se dogaja v trenutnem času in ga zato ni mogoče popraviti v primeru napak, prav tako pa ga ni mogoče ustaviti (MojeDelo, 2018).

Preostanek podatkov za študijo primera je bilo pridobljenih s pomočjo sekundarnih podatkov na spletni strani podjetja Domel. Za tovrstno metodo je značilno lažje pridobivanje podatkov, saj so podatki oz. raziskave javno zbrane in dostopne. Prednost metode se kaže v obliki prihranka denarja, časa ter tudi ostalih virov. Ker so podatki po večini že zbrani, raziskovalec načeloma ne zbira podatkov neposredno, vendar zanj kljub vsemu velja, da mora pripraviti zbrane podatke za nadaljnjo analizo. Pod naslednjo prednost sekundarnega pridobivanja podatkov bi lahko šteli tudi razpoložljivost podatkov. Na splošno že vnaprej izvedene študije posameznih tem omogočajo lažje pridobivanje podatkov in prihranek časa, ki bi ga v nasprotnem primeru namenili za pridobivanje primarnih podatkov. Kot prednost omenjene metode lahko omenimo tudi ohranjanje višje strokovnosti in posledično večje razumljivosti, saj obstaja verjetnost, da raziskovalec nima vseh strokovnih znanj z izbranega področja raziskovanja. Ker pa nobena metoda ni popolna, ima pomanjkljivosti tudi omenjen pristop. Obstaja namreč možnost, da raziskava ne obsega vseh postavljenih vprašanj oz. specifičnih situacij, ki so zaželene s strani raziskovalca. Kot naslednjo pomanjkljivost pa lahko izpostavimo tudi nepoznavanje načina pridobivanja podatkov, kar se posledično lahko kaže v slabšem razumevanju tematike. Raziskovalec tako ni obveščen o možnih vplivih, ki bi lahko imeli večjo zaslugo pri pridobivanju rezultatov (MojeDelo, 2018).

4 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA

Podjetje Domel d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1946 v Sloveniji, sčasoma pa se je razširilo v več proizvodnih lokacij po Sloveniji, Srbiji in Kitajski. Danes prodaja svoje izdelke po vsem svetu (Domel, 2019e).

4.1 Dejavnost izbranega podjetja

Znano je po uvažanju elektromotorjev, puhal, njihovih komponent ter sesalnih enot. Večletna tradicija in pripadnost zaposlenih podjetju sta pripomogli k uspešnosti, ki jo zdaj dosega omenjeno podjetje (Domel, 2019a).

Zavezanost inovativnosti je razlog vodilnosti podjetja na različnih področjih tehnologije, ki so trajnostne in inovativne. Med te spada univerzalen vakuumski motor, brezkrtačni DC-motor, sinhroni motor z magneti, ki naj bi bil najbolj učinkovit, prav tako pa tudi brezkrtačna DC-puhala (Domel, 2019a).

Podjetje Domel vodi v razvoju trga motorjev za sesalne naprave. Ukvarja se s pogoni naprav, namenjenimi za gospodinjstvo in industrijo. Mednje uvrščamo čistilne stroje tal, opremo vrtnarja, električna orodja, prav tako pa pokriva tudi področja zdravstva in medicine, področja ogrevanja, klimatizacije in prezračevanja ter alternativne vrste energij za industrijo avtomobilov (Domel, 2019d).

Rezultat visoke tehnologije, avtomatizacije in robotizacije se je pokazal v procesih poslovanja ter postal podlaga za grajenje konkurenčnosti in povečevanje odličnosti. Vertikalna integracija je pripomogla k širšemu tehnološkemu znanju – od začetnih procesov nastanka do končnega izdelka. Lastna orodjarna za sestavne dele uporablja materiale, kot so aluminij, laminat, termoplastika in BMC-duroplasta (Domel, 2019d).

Zaradi visoke kakovosti naj bi imeli izdelki podjetja daljšo obstojnost, bili naj bi manj hrupni in dokazano prinašali višji izkoristek, kar pa bi tudi pripomoglo k manjši porabi električne energije potrošnika. To vpliva tudi na trajnostno poslovno rast in ohranjanje okolja. Motorji podjetja naj bi danes poganjali že nad 300 milijonov naprav najvišjih razredov, njihov namen pa je obdržati čim več partnerstev na dolgi rok (Domel, 2019d).

4.2 Nastanek in razvoj izbranega podjetja

Podjetje je bilo ustanovljeno kot kovinarsko društvo leta 1946 pod imenom Niko. Na začetku so proizvajali pisarniško galanterijo (registratorji, žebljički ter sponke), nato pa nadaljevali s prvimi laboratorijskimi aparati. Njihov prvi elektromotor je nastal leta 1953, nosi pa pomembno vlogo tudi v današnjih časih. Domel se je nato preusmeril v izdelavo gospodinjskih aparatov (loščilci parketa, sesalniki praha itd.) (Domel, 2019b).

Kovinarska zadruga se je kasneje združila v skupino Iskra in se nato povezala tudi z ostalimi večjimi podjetji s področja bele tehnike. Leta 1975 naj bi razvili prvi vakuumski motor za sesalnike. Leta 2006 se podjetje razširi tudi na tuje trge, in sicer na Kitajsko (Domel, 2019b).

V današnjem času naj bi podjetje predstavljalo glavno vlogo proizvajalca motorjev za sesalne enote na evropskem trgu. Njegove največje prednosti se kažejo v kvaliteti, zanesljivosti, inovativnosti, fleksibilnosti in ekološki ozaveščenosti. Prav tako pa podjetje Domel ohranja poslovne stike s poslovnimi partnerji že vrsto let, kar povečuje njihov uspeh tudi v prihodnosti (Domel, 2019b).

4.3 Vizija in poslanstvo izbranega podjetja

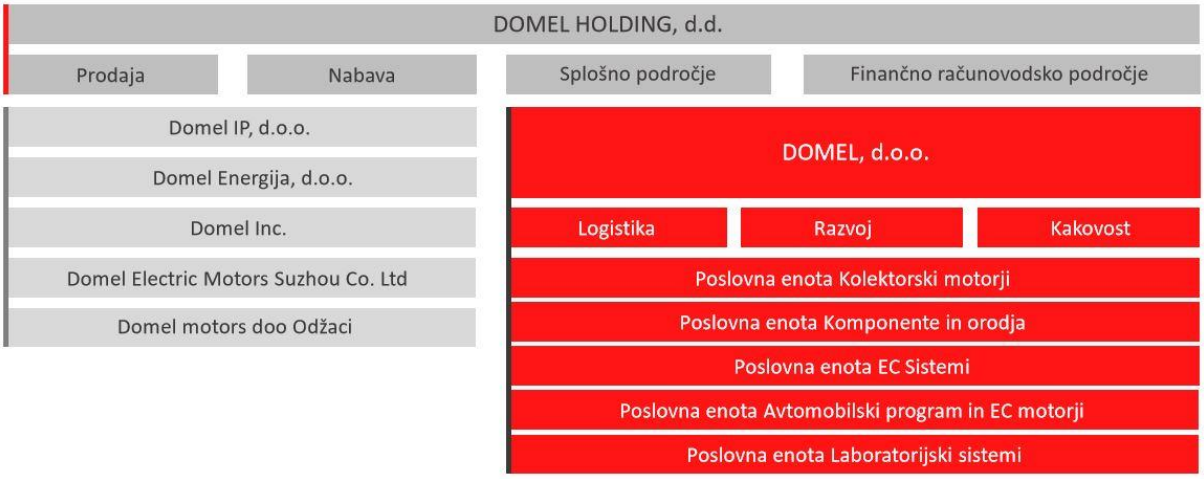
Vizijo in poslanstvo bi lahko opredelili kot usmeritev podjetja in tudi samih zaposlenih k zastavljenim ciljem. Vizija podjetja Domel je po njihovih besedah ohraniti vodilnost na trgu sesalnih enot, prav tako pa tudi ohraniti monopol na trgu elektronsko komutiranih pogonov (Domel, 2019c).

Omenjeni motorji v primerjavi s standardnimi izstopajo glede boljše dostopnosti in pa večje izkoriščenosti moči. Zanje velja prihranek prostora, saj so v primerjavi z navadnimi motorji veliko manjši in pa cenovno ugodni. Vizija naj bi z drugimi besedami pomenila povezavo med trenutnim stanjem in stanjem v prihodnosti. Omenjena »slika podjetja v prihodnosti« temelji na poslovni ideji, za katero je značilno daljše obdobje razvijanja (Domel, 2019c).

Poslanstvo podjetja Domel bi lahko opredelili kot pomen ali bistvo obstoja. Domel svoje poslanstvo ponazarja kot družbeno odgovorno podjetje, ki predstavlja rešitev elektromotornih pogonov na globalnem trgu. Poleg tega njegov uspeh in delo temeljita na inovativnosti tehnologije ter vseživljenjskega učenja. Podjetje si prizadeva za visoko kakovost delovnih mest ter odvisnost posameznikov od Domela (Domel, 2019c).

»Delo v Domelu nam je izziv za profesionalno in osebno rast, kjer z nenehnim učenjem in osebnim razvojem postavljamo temelje za večjo ustvarjalnost« (Domel, 2019d).

Slika 1 Organiziranost podjetja Domel



Vir: Domel (2019).

5 DOGAJANJE NA PODROČJU ORGANIZACIJE DELA IN DELA Z LJUDMI V PODJETJU DOMEL

Epidemija se je v Sloveniji prvič pojavila v začetku marca 2020, ko so bili odkriti prvi primeri okužb virusa SARS COVID-19. Kot ostala podjetja tudi podjetje Domel ni bilo pripravljeno na nepredvideno situacijo. Šlo je za reaktivno spremembo, kar pomeni, da se spremembe navezujejo na konkretno situacijo. Ker se nanjo niso uspeli vnaprej pripraviti, so v Domelu na samo epidemijo odreagirali s šokom, prav tako pa se je v zaposlenih naselil strah, saj ob tem niso bili prepričani, kako se bo sama situacija končala, kakšne kratkoročne posledice v negativnem smislu lahko pričakujemo ter kako bo s podjetjem po tem, ko bo situacija pod kontrolo, kako se bodo na to ustrezno prilagodili.

V samem začetku podjetje ni niti pomislilo, kaj šele predvidevalo, da bo virus po letu dni od odkritja prvih primerov še vedno prisoten tako v poslovnem kot tudi osebnem življenju. Prav tako ni bilo ne duha ne sluha o tem, da bo virus predstavljal eno od osrednjih tem poročil. Ne glede na odstopajoče mnenje o virusu, saj se mnenja med prebivalci Slovenije razlikujejo, je epidemija povzročila ogromno negativnih sprememb – tako v gospodarstvu kot tudi v bivanju nasploh. Večji delež podjetij, med katere spada tudi Domel, se že od začetnega pojava virusa osredotoča na skrb za zaposlene, uporabo ustrezne zaščite ter na razumevanje tveganj s strani poslovanja. Vsiljene spremembe so v večini predlagane s strani države in višjega nivoja zaposlenih. Podjetje za uvajanje sprememb uporablja usmerjeni pristop.

Poleg tega se podjetje osredotoča tudi na nadzor posledično povzročenih zastojev v proizvodnji in sami oskrbovalni verigi, za katere je odgovorna država z ukrepi za omiljevanje posledic proti širjenju virusa COVID-19. Posledice naj bi bile občutne v vseh panogah, ki jih obsega gospodarstvo, pa tudi v privatnem življenju.

DOGAJANJE V ČASU PRVEGA IN DRUGEGA VALA

Virus se je pri nas prvič pojavil v prvi polovici marca 2020, s tem pa je Slovenija postala vedno bolj pod pritiskom. Pričakovati je bilo razglasitev epidemije, katere dan je napočil 12. 3. 2020. Prvi val je trajal do 14. maja 2020, ko je bila epidemija preklicana. Podjetje je ob tem predvidevalo izboljšanje in zaključek epidemiološke situacije, saj do konca maja niso prepoznali okužene osebe, prav tako pa v tem časovnem obdobju za nikogar ni bila določena karantena. Naročila so se z mesecem avgustom močno povečala, zato je podjetje pričakovalo pozitivno prihodnost. Prvi val se je od drugega vala razlikoval po upadu naročil ter s tem posledično zmanjšanem proizvodnem delu ter zmedi glede situacije v prihodnosti.

V podjetju je bil ustvarjen elektronski račun covid.info@domel.com, katerega namen je pomoč in podpora zaposlenim v povezavi z virusom z namenom zmanjšanja širjenja epidemije.

Z oktobrom se je epidemiološko stanje poslabšalo, zato je država 19. 10. 2020 spet razglasila epidemijo nalezljive bolezni COVID-19. V drugem valu se je podjetje Domel znašlo v precej drugačni situaciji v primerjavi s tisto v prvem valu. Za razliko od prve naj bi v drugem valu imeli večje količine naročil, zato je podjetje že začelo predvidevati o potrebi po dodatnem zaposlovanju.

Ob javni razglasitvi epidemije se je podjetje začelo spopadati s prvimi potrjenimi okužbami med zaposlenimi v podjetju. V drugi polovici oktobra naj bi bilo zabeleženih kar 14 takih sodelavcev s pozitivnim testom na virus COVID-19. Kljub ustreznim preventivnim ukrepom se podjetje ni izognilo dodatnim okužbam. Prva potrjena okužba naj bi bila opažena 12. 10. 2020, kar predstavlja slab rezultat že teden dni pred razglasitvijo epidemije. S tem je podjetje predvidelo, da se jim prav nič dobro ne piše.

Poleg slabih napovedi pa so v tem obdobju pridobili tudi nove izkušnje in sposobnosti, ki pripeljejo do hitrejšega in učinkovitejšega reagiranja podjetja ob izrednih situacijah. V podjetju Domel so v obdobju med dnevom prve okužbe, ki je bila potrjena 12. 10. 2020, in pa do konca drugega vala odkrili kar 206 zaposlenih, pri katerih je bila prisotna okužba virusa Covid-19. Približno 249 zaposlenim je bila odrejena karantena. Od vseh 249 zaposlenih je bilo 44 oseb takih, ki so kljub karanteni opravljali delo od doma. V podjetju je bilo tudi nekaj takih, ki se jim je obdobje karantene predčasno skrajšalo – bodisi zaradi bolezni bodisi so se zaradi negativnega hitrega testa odločili, da so sposobni opravljati svoje delo na delovnem mestu.

5.1 Preventivni ukrepi

Ukrepi so bili zaostreni s pojavom prvega vala epidemije Covid-19. Podjetje Domel je moralo v skladu z zakonodajo poskrbeti za ohranjanje zdravja ter varnosti med zaposlenimi. V ta namen je bila ustvarjena tudi krizna skupina, ki je še danes zadolžena za pomoč pri sprejemanju odločitev vodij ter ostalih zaposlenih v podjetju.

Omenjena skupina skrbi za ustrezno izvajanje ukrepov skladno s priporočili države, ob tem pa nudi podporo zaposlenim ter odgovarja na postavljena vprašanja. S sprejetjem ukrepov proti širjenju virusa je bilo podjetje odgovorno meriti telesno temperaturo zaposlenih že na vhodu v podjetje in posledično ustrezno ukrepati. Razkužila so bila nameščena po podjetju, zahtevana je bila obvezna varnostna razdalja ter obvezno nošenje mask. Prepovedani so bili nepomembni obiski in poslovna potovanja. V namen preprečevanja virusa je bilo uvedeno izmensko delo, ki naj bi v čim večji meri potekalo od doma (on-line).

V skladu s preventivnimi ukrepi naj bi podjetje sprejelo dodatne ukrepe že v mesecu septembru, s tem pa naj bi tudi uvedli ukrepe iz prvega vala, ki so bili ob zatišju epidemije sproščeni. Podjetje je ponovno sprejelo ukrepe, med katere sodi obvezno merjenje telesne temperature ob vhodu v podjetje ter ustrezno ukrepanje ob povišani temperaturi. Med zaposlenimi je obvezno veljala varnostna razdalja, po podjetju so bila nameščena razkužila,

s katerimi je podjetje zagotovilo preprečevanje širjenja okužb. Zaposleni so bili zadolženi za pogosto prezračevanje prostorov, v proizvodnji je bilo uvedeno dodatno razkuževanje zaposlenih. V skupnih prostorih, kjer je bilo prisotnih več zaposlenih, so število omejili na največ 5 oseb, skupnih sestankov pa se je lahko udeležilo le 5 oseb naenkrat. V podjetju so prepovedali zbiranje pri avtomatih, uvedli pa so obvezno nošenje zaščitnih mask po vseh površinah podjetja. Z oktobrom se je uveljavilo tudi obvezno nošenje mask med celotnim delovnikom. Prepovedali so tudi kavne avtomate. Poslovna potovanja so bila omejena, prav tako so bili omejeni nenujni obiski.

Podjetje Domel pa se je s pomočjo ostalih zaposlenih v podjetju skupaj z Zdravstvenim domom Železniki izkazalo s hitrimi antigenskimi testi. Pri tem je imel veliko zaslugo dr. Košir, ki mu je bilo v veselje sodelovati in nuditi podporo pri tem, še preden je to odredila država. Prvi hitri antigenski testi so se prvič uveljavili že 10. 11. 2020.

V času množičnega testiranja od začetka novembra pa vse do konca decembra je bilo med Domelovimi zaposlenimi opravljenih kar 174 testov, od teh 6 s potrjeno okužbo Covid-19. Januarja in februarja 2021 je bilo hitro testiranje za razliko od običajnega testiranja izvedeno znotraj množičnega testiranja. Podjetje Domel naj bi s pomočjo spremljanja podatkov v medijih predvidelo uporabo svojih testov, ki so bili še vedno na zalogi v večjem obsegu.

Največjo krizo z okužbami je podjetje doživelo v obdobju od druge polovice oktobra do začetka novembra. Najbolj kritična sta bila dneva 26. in 27. oktober 2020, saj je bilo na ta dan skupno potrjenih kar 22 okužb med zaposlenimi. 26. oktobra naj bi bilo potrjenih kar 10 okužb, dan pozneje pa se je številka povečala za dva dodatna zaposlena. Približno teden kasneje, 5. novembra, je podjetje beležilo kar 52 % okuženih z virusom Covid-19.

5.2 Delo na daljavo

S tem ko je bilo v prvem valu fizično delo zamenjano z virtualnim, je informacijski oddelek poskrbel za hitro usposobitev tistih, ki do zdaj niso bili opremljeni s prenosnimi računalniki. Približno 266 zaposlenih je bilo takih, ki so imeli možnost opravljanja dela od doma vsaj občasno. Ostali zaposleni, katerih delo je bilo lažje obvladljivo na virtualni način, pa so delo opravljali od doma kar celotno epidemijo.

Kot smo že omenili, je bil med epidemijo sprejet ukrep o zaprtju vseh šol in vrtcev, kar je posledično pomenilo, da je bilo med starši kar nekaj zaposlenih, ki niso imeli izbire in so bili z razlogom prisiljeni ostati doma. Med obdobjem od začetka marca do konca maja 2020 je bilo zabeleženih 41 takšnih, ki so ostali doma. Večina od njih je ostala doma le občasno, kar pomeni le nekajkrat tedensko oz. vsakih 14 dni. Približno 15 zaposlenih, kar predstavlja 37 % vseh zbranih v vzorec, pa je ostalo odsotnih celoten čas epidemije.

Z uvedenimi spremembami poslovanja zaradi epidemije je podjetje razvilo sposobnosti dela od doma, standardne sestanke so zamenjali sestanki s pomočjo orodja Teams, ki so postali

stalna praksa in so praksa še danes. V podjetju so povedali, da jim spletno upravljanje ne predstavlja preveč zapletov.

Delo v drugem valu je večinoma spet potekalo od doma. V drugi polovici oktobra, natančneje 19. 10. 2020, je bil sprejet še ukrep varnega izmenskega ločevanja, kar pomeni, da se med menjavo izmen zaposleni niso srečevali, kar je pripomoglo pri preventivi proti prenosu okužb. Poostrovanje preventivnih ukrepov pa ni veliko spremenilo, saj se je podjetje v jesenskem času še vedno spopadalo z epidemiološkimi izzivi.

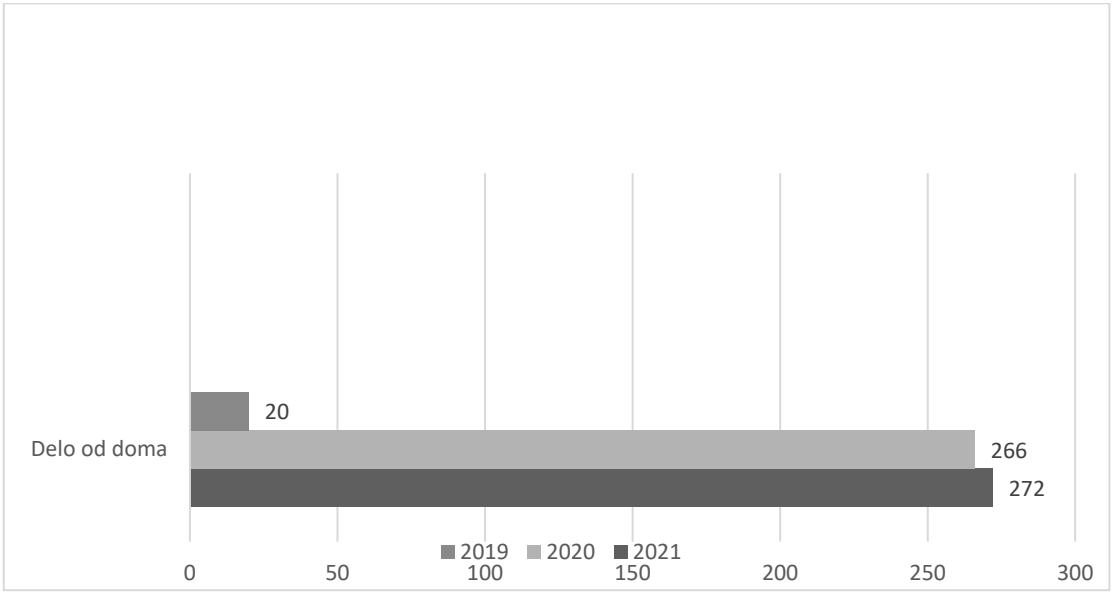
Seveda pa je bilo uveljavljeno delo od doma, in sicer je to v številkah predstavljalo približno 272 takih, ki so delo vsaj občasno opravljali od doma. Drugi val naj bi predstavljal daljše trajanje izrednih razmer v primerjavi s prvim valom, kar je vplivalo na večje pomanjkanje socialnih stikov in na stres med zaposlenimi. Situacija pa je poleg negativnih prinesla tudi pozitivne spremembe; npr. delo v večjem udobju, več spanja, delo preko spleta itd. Pozitivne spremembe pa so se zaradi omejenega števila na oddelku in uveljavljenega izmenskega dela pokazale tudi v zmanjšanem širjenju okužb.

Kot je razvidno s slike 2, je delo od doma pred samo Covid-19 situacijo v podjetju opravljala manjšina. Delo v podjetju je do takrat v večini potekalo fizično na delovnem mestu. V letu 2019 je bilo tako v povprečju zabeleženih le 20 zaposlenih, ki so bili s podjetjem Domel dogovorjeni, da delo lahko opravljajo od doma vsaj nekajkrat tedensko. Najpogostejša vzroka za prošnjo do možnosti on-line opravljanja dela oz. dela od doma sta bila povezana z oskrbovanjem družinskih članov ali pa z večjo oddaljenostjo od delovnega mesta.

Možnost dela od doma je na splošno odvisna od vrste opravljanja aktivnosti. Nekatera opravila so lahko prenosljiva in je zato prilagodljivost do dela od doma večja. Za dela, za katera je mogoče izključno le opravljanje dela v fizični obliki na fizičnem delovnem mestu, možnost on-line dela ni mogoča.

V času Covid-19 situacije prvega vala, ki je bil aktiven z začetkom marca 2020, pa se je položaj bistveno spremenil. V letu 2020 naj bi se število zaposlenih, ki delo opravljajo od doma, povečalo na 266, kar pomeni, da je sama epidemija povzročila, da je številka narasla za kar 246. Podjetje v letu 2021 v primerjavi z letom 2020 ni beležilo večjih sprememb, in sicer je delo od doma opravljalo samo 6 novih oseb. Zaradi ustrezne pripravljenosti je lahko to ena od aktualnih sprememb za podjetje tudi v prihodnje.

Slika 2 Posledice vpliva COVID-19 na delo od doma



Vir: lastno delo.

5.3 Čakanje na delo

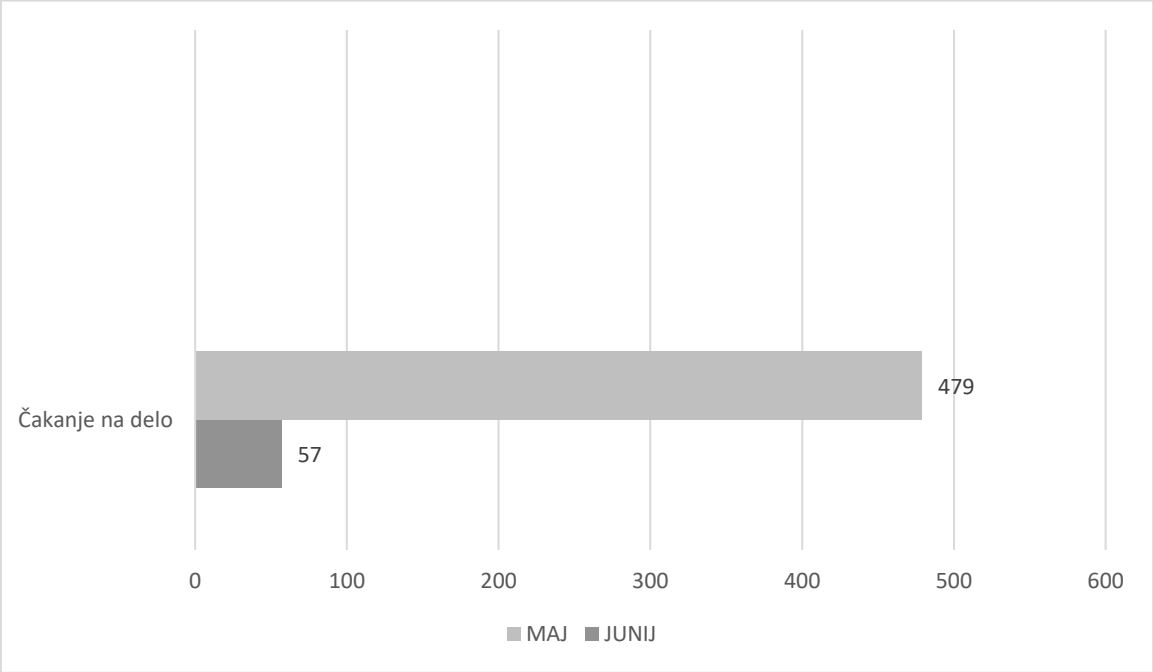
Omenjen ukrep je bil prvič uporabljen v prvem valu, in sicer maja 2020, pri približno 479 zaposlenih podjetja Domel, ki so bili na čakanju za krajše obdobje. Mesec pozneje se je številka zmanjšala na 48. Od teh je bil le manjši odstotek takih, ki so ostali na čakanju ves mesec, večina ostalih pa le teden dni. Poleg pomoči, namenjene delodajalcem, prvi protikoronski paket ukrepov nudi pomoč tudi zaposlenim v obliki sofinanciranja kriznega dodatka v višini 200 €, ki ga je bil delodajalec zavezan izplačati vsem zaposlenim, ki so aktivno opravljali delo, ob tem pa njihova plača ni bila višja od trikratnika minimalne plače. Prvi krizni dodatek je bil izplačan marca 2020 kar 1.120 zaposlenim, v mesecu aprilu je bil izplačan osmim osebam manj kot v prejšnjem mesecu, v mesecu maju pa kar 1.123 zaposlenim.

V drugem valu za razliko od prvega podjetje ni zabeležilo nobene osebe, ki bi bila na čakanju na delo. Podjetje v primeru krize ali pomanjkanja dela zavaruje svoja delovna mesta s tem, da omeji število zaposlenih na minimum. Preostali zaposleni so ob tem poslani na čakanje. Da pa ne ostanejo praznih rok, so upravičeni do alternativne plače, ki znaša 80 % osnovne plače.

Čakanje na delo ne predstavlja inovacije, saj zagotavlja krajšo rešitev za podjetja že vrsto let. Podjetja so jo v največji meri uporabila v času krize, nekoliko bolj je torej prišla v poštev med epidemijo, saj so se razmere močno spremenile. Podjetja so se znašla v finančni krizi, zmanjšala se je količina naročil, posledično se je zmanjšala potreba po delu. Podjetje je bilo zato prisiljeno poslati določeno število zaposlenih na čakanje.

Pred samo epidemijo je bilo v omenjenem podjetju zabeleženih 0 zaposlenih, ki bi bili na čakanju. Meseca maja 2020, v času med prvim valom epidemije, je število zaposlenih na čakanju naraslo za kar 479. V naslednjem obdobju se je to število zmanjšalo na 57. V letu 2021 pa je številka spet padla na 0 zaposlenih, ki bi jim bilo odrejeno čakanje na delo. Podjetje je v drugem valu precej lažje preživelo situacijo v poslovanju (zmanjšanje naročil je bilo namreč značilno zgolj za prvi val), saj so se naročila občutno povečala, kar pomeni, da je bilo posledično dovolj dela za vse zaposlene.

Slika 3 Posledice vpliva COVID-19 na čakanje na delo maja in junija



Vir: lastno delo.

5.4 Skrajšanje delovnega časa

V prvem valu je štiri dni po razglasitvi država zahtevala zaprtje vseh šol ter vrtcev. S tem se je podjetje Domel končno zavedalo, kako resna je situacija. Zaradi nepripravljenosti na nepredvidljive situacije podjetje v prvi fazi ni bilo seznanjeno, s čim točno se sooča, kakšne posledice lahko pričakujejo zaradi samega virusa, niti kaj podjetje čaka v prihodnosti, saj so se soočali z nečim nepoznanim. Zaradi slabšanja epidemiološke slike je bila država prisiljena ukrepati.

V drugem valu se je zaradi drastičnega povečevanja števila okuženih sorazmerno višalo tudi število zaposlenih, ki jim je bila odrejena karantena. S tem se je povečal tudi delež zaposlenih, ki so zaradi varstva morali ostati doma. V podjetju je zaradi tovrstnih razmer začelo primanjkovati kadra z oddelka proizvodnje. Domel se je zato odločil povečati kapacitete zaposlenih s strani režijskih služb, kar se je izkazalo za zelo dobro odločitev, saj

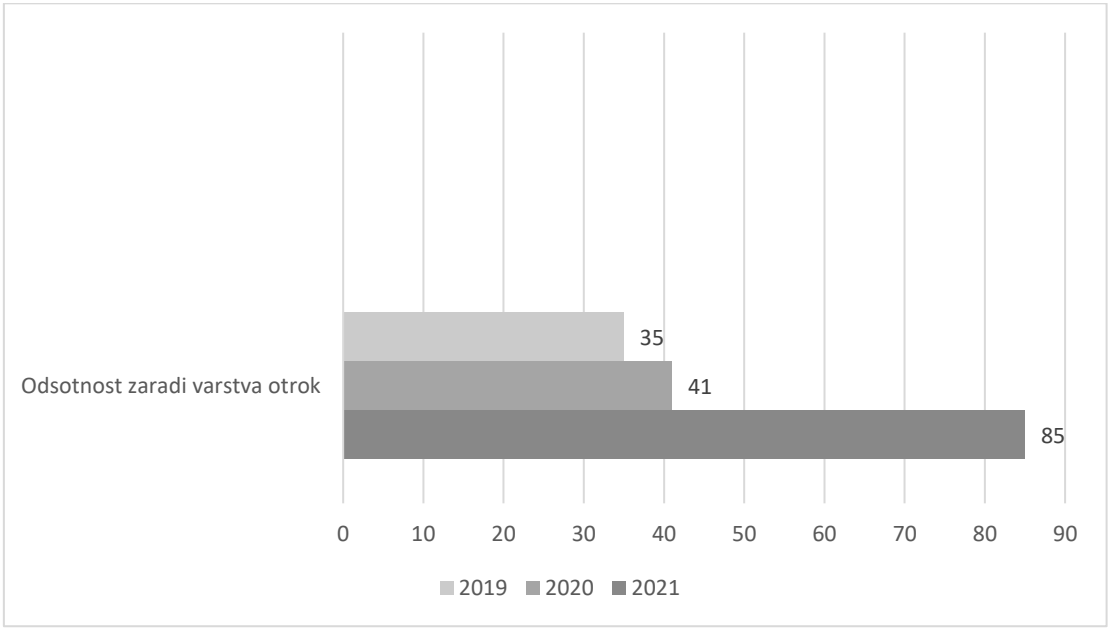
naj bi bil večji delež takih, ki jim ni bilo težko poleg svojega rednega dela priskočiti na pomoč tudi v proizvodnem oddelku.

Tudi v drugem obdobju epidemije je podjetje občutilo povečano odsotnost zaposlenih zaradi zaprtja vseh vrtcev in šol po državi. Med zaposlenimi je podjetje beležilo kar 85 takih, ki so bili odsotni iz razloga višje sile. Med temi je bilo 11 takih, ki so koristili odsotnost zaradi varstva otrok in odrejene karantene, ostali pa le zaradi varstvenih razlogov, saj je država prepovedala obisk vrtcev ter šol in so bili zato prisiljeni na izobraževanje otrok od doma. V tem obdobju je bilo med zaposlenimi odsotnih za čas celotnega obdobja kar 27 oseb, ki so ostale doma zaradi šolanja na daljavo, 9 oseb se je tega posluževalo večino časa, ostale pa le ob določenih dnevih.

Zaradi povzročene krize s strani epidemije Covid-19 in hitrega širjenja okužb je bil sprejet ukrep zaprtja šol in vrtcev po vsej Sloveniji. Do nujnega varstva pa so bile oproščene le osebe, ki so bile tega nujno potrebne in so svoje razloge pisno dokazovale. V podjetju Domel je bilo v drugem valu na teden kar 30 zaposlenih, ki jim je bilo izdano potrdilo, s katerim so pridobili pravico do nujnega varstva otrok v vrtcih. Vedno več zaposlenim je bila odrejena karantenska doba in posledično je bila odsotnost od dela zaradi varstva otrok večja. Podjetje Domel je občutilo pomanjkanje kadra v proizvodnji, zato je zaposlilo dodatno delovno silo.

V letu 2019 je bilo zabeleženih kar 35 zaposlenih, ki so kot razlog za odsotnost od dela uporabili varstvo otrok. V primerjavi z letom 2020 je bilo v novem letu zabeleženih kar 6 zaposlenih več kot leto prej. V letu 2021 pa se je številka z 41 povečala na kar 85, tj. 44 oseb več kot v letu prej in 27 več kot leta 2019. Zaradi varstva otrok pa si je podjetje pomagalo tako s skrajšanim delovnim časom, čakanjem na delo kot tudi z odreditvijo odsotnosti zaradi varstva otrok.

Slika 4 Posledice vpliva COVID-19 na odsotnost zaradi varstva otrok



Vir: lastno delo.

6 DISKUSIJA

6.1 Glavne ugotovitve

Za samo analizo sem izvedla študijo primera s pomočjo polstrukturiranega intervjuja, ki je vseboval 10 vprašanj. Vprašanja so bila odprtega tipa, kar pomeni, da je imel izpraševanec možnost odgovoriti na svoj način. Med raziskavo sem spremljala spremembe vpliva epidemije Covid-19 na podjetje Domel pri ravnanju z ljudmi pri delu. Preostali del pa sem ugotavljala s pridobivanjem sekundarnih podatkov.

S pomočjo izvedenega video intervjuja sem poskušala odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšen je bil odziv podjetja na ukrepe proti zajezitvi širjenja Covid-19?

Podjetje se je po mojih ugotovitvah zelo dobro odrezalo na področju ukrepov proti zajezitvi širjenja virusa Covid-19. Pri spremembi poslovanja na daljavo niso imeli posebnih težav. Prav tako so skladno s priporočili države ustrezno sledili ukrepom proti širjenju okužb. To pa kažejo tudi rezultati o znižanju okužb v podjetju. Zelo uspešni so bili na zdravstvenem področju, saj so se zelo dobro izkazali s hitrimi antigenskimi testi, ki so jim prinesli odlične rezultate na dolgi rok.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako uspešni so posamezni ukrepi v podjetju?

Delo na daljavo se je izkazalo za zelo uspešen ukrep, saj je v veliki meri pripomoglo pri zajezitvi okužb korona virusa. Prav tako je bilo ključno tudi izmensko delo, saj je to preprečilo druženje zaposlenih v večjem številu. Podjetje ni imelo težav pri upoštevanju preventivnih ukrepov, saj so jih stalno posodabljali in jih izpopolnjevali. Za zaposlene so poskrbeli, da delajo v zdravstveno varnem okolju, kasneje pa so ta ukrep še nadgradili s samotestiranjem, ki jim je prinesel še dodatne rezultate. Čakanje na delo se je izkazalo za zelo dober ukrep. Na začetku je bilo kar nekaj zaposlenih na čakanju, vendar so njihovo število izničili že v drugem valu. Prav tako so bili uspešni pri skrajšanem delovniku, ki je bil ravno tako odpravljen z drugim valom. Odsotnost zaradi varstva otrok in starševstva je bil malce manj uspešen ukrep, saj se je med drugim valom v primerjavi s prvim obdobjem epidemije ta odsotnost rahlo zvišala.

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšne posledice je prinesla epidemija?

Epidemija je prinesla veliko sprememb s strani tehnologije, in sicer povzročila je izboljšanje sposobnosti zaposlenih na področju uporabe interneta in računalnika. Veliko več ljudi si je priskrbelo ustrezno računalniško opremo. Zaradi nepredvidenih situacij je podjetje sedaj pripravljeno na naslednje vale in izbruhe virusov, saj se ne srečuje več z nečim novim, temveč se z eno in isto situacijo srečuje že več kot eno leto. Ob tem so zaposleni pripravljeni tudi psihično, saj jim virus ne povzroča dodatnih skrbi. Nekatere uvedene spremembe pa bodo veljale tudi v prihodnosti, in sicer uporaba spletnih orodij za komuniciranje preko video klicev in sklicevanje sestankov, kadar so ti potrebni. Zaradi uvedbe dela na daljavo bodo morda delo lahko opravljali od doma tudi v prihodnosti, še posebej če fizična udeležba ne bo mogoča. Najpogostejši vzroki za to pa bi morda lahko bili odsotnost zaradi bolezni, večja oddaljenost od podjetja itd.

Raziskovalno vprašanje 4: Kako je podjetje prilagodilo svoje aktivnosti?

Podjetje je v prvem valu opazilo zmanjšanje naročil, kar je reševalo s prvim protikoronskim paketom s strani države, in sicer tako da so določeno število zaposlenih poslali na čakanje. Ob tem so bili omenjeni še vedno oproščeni do 80 % deleža izplačanega zneska, prav tako pa so se izognili izgubi delovnega mesta. V drugem valu pa je bilo opaženo povečanje naročil, zato so se zaposleni na čakanju vrnili nazaj na delovna mesta, vendar še vedno skladno z upoštevanjem preventivnih ukrepov proti širjenju okužb. Med hujšim obdobjem epidemije je delo v večini, če je bilo to mogoče, potekalo na daljavo. V nasprotnem primeru pa je veljalo izmensko delo. Omejeno je bilo število zaposlenih na določenem območju, in sicer na največ 5 oseb ob upoštevanju priporočil.

6.2 Priporočila za izbrana in sorodna podjetja

Podjetjem, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo, priporočam, da poskrbijo za čim večjo cepljenost med zaposlenimi in tako preprečijo širjenje okužb v podjetju. S tem bi preprečili izostanek od dela in delo bi lahko potekalo normalno. Alternativno bi lahko uvedli obvezno testiranje na prisotnost virusa, ki bi omogočilo pregled nad okužbami, ki so prisotne v delovnem okolju, posledično bi se tako širjenju izognili. Nenazadnje priporočam, da upoštevajo preventivne ukrepe s strani države in jih po možnosti dodatno prilagajajo glede na potrebe. Zelo pametno bi bilo čim bolj prilagoditi delo tako, da ga je mogoče v primeru izrednih situacij še vedno opravljati na daljavo. S tem bi lahko poiskali spletna orodja, ki bi lahko omogočila neprekinjeno opravljanje dela. Zaposlene bi lahko preventivno usposobili za uporabo teh orodij, da v prihodnosti v podobnem primeru ne bi nastala zmeda. Ker je za podjetje pomembno zadovoljstvo zaposlenih, je pomembno, da se ob uvajanju kakršnihkoli sprememb posvetujejo tudi z delojemalci in v primeru nesoglasij skupaj poiščejo ustrezne rešitve.

Ker bo virus še dolgo prisoten v našem življenju, priporočam podjetju Domel, da še vedno spoštuje ukrepe proti zajezitvi epidemije in redno spremlja nova priporočila s strani države, saj bodo le tako na tekočem z aktualnimi podatki. Prav tako bi bilo smiselno še naprej izvajati izmensko delo, ker menim, da je ravno ta ukrep najučinkovitejši proti širjenju okužb. Pomembno je, da ne prihaja do medsebojnega druženja med zaposlenimi. Lahko bi tudi uvedli obvezno cepljenje med zaposlenimi in si s tem zagotovili manjše komplikacije v podjetju. V proizvodnji bi bilo treba uporabljati zaščitne maske, če je prisotnih več oseb, in še naprej zagotavljati redno prezračevanje prostorov. Menim, da če podjetje še naprej spoštuje ukrepe, kot jih je do zdaj, morda z nekaj prilagoditvami, lahko doseže ustrezne rezultate.

6.3 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje

V svoji zaključni strokovni nalogi sem raziskovala in predstavila posledice vpliva Covid-19 s področja ravnanja z ljudmi pri delu. Zaradi izrednih razmer in oddaljenosti od podjetja sem v empiričnem delu strukturiran intervju izvedla na daljavo, in sicer z video intervjujem. Zaradi krize, povzročene zaradi vpliva epidemije, je bilo zelo težko priti do podatkov.

V tem obdobju so delali izmensko, zato je bilo izjemno težko priti v stik z osebo s kadrovskega področja. Poleg tega pa so bili zaradi raznih dopustov težko dostopni tudi ostali. To pa pomeni, da sem do podatkov prišla veliko počasneje in težje, kot če bi želela intervju izvesti fizično v podjetju. Poleg tega se podjetje težje odloči za sodelovanje, če izpraševalca ne pozna osebno. Poleg negativne plati pa je pozitivno to, da sem konec koncev še vedno uspela priti do podatkov ter intervju uspešno izpeljala.

Za omenjeno raziskavo sem se odločila, ker je trenutno še vedno zelo aktualna in bo tako ostalo še kar nekaj časa. S tem bi lahko pomagala ostalim podjetjem do novih idej glede

spopadanja s krizo in pa tudi naknadnim raziskovalcem, ki so zainteresirani za izvedbo bolj podrobne raziskave s tega področja.

Ker situacija s Covid-19 še vedno traja, lahko v prihodnosti prinese še veliko sprememb, zato moja raziskava morda ne bo predstavljala točnih podatkov in bo treba opraviti novo raziskavo. Ponovna raziskava bi lahko bila potrebna tudi zaradi časovne omejenosti, namreč do nekaterih podatkov ne moremo dostopati kadarkoli, temveč le ko je analiza pripravljena in javno dostopna. Nova raziskava bi lahko bila tudi potrebna, če gre za drugo državo, ki se spopada z drugačnimi omejitvami kot Slovenija.

SKLEP

Pojav same pandemije je spravil v krizo več podjetij, nekatera podjetja so bila izrinjena s trga, kar je za njih posledično predstavljalo konec poslovanja. Pri omenjeni situaciji je temeljna hitra pripravljenost in prilagodljivost poslovanja podjetja ter razreševanje povzročenih težav. Če podjetje pri tem ni uspešno, mu lahko sledi celo propad.

V teoretičnem delu sem se ukvarjala s splošnimi podatki o podjetju, zgodovini ter z njihovimi uspehi. Predelala sem tudi nekaj osnovnih informacij glede epidemije Covid-19 ter ukrepov, ki jih je sprejela država proti širjenju virusa. Namen je bil predstaviti omenjeno za boljšo predstavo bralca in njegovo razumevanja položaja. Sam virus je prinesel veliko sprememb, ki bodo aktualne tudi pri poslovanju v prihodnosti.

Za podjetja je sama situacija predstavljala izziv, saj so se poleg konkurenčnega tekmovanja morala soočiti z novimi, čisto nepoznanimi težavami. Ker smo si ljudje med seboj različni, obstajajo tudi razlike v odzivih na samo situacijo. Nekatere osebe so lažje prilagodljive od drugih, spet druge pa lahko povzročajo dodatne težave pri uvajanju novosti in sprememb glede poslovanja v času epidemije.

V empiričnem delu sem svoja raziskovalna vprašanja podkrepila z uspešno izvedbo strukturiranega intervjuja. Če poenostavimo, se je podjetje do zdaj odlično soočilo z vplivi Covid-19 na kadrovskem področju, vsaj v času prvega in drugega vala. Edina pomanjkljivost, za katero bi lahko poiskali dodatne rešitve, je morda povečana odsotnost zaradi varstva ob zaprtju vrtcev in šol.

Podjetju Domel pa je poleg ostalih podjetij priskočila na pomoč tudi država, ki je izdala protikoronske pakete in tako pripomogla k boljšemu obstanku podjetij na trgu in pri zavarovanju delovnih mest. S tem je poskrbela tako za zaposlene kot tudi za podjetje.

Kljub izvajanju cepljenja prebivalstva pa obstaja možnost, da se virusa še dolgo ne bomo znebili. Da pa ne gledamo na situacijo le negativno, pa bi lahko epidemija prinesla veliko pozitivnih sprememb – tako na tehnološkem področju kot tudi s strani samega poslovanja

podjetja. Nihče ne ve točnih podatkov, sta pa ključna upoštevanje preventivnih ukrepov in potrpežljivost.

LITERATURA IN VIRI

1. Ajpes. (2021). *Število novo registriranih in izbrisanih subjektov.* Pridobljeno 11. septembra 2021 s https://www.ajpes.si/Doc/Registri/PRS/Porocila/Stevilo_registriranih_in_izbrisanih_subjektov_2021.pdf
2. Burke, W. W. (2018). *Organization change: Theory & Practice.* Pridobljeno 6. septembra 2021 s https://studylib.net/doc/25351942/organization-change-theory-and-practice-by-w.-warner-burk
3. Burnes, B. (2005). *Complexity theories and organizational change.* Pridobljeno 11. septembra 2021 s http://docshare01.docshare.tips/files/9523/95232106.pdf
4. Buono, F. A. & Kerber W. K. (2009). *Creating sustainable approach to change: Building Organizational Change Capacity.* Pridobljeno 8. septembra 2021 s https://www.researchgate.net/publication/281178935_Creating_a_Sustainable_Approach_to_Change_Building_Organizational_Change_Capacity
5. Domel d.o.o. (2019a). *Dejavnosti in predstavitev vodstva.* Pridobljeno 24. maja 2021 s https://www.domel.com/sl/podjetje/dejavnosti-in-predstavitev-vodstva
6. Domel d.o.o. (2019b). *Mejniki.* Pridobljeno 24. maja 2021 s https://www.domel.com/sl/podjetje/mejniki
7. Domel d.o.o. (2019c). *Vizija, poslanstvo, vrednote.* Pridobljeno 22. maja 2021 s https://www.domel.com/sl/podjetje/vizija-poslanstvo-vrednote
8. Domel d.o.o. (2019d). *Zakaj izbrati Domel*. Pridobljeno 22. maja 2021 s https://www.domel.com/sl/podjetje/zakaj-izbrati-domel
9. Evropska komisija. (2021a). *Delovna mesta in gospodarstvo v času epidemije.* Pridobljeno 5. septembra 2021 s https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic_sl
10. Evropska komisija. (2021b). *Summer 2021 Economic Forecast:* Reopening fuels recovery . Pridobljeno 5. septembra 2021 s https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-forecasts/summer-2021-economic-forecast_en
11. Evropski parlament (2020). *Gospodarske posledice koronavirusa: 100 milijard EU za ohranjanje delovnih mest* . Pridobljeno 7. junija 2021 s https://www.europarl.europa.eu/news/sl/headlines/priorities/odziv-eu-na-izbruh-koronavirusa/20200416STO77205/gospodarske-posledice-covida-19-100-milijard-evrov-eu-za-delovna-mesta
12. Gov.si (2020a). *Prvi paket za omilitev posledic epidemije*. Pridobljeno 6. septembra 2021 s https://www.gov.si/teme/koronavirus-sars-cov-2/odpravljanje-posledic-epidemije/prvi-paket-ukrepov-za-omilitev-posledic-epidemije/

13. Gov.si (2020b). *Drugi paket za omilitev posledic epidemije*. Pridobljeno 6. septembra 2021 s https://www.gov.si/teme/koronavirus-sars-cov-2/odpravljanje-posledic-epidemije/drugi-paket-ukrepov-za-omilitev-posledic-epidemije/
14. Gov.si (2020c). *Tretji paket za omilitev posledic epidemije*. Pridobljeno 6. septembra 2021 s https://www.gov.si/teme/koronavirus-sars-cov-2/odpravljanje-posledic-epidemije/tretji-paket-ukrepov-za-umilitev-posledic-epidemije-pkp3/
15. Gov.si (2020d). *Četrti paket za omilitev posledic epidemije*. Pridobljeno 6. septembra 2021 s https://www.gov.si/teme/koronavirus-sars-cov-2/odpravljanje-posledic-epidemije/cetrti-paket/
16. Gov.si (2020e). *Peti paket za omilitev posledic epidemije*. Pridobljeno 6. septembra 2021 s https://www.gov.si/teme/koronavirus-sars-cov-2/odpravljanje-posledic-epidemije/peti-paket-ukrepov-za-omilitev-posledic-epidemije-pkp5/paket-ukrepov-za-omilitev-posledic-epidemije/
17. Gov.si (2021f). *Šesti paket za omilitev posledic epidemije*. Pridobljeno 6. septembra 2021 s https://www.gov.si/teme/koronavirus-sars-cov-2/odpravljanje-posledic-epidemije/sesti-paket-ukrepov-za-omilitev-posledic-epidemije-pkp6/
18. Gov.si (2021g). *Sedmi paket za omilitev posledic epidemije*. Pridobljeno 6. septembra 2021 s https://www.gov.si/teme/koronavirus-sars-cov-2/odpravljanje-posledic-epidemije/sedmi-paket-ukrepov-za-omilitev-posledic-epidemije-pkp7/
19. Gov.si (2021h). *Osmi paket za omilitev posledic epidemije*. Pridobljeno 6. septembra 2021 s https://www.gov.si/teme/koronavirus-sars-cov-2/odpravljanje-posledic-epidemije/osmi-paket-ukrepov-za-omilitev-posledic-epidemije-pkp8/
20. Gov.si (2021i). *Ukrepi za zajezitev širjenja okužb.* Pridobljeno 5. junija 2021 iz https://www.gov.si/teme/koronavirus-sars-cov-2/ukrepi-za-zajezitev-sirjenja-okuzb/
21. Gaurav, A. (2010). *Management by objectives (MBO) – Peter Drucker MBO.* Pridobljeno 22. septembra 2021 s https://kalyan-city.blogspot.com/2010/06/management-by-objectives-mbo-peter.html
22. Indeed (2020). *Structured interviews: What are they and structured questions*. Pridobljeno 10. junija 2021 s https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/structured-interviews
23. Mclean, N. G.(2009). *Application of Case Study Research.* Pridobljeno *5. septembra 2021 s https://books.google.si/books/about/Organization_Development.html?id=Fxex99VOU20C*
24. Metre, C. (2009). *Deriving value from change management.* Pridobljeno 11. septembra 2021 s https://carlosiglesias.info/wp-content/uploads/2017/12/Deriving-Value-From-Change-Management.pdf
25. MojeDelo (2018). *Video intervju.* Pridobljeno 4. septembra 2021 s https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/video-intervju-3719
26. Nadler, M. (2015). *The HR opportunity in the Boardroom: How to Become a Trusted Advisor to the Board.* Pridobljeno 22. septembra 2021 s https://www.nadler-leadership-advisory.com/wp-content/uploads/2019/03/HRPS_38.2_Nadler.pdf

27. NIJZ (2020a) *Preprečevanje okužb z virusom SARS-Cov-2.* Pridobljeno 6. junija 2021 s https://www.nijz.si/sl/koronavirus-za-splosno-javnost
28. NIJZ. (2020b). *Preprečevanje okužb z virusom SARS-Cov-2.* Pridobljeno 11. septembra 2021 s https://www.nijz.si/sl/preprecevanje-okuzbe-z-virusom-sars-cov-2-v-obdobju-sproscanja-ukrepov
29. Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije (2020). *Drugi protikoronski paket v pravo smer, predlagamo še nekaj izboljšav.* Pridobljeno 11. septembra 2021 s https://www.ozs.si/novice/drugi-protikoronski-paket-v-pravo-smer-predlagamo-se-nekaj-izboljsav-5ea1a24b2114e01c79a7493f
30. Parry, W. (2014). *Empirical Development of a Model of Performance Drivers in Organizational Change Projects.* Pridobljeno 22. septembra 2021 s https://www.researchgate.net/publication/263685682_Empirical_Development_of_a_Model_of_Performance_Drivers_in_Organizational_Change_Projects
31. Pryor, G. (2008). *Challenges facing change management: Theories and Research.* Pridobljeno 11. septembra 2021 s https://strattonconsulting.com/wp-content/uploads/2017/09/Challenges-Facing-Change-Management-Theories.pdf
32. Sveda, A. A. (2012). *Organization change: Basic theoretical approaches*. Pridobljeno 8. septembra 2021 iz https://revad.uvvg.ro/files/nr9/7.%20andrea%20angel%20sveda.pdf
33. Yin, K. R. (2002). *Application of Case Study Research.* Pridobljeno 5. septembra 2021 s https://books.google.si/books?hl=en&lr=&id=FgSV0Y2FleYC

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za intervju

1. Kako poteka delo v času virusa in ali se je kaj spreminjalo skozi leto? Je morda letos lažje, kot je bilo lani, saj smo se že nekako privadili?
2. Kakšne preventivne ukrepe izvajate pri vas? Kako so na njih odreagirali zaposleni? Se ukrepov načeloma držijo vsi ali so kakšne izjeme, ki se pri tem upirajo? Kako odpravljate takšne probleme?
3. Kako se je spreminjalo navajanje zaposlenih na nove ukrepe skozi različna obdobja epidemije?
4. Kako se dogovorite v primeru, da nekdo od zaposlenih zboli za virusom oz. je zadolžen skrbeti za družinskega člana? Ali je v tem primeru skrajšan delovni čas oz. so podane olajšave? Kako pa je poskrbljeno glede varstva otrok?
5. Ali opažate nižjo motivacijo zaposlenih v času virusa? Kje se to v največji meri zazna ter s kakšnimi ukrepi motivirate zaposlene k večji produktivnosti?
6. Je bil morda opažen tudi povišan stres pri delu? Morda zaradi stresa prihaja do večjih zapletov med sodelavci in posledično do zaostajanja dela? Kako zdaj poteka kontrola dela in odkrivanje napak v primerjavi s prej?
7. Kako je virus vplival na zaposlovanje novih delavcev? Ali opažate v trenutnem stanju več povpraševanja kot ponavadi, kako pa je s ponudbo? Kakšne lastnosti in spretnosti pričakujete od zaposlenih? So se morda med virusom pojavile kakšne nove zahteve?
8. Kako potekajo razgovori ter uvajanje v času epidemije? Je uvajanje morda postalo oteženo? Ali opažate kakšna odstopanja pri učinkovitosti uvajanja v primerjavi s časom pred virusom? Koliko časa poteka uvajanje?
9. Ali ste v tekočem obdobju zaznali potrebo po večjem odpuščanju, kakšni so bili razlogi ter kako ste odločili, katerih delavcev ne potrebujete več?
10. Kakšne spremembe je prinesla epidemija? So bile odkrite tudi kakšne izboljšave? Ali predvidevate, da boste uveljavljali kakšne spremembe tudi po koncu virusa … ter katere?