

# MANAGEMENT V KRIZAH

*Izbrana poglavja*

Uredila  
**Polona Šprajc**



Univerzitetna založba  
Univerze v Mariboru





Univerza v Mariboru

---

Fakulteta za organizacijske vede

# **Management v krizah**

Izbrana poglavja

Urednica  
**Polona Šprajc**

Februar 2022

|   |  |
|---|--|
| <b>Naslov</b><br><i>Title</i>                       | <b>Management v krizah</b><br><i>Crisis Management</i>   |
| <b>Podnaslov</b><br><i>Subtitle</i>                 | <b>Izbrana poglavja</b><br><i>Selected Chapters</i>  |
| <b>Urednica</b><br><i>Editor</i>                    | Polona Šprajc<br>(Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)   |
| <b>Recenzija</b><br><i>Review</i>                   | Branko Lobnikar<br>(Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede)<br><br>Blaž Markelj<br>(Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede)  |
| <b>Jezikovni pregled</b><br><i>Language editing</i> | Milena Ilić  |
| <b>Tehnični urednik</b><br><i>Technical editor</i>  | Jan Perša<br>(Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)  |
| <b>Oblikovanje ovitka</b><br><i>Cover designer</i>  | Jan Perša<br>(Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)  |
| <b>Grafika na ovitku</b><br><i>Cover graphic</i>    | Web banner, avtor ArtsyBee iz Pixabay.com, CC0   |
| <b>Grafične priloge</b><br><i>Graphic material</i>  | Urednica in avtorji prispevkov, 2022   |
| <b>Založnik</b><br><i>Published by</i>              | <b>Univerza v Mariboru</b><br><b>Univerzitetna založba</b><br>Slomškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija<br><a href="https://press.um.si">https://press.um.si</a> , <a href="mailto:zalozba@um.si">zalozba@um.si</a>                           |
| <b>Izdajatelj</b><br><i>Issued by</i>               | <b>Univerza v Mariboru</b><br><b>Fakulteta za organizacijske vede</b><br>Kidričeva cesta 55 A, 4000 Kranj, Slovenija<br><a href="https://www.fov.um.si">https://www.fov.um.si</a> , <a href="mailto:dekanat.fov@um.si">dekanat.fov@um.si</a> |
| <b>Izdaja</b><br><i>Edition</i>                     | Prva izdaja  |
| <b>Vrsta publikacije</b><br><i>Publication type</i> | E-knjiga   |
| <b>Dostopno na</b><br><i>Available at</i>           | <a href="http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/637">http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/637</a>  |
| <b>Izdano</b><br><i>Published at</i>                | Maribor, februar 2022  |



© Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba  
/ University of Maribor, University Press

**Besedilo/ Text** © avtorji in Šprajc, 2022

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna.  
/ *This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License.*

Uporabnikom je dovoljeno tako nekomercialno kot tudi komercialno reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, javna priobčitev in predelava avtorskega dela, pod pogojem, da navedejo avtorja izvirnega dela.

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**ARRS**

JAVNA AGENCIJA ZA RAZISKOVALNO DEJAVNOST  
REPUBLIKE SLOVENIJE

**Publikacijo je sofinancirala Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.**

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Univerzitetna knjižnica Maribor

005.931.1(082)(0.034.2)

MANAGEMENT v krizah [Elektronski vir] : izbrana poglavja / urednica  
Polona Šprajc. - 1. izd. - E-publikacija. - Maribor : Univerza v  
Mariboru, Univerzitetna založba, 2022

Način dostopa (URL) : <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/637>  
ISBN 978-961-286-564-1  
doi: 10.18690/um.fov.1.2022  
COBISS.SI-ID 94702595

**ISBN** 978-961-286-564-1 (pdf)  
978-961-286-550-4 (trda vezava)

**DOI** <https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2022>

**Cena** Brezplačni izvod  
*Price*

**Odgovorna oseba založnika** prof. dr. Zdravko Kacič,  
*For publisher* rektor Univerze v Mariboru

**Citiranje** Šprajc, P. (ur.). (2022). *Management v krizah: izbrana poglavja*.  
*Attribution* Maribor: Univerzitetna založba. doi: 10.18690/um.fov.1.2022

## Kazalo

|  |     |
|--|-----|
| <b>Predgovor</b><br><i>Foreword</i><br>Polona Šprajc   | 1   |
| <b>Žvižganje in žvigači</b><br><i>Whistle Blowing and Whistleblowers</i><br>Marko Ferjan   | 5   |
| <b>Izobraževanje v času pandemije COVID-19</b><br><i>Education During the COVID-19 Pandemic</i><br>Eva Jereb in Marko Urh  | 41  |
| <b>Kadri in zaposlovanje v času pandemije COVID-19</b><br><i>Human Resources and Employment During the COVID-19 Pandemic</i><br>Vesna Novak  | 63  |
| <b>Teoretične osnove kriz</b><br><i>Theoretical Foundations of Crisis</i><br>Iztok Podbregar in Polona Šprajc  | 89  |
| <b>COVID-19 in spremembe v organizacijah</b><br><i>COVID-19 and Organizational Change</i><br>Polona Šprajc in Iztok Podbregar  | 113 |
| <b>Krizni management v digitalni dobi: primer geografskih informacijskih sistemov</b><br><i>Crisis Management in the Digital Age: The Case of Geographical Information Systems</i><br>Marko Urh in Eva Jereb | 135 |
| <b>RECENZIJI</b>   | 159 |
| <b>Recenzija</b><br>Branko Lobnikar  | 161 |
| <b>Recenzija</b><br>Blaž Markelj   | 165 |





# Predgovor

POLONA ŠPRAJČ

*»Kdor išče cilj, bo ostal prazen, ko ga bo dosegel, kdor pa najde pot, bo cilj vedno nosil v sebi«.*

*Nejc Zaplotnik*

Kjer je volja, je tudi pot. Človeku znana misel, ki jo mnogokrat uporabimo, ko se znajdemo na lastnem razpotju ali razpotju skupine. Velikokrat je znano dejstvo tudi to, da težja kot je pot, bolj prava je. Tudi to je ena izmed stalnic v dojetju pomena stvari, ki se nam v življenju dogajajo. Ko se človek vzpenja po svoji poti, ki jo bolj ali manj kroji glede na lastne interese in želje, kasneje vedno bolj tudi glede na sinhronizirane interese in želje družbe, se na poti pojavljajo dejavniki, ki jih glede na preteklost lahko predvidi ali pa tudi ne. Velja dejstvo, da človek predvideva lastna vedenja in vedenja drugih tudi zato, da se na dejanjih uči in da z znanjem in vednostjo premaguje morebitne napake in presega spoznanja drugih.

Vključenost posameznika v organizacijo pomeni eno izmed poti socializacije, ki je sosledje izobraževalnih poti in drugih poti, ki jih človek ubira. Vstop v organizacijo pomeni usklajevanje lastnih potreb s cilji organizacije, ki so predpostavljeni glede na vizijo in strategijo ter poslanstvo organizacije. Tudi tu so ob vstopu določene poti

začrtane. In po njih se ni problem gibati niti jih razvijati na način, da se sledi razvojnim tendencam organizacije. Je pa tako kot v življenju individuuma tudi v organizacijah vpliv notranjih in zunanjih dejavnikov večna sopotnica in spodbuda k razmisleku – kam še?

V času, ki ga živimo, naše poti križajo situacije, ki jih nismo pričakovali niti jih nismo bili vajeni. Epidemija COVID-19, ki je zaznamovala praktično celotno zemeljsko poloblo, je povzročila ogromno križanj poti, ki smo jih kot posamezniki stopali dan na dan. Ravno tako so se organizacijam prekrizali interesi ter načrti, ki so praktično čez noč zaživel na novo, po novem, z novim načinom delovanja. V največji meri je epidemija udarila na način, da so se naše poti za daljše obdobje prenehale fizično prepletati, da je naš svet postal svet virtualnih komunikacij, sestankov, dogovorov, da so spletna orodja postala naše stično mesto, kjer smo na skupen način nadaljevali naše poti – pa vendarle drugače.

Človek je še vedno človek. Kljub hitremu porastu tehnologije in drugih razsežnosti v osnovi potrebujemo drug drugega. In toliko bolj je v organizacijskem pogledu pomembno razumevanje načina vodenja ter metod in tehnik ravnanja z zaposlenimi, ki delajo, čeprav so oddaljeni od svojega prvotnega delovnega mesta. Delo na domu je svojevrstno delovanje, ki zaposlenim ne predstavlja zgolj opravljanja svojega dela, temveč tudi povezovanja in usklajevanja z osebnimi trenutki, ki spet križajo običajne poti našega delovnega vsakdana. Ravno zato je pred vami pričujoča znanstvena monografija s poglavji, ki vsako na svoj način ponazarja svet, v katerem smo in s katerim smo se morali čez noč soočiti in smo se mu uspešno, složno in predvsem človeško naravnali. Naravnali zato, ker naš čas teče naprej. In tudi vodenje ljudi in organizacij teče tako, da se razvoj kljub zunanjim vplivom ne ustavi.

Prvo poglavje avtorja **Marka Ferjana** ima pomenljiv naslov in obravnava tematiko živžganja in živigačev. Gre za dejanje, ki ga prispevek jasno predstavi in obravnava, in ljudi, ki so v svetu dejanj opredeljni kot žvižgači. Prispevek glede na čas, ki ga živimo, ohrani temeljno prvino človeštva – to je etika, ki od Aristotela naprej nosi najpomembnejšo prvino človek – človeku – človek. Ravno tako se izkazujejo moralne norme, ki sploh v nemirnih časih pomenijo, da človek ostane na pravi strani – na strani človeštva. Prispevek poleg teoretičnega besedila vključuje tudi raziskovalni del, kjer avtor ugotavlja ter izpelje rezultate opravljene raziskave na področju nepravilnosti v organizacijah v povezavi z govoricami in domnevami.

Drugo poglavje avtorjev **Eve Jereb in Marka Urha** ima naslov *Izobraževanje v času pandemije COVID-19*. Prispevek obravnava značilnosti izobraževanja v času COVID-19 in primere številnih držav pri prehodu na spletno učenje. Glede na razsežnosti tehnologije, je bilo potrebno pristopiti k uporabi orodij, ki so omogočala komunikacijo in v veliki meri nemoteno delo v izobraževalnem procesu. Prispevek obravnava elemente, s katerimi se je izobraževanje preko spleta vzpostavilo (praktično preko noči) – digitalna tehnologija, mobilne naprave, e-izobraževanje in drugo. Ravno tako je sklenjeno pomembno področje napredka človeštva – znanje, ki se ob pogojih, ki jih narekuje pandemija, še toliko bolj izpostavlja.

Tretje poglavje avtorice **Vesne Novak** se glasi *Kadri in zaposlovanje v času pandemije COVID-19*. Zaposleni so v času pandemije še posebej ranljivi, saj so na eni strani soočeni s precejšnjimi spremembami na delovnem mestu, po drugi strani pa morajo usklajevati delo v domačem okolju in se soočiti z individualnimi spremembami. Prispevek obravnava področje kadrov in zaposlovanja ter izpostavlja vidike kadrov glede zaposlenosti in brezposelnosti. Še posebej so ranljivi mladi, ki jih prispevek tudi dotika. Prispevek se konča s predlogi in ukrepi v smeri povezanosti družbe in delovnega okolja.

Poglavje *Teoretične osnove kriz* sta pripravila avtorja **Iztok Podbregar in Polona Šprajc**. Gre za osnovna izhodišča terminologije kriz, ki se glede na preteklost v veliki meri povezujejo z današnjimi. V prispevku je obravnavan življenjski ciklus kriz in aktivnosti managementa v fazi pred krizo, v krizi in stanju po krizi. Kot obravnava prispevek, je zaradi raznolikosti percepcije in harmonizacije čas izjemno pomembna spremenljivka, ki glede na percepcijo udeleženih lahko predstavlja tudi vzrok za poglobljeno krizo oziroma ustvarjanje novih negotovosti in kriz.

Prispevek z naslovom *COVID-19 in spremembe v organizacijah* je prispevek avtorjev **Polone Šprajc in Iztoka Podbregarja**. Spremembe so evidentna stalnica v današnji družbi in v veliki meri vplivajo tako na posameznika kot na organizacijo in tudi na širšo družbo. V prispevku je opredeljeno teoretično ozadje sprememb in managementa sprememb v organizacijah. Ravno tako je opredeljen vidik dela na domu in vidik vračanja zaposlenih na delovno mesto. V največji meri prispevek izpostavlja elemente sprememb, ki so zaradi pandemije v veliki meri razburkali delovanje organizacij in vsakdan posameznika.

Poglavje z naslovom *Krizni management v digitalni dobi: primer geografskih informacijskih sistemov* je prispevek avtorjev **Marka Urha in Eve Jereb**. V poglavju so opredeljeni geografski informacijski sistemi z uvodom o terminologiji kriz, kriznega managementa in informacijskih sistemov. Geografski informacijski sistemi so ravno v pogojih kriznega managementa neizogiben in izjemno pomemben člen, ki se uporablja tako na strateškem, taktičnem kot operativnem nivoju odločanja. V prispevku so predstavljene tudi usmeritve pri uporabi geografskih informacijskih sistemov v digitalni dobi.

Poglavje z naslovom *Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v kriznih razmerah* je prispevek avtoric **Jasmine Žnidaršič in Mojce Bernik**. Ne glede na to, v kakšnem času živimo, je razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem izjemno občutljivo in pomembno področje obravnave. V kriznih situacijah se razmerja še posebej okrepijo oz. je dinamika še posebej zahtevna. Zaposleni so najpomembnejši člen organizacij. Ravno zato je njihovo počutje in zdravje posebnega pomena obravnave v organizacijah. Prispevek se sklone s področjem usklajevanja življenja v kriznih razmerah in predstav priložnosti za organizacije v smeri boljšega ravnanja organizacij do zaposlenih.

Pred vami dragi bralci so prispevki, ki odpirajo številna področja managementa v organizacijah v posebnih pogojih. Verjamem, da jih boste z veseljem prebrali, in upam, da vas bodo spodbudili k nadaljnjemu raziskovanju na področjih, ki jih odpirajo prispevki. Realnost sta naš čas in prostor, ki ju živimo dan na dan. Čas je neizprosno do mere, ko nas želeno prehiteva z zmožnim. Še večji izziv se pojavi, ko se naš čas znajde v času kriz. Takrat smo ljudje še posebej ranljivi in občutljivi. Zaradi dimenzij organizacij, ki v veliki meri ustvarjajo možnosti za delo in razvoj posameznikov, sta toliko bolj pomembna način in usmerjanje v časih, ki odstopajo od normale. Znanstvena monografija z naslovom *Management v času kriz – izbrana poglavja* naj bo namenjena razmisleku o tem, kako smo lahko še boljši za vse – posameznika, organizacijo in družbo.

# ŽVIŽGANJE IN ŽVIŽGAČI

MARKO FERJAN

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.  
E-pošta: marko.ferjan@um.si

**Povzetek** Prispevek obravnava fenomen žvižganja in žvižgačev. »Žvižganje« (angl. whistleblowing) je dejanje, ki ga član organizacije iz moralnih razlogov v pričakovanju sprememb neetične prakse z informiranjem javnosti stori, da bi preprečil potencialno nevarnost take neetične prakse. Žvižgači (angl. »whistle blowers«) so ljudje, ki v nasprotju z interesi organizacije zunanjim javnostim razkrijejo nezakonita ali kako drugače nepravilna ravnanja organizacij, v katerih delajo. Navedene definicije izhajajo iz predpostavke, da je žvižganje etično oziroma moralno dejanje. Žvižganje je lahko tudi del politične strategije. Do pojava žvižganja lahko pride tudi zaradi boja za prevlado znotraj organizacije. Povzročena škoda zaradi žvižganja lahko preseže škodo zaradi nepravilnosti. V mesecu marcu 2021 smo opravili anketiranje na vzorcu 139 oseb. V naši raziskavi smo želeli ugotoviti, kako pogosto vprašani zaznajo dejanske nepravilnosti in kako pogosto zaznajo zgolj govornice in domneve o nepravilnostih v organizaciji, kjer so zaposleni. Ugotovili smo, da je tako delež ljudi, ki zaznajo dejanske nepravilnosti v organizacijah, kot delež ljudi, ki zaznajo zgolj govornice in domneve, relativno majhen.

**Ključne besede:**

žvižganje,  
žvižgači,  
odnosi z  
javnostmi,  
javno  
mnenje,  
javna  
sfera

# WHISTLE BLOWING AND WHISTLEBLOWERS

MARKO FERJAN

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.  
E-mail: marko.ferjan@um.si

**Abstract** The paper deals with the phenomenon of whistle blowing and whistle blowers. “Whistle blowing” is an act, that a member of an organization do for moral reasons, Whistle blowing mean informing the public to prevent the potential danger of such unethical practices. Whistleblowers are people who, in contrast to interest organizations, reveal to the outside public the illegality or other violations of the organizations in which they work. The above definitions derive from the assumption, that whistle blowing is an ethical or moral act. Whistle blowing can also be a part of political strategies. The damage caused by whistle blowing can outweigh the damage caused by irregularities. In March 2021, we conducted a survey on a sample of 139 people. In our research, we wanted to find out, how often respondents perceive actual irregularities and how often they perceive only rumors and allegations about irregularities in the organization, where they are employed. We found out, that the proportion of people who perceive actual irregularities in organizations and the proportion of people who perceive only rumors and assumptions, is relatively small.

**Keywords:**

whistleblowing,  
whistle-blower,  
public  
relations,  
public  
opinion,  
public  
sphere

## **Predgovor**

Konec 20. stoletja je bilo obdobje, ki ga je najprej zaznamoval konec hladne vojne med takratnim vzhodnim in zahodnim blokom, nato pa še razvoj interneta. V tedanji Sovjetski zvezi je takratni sovjetski voditelj Mihail Gorbačov junija leta 1985 v govoru v Leningradu najavil reforme takratnega sovjetskega gospodarstva in sovjetske družbe, čemur sta leta 1987 tudi formalno sledila programa »glasnost«<sup>1</sup> in »perestrojka.« Perestrojka je bil program, namenjen prestrukturiranju takratnega sovjetskega gospodarstva, glasnost pa je bil program odpiranja sovjetske družbe, demokratizacije, večje svobode medijev ipd. Kmalu zatem je prišlo do dejanskega konca hladne vojne.

Zahodne države je to obdobje zaznamoval razvoj interneta. World Wide Web je bil izumljen leta 1990. Od takrat naprej je imel internet revolucionaren vpliv na človeštvo nasploh.

Družbene spremembe in razvoj nove tehnologije sta bila dejavnika, ki sta omogočila, da so nastali povsem novi kanali komuniciranja. O objavi vsebin o neki organizaciji niso več odločali le novinarji in uredniki, vsaj v taki meri kot dotlej zagotovo ne. Z nastankom novih medijev, še zlasti pa z internetom, je celo vsak posameznik dobil možnost, da objavlja različne vsebine. Na ta način je o neki organizaciji lahko postalo javno objavljeno vse tisto, kar je bilo res, in tudi tisto, kar morda ni res; tisto, kar si je organizacija želela, in tudi tisto, kar je morda skrivala. Organizacije so postopoma izgubljale nadzor nad objavljanjem informacij o sebi; s pojavom interneta pa so ga dokončno izgubile.

Preko spletnih medijev, forumov, kanalov in socialnih omrežij so se začele razširjati tudi informacije, ki za organizacije morda niso bile ugodne.

Področje žvižganja in žvižgačev je postalo zelo zanimivo tudi za raziskovalce. Pravzaprav večina teoretičnih spoznanj o tej temi izvira iz tistega obdobja. V obdobju med letoma 2000 in 2020 je nastalo malo raziskav in znanstvenih člankov o tej temi.

---

<sup>1</sup> V takratni SFR Jugoslaviji se je za te procese uporabljalo ime glasnost, v izvirniku se proces imenuje »demokratizatsiya«.

Leta 2020 pa je izbruhnila epidemija COVID 19. Vlade v različnih državah so na različne načine kupovale zaščitno opremo. Transparency International je marca 2021 poročal<sup>2</sup>, da je v zadnjih 9 mesecih več kot 1800 ljudi stopilo v stik z njihovimi centri za zagovorništvo in pravno svetovanje, da bi prijavi korupcijo in poiskali podporo za vprašanja, povezana s COVID-19.

Generalni direktor svetovne zdravstvene organizacije Tedros Adhanom Ghebreyesus je avgusta 2020 dejal, da so korupcijske prakse v zvezi z medicinsko varnostno opremo zdravstvenih delavcev COVID-19 enakovredne "umoru".<sup>3</sup>

Javne objave o nepravilnostih vpletenim prinesejo tudi posledice. Zaradi očitkov o nepravilnostih pri nakupu zaščitne opreme je 30. marca 2021 odstopil slovaški premier Igor Matovič. V povezavi z domnevno spornimi zaslužki pri nakupih zaščitnih mask so marca 2021 odstopili tudi nemški poslanci Nikolas Löbel, Georg Nüsslein in Mark Hauptmann iz zvezne dežele Turingija. Očitki o nepravilnostih so se pojavili tudi v Sloveniji. Pojavljajo se dileme, ali so se nepravilnosti res zgodile ali pa gre zgolj za konstrukte, ali žvižgači ravnavo etično ali iz sovraštva, ali pa so očitki o nepravilnostih nemara zgolj strategija za doseg političnih ciljev.

Menimo, da je trenutna situacija primeren razlog, da ponovno obravnavamo teme o žvižganju in žvižgачih ter da z raziskavo poskušamo ugotoviti, kako pogosto zaposleni v organizacijah zaznajo dejanske nepravilnosti.

## 1 Uvod

Področje kriznega komuniciranja je zelo kompleksno. V literaturi obstajajo številne opredelitve različnih kriz in modelov odzivanja nanje. Coombs (2015) strogo razločuje dva različna tipa kriz:

- nesreče (npr.: naravne nesreče, prometne nesreče, delovne nesreče, eksplozije ...),
- krize percepcije organizacij, ki jih navadno povzročijo netipični dogodki ali ravnanja.

---

<sup>2</sup> <https://www.transparency.org/en/citizens-report-covid-19-corruption#>, 1. 4. 2021

<sup>3</sup> WHO chief brands COVID-19 protection gear corruption 'murder', Saturday 22 August 2020  
<https://www.enca.com/news/who-chief-brands-coronavirus-protection-gear-corruption-murder>



Po Coombs (2015) so krize zgolj tisto, kar izhaja iz »*anomalij*« oziroma nepravilnosti. Nesreče po njegovem niso krize, pač pa samo »dogodki.«

Tudi v našem prispevku izhajamo iz tega, da je krize percepcij organizacij in komuniciranje ob nesrečah treba obravnavati ločeno. Ta dva tipa kriz imata popolnoma drugačen izvor, drugačen potek in tudi drugačne posledice.

V našem prispevku bomo torej obravnavali samo krize percepcije organizacij. Natančneje, obravnavali bomo dogajanja, ki so pogosta, preden se kriza percepcije organizacije pojavi. V tem kontekstu se največ opisov kriz, modelov kriznega upravljanja in kriznega komuniciranja nanaša na krize, ki dejansko ali potencialno povzročijo zmanjšanje:

- **zadovoljstva** kupcev ali
- **ugleda** organizacije ali posameznikov,
- **zaupanja** v organizacijo ali posameznike.

Da bi bilo v resnici okrnjeno zadovoljstvo strank in zaupanje v organizacijo ter zmanjšan njen ugled, morata biti po Benoitu (2008) hkrati izpolnjena dva pogoja:

- organizacija ali posameznik morata biti dejansko odgovorna za očitano dejanje in
- dejanje posameznika ali organizacije mora biti žaljivo, neprimerno ipd.

»Napad« na ugled in zaupanje oziroma napad na zadovoljstvo potrošnikov je torej sestavljen iz dveh delov:

- iz opisa dejanja,
- iz obtožbe odgovornosti za dejanje.

Če dejanje ni žaljivo ali če ni obtožbe o odgovornosti, potem tudi ni nevarnosti za organizacijo.

**V tem kontekstu je kriza torej dogodek, stanje, govorica ali samo domneva.**

V primeru krize, ki za organizacijo pomeni napad na ugled ali napad na zadovoljstvo strank ali napad na zaupanje, se kriza navzven lahko kaže kot:

- nenadno prenehanje intenzivnosti ugodne publicitete o organizaciji v medijih,
- nenadna publiciteta o neugodnih dogodkih, ki so se dejansko zgodili ali pa se morda sploh niso zgodili,
- drugo.

Krize imajo različne vzroke in s tem tudi različne faze. Različni teoretiki in praktiki tipe kriz razvrščajo na različne načine. Gunning (2012) tako krize razločuje glede na:

- vir krize,
- tip krize in
- krize brez nasilja oziroma z elementi nasilja.

V našem prispevku bomo obravnavali pojav žvižganja in žvižgačev, ki pogosto predstavljajo vir kriz.

## 2 Javna sfera in javno mnenje

Kot pravita Hunt in Gruning, organizacije komunicirajo med sabo in tudi z drugimi v okolju, saj na tem svetu niso same. Organizacije torej komunicirajo s skupnostmi, vladami, porabniki, finančniki in drugimi, ker imajo razmerja z njimi. Po drugi strani pa imajo tudi dejavniki okolja (vlade, skupnosti ... javnosti) lahko tak ali drugačen interes v organizacijah in zato komunicirajo z njimi (Hunt, Gruning, 1995).

Nobena organizacija ni izolirana od okolja. Aldrich (1979) podaja tri glavne predpostavke o odnosu organizacije do okolja:

1. okolje lahko organizaciji naloži cilje,
2. organizacijske meje niso določene in
3. posamezni sistemi dejavnosti (torej organizacije) niso nujno enako prilagojeni celotnemu okolju.

Čeprav so načela stara več kot 50 let, so Aldrichova načela še danes pomembna za delo odnosov z javnostmi, kjer je treba nenehno ponovno ocenjevati »pravilno držo« organizacije do okolja. Organizacije običajno niso »tajne«, pač pa delujejo »javno.«

Skozi skoraj tri tisočletja, najbolj pa v v zadnjih treh stoletjih, se je razvilo pet osnovnih razsežnosti pojmovanja »javnosti«:

1. javnost kot posebna družbena kategorija ali »kolektivnost«, ki nastopa kot družbeni akter ali agent, zlasti glede pomembnih družbenih vprašanj,
2. javna dejavnost kot posebna »narava neke dejavnosti« ali »narava nekega prostora« (na primer javne šole),
3. javnost kot "inkarnacija" javnosti, vgrajena v »načelo ali normo«, in kot univerzalna človekova pravica (ki pomeni, da nekaj ni tajno, ampak je javno),
4. javna sfera kot specifična sfera,
5. javno mnenje kot »mnenje skupine ljudi ali skupin ljudi o neki zadevi« (Splichal, 1999).

Še podrobneje je treba razložiti pojma »javna sfera« in »javno mnenje.«

**Javna sfera** je za Habermasa družbeni pojav tako kot akcija, igralec, združenje ali kolektivnost, vendar se izmika običajnim sociološkim konceptom »družbenega reda«. Javne sfere ni mogoče razumeti kot institucijo in zagotovo ne kot organizacijo. ... Javno sfero lahko najbolje opišemo kot **mrežo za sporočanje informacij in stališč** (Habermas, 1997).

Calhoun (1992) poudarja, da sta država in gospodarstvo ključni temi demokratične javne sfere.

Splichal pa pravi, da javno sfero lahko metaforično predstavljamo kot nekakšen trg mnenj (Splichal, 1999).

Ugotovimo lahko:

- da organizacije v odnosu do okolja nedvomno delujejo v »javni sferi« (angl. »public sphere«) in

- da v organizacijah obstajajo »notranje javnosti«, znotraj katerih prav tako obstaja »javna sfera.«

Tako kot za pojem »javna sfera« obstajajo tudi številne definicije pojma »javno mnenje«. Price je poudaril, da je koncept javnega mnenja kot sociološki koncept nastal v začetku 19. stoletja s strani teoretikov, kot so Gabriel Tardwe, John Dewey, Walter Lippman in Herbert Blumer. Javno mnenje so pogosto obravnavali kot posebno vrsto kategorij na ravni družbe, ki ni skupek ločenih javnih mnenj, temveč mnenje javnosti (Price, 1992, 23).

Splichal (1999) pravi, da javno mnenje lahko obravnavamo v treh različnih kontekstih:

- kot mnenje, ki je javno izraženo,
- kot mnenje javnosti,
- kot individualno mnenje o javnih zadevah.

Zelo dobro misel sta napisala Cutlip and Center: »Z močjo javnega mnenja se je treba soočiti, razumeti in ravnati z njim. Zagotavlja psihološko okolje, v katerem organizacije napredujejo ali propadajo!« (Cutlip and Center, 1958). Temu ni kaj dodati!

Organizacije so se moči javnega mnenja zavedale in mnoge so se že od nekdaj bale nenaklonjenega okolja. Kot poroča Tedlow (1979), je veliki ameriški industrialec 19. stoletja William Vanderbilt (1825–1885) že leta 1882 baje izjavil: »Javnost naj bo prekleta!« (angl. The public be damned!) Iz tega razloga so organizacije že od nekdaj poskušale skrbeti za dober image, predvsem v zunanjih javnostih.

Ob obravnavi javnosti organizacij besedo »javnost« uporabljamo v zelo splošnem kontekstu, pri čemer imamo največkrat v mislih ljudi iz okolja. Vendar so ljudje v okolju, kar na splošno imenujemo »javnosti«, v odnosu do organizacije lahko v različnih vlogah, zato je to tematiko treba obravnavati bolj natančno:

- ljudje so lahko dejanski ali potencialni kupci, v kontekstu teorije marketinga so »ciljna skupina«;

- organizacija ljudem lahko povzroči nek problem ali ljudi vpleta v svoje ravnanje; ker pa je možnih problemov za različne ljudi lahko več, problemi pa so tudi lahko različni, v kontekstu teorije odnosov z javnostmi govorimo o »javnostih« (seveda v množini),
- posamezniki so lahko lastniki oziroma delničarji,
- posamezniki so lahko zaposleni ali njihovi družinski člani.

Kot smo omenili, v okviru našega konteksta obravnave največ kriz vpliva na zmanjšanje: **zadovoljstva** kupcev ali **ugleda** organizacije ali posameznikov ali **zaupanja** v organizacijo ali posameznike.

**Zadovoljstvo strank** se nanaša na kupce oziroma odjemalce. Razlog za zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo se nanaša na elemente marketinškega spleta. Kot navaja Chai Lee Goi (2009), naj bi se koncepti, podobni danes pogosto citiranim novejšim konceptom marketinškega spleta, pojavili že pred 2. svetovno vojno. Omenja teorijo marketinga, ki se je pojavila po letu 1930 in vsebuje naslednje štiri elemente: ceno, kakovost, storitev in oglaševanje, kasneje še servisiranje, navodila za uporabo ipd. Skozi zgodovino marketinga so različni avtorji v različnih modelih naštevati skupaj več kot 15 elementov marketinškega spleta. Vsak od njih je lahko razlog za zadovoljstvo ali nezadovoljstvo strank. V zgodovini marketinga so se razvili tudi modeli merjenja zadovoljstva. Najstarejši model je J. D. Power, ki obstaja od leta 1968.

**Ugled (ali reputacija)** (Elsbach, 2013) je percepcija statusne kategorizacije organizacije. Statusna kategorizacija organizacije ima obliko rangiranja (oziroma primerjalnega razvrščanja) organizacij. Nanaša se na zelo različne attribute: zanesljivost, kredibilnost, družbena odgovornost idr.

Ugled je torej lahko tudi posledica legitimnosti delovanja managementa.

**Zaupanje** po Slovarju slovenskega knjižnega jezika pomeni, da je nekdo sposoben narediti, kar se od njega pričakuje.

Ljudje iz okolja imajo organizacije torej ves čas pod drobnogledom. Manjše zadovoljstvo strank, slabši ugled ali izguba zaupanja v okolju posledično lahko pomenijo:

- zmanjšanje tržnih deležev,
- znižanje cen produktov,
- izgubo služb zaposlenih,
- **zmanjšanje vrednosti za lastnike oziroma delničarje.**

Zgolj v ilustraciji: ob objavi informacije o goljufijah z diesel motorji so delnice Volkswagen AG samo v enem dnevu izgubile 23 % vrednosti.<sup>4</sup>

Ob obravnavi okolja ne smemo pozabiti na »notranje javnosti«. Zaposleni niso zgolj številke. Ni dovolj, da jih zaposlimo, da jim damo plačo, nadomestilo za prehrano in prevoz na delo ter dela proste sobote. So ljudje in tudi njih organizacija vpleta v svoje ravnanje, tudi njim organizacija lahko povzroča težave. Tudi člani organizacije predstavljajo »javno sfero« in tudi njihovo »javno mnenje« je pomembno. Iz Biblije izvemo, da se je že pred tisočletji dogajalo, da se na »mnenjskem trgu« znotraj iste skupnosti ljudje niso strinjali niti glede tega, kateri bog je pravi. Pred notranjo »javno sfero« niso bile imune niti največje organizacije z najdaljšo tradicijo niti papeži. Mar ni bil ravno Martin Luther tisti, ki je leta 1517 objavil teze, ker je menil, da je prodajanje odpustkov z namenom zbiranja denarja za obnovo bazilike svetega Petra v Rimu neetično. Kasneje je trdil, da papež nima ekskluzivne pravice interpretirati Biblije in papeža označil celo za antikrista.

### 3 Žvižganje in žvižgači

**Žvižgači** (angl. »whistle blowers«) so ljudje, ki v nasprotju z interesi organizacije zunanjim javnostim razkrijejo nezakonita ali kako drugače nepravilna ravnanja organizacij, v katerih delajo. (Vernon-Wortzel, 1994).

---

<sup>4</sup> Npr.: Naomi Kresge and Richard Weiss. 2015. Volkswagen Drops 23% After Admitting Diesel Emissions Cheat, Bloomberg, 21. 9. 2015, objavljeno na: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-09-21/volkswagen-drops-15-after-admitting-u-s-diesel-emissions-cheat>

DeGeorge (1990) pravi, da je »žvižganje« (angl. whistleblowing) dejanje, ki ga pripadnik organizacije iz moralnih razlogov v pričakovanju sprememb neetične prakse z informiranjem javnosti stori, da bi preprečil potencialno nevarnost take neetične prakse.

Na svetu najbolj znan primer žvižganja je »afera Watergate«. Predstavniki takrat vladajoče republikanske stranke (iz katere je izhajal tudi takratni predsednik ZDA Richard Nixon) so prisluškovali predstavnikom takrat opozicijske demokratske stranke. Prisluškovanje se je vršilo v prostorih kompleksa Watergate v Washingtonu. Obstajali pa so tudi magnetni trakovi s posnetki prisluhov. 17. junija 1972 je prišlo v kompleksu Watergate do vloma v prostore demokratske stranke, pet vlomilcev je aretirala policija. FBI je za prisluškovanje tako (iz)vedela. Danes je dokazano, da je bil žvižgač Mark Fel, takrat namestnik direktorja FBI, ki je kritične informacije o zadevi, tudi to, da gre v resnici za prisluškovanje opozicijski stranki, posredoval novinarjema časopisa The Washington Post Bobu Woodwardu in Carlu Bernsteinu. Novinarja sta o zadevi napisala serijo člankov. Zaradi afere Watergate je 9. avgusta 1974 moral odstopiti tedanji predsednik ZDA Richard Nixon.<sup>5</sup>

Če izvzamemo stari in srednji vek, naj bi se prvi znani pojav »žvižganja« zgodil že mnogo prej, med letoma 1902 do 1904, ko je časopis »McClure's Magazine« iz New Yorka objavil serijo člankov o korupciji v mestni upravi v New Yorku. Naslov prvega članka je bil »The Shame of the Cities«.

Pojem »žvižganje« oziroma »žvižgači« naj bi v Sloveniji prvi uporabil Janko Berlogar leta 2000 v knjigi Managerska etika ali Svetost preživetja, in sicer na strani 71. Sicer se govori, da je bil prvi avtor tega pojma Zlatko Jančič<sup>6</sup>, vendar sam nisem našel pisanega vira, ki bi to potrdil.

Pojav »žvižgačev« (angl. »whistle blowers«) in žvižganja (angl. »whistleblowing«) je v literaturi že dolgo podrobno opisan. Vsebina številnih prispevkov na to temo se v glavnem nanaša na:

- opredelitev pojma žvižgači in žvižganje, angleško »whistle blower« oziroma »whistle blowing«,

---

<sup>5</sup> VIR: <https://www.history.com/topics/1970s/watergate>

<sup>6</sup> Npr.: Žvižgači, takšni in drugačni, Dnevnik, 28. 7. 2013, dostopno na: <https://www.dnevnik.si/1042600127>

- obravnavo etičnosti oziroma moralnosti ravnanja »žvižgačev«,
- opisovanje teoretičnih modelov »žvižganja«,
- probleme pravne zaščite »žvižgačev«,
- obravnavo pojma »lojalnost«,
- obravnavo posledic »žvižganja« za organizacijo,
- raziskave procesov odločanja za razkritje, ki se pred razkritjem dogajajo v samem človeku.

Pri pojavu »žvižganja« gre za komuniciranje med članom organizacije in okoljem. Zelo redko je v literaturi zaslediti razprave o morebitnih povezavah med notranjim komuniciranjem v organizacijah in pojavom »žvižganja«. Nekateri avtorji (v filozofskih razpravah) sicer namigujejo, da je problem »žvižganja« pravzaprav problem notranjega komuniciranja v organizaciji. Namigujejo, da se problemi »znotraj hiše« prek »žvižganja« prenašajo navzven.

Vinten (1993) pravi, da gre pri dajanju informacij eksternim javnostim za informacije, za katere zaposleni upravičeno verjame, da gre za zlorabo kateregakoli pravila, predpisa, za napačno vodenje, zlorabo oblasti, korupcijo ali grožnjo zdravju in varnosti ljudi na delovnem mestu. Izhajajoč iz predpostavke, da žvižgač verjame, da gre za zlorabe, nepravilnosti ipd., Vinten nadalje pravi:

- da dejanje žvižganja izvira iz ustreznega moralnega motiva, da prepreči nepotrebno škodovanje drugim,
- da žvižgač za odpravo nepravilnosti pred javnim razkritjem uporabi vse razpoložljive notranje postopke za odpravo problematičnega vedenja,
- da ima žvižgač „dokaze, ki bi prepričali razumno osebo“,
- da žvižgač zazna resno nevarnost ali škodo, ki lahko nastane zaradi kršitve,
- da žvižgač ravna v skladu s svojimi odgovornostmi za „izogibanje in/ali razkritje moralnih kršitev“,
- da imajo ukrepi žvižgača razumne možnosti za uspeh.

Mnogi na žvižganje gledajo kot na pojav, katerega namen je sprememba v organizaciji. Mednje sodi tudi Mintzberg, ki pravi, da nepravilnosti lahko vključimo kot ločeno politično strategijo, ki je „nasprotna legitimnim sistemom“ in je namenjena spreminjanju organizacije (Mintzberg, 1985).



**Žvižganje kot politična strategija** se pogosto pojavi v organizacijah, ki imajo probleme z identiteto: lahko imajo dve identiteti, lahko spreminjajo identiteto, lahko se dejanska identiteta razlikuje od zelene identitete<sup>7</sup>.

V človekovi naravi je, da ljudje iste stvari lahko različno percipirajo. Ljudje imajo lahko tudi različne interese, zato se povezujejo v neformalne organizacije. Znotraj organizacij obstajata notranja »javna sfera« in notranji »mnenjski trg.« V nekaterih organizacijah, npr. v učečih se organizacijah, je »notranji mnenjski trg« celo generator razvoja. Heterogenost lahko še vedno omogoča udeležanje skupnih vrednot in doseganje skupnih ciljev. Marsikje, še zlasti tam, kjer funkcionirajo daleč od principov učeče se organizacije (npr.: brez skupne vizije, brez skupnih mentalnih modelov, brez teamskega dela, brez merjenja napredka ipd.), pa temu ni tako. Velik problem nastane, če:

- stališč med posamezniki ali skupinami ni mogoče (več) uskladiti,
- če se pojavijo medosebna rivalstva,
- če zaradi navedenega pride do boja za prevlado.

Dlje ko vse to traja, večja je verjetnost, da si bodo akterji poiskali pomoč zunaj organizacije. Daljše trajanje namreč pomeni, da:

- so akterji na nek način sicer »obsojeni« na sobivanje,
- sami niso sposobni najti ključnih »skupnih imenovalcev« za sobivanje,
- nihče od njih v danem trenutku ni dovolj močan, da bi znotraj organizacije absolutno prevladal.

V takih primerih se pogosto zgodi, da akterji iščejo dejanske ali zgolj namišljene nepravilnosti nasprotnika. Teoretično podlago za izbor take strategije je mogoče najti v prvinah uspešnega prepričevanja po Aristotelu, ki so: etos, logos in patos. Ključna prvina je etos: ljudje nekomu verjamejo, če so prepričani, da je etičen oziroma pošten, logos pomeni, da svoje ideje zna utemeljiti z logičnimi argumenti, patos pa, da zna vplivati na čustva. Pri žvižganju kot strategiji političnega delovanja gre v prvi vrsti za napad na nasprotnikov etos; ciljno publiko je s pomočjo javne objave o dejanskih ali izmišljenih nečednostih nasprotnika treba prepričati, da

---

<sup>7</sup> Več o konceptu identitete npr.: Balmer&Greysen, 2013.

nasprotnik ni etičen oziroma da ni pošten. Ob tem pa je takoj treba povedati, da je taka strategija lahko dvorezen meč. To je pogosto, ker mediji tovrstne vsebine »prodajajo« in jim je to vir zaslužka, tisti, ki se take strategije poslužuje, pa pogosto ne ve, »kje so meje«, še zlasti, kadar zadeva dobi čustven naboj in se posledično začne z očitki pretiravati. V takih primerih vsaj del javnosti običajno postane naklonjen tistemu, kateremu se očita neetičnost, ker ga začne percipirati kot žrtev.

Organizacija ima lahko že sama po sebi več identitet. Tipičen primer je bila nekdanja država SFRJ. V državi sta se uporabljali dve pisavi, govorilo se je več jezikov idr. Tudi enonacionalne države imajo lahko več identitet. Temelj identiteti je npr. lahko ideologija. Schendelen (2013) v svoji knjigi opisuje lobiranje držav znotraj EU. Opisuje tudi, kako različni uradniki ali politiki posamezne države lahko organom ali uradnikom pri EU pošiljajo protislovna sporočila. Naveden pojav šteje za napako pri lobiranju.

Analogno lahko na podlagi številnih primerov iz preteklosti ugotovimo, da pošiljanje protislovnih sporočil iz organizacije v okolje pogosto povzroči težave sami organizaciji, pogosto vodi celo v razpad.

Iz zgodovine so poznani številni primeri razkritij nepravilnosti, ki so posledica boja za prevlado, in sicer tudi v največjih državah na najvišji politični ravni. Kot primer navajamo škandal »Trump-Ukrajina«. Takratni predsednik ZDA Donald Trump je v telefonskem pogovoru 25. 7. 2019 nagovarjal predsednika Ukrajine Volodimirja Zelenskega, da bi Ukrajina prispevala informacije oziroma da bi uvedla preiskavo, ki bi škodila Joeju Bidnu. Joe Biden je takrat veljal za najresnejšega protikandidata Donalda Trumpa na predsedniških volitvah leta 2020 (in je bil kasneje tudi izvoljen za predsednika ZDA).

Donald Trump je kot takratni predsednik ZDA blokiral, a kasneje sprostil realizacijo že odobrene vojaške pomoči Ukrajini v vrednosti 400 milijonov ameriških dolarjev. Ukrajinsko vodstvo je izsiljeval z zadrževanjem vojaške pomoči in z obiskom Zelenskega v Beli hiši. Zadevo je v ZDA razkril žvižgač. Politična posledica v ZDA je bila, da je demokratska stranka začela postopek odpoklica (angl. impeachment) predsednika ZDA, vendar odpoklic predsednika kasneje ni bil izglasovan.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Več o tem npr. Trump impeachment: The short, medium and long story, 5 February 2020, objavljeno na: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-49800181>

Treba je izpostaviti tudi Jubbovo definicijo »žvižganja«, ki pravi, da je »žvižganje« »namerno, neobvezno dejanje razkritja, ki privede do javne objave in ga stori oseba, ki je imela privilegiran dostop do podatkov ali informacij organizacije o nezakonitosti ali drugi kršitvi (Jubb, 1999).

Iz Jubbove definicije izhaja, da je žvižgač lahko samo nekdo:

- ki ima/je imel znotraj organizacije dostop do informacij,
- ki je sposoben »zgodbo« posredovati v javno objavo medijem.

V tem kontekstu potencialni »žvižgač« najbrž ne more biti katerikoli član organizacije. Ni dovolj samo pripravljenost razkriti informacije. Žvižgače lahko najdemo samo v skupini, ki bi jo Lippmann imenoval »insajderji« (angl. insiders). V svoji znameniti knjigi »The Phantom Public« je Lippmann zapisal tudi: Samo »insajderji« lahko sprejmejo odločitev ... ker imajo znotraj organizacije tak položaj, razumejo stvari in lahko delujejo« (Lippmann, 1925).

Člane organizacije namreč po Lippmannu lahko razdelimo na »insajderje« in »outsiderje«. Outsiderje Lippmann imenuje »phantomska javnost«. »Insajderji« in »outsiderji« se razlikujejo po štirih atributih:

| <u>ATRIBUT</u> | <u>INSIDER</u>    | <u>OUTSIDER</u> |
|----------------|-------------------|-----------------|
| informacije    | imajo informacije | ?               |
| znanje         | imajo znanje      | ?               |
| interes        | imajo interes     | ?               |
| ”orodja”       | imajo ”orodja”    | ?               |

Da bi dejansko prišlo do javne objave informacij v sredstvih javnega obveščanja, ni dovolj zgolj to, da je nekdo insajder. Potrebna sta še dva druga pogoja:

- obstoj hišnega novinarja,
- obstoj ustreznega tipa medija.

Obstoj »hišnega novinarja« lahko pojasnimo s pomočjo modelov odnosov z javnostmi. »Modeli odnosov z javnostmi« so se zelo uveljavili v drugi polovici 20. stoletja.

Modeli odnosov z javnostmi temeljijo na predpostavki, da je cilj odnosov z javnostmi »skrb za dober ugled posameznika oziroma organizacije«.

Ugled pomeni »statusno kategorizacijo v smislu rangiranja«, kar pomeni, da je v tem kontekstu zaželena »pozitivna publiciteta«, nič pa ni narobe, če se o drugih objavlja vsebine z negativno konotacijo. Danes vsaj v teoriji vsi vemo, da je tako pojmovanje cilja odnosov z javnostmi napačno in zastarelo<sup>9</sup>. Cilj izvajanja odnosov z javnostmi je »uskladitev« med organizacijo in okoljem in o tem sta pisala že avtorja modelov odnosov za javnostmi Todd Hunt in James Grunig.

Modeli odnosov z javnostmi so bili razviti še pred pojavom interneta. Takrat so organizacije svoje komuniciranje z okoljem lahko kontrolirale; neželenih vsebin komuniciranja je bilo bolj malo. Cilj odnosov z javnostmi je bil res lahko »skrb za dober image« oziroma dober ugled. S pojavom interneta se je situacija spremenila. Celo avtor modelov James Grunig je zato kasneje predlagal<sup>10</sup>, da je v dobi digitalizacije potreben odmik od modelov. Bistvena lastnost njegovih novih predlogov je:

- da odnosi z javnosti postajajo vedno bolj dvosmerni in simetrični ter
- da kot taki dejansko omogočajo tudi spreminjanje organizacije.

Kljub zastarelosti se modeli odnosov z javnostmi še vedno zelo pogosto prakticirajo. Značilni modeli so<sup>11</sup>:

- model agenture ali tiskovnega predstavništva,
- model obveščanja javnosti,
- dvosmerni asimetrični model,
- dvosmerni simetrični model.

Da bi lahko prišlo do implementacije zvižganja, je potreben obstoj »hišnega novinarja«, ki deluje po principu »**modela obveščanja javnosti**«. »Hišni novinar«

---

<sup>9</sup> Npr.: Kenny, J. (2016): Excellence Theory and its Critics: A literature review critiquing Grunig's strategic management of public relations paradigm, Asia Pacific Public Relations Journal, Vol. 17, No. 2, pag 78-91.

<sup>10</sup> Npr.: Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. Retrieved March 9, 2017 from [http://praxis.massey.ac.nz/prism\\_on-line\\_journ.html](http://praxis.massey.ac.nz/prism_on-line_journ.html)

<sup>11</sup> Povzeto po Hunt, Grunig, 1994 in Harrison, 1995

deluje, kot da je neodvisni novinar. Sporočila širi v medijih, ki se navzven deklarirajo kot »neodvisni mediji«, lahko pa tudi v »nadzorovanih« medijih.

Z vidika komuniciranja organizacije v luči preučevanja možnosti uporabe modela obveščanja javnosti je medije pomembno proučevati z vidika odnosa med lastništvom, nadzorom vsebine in vsebino samo. Kot vemo, so sodobni mediji običajno organizirani kot gospodarske družbe. Lastniki medijev za vsebinsko in za tehnično realizacijo vsebin sporočanja najamejo osebe. **Novinar** naj bi bil po Wattsu (1997) uslužbenec birokratske organizacije, ki posluje po tržnih načelih. Med razpoložljivimi novicami ob spoštovanju načel profesionalne etike odloča, katere novice in iz katerih virov bo posredoval javnosti.

**Novica** je informacija, ki je posredovana od vira prek medija do javnosti ob posredovanju novinarja (Watts, 1997).

Glede na odnos med lastniki, nadzorom nad mediji in vsebino sporočanja Watts (1997) loči tri osnovne tipe medijev:

- pluralistični tip medija,
- manipulativni tip medija,
- hegemonistični tip medija.

**Pluralistični tip** je značilen za demokratične družbe s tržno ekonomijo. Lastniki in uredniki vplivajo na vsebino po načelih profesionalne etike. Dopustna je vsebinska prilagojenost zahtevam ciljne skupine publike, kateri je medij namenjen. Obstaja celo načelo, da je publika tista, ki po vsebinskem vidiku oblikuje medij. Poročanje o stanjih in dogodkih mora biti **realno, objektivno in nepristransko**. Viri informacij so raznoteri, od različnih tiskovnih agencij, dopisnikov. V medije pluralističnega tipa ima dostop tudi javnost. To velja tudi za poročanje o dogodkih iz politike. Enaka načela veljajo tudi za medije, ki imajo naravo tako imenovanih "tabloidov". Način sporočanja v tabloidih (pluralističnega tipa) naj bi namreč služil pridobivanju ekonomskih učinkov, ne pa diskreditaciji posameznikov.

Mediji, ki izhajajo iz **manipulativnega modela**, imajo pogosto zelo homogeno publiko. Izhajajo iz ideoloških predispozicij, ki so lahko spretno prikrite, kar pa spet ni nujno. Vsebina sporočanja medijev manipulativnega tipa je prilagojena

specifičnim potrebam. Praviloma imajo vedno ene in iste vire informacij. Svojo publiko informirajo **enostransko in tendenciozno**.

Oba opisana modela sta ekstremna. Vmesni model je **hegemonistični tip medija**. Tipično za te medije je, da je vsebina njihovega sporočanja zelo heterogena (v nasprotju z vsebino medijev manipulativnega tipa), vendar pa hegemonistični tip medija o zadevah zavzema določena **stališča**. Gre za stališča o političnih, socialnih in ekonomskih vprašanjih. Pri tem tipu medijev je pogosto tudi tako imenovano **«generiranje novic»** in tudi »generiranje pomembnosti oseb.« Gre za to, da nek medij o majhnem, na videz nepomembnem dogodku (osebi) poroča, kot da bi bil velik, zelo pomemben dogodek (oseba) in ga poskuša prikazati na način, ki doseže nek namen.

Ob vsem tem se seveda pojavlja vprašanje etičnosti in upravičenosti posredovanja informacij.

**Kriteriji za presojo etičnosti** ravnanja žvižgačev so različni. Kriterij etičnosti se običajno vrti okoli iskanja razmerja med »škodo, ki jo naredi neetično ravnanje organizacije oziroma managementa«, in »škodo, ki jo ravnanje žvižgača povzroči organizaciji«.

Mnogi trdijo, da gre v primeru žvižgačev za visoko etično ravnanje. Nekateri (npr. Fischer, 1999) žvižgače imenujejo »moralni heroji«. Kelleher (2019) pravi, da je bilo v ZDA v zadnjih pol stoletja odkritih približno 40 % shem goljufij preko zaposlenih. Drugi pa žvižgače imenujejo »podgane«. Velasquez (1992) tako pravi, da je škoda, ki jo organizaciji povzročijo »žvižgači«, lahko večja kot katerakoli ekonomska katastrofa. V praksi se namreč pogosto dogajajo »razkritja«, v katerih resničnost in etične vzgibe gre zelo dvomiti.

Vsebine žvižganja, ki smo jim bili priča v preteklosti, so se največkrat nanašale na:

- finančne nepravilnosti,
- klientelizem,
- korupcijo,
- ogrožanje zdravja,
- napake na proizvodih,

- poročila o kartelnem dogovarjanju,
- poročila o drugih nečednostih.

Kelleher (2019) kot tipične finančne škandale, ki so jih odkrili žvižgači, navaja primera ENRON in UBER. Primer ENRON opisuje v članku iz leta 2011 tudi Galit Ailon. Podjetje Enron je bil ustanovljeno leta 1985 kot podjetje za plinovod. Kasneje se je razvilo v podjetje za trgovanje z energijo, ki je kupovalo in prodajalo tudi električno energijo. Leta 2000 so njegovi prihodki dosegli 101 milijardo dolarjev, s čimer je postalo sedmo največje podjetje v ZDA

Da bi ohranilo svojo rast in okrepilo cene delnic, je podjetje s pomočjo zapletenih računovodskih postopkov skrivalo izgube. Konec leta 2001 se je cena delnic Enrona zrušila. Ko je v ZDA Komisija za vrednostne papirje in borzo (SEC) začela preiskovati evidence podjetja, so zaposleni razkrili ustrezne dokumente. Enron je bankrotiral decembra 2001 in njegov stečaj je bil takrat največji v zgodovini.

Tipičen primer klientelizma je primer »Paul Wolfowitz«. Paul Wolfowitz je bil uradnik ameriške vlade, ki je bil kot namestnik obrambnega ministra (2001–2005) v administraciji predsednika Georga W. Busha vodilni arhitekt iraške vojne. Od leta 2005 do 2007 je bil predsednik Svetovne banke (»The World Bank«). Leta 2007 se je Wolfowitz soočil s pozivi k odstopu, potem ko je bilo razkrita, da je dve leti prej nepravilno poskrbel za premestitev in napredovanje svoje zasebne partnerice, ki je prav tako delala v banki. Ker Wolfowitz 30. junija 2007 ni mogel pomiriti zadeve, je napovedal odstop.<sup>12</sup>

Schultza& Harutyunyanb (2015) pravita, da je korupcija stalna težava, ki pesti svet. Ne pozna meja. To je težava, s katero se soočajo postkomunistične države, ko prehajajo v demokracije in tržno ekonomijo, pa tudi države v Severni Ameriki in zahodni Evropi, vključno s članicami EU in državami iz Južne Amerike.

Na področju ogrožanja zdravja so prvi poznani primeri žvižganja iz ZDA v obdobju okoli leta 1970, vsebinsko pa je šlo za onesnaženja pitne vode. Zato je že leta 1972 kongres ZDA v okviru zveznega zakona o nadzoru onesnaževanja vode priznal ključno vlogo delavcev pri zagotavljanju izvrševanja okoljske zakonodaje in sprejel

---

<sup>12</sup> VIR: <https://www.britannica.com/biography/Paul-Wolfowitz>

prvi zakon o nepravilnostih. Maščevanje proti prijaviteljem nepravilnosti v okolju je postalo nezakonito in žrtve takšnih kršitev so dobile vladno pravno zaščito.

Verjetno najbolj znan škandal zaradi napak na proizvodih je afera »dieselgate«. Šlo je za to, da je koncern Volkswagen v vozila z diesel motorjem vgrajeval motorje s prirejeno programsko opremo. Namen je bil, da bi na testih dosegli željene količine izpušnih plinov. Zadeva se je začela razkrivati septembra leta 2015.

Kartel pomeni, da podjetja med seboj sklepajo nezakonite pogodbe ali tajne dogovore, da si ne bi konkurirala med seboj, npr. z določanjem cen in popustov, z dogovorom, katerim strankam in območjem bodo dobavljala, z omejevanjem proizvodnje ali dobave izdelka, z nameščanjem pogodbenih ponudb ipd.

Eden največkrat omenjanih domnevnih kartelnih dogovorov v Sloveniji je »zemonski dogovor« oziroma »načrt kapacitet«, ki naj bi imel svoj izvor leta 1998 na gradu Zemono pri Vipavi. Šlo naj bi za to, da naj bi si predstavniki gradbenih podjetij v času izgradnje avtocest v Sloveniji domnevno razdelili trg in domnevno podpisali celo sporazum. Predstavniki največjih gradbenih podjetij so to zanikali.<sup>13</sup>

Časopis Financial Times<sup>14</sup> poroča, da se je v Združenem kraljestvu število poročil o nepravilnostih britanskemu regulatornemu organu za konkurenco v letu 2018 povzpelo na najvišjo raven dotlej. Število klicev na vročo telefonsko linijo Urada za konkurenco in trge se je v letu 2018 po podatkih Thomson Reuters zvišalo za 18 odstotkov, tj. na 556 v primerjavi s 471 v predhodnem letu. To je več kot 2,5-krat več kot v letu 2014.

Berlogar (2000) pravi, da vsako poslovanje organizacije tako ali drugače vključuje tveganja. Z lastnim preživetjem preokupirani posamezniki bodo tako ali tako pripravljene znižati svoje etične standarde. Po njegovem ni opravičila za prikrivanje neetičnih ravnanj.

---

<sup>13</sup> Npr.: <https://www.24ur.com/novice/slovenija/pred-komisijo-danes-zidar-in-crniogoj.html>

<sup>14</sup> Npr. Thompson, B. (2019). Number of whistleblowing reports on UK cartels up 18% last year. Calls to regulator's hotline jump as new protections drive more people to expose wrongdoing. Financial times, London, 28. 5. 2019, dostopno na: <https://www.ft.com/content/bd41277c-7d54-11e9-81d2-f785092ab560>



Motivi žvižgača so torej lahko treh vrst:

- moralno-etični vzgibi,
- maščevanje, sovraštvo, nevoščljivost ipd.,
- politično-strateški motivi.

Podobno velja s posledicami žvižganja:

- žvižganje lahko prepreči veliko škodo,
- škoda zaradi žvižganja lahko preseže škodo zaradi nepravilnosti.

V primeru politično-strateških razlogov za žvižganje pa tisti, ki se take metode političnega delovanja poslužujejo, o škodi ne razmišljajo.

V zvezi s presojo etičnosti ravnanja žvižgačev se pojavljajo vprašanja, koga je treba ščititi: organizacije ali žvižgače. James (1990) pravi, da je treba ščititi ljudi, ki storijo taka dejanja. Zaščititi jih je treba tudi z zakonom, če ne gre drugače.

Obstaja tudi dilema, ali je zaposleni morda celo dolžan razkriti nepravilnosti v organizaciji ali nemara organizaciji zaradi zaposlitve, ki mu jo ta daje, dolguje lojalnost in pokorščino, ne glede na morebitno okoliščino, da organizacija posluje nezakonito. S temi vprašanji se npr. ukvarjata Vandekerckhove and Commes. Lojalnost in institucionalizirano žvižganje sta opisala kot organizacijske potrebe (Vandekerckhove in Commes, 2004). Vandekerckhove in Commers predlagata koncept »racionalne lojalnosti.<sup>15</sup>

Žvižganje je dejanje, ki običajno ni v interesu managementa organizacije, pogosto niti ne v interesu organizacije kot celote. Žvižgači obstajajo že desetletja, morda stoletja. Iz zgodovine je videti, da se žvižgačem, četudi razkrijejo neetična ravnanja, največkrat slabo piše. Martina Luthra je leta 1521 papež izobčil iz Cerkve, če bi ga nasprotnikom slučajno uspelo aretirati, pa bi skoraj zagotovo končal na grmadi. Žvižgači so obstajali celo v nacistični Nemčiji. Herbert von Bose je bil visoki uradnik nemške vlade in je že zelo zgodaj opozarjal na holokavst. Ustreljen je bil leta 1934. V današnjih časih žvižgače vsaj formalno ščiti zakonodaja. Pogosto se kljub zakonski

---

<sup>15</sup> Več o tem: Vandekerckhove, Commes, 2004, 225–233.

zaščiti kaj dosti bolje ne godi žvižgačem današnjega časa. Vemo, kje je in v kakšnem stanju je npr. ustanovitelj WikiLeaks Julian Assange. Čeprav žvižgače vsaj formalno ščiti zakonodaja, v današnjih časih ljudje, ki razkrijejo nepravilnosti, pogosto izgubijo službo. Vinten (1993) govori o principu »čebeljega žela«. Posameznik ima samo eno želo. Če ga uporabi, umre.

**Tabela 1: Kaj je torej žvižganje?**

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>KDO?</b>       | oseba, ki ima dostop do "notranjih informacij"  |
| <b>KAJ?</b>       | poskrbi za javno objavo   |
| <b>ČESA?</b>      | informacij o dejanskih nepravilnostih ali<br>informacij o zgolj namišljenih nepravilnostih                                  |
| <b>KOMU?</b>      | namenjeno notranjim in zunanjim javnostim   |
| <b>ZAKAJ?</b>     | zaradi moralnih in etičnih vzgibov ali<br>zaradi maščevanja, sovražstva ...<br>zaradi strategije političnega delovanja      |
| <b>POSLEDICA?</b> | kar povzroči neugodno publiciteto o organizaciji in materialno škodo, v<br>skrajnem primeru lahko celo razpad organizacije. |

#### 4 Zakaj nekdo postane žvižgač?

Delež ljudi, ki so pripravljeni poskrbeti za javno objavo nepravilnosti v organizaciji, kjer so zaposleni, je majhen. V preteklosti so bile o profilu žvižgačev opravljene številne raziskave.

James (1990) pravi, da je med ljudmi potreba po takih dejanjih vedno obstajala. DeGeorge (1990) pravi, da je motivacija za žvižganje lahko zgolj moralna, nikakor pa ne sme biti razlog maščevanje.

Do nedavnega je veljalo, da profila žvižgača ni mogoče opredeliti glede na spremenljivke, kot so spol, starost, izobrazba ali stan. To je v svoji raziskavi, objavljeni leta 2003, potrdil tudi Michael Gundlach.

Tudi avtor tega prispevka sem leta 2005 opravil anketiranje tipa papir-svinčnik. Anketa je bila opravljena novembra 2005. Anketarji so osebno anketirali 1000 naključno izbranih oseb. Za analizo je bilo uporabljenih 969 pravilno izpolnjenih vprašalnikov. V vzorcu je bilo 443 (45,6 %) moških in 526 (54,4 %) žensk. Ključne ugotovitve tega anketiranja so bile:

- delež ljudi, ki so brezpogojno pripravljeni razkriti nepravilnosti v organizaciji, je majhen (3,4 % vprašanih).

- spol ne vpliva na pripravljenost posameznika za žvižganje,
- med starostjo in pripravljenostjo za žvižganje ni odvisnosti,
- med stopnjo izobrazbe in pripravljenostjo za žvižganje ni odvisnosti.

Raziskovali smo tudi morebiten vpliv nekaterih drugih spremenljivk, vendar rezultati raziskave niso pokazali nobene povezanosti žvižganja npr. s stilom vodenja ali priljubljenostjo vodje, zato rezultatov te raziskave nismo objavili v obliki izvirnega znanstvenega članka. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi drugi., nekateri že precej prej.

Gundlach (2003) je potrdil, da »občutek jeze zaradi nepravilnosti« statistično pomembno vpliva na motivacijo posameznika, da poskrbi za objavo nepravilnosti v organizaciji.

Samuelson&Gentile (2005) ugotavljata, da se zdi, da je pasivnost epidemična in povsod zmanjšuje kisik za vest podjetja. ... Menedžerji in vodstveni delavci imajo na splošno »prave vrednote«, zaposleni pa razkrivanja morebitnih nepravilnosti ne štejejo za del svojih delovnih obveznosti.

Ena od najobsežnejših študij o tem je bila na zelo velikem vzorcu opravljena v ZDA, rezultate pa je leta 2016 objavila **Cecilia Florencia Lavena**. V raziskavo je bilo vključenih **36.926 zveznih uslužbencev iz 24 zveznih agencij**. Končni cilj te študije je bil doseči boljše razumevanje posameznikovih in organizacijskih značilnosti, ki vplivajo na posamezni proces odločanja pri opazovanju kršitev v zvezni vladi.

Gre za verjetno največjo raziskavo o vsebinah žvižganja in žvižgačev. Rezultati te raziskave so v marsičem spremenili pogled na ta pojav. Do objave te raziskave je namreč veljalo, da se »žvižgač enostavno rodi«.

Ugotovitve v tem članku kažejo, da je verjetnost, da bo uslužbenec v zvezni vladi prijavil nepravilnosti, odvisna od posameznikovih značilnosti in značilnosti organizacije.

- Glede na posamezne značilnosti podatki te raziskave zagotavljajo dovolj dokazov, da so uslužbenci javnega sektorja, prežeti z etiko javnih služb, bolj nagnjeni k razkrivanju nepravilnosti. To lahko kaže na zavezanost javni službi, zvestobo dolžnosti in vladi kot celoti. To tudi nakazuje, da

posamezniki, ki so zavezani določenim vrednotam, delujejo v skladu z določenim občutkom obveznosti v javnem interesu.

- V zvezi z organizacijskimi značilnostmi podatki zagotavljajo dovolj dokazov, ki kažejo na povezavo med značilnostmi delovnega okolja in verjetnostjo nepravilnosti.
- Podatki tudi kažejo, da je zvižganje negativno povezano z odprtim in spoštljivim delovnim mestom, pravično obravnavo posameznika v organizaciji in zaupanjem v vodjo. Če so v delovnem okolju spoštovanje, kooperativnost, pravičnost in zaupanje v vodjo, bo prišlo do pričakovanja in uveljavite »skupinske norme«. Za ravnanje bo odgovorna skupina kot celota, pride do razpršitve odgovornosti.

## 5 Hipoteze in vprašanja raziskave

V naši raziskavi smo postavili naslednja vprašanja raziskave:

V1: Kolikšen delež zaposlenih v organizacijah, kjer delajo, zazna dejstva in dokaze o nepravilnostih in kolikšen delež jih o nepravilnostih zazna govorice in domneve?

V2: Kako pogoste so te zaznave?

V3: Kolikšen delež ljudi bi bil informacije o nepravilnostih v organizaciji, kjer so zaposleni, pripravljen posredovati v javno objavo?

V4: Ali med organizacijami, ki večino prihodkov ustvarijo na trgu, in organizacijami, ki večino prihodkov ustvarijo iz proračuna, obstajajo statistično pomembne razlike v pogostosti zaznav dejstev in dokazov o nepravilnostih?

Postavili smo tudi hipoteze:

H1. Med pogostostjo zaznav dejstev in dokazov o nepravilnostih in pripravljenostjo posredovati informacije o nepravilnostih v javno objavo medijem obstaja odvisnost.

H2. Situacijski dejavniki: (1) spol, (2) starost ter (3) izobrazba vplivajo na pripravljenost posredovati informacije o nepravilnostih v javno objavo medijem.

H3. Med vrsto organizacije glede na naravo prihodkov in pogostostjo zaznav dejstev in dokazov o nepravilnostih obstaja odvisnost.

## 6 Metoda raziskave

### 6.1 Vzorec

V mesecu marcu 2021 so anketarji izvedli osebno anketiranje. Anketiranje je bilo anonimno. Anketirali so 139 oseb, od tega 63 (45,5 %) moških in 71 (51,1 %) žensk. 5 vprašanih se glede spola ni opredelilo. Aritmetična sredina spremenljivke starost je bila 38,08 let. Izobrazbeno strukturo vzorca prikazuje tabela 2. Velikost podjetja, kjer so zaposleni, prikazuje tabela 3.

Tabela 2: Izobrazbena struktura vzorca (n=139, mean = 5,39, std. dev. = 1,472)

| IZOBRAZBA                                 | ŠTEVILO    | DELEŽ (%)    |
|---|------------|--------------|
| nedokončana osnovna šola                  | 0          | 0,0          |
| osnovnošolska                             | 5          | 3,6          |
| nižja poklicna                            | 6          | 4,3          |
| srednja poklicna in podobna izobrazba     | 29         | 20,9         |
| srednja strokovna ali srednja splošna     | 31         | 22,3         |
| višješolska ali visokošolska prve stopnje | 40         | 28,8         |
| visokošolska druge stopnje                | 14         | 10,1         |
| magisterij znanosti, doktorat znanosti    | 14         | 10,1         |
| <b>Total</b>                              | <b>139</b> | <b>100,0</b> |

Tabela 3: Velikost podjetja, kjer so zaposleni (n=139)

| VELIKOST PODJETJA                 | ŠTEVILO    | DELEŽ (%)    |
|-----------------------------------|------------|--------------|
| mikro (manj od 10 zaposlenih)     | 23         | 16,5         |
| malo (med 11 in 50 zaposlenih)    | 31         | 22,3         |
| srednje (od 51 do 250 zaposlenih) | 51         | 36,7         |
| veliko (več od 250 zaposlenih)    | 34         | 24,5         |
| <b>Total</b>                      | <b>139</b> | <b>100,0</b> |

105 vprašanih (75,5 %) je zaposlenih v organizacijah, ki večino prihodkov ustvarijo s prodajo blaga in storitev na trgu. 34 vprašanih (24,5 %) pa je zaposlenih v organizacijah, ki večino prihodkov prejmejo iz proračunov Republike Slovenije ali lokalnih skupnosti.

## 6.2 Instrument

Kot instrument za merjenje vrednosti spremenljivk smo uporabili anketni vprašalnik. Vsi ponujeni odgovori na anketna vprašanja so bili zaprtega tipa.

### Odvisna spremenljivka

Odvisna spremenljivka je bila »pripravljenost posredovati informacije o nepravilnostih v organizaciji v javno objavo medijem.«

Vrednost spremenljivke smo merili z vprašanjem: »Ali bi bili pripravljeni informacije o nepravilnostih posredovati medijem ...« pri pogojih:

- če sam zaznam dejstva in dokaze .... (v tabelah oznaka spremenljivke »A«)
- če sam zaznam govorice in domneve ... (v tabelah oznaka spremenljivke »B«)

Zaloga vrednosti obeh spremenljivk je bila: 0 – nikoli, 1 – če bi bil sam ogrožen, 2 – morda, 3 – najbrž da, 4 – seveda, brez pomislekov.

### Neodvisna spremenljivka

Kot raziskovalce nas seveda primarno zanimajo dejstva in dokazi o nepravilnostih, vendar se pri pojavu žvižganja zelo pogosto operira tudi z govoricami in domnevami. V naši raziskavi smo zato želeli striktno razločevati med "zaznavo dejstev in dokazov" in "zaznavo govoric in domnev". Temu primerno smo formulirali tudi spremenljivke in vsebino anketnega vprašalnika.

Neodvisne spremenljivke so bile:

- pogostost zaznav dejstev in dokazov o nepravilnostih v organizaciji, kjer je nekdo zaposlen,
- pogostost zaznav govoric in domnev o nepravilnostih v organizaciji, kjer je nekdo zaposlen.

Vrednosti spremenljivk smo merili z anketnimi vprašanji: "Kako pogosto v okolju, kjer ste zaposleni, vi osebno zaznate dokaze ali govorice o nepravilnostih ...

Spremenljivke so bile:

---

**OZNAKA      IME SPREMENLJIVKE**

---

- C. DEJSTVA IN DOKAZI za finančne nepravilnosti
- D. GOVORICE, DOMNEVE za finančne nepravilnosti
- E. DEJSTVA IN DOKAZI za klientelizem (zaposlitve sorodnikov in prijateljev)
- F. GOVORICE, DOMNEVE za klientelizem (zaposlitve sorodnikov in prijateljev)
- G. DEJSTVA IN DOKAZI za korupcijo
- H. GOVORICE, DOMNEVE o korupciji
- I. DEJSTVA IN DOKAZI za ogrožanje zdravja
- J. GOVORICE, DOMNEVE o ogrožanju zdravja
- K. DEJSTVA IN DOKAZI za napake na proizvodih
- L. GOVORICE, DOMNEVE o napakah na proizvodih
- M. DEJSTVA IN DOKAZI za oderuštvo potrošnikov
- N. GOVORICE, DOMNEVE o oderuštvu
- O. DEJSTVA IN DOKAZI za kršitve pravic delavcev, izkoriščanje
- P. GOVORICE, DOMNEVE o kršitvah pravic delavcev, izkoriščanju
- Q. DEJSTVA IN DOKAZI za onesnaževanje okolja
- R. GOVORICE, DOMNEVE o onesnaževanju okolja
- S. DEJSTVA IN DOKAZI o drugih nepravilnostih
- T. GOVORICE, DOMNEVE o drugih nepravilnostih

Zaloga vrednosti pri vseh navedenih spremenljivkah je bila:

- 0. Nikoli.
- 1. Nekajkrat letno ali manj.
- 2. Enkrat mesečno ali manj.
- 3. Nekajkrat mesečno.
- 4. Enkrat tedensko.
- 5. Nekajkrat tedensko.
- 6. Vsak dan.

### 6.3 Rezultati

#### Rezultati merjenja neodvisnih spremenljivk

Delež ljudi, ki bi bil informacije o nepravilnostih v organizaciji, kjer so zaposleni, pripravljen posredovati medijem v javno objavo, prikazujeta tabeli 4 in 5.

**Tabela 4: Frekvence in deleži odgovorov za neodvisno spremenljivko A “Ali bi bili pripravljeni dejstva in dokaze o nepravilnostih posredovati v javno objavo medijem?” (n=139, mean =1,37, std. dev = 1,085)**

| ODGOVOR                       | ŠTEVILO    | DELEŽ (%)    |
|-------------------------------|------------|--------------|
| 0. nikoli                     | 37         | 26,6         |
| 1. samo če bi bil sam ogrožen | 38         | 27,3         |
| 2. morda                      | 42         | 30,2         |
| 3. najbrž da                  | 19         | 13,7         |
| 4. seveda, brez pomislekov    | 3          | 2,2          |
| <b>Total</b>                  | <b>139</b> | <b>100,0</b> |

**Tabela 5: Frekvence in deleži odgovorov za neodvisno spremenljivko B “Ali bi bili pripravljeni govorice in domneve o nepravilnostih posredovati v javno objavo medijem?” (n=139, mean = 0,76, std. dev =1,020 )**

| ODGOVOR                    | ŠTEVILO    | DELEŽ (%)    |
|----------------------------|------------|--------------|
| nikoli                     | 74         | 53,2         |
| samo če bi bil sam ogrožen | 40         | 28,8         |
| morda                      | 14         | 10,1         |
| najbrž da                  | 7          | 5,0          |
| seveda, brez pomislekov    | 4          | 2,9          |
| <b>Total</b>               | <b>139</b> | <b>100,0</b> |

Tudi mi smo ugotovili, da je relativno majhen delež vprašanih pripravljen brez pomislekov posredovati medijem v javno objavo informacije o dejstvih in dokazih o nepravilnostih v organizaciji, kjer so zaposleni. Če ugotovljeni delež vprašanih (2,2 %) prenesemo na celotno populacijo 881.800 delovno aktivnih prebivalcev v Sloveniji<sup>16</sup>, to predstavlja 21.148 ljudi.

## Rezultati merjenja odvisnih spremenljivk

Delež zaposlenih v organizacijah, ki zazna dejstva in dokaze o nepravilnostih oziroma zgolj govorice in domneve ter kako pogoste so zaznave, prikazujeta tabeli 6 in 7.

<sup>16</sup> Konec januarja 2021 je bilo v Sloveniji približno 881.800 delovno aktivnih oseb (vir: <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9448>)



Tabela 6: Deleži odgovorov za pogostost zaznave dejstev in dokazov o nepravilnostih v organizaciji (n=139).

|                              | za finančne nepravilnosti | klientelizem | korupcija | ogrožanje zdravja | napake na proizvodih | oderuštvo potrošnikov | kršitve pravic delavcev | onesnaževanje okolja | drugo |
|------------------------------|---------------------------|--------------|-----------|-------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------|-------|
| 0 – nikoli                   | 39,6                      | 30,2         | 64,0      | 43,2              | 37,4                 | 56,8                  | 39,6                    | 57,6                 | 18,0  |
| 1 – nekajkrat letno ali manj | 26,6                      | 34,5         | 22,3      | 24,5              | 23,7                 | 10,1                  | 23,7                    | 14,4                 | 30,2  |
| 2 – enkrat mesečno ali manj  | 19,4                      | 18,0         | 5,8       | 13,7              | 12,9                 | 15,1                  | 12,9                    | 8,6                  | 20,1  |
| 3 – nekajkrat mesečno        | 5,0                       | 8,6          | 4,3       | 5,8               | 13,7                 | 9,4                   | 8,6                     | 9,4                  | 18,7  |
| 4 – enkrat tedensko          | 4,3                       | 4,3          | 1,4       | 2,9               | 5,0                  | 3,6                   | 7,2                     | 2,9                  | 1,4   |
| 5 – nekajkrat tedensko       | 2,2                       | 1,4          | 0,7       | 1,4               | 3,6                  | 2,9                   | 3,6                     | 0,7                  | 5,8   |
| 6 – vsak dan                 | 2,9                       | 2,9          | 1,4       | 8,6               | 3,6                  | 2,2                   | 4,3                     | 6,5                  | 5,8   |
| aritmetična sredina          | 1,28                      | 1,38         | 0,65      | 1,40              | 1,50                 | 1,10                  | 1,48                    | 1,14                 | 1,98  |

Tabela 7: Aritmetične sredine odgovorov za zaznavo govoric in domnev o nepravilnostih (n=139).

|      | za finančne nepravilnosti | klientelizem | korupcija | ogrožanje zdravja | napake na proizvodih | oderuštvo potrošnikov | kršitve pravic delavcev | onesnaževanje okolja | drugo |
|------|---------------------------|--------------|-----------|-------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------|-------|
| mean | 1,81                      | 2,08         | 1,23      | 2,04              | 1,88                 | 1,42                  | 2,19                    | 1,80                 | 2,81  |

Rezultate merjenja odvisnih spremenljivk je težko komentirati, ker gre vendarle za suhoparne številke. Npr. 2,2 % populacije je lahko videti malo, da ne rečemo zanemarljivo. Ko pa delež 2,2 % preslikamo v absolutno število znotraj celotne delovno aktivne populacije, ugotovimo, da gre za 21.148 ljudi. To pa je videti nekoliko drugače.

Podobno velja za pogostost zaznav dejstev in dokazov o nepravilnostih. Vzemimo npr. korupcijo. 64 % vprašanih nikoli ne zazna dejstev in dokazov o korupciji, samo 0,7 % pa je odgovorilo, da jih zazna večkrat tedensko, 1,4 % pa celo vsak dan. To po eni strani lahko kaže na to, da korupcija v Sloveniji skoraj ne obstaja, seveda pa je možno tudi to, da se dokazi izjemno skrbno skrivajo. Rezultate je mogoče interpretirati tudi tako, da delež 1,4 % glede na celotno populacijo delovno aktivnega prebivalstva predstavlja 12.535 ljudi, ki na svojem delovnem mestu vsak dan zaznajo dejstva in dokaze o korupciji.

#### **6.4 Izračun odvisnosti**

Najprej nas je zanimalo, ali med organizacijami, ki večino prihodkov ustvarijo na trgu, in organizacijami, ki večino prihodkov ustvarijo iz proračuna, obstajajo statistično pomembne razlike. Primerjali smo aritmetične sredine vseh neodvisnih spremenljivk, vezanih na pogostost zaznave dejstev in dokazov o nepravilnostih. Med organizacijami ni statistično pomembnih razlik, razen pri spremenljivki “napake na proizvodih.”

V organizacijah, ki večino prihodkov ustvarijo na trgu, zaposleni bolj pogosto zaznavajo dejstva in dokaze o napakah na proizvodih. Rezultati t-testa enakosti aritmetičnih sredin so prikazani v tabeli 8. Primer je zanimiv, ker je očitno, da se napake pojavljajo tudi v organizacijah, ki se financirajo iz proračunov: v šolstvu, zdravstvu, sodstvu, policiji ipd. Zaposleni se očitno tega tudi zavedajo.

**Tabela 8: T-test enakosti aritmetičnih sredin pri zaznanih dokazih o napakah na proizvodih glede na tip organizacije. (n=139)**

|                         | VIR      | N   | Mean | Std. Dev. | Std. Error Mean |
|-------------------------|----------|-----|------|-----------|-----------------|
| o napakah na proizvodih | TRG      | 105 | 1,71 | 1,753     | ,171            |
|                         | PRORACUN | 34  | ,85  | 1,105     | ,189            |

|                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |
|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|
|                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference |
| Equal variances assumed     | 11,373                                  | ,001 | 2,694                        | 137    | ,008            | ,861            |
| Equal variances not assumed |   |      | 3,375                        | 89,793 | ,001            | ,861            |

Zanimalo nas je, ali med pogostostjo zaznav dejstev in dokazov o nepravilnostih in pripravljenostjo posredovati informacije o nepravilnostih v javno objavo medijem obstaja odvisnost. Da bi odgovorili na to vprašanje, smo opravili korelacijsko analizo. Tabela 9 prikazuje Pearsonove koeficiente korelacij med spremenljivkami.

**Tabela 9: Pearsonovi koeficienti korelacij med spremenljivkami. (n=139)**

|   | A      | C      | E      | G      | I      | K      | M      | O      | Q      |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| C | ,295** |        |        |        |        |        |        |        |        |
| E | ,001   | ,244** |        |        |        |        |        |        |        |
| G | ,225** | ,427** | ,264** |        |        |        |        |        |        |
| I | -,035  | ,212*  | ,251** | ,271** |        |        |        |        |        |
| K | -,017  | ,410** | ,228** | ,059   | ,176*  |        |        |        |        |
| M | ,025   | ,397** | ,397** | ,084   | ,323** | ,418** |        |        |        |
| O | ,132   | ,261** | ,521** | ,222** | ,482** | ,158   | ,444** |        |        |
| Q | ,034   | ,132   | ,107   | ,156   | ,522** | ,006   | ,308** | ,195*  |        |
| S | ,001   | ,313** | ,404** | ,192*  | ,327** | ,265** | ,509** | ,400** | ,388** |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Med pogostostjo zaznav dejstev in dokazov o nepravilnostih in pripravljenostjo posredovati informacije o nepravilnostih v javno objavo medijem obstaja sicer majhna, vendar statistično pomembna korelacija samo za dve spremenljivki:

- za spremenljivko “dejstva in dokazi za finančne nepravilnosti” ( $r = 0,295$ ,  $p \leq 0,01$ ),
- za spremenljivko “dejstva in dokazi za korupcijo” ( $r = 0,225$ ,  $p \leq 0,01$ ).

Za ostale spremenljivke korelacij ni.

Ob pogledu na vrednosti Pearsonovih koeficientov v korelacijski tabeli se takoj opazi, da so spremenljivke, vezane na pogostost zaznav dejstev in dokazov o različnih nepravilnostih, med seboj povezane. Tipični primeri so npr.: spremenljivke “dejstva in dokazi za ...”

- “finančne nepravilnosti” in “klientelizem” ( $r = 0,244, p \leq 0,01$ ),
- “finančne nepravilnosti” in “korupcija” ( $r = 0,427, p \leq 0,01$ ),
- “finančne nepravilnosti” in “napake na produktih” ( $r = 0,410, p \leq 0,01$ ),
- “finančne nepravilnosti” in “oderuštvo potrošnikov” ( $r = 0,397, p \leq 0,01$ ),
- “finančne nepravilnosti” in “kršitve pravic delavcev” ( $r = 0,261, p \leq 0,01$ ),
- idr.

Iz tega lahko zaključimo, da obstaja statistično pomembna verjetnost, da se v organizacijah, kjer se pojavljajo nepravilnosti, le-te pojavljajo v več kot eni pojavni obliki.

Opravili smo še statistično analizo, ali situacijski dejavniki: (1) spol, (2) starost ter (3) izobrazba vplivajo na pripravljenost posredovati informacije o nepravilnostih v javno objavo medijem.

Korelacijska analiza je pokazala, da med spremenljivko “starost” in pripravljenostjo posredovati informacije o nepravilnostih v javno objavo medijem ni statistično pomembne korelacije. Nadalje je korelacijska analiza pokazala tudi, da niti stopnja izobrazbe s tem ni v korelaciji. T-test enakosti aritmetičnih sredin je pokazal, da med moškimi in ženskami ni razlik.

## 7 Zaključki

Delež ljudi, ki bi bil informacije o dejstvih in dokazih o nepravilnostih v organizaciji, kjer so zaposleni, pripravljen posredovati v objavo medijem, znaša 2,2 %.

Aritmetična sredina odgovorov na vprašanje glede pogostosti zaznav znaša od 0,65 za spremenljivko “korupcija” do 1,50 za spremenljivko “napake na proizvodih”, kar pomeni, da:

- v povprečju vsak zaposleni vsaj enkrat letno neposredno zazna dejstva in dokaze o napaki na proizvodih,
- v povprečju nekaj manj kot polovica zaposlenih nikoli ne zazna dejstev in dokazov o korupciji, vendar po drugi strani dejstva in dokaze o korupciji vsak teden vsaj enkrat zazna 1,4 % vprašanih, kar projicirano na celotno populacijo delovno aktivnega prebivalstva pomeni 12.535 ljudi.

Presenečeni smo nad relativno velikim obsegom zaznanih napak na proizvodih, saj nismo anketirali samo delavcev v tovarnah; anketirali smo ljudi različnih poklicev. Kaj se npr. zgodi ob napakah v zdravstvu, sodstvu, policiji, na banki ipd.?

Delež potencialnih žvižgačev v populaciji znaša 2,2 %. Vsaj enkrat letno dejstva in dokaze o korupciji zazna 36 % vprašanih, kar bi v celotni populaciji zaposlenih pomenilo okoli 317 tisoč oseb. V letu 2019 je Komisija za preprečevanje korupcije prejela v reševanje 687 prijav suma koruptivnih dejanj.<sup>17</sup>

Med pogostostjo zaznav dejstev in dokazov o nepravilnostih in pripravljenostjo posredovati informacije o nepravilnostih v javno objavo medijem obstaja odvisnost samo v primerih zaznav finančnih nepravilnosti in korupcije. V ostalih primerih zaznanih nepravilnosti korelacij ni.

Med situacijskimi dejavniki: (1) spol, (2) starost ter (3) izobrazba in pripravljenostjo posredovati informacije o nepravilnostih v javno objavo medijem ne obstaja nobena odvisnost. Tudi med vrsto organizacije glede na naravo prihodkov in pogostostjo zaznav dejstev in dokazov o nepravilnostih ne obstaja nobena odvisnost.

Žvižganje ni povezano s pogostostjo zaznavanja dejstev in dokazov o nepravilnostih; izjema je v zaznavah finančnih nepravilnosti in korupcije, kjer je povezanost šibka. To pomeni, da še zdaleč ni nujno, da bo oseba, ki vsak dan zaznava nepravilnosti, kadarkoli postala žvižgač. Žvižgač se rodi. Spol, starost, izobrazba in niti pogostost zaznav nepravilnosti (razen korupcije in finančnih nepravilnosti) niso spremenljivke, na podlagi katerih bi nekomu lahko pripisali večjo verjetnost, da bo postal žvižgač. Potencialnih žvižgačev je v relativnem deležu zaposlenih malo, če pa pogledamo absolutne številke potencialnih žvižgačev, so to petmestna števila. Na podlagi deleža ljudi, ki bi bili pripravljeni brez pomisleka

---

<sup>17</sup> Letno poročilo KPK za 2019, dostopno na: <https://www.kpk-rs.si/kpk/wp-content/uploads/2020/03/Letno-porocilo-2019.pdf>

posredovati nepravilnosti, lahko ocenimo, da imamo v Sloveniji najmanj 20.000 potencialnih žvižgačev.

Včasih je veljalo, da je žvižganje moralno oziroma etično dejanje, ki je povezano z obstojem nepravilnosti v organizaciji. Danes vemo, da ni nujno tako. Številni primeri žvižganja dokazujejo, da je žvižganje lahko tudi dejanje sovraštva, maščevanja ali pa zgolj preračunljivega boja za prevlado.

Ugotovljamo, da razlog za pojav žvižganja niso nujno dejanske nepravilnosti. V organizaciji, kjer pride do pojava žvižganja, sploh ni nujno, da je narobe tisto, kar je vsebina žvižganja. Zaradi vzrokov, ki povzročijo pojav žvižganja, pa obstaja velika verjetnost, da je res nekaj narobe – vendar nekaj povsem drugega. Zato menimo, da bi bilo k obstoječim strategijam kriznega komuniciranja potrebno dodati tudi strategije, ki bi bile bolj fokusirane tudi na vzroke za pojav žvižganja.

## Literatura

- Aldrich, H. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Balmer, J. M. T. & Greyser, A. S. (2013). *Revealing the Corporation*. London. Routledge.
- Benoit, W. L. & Pang, A (2008). *Crisis communication and image repair discourse*. objavljeno v: Hansen-Horn, T. L. Neff, B. D. (2008). *Public relations: From theory to practice*. New York. Pearson.
- Berlogar, J. (2000). *Managerska etika ali Svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Calhoun, C. (1992). *Habermass and the Public Sphere*. Cambridge: MIT Press.
- Goi, C. L. (2009). *A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?*. International Journal of Marketing Studies. 1(1).
- Coombs, W. (2015). *Ongoing Crisis Communication*. London: Sage.
- Cutlip, S. & Center, A. (1958). *Effective Public Relations*. Englewood, Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- DeGeorge, T. R. (1990). *Whistle-Blowing*, published in: Hoffmann, M., Moore M., J.: (1990). *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*. McGraw-Hill Publishing. New York.
- Elsbach, K. D. (2013). *Organizational Perception Management*. Routledge. New York.
- Fisher, J. et al.: (1999). *Whistleblowing on the Web*, Saint Louis University, Saint Louis.
- Galit, A. (2011). *Mapping the cultural grammar of reflexivity: the case of the Enron scandal*, *Economy and Society*, 40:1, 141-166.
- Grunig, J. E. (2009). *Paradigms of global public relations in an age of digitalisation*. Retrieved March 9, 2017 from [http://praxis.massey.ac.nz/prism\\_on-line\\_journ.html](http://praxis.massey.ac.nz/prism_on-line_journ.html)
- Gundlach, M. (2003). *Developing and Testing a model of Whistle-Blowing Decisions (Dissertation)*, The Florida State University, College of Business.
- Gunning, E. (2012). *Public Relations: A Practical Approach*. Gill & Macmillan. Dublin.
- Habermas, J. (1997). *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*. Polity. Cambridge.
- Harrison, S. (1995). *Public relations*. Routledge, London.
- Hunt, T. & Gruning, J. (1995). *Tehnike odnosov z javnostmi*. DZS, Ljubljana. (naslov originala: Hunt, T., Gruning, J. (1994). *Public Relations Techniques*. Holt, Rinehart & Winston, INC, 1994).
- Hunt, T. & Gruning, J. E. (1994). *Tehnike odnosov z javnostmi*. DZS. Ljubljana.
- Jablin, F. (1987). *Handbook of Organizational Communication*. Sage Publications Inc. Newbury Park.

- James, G., G. (1990). Whistle Blowing: Its Moral Justification, published in: Hoffmann, M., M., Mills, J. (1990). *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate morality*, McGraw-Hill Publishing, New York, Page 332-345.
- Jefkins, F. (1998). *Public Relations*. Pitman Publishing
- Jubb, P. (1999). Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation. *Journal of Business Ethics*. Kluwer Academic Publishers, Vol. 21, Iss 1, page. 77-94.
- Keith, T. (2019). Trump, Ukraine And The Path To The Impeachment Inquiry: A Timeline. 12.7.2018, dosegljivo na: <https://www.npr.org/2019/10/12/768935251/trump-ukraine-and-the-path-to-the-impeachment-inquiry-a-timeline?t=1617373762008>
- Kelleher, K. (2019). How Whistleblowers Have Taken Down the 'Titans of American Business', September 27th, 2019, FORTUNE, <https://fortune.com/2019/09/27/what-is-a-whistleblower-famous-examples-business/>
- Kenny, J. (2016). Excellence Theory and its Critics: A literature review critiquing Grunig's strategic management of public relations paradigm. *Asia Pacific Public Relations Journal*, Vol. 17, No. 2, page 78-91.
- Kohn, S. (2001). "Environmental and Nuclear Whistleblowing." In *Concepts and Procedures in Whistleblower Law*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Kresge, N. & Weiss, R. (2015). Volkswagen Drops 23% After Admitting Diesel Emissions Cheat, Bloomberg, 21. 9. 2015, objavljeno na: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-09-21/volkswagen-drops-15-after-admitting-u-s-diesel-emissions-cheat>
- Larragy, R. (2005). *Telling Tales: Whistle blowers and the corporate culture*, Accountancy Ireland. Dublin: Vol 21 , Iss. 5; page 77.
- Lavena, C. F. (2016). Whistle-Blowing: Individual and Organizational Determinants of the Decision to Report Wrongdoing in the Federal Government. *American Review of Public Administration*. Vol. 46(1) 113–136.
- Letno poročilo KPK za 2019, dostopno na: <https://www.kpk-rs.si/kpk/wp-content/uploads/2020/03/Letno-porocilo-2019.pdf>
- Lippmann, W. (1925). *The Phantom Public*. Harcourt. New York.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, Vol. 22. No. 2, 133-154.
- Price, V. (1992). *Public Opinion*. Sage. Newbury Park, CA.
- Samuelson, J. & Gentile, M. (2005). Getting Aggressive About Passivity. *Harvard Business Review*, Vol. 83, Iss. 11, page 18, Boston.
- Schendelen, M. P. C. M. van. (2013). *The Art of Lobbying the EU: More Machiavelli in Brussels. Revised Edition*. Amsterdam University Press. Amsterdam.
- Schultz, D. & Harutyunyan, K. (2015). Combating corruption: The development of whistleblowing laws in the United States, Europe, and Armenia. *International Comparative Jurisprudence*. Volume 1, Issue 2, pages 87-97.
- Splichal, S. (1999). *Public Opinion: Developments and Controversies in the Twentieth Century*. Rowman & Littlefield Publishers, Inc. Oxford.
- Tedlow, R. (1979). *Keeping the Corporate Image: Public Relations and Business: 1900-1950*, Greenwich, CT, JAI Press.
- Thompson, B. (2019). Number of whistleblowing reports on UK cartels up 18% last year. Calls to regulate. r's hotline jump as new protections drive more people to expose wrongdoing. *Financial times*, london, 28. 5.2019, dostopno na: <https://www.ft.com/content/bd41277c-7d54-11e9-81d2-f785092ab560>
- Vanderkerckhove, W., Commers, R. (2004). Whistle Bloeing and Rational Loyalty, *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic Publishers, Vol. 53, Iss 1-2, pg. 225-233.
- Velasquez, G. M. (1992). *Business Ethics: Concepts and Case*, Third Edition, Prentice-Hall, Englewood Clifs. New Jersey.
- Vernon-Wortzel, H. (1994). *Business and Society, A Managerial Approach-Fifth Edition*. Prentice-Hall. Irwin, Inc., Illinois.
- Vinten, G. (1993). Whistleblowing: An Issue of Social Policy, published in: *International Journal of Sociology and Social Policy*. Vol. 13, No. 5/6, 53-109, MCB, University Press.. Hull.UK.

- Vinten, G. (1994). *Whistleblowing: Subversion or Corporate Citizenship?* St. Martin's Press. New York.
- Watergate Scandal, 31. 3. 2021, dostopno na: <https://www.history.com/topics/1970s/watergate>
- Watts, D. (1997). *Political communication today*. Manchester University Press. Manchester/New York (ameriška izdaja).
- WHO chief brands COVID-19 protection gear corruption 'murder', Saturday 22 August 2020, dostopno na: <https://www.enca.com/news/who-chief-brands-coronavirus-protection-gear-corruption-murder>
- Žvižgači, takšni in drugačni, Dnevnik, 28. 7. 2013, dostopno na: <https://www.dnevnik.si/1042600127>
- <https://www.britannica.com/biography/Paul-Wolfowitz>
- <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9448>, pridobljeno 2.4.2021
- <https://www.transparency.org/en/citizens-report-covid-19-corruption#>, 1. 4. 2021
- Trump impeachment: The short, medium and long story, 5 February 2020, objavljeno na: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-49800181>



# IZOBRAŽEVANJE V ČASU PANDEMIJE COVID-19

EVA JEREB IN MARKO URH

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.  
E-pošta: eva.jereb@um.si, marko.urh@um.si

**Povzetek** Ko je leta 2020 pandemija COVID-19 zajela cel svet, so se izobraževalne ustanove zaprle in izobraževanje se je preselilo v domove izobraževancev. Posledično so se številne države soočile z izzivom nepričakovanega in pospešenega prehoda na spletno učenje. Napočil je ključni čas za razmislek o digitalni tehnologiji, pedagogiki in izobraževanju. Digitalna tehnologija je imela pomembno vlogo pri omogočanju učiteljem poučevanja na daljavo z uporabo orodij, ki so omogočala sinhrono in asinhrono komunikacijo s celotnim razredom, skupinami in posameznimi izobraževanci, dostop do učnih gradiv ter interaktivne in skupne dejavnosti. V prispevku obravnavamo elemente, ki so pripomogli oziroma omogočili izvedbo izobraževanja preko spleta, kot so digitalna tehnologija, modeli oziroma okvirji poučevanja s pomočjo mobilnih naprav, e-izobraževanje in druge. Poleg tega predstavimo tudi samo izhodišče za tako hiter prehod na izobraževanje preko spleta, to je izbruh pandemije COVID-19.

**Ključne besede:**

izobraževanje,  
digitalna  
tehnologija,  
e-izobraževanje,  
pandemija,  
COVID-19

# EDUCATION DURING THE COVID-19 PANDEMIC

EVA JEREB & MARKO URH

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.  
E-mail: eva.jereb@um.si, marko.urh@um.si

**Abstract** When the COVID-19 pandemic swept the world in 2020, educational institutions closed and education moved to learners' homes. As a result, many countries have faced the challenge of an unexpected and accelerated transition to online learning. Time to reflect digital technology, pedagogy, and education emerged. Digital technology has played an essential role in enabling teachers to teach at a distance using synchronous and asynchronous communication with the whole class, groups, individual learners, access to learning materials, and interactive and collaborative activities. In this paper, we discuss the elements that have helped or enabled online education, such as digital technology, models, or frameworks for teaching with mobile devices, e-learning, and others. Besides, we also present the very starting point for such a rapid transition to online education, which is the outbreak of the COVID-19 pandemic.

**Keywords:**  
education,  
digital  
technology,  
e-learning,  
pandemic,  
COVID-19

## **1 Uvod**

Pandemija COVID-19 je povzročila največje motnje izobraževanja v zgodovini. Lahko rečemo, da je močno vplivala na učence, dijake, študente in učitelje po vsem svetu in povzročila spremembe tako predšolskega, osnovnošolskega, srednješolskega kot visokošolskega izobraževanja. Po navedbah United Nations (2020) je pandemija COVID-19 do sredine aprila 2020 prizadela 94 odstotkov učencev po vsem svetu, kar predstavlja 1,58 milijarde otrok in mladine, od predšolskega do visokošolskega izobraževanja v 200 državah. Države so morale omejiti širjenje virusa in so sprejele številne ukrepe, ki pa so močno vplivali na tradicionalno izobraževanje. Ukrepi, ki so omejili zbiranje velike množice ljudi in povzročili fizične in tako tudi socialne oddaljenosti, so povzročili zaprtje izobraževalnih ustanov in s tem onemogočili tradicionalno izobraževanje. Posledično so vlade izobraževanje preusmerile na splet. To pa je povzročilo številne spremembe in tudi težave. Izobraževalne inštitucije so bile primorane uvesti alternativne metode in tehnologije tako rečeno čez noč. E-izobraževanje oziroma učenje preko spleta je postalo nujna in nič več samo možnost (EU Business School, 2021). Določeni visokošolski zavodi so ta način lažje sprejeli, saj so se ga delno posluževali že pred izbruhom pandemije. Izobraževalne inštitucije so namreč že pred pandemijo lahko vključevale izobraževanje na daljavo v obliki e-izobraževanja oziroma digitalnega učenja. Vendar je bil to večinoma le del njihove ponudbe, pogosto obravnavan kot bonus ali izjema, privlačen predvsem za izredne ali tuje študente, ki iščejo večjo fleksibilnost izobraževalnega procesa (EU Business School, 2021). COVID-19 pa tu nedvomno predstavlja kritično prelomnico. Kot navaja Bao (2020), nenadna preobrazba tradicionalnega sistema poučevanja v sistem, ki temelji na spletu, povzroča številne izzive za učitelje. Vsi učitelji nimajo izkušenj s podajanjem znanja preko spleta, nimajo ustreznega znanja za uporabo spletne tehnologije, ne poznajo sistemov za upravljanje učenja preko spleta, niso večši za delo z različnimi aplikacijami oz. računalniškimi programi. Lahko pa se tudi zgodi, da jim matična inštitucija ne nudi ustrezne platforme za poučevanje na daljavo, ustreznega izobraževanja s tega področja, niti zadostne tehnične podpore. Prav tako vse izobraževalne inštitucije nimajo ustrezne informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) za nemoteno izvajanje pedagoškega procesa na daljavo niti ustreznih aktov, ki bi urejali tak način izobraževanja. V primeru popolnega zaprtja izobraževalnih ustanov in dela od doma nimajo vsi učitelji ustrezne IKT opreme in tudi ne internetne povezave. Seveda ne smemo pozabiti na izobraževance, ki se prav tako soočajo s številnimi težavami izobraževanja od doma. Tudi v tem primeru gre

lahko za neustrezno IKT opremo, neustrezno internetno povezavo, neobvladovanje določenih orodij, nezadovoljstvo zaradi pomanjkanja učnega gradiva ali ustreznega učnega okolja. Prilagodljivost izobraževancev je tako še en dejavnik, ki ga je treba preučiti pri načrtovanju in izvedbi izobraževanja preko spleta.

Seveda pa tak način poučevanja ne predstavlja le negativne stvari. Prinaša tudi mnogo pozitivnih izzivov, kot je povečanje digitalne pismenosti tako učiteljev kot učencev, večjo dostopnost do študijskih programov oz. formalnega izobraževanja na sploh, možnost vključitve v izobraževanje demografsko oddaljenim študentom, več tujih študentov, popestritev izobraževalnega procesa in na splošno veliko večjo fleksibilnost tako za učitelje kot za učence.

## **2 Vpliv pandemije COVID-19 na izobraževanje**

Pandemija COVID-19, znana tudi kot pandemija koronavirusa, je pandemija koronavirusne bolezni 2019 (COVID-19), ki jo povzroča prenos hudega akutnega respiratornega sindroma koronavirus 2 (SARS-CoV-2). Virus je bil prvič zaznan decembra leta 2019 v Wuhanu na Kitajskem. Zatem se je hitro širil tudi v druge države širom sveta. 11. marca 2020 je hitro povečanje števila primerov zunaj Kitajske povzročilo, da je generalni direktor Svetovne zdravstvene organizacije (SZO) sporočil, da bi izbruh lahko označili kot pandemijo. Do takrat so poročali o več kot 118 000 primerih zbolelih v 114 državah in zabeležili 4291 smrtnih primerov (WHO Regional Office for Europe, 2021). V Sloveniji je bila prva okužba z novim koronavirusom potrjena 4. marca 2020. Pandemija COVID-19 se eno leto zatem še vedno ni umirila, kar ima za posledico številne okužbe in smrtne žrtve po vsem svetu.

V tem času je bil vpliv na izobraževanje uničujoč. UNESCO (2020) je poročal, da je bilo zaradi zapiranja šol v 165 državah od marca 2020 prizadetih več kot 1,5 milijarde učencev. Pandemija je prizadela tudi več kot 63 milijonov učiteljev in veliko izobraževalnega osebja (Education International, 2020). Pandemija COVID-19 je postala izobraževalna kriza. Videli smo, da je izobraževalni sistem na splošno nepripravljen in občutljiv na zunanje grožnje. Kot odgovor na svetovno izobraževalno krizo je bilo uvedeno spletno poučevanje v sili, ki se razlikuje od vnaprej pripravljene spletne izobraževanja. Spletno izobraževanje vključuje mnogo več kot le nalaganje izobraževalnih vsebin na različne platforme. Gre za učni proces, ki učencem zagotavlja sposobnost pridobivanja novega znanja, odgovornost, prilagodljivost in izbiro. Je zapleten proces, ki zahteva natančno načrtovanje, oblikovanje in določanje ciljev za ustvarjanje učinkovitega učnega okolja. Trenutno

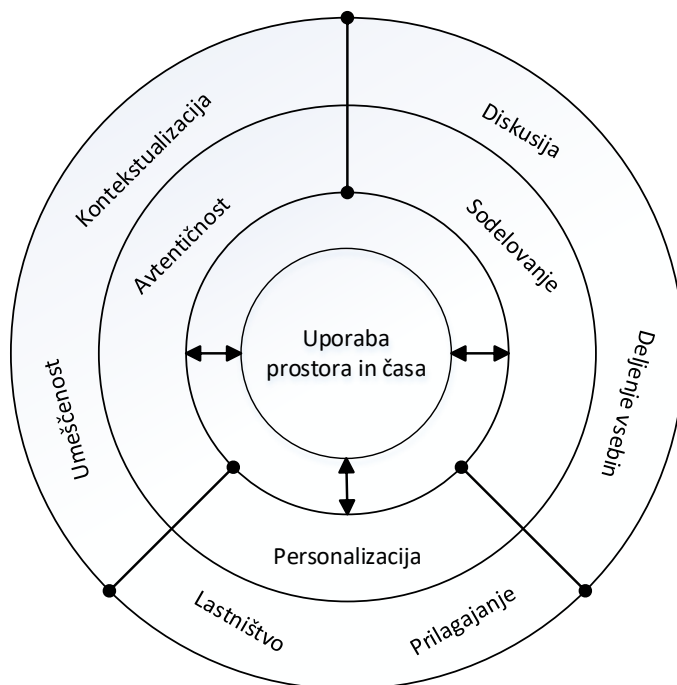
je videti, da se ukvarjamo s spletnim izobraževanjem, vendar je to v bistvu začasna rešitev, ki bi jo bolj pravilno poimenovali poučevanje na daljavo v sili. Z drugimi besedami, spletno izobraževanje je eno, drugo pa poučevanje na daljavo v sili. Takšno razlikovanje je pomembno, saj bo stopnja, do katere učitelji danes verjamejo v izobraževanje na daljavo, imela pomembno vlogo pri napredku izobraževanja na daljavo v svetu po pandemiji COVID-19 (Bozkurt & Sharma, 2020). Seveda so razlike v spletnem poučevanju med različnimi izobraževalnimi inštitucijami. Določeni visokošolski zavodi so se posluževali učenja preko spleta oziroma izobraževanja na daljavo v elektronski obliki (e-izobraževanja) že pred izbruhom pandemije: bodisi v obliki kombiniranega izobraževanja na daljavo (blended learning) ali popolnega e-izobraževanja na daljavo.

### **3 Izobraževanje preko digitalne tehnologije**

V zadnjih nekaj desetletjih so bile v šolanje uvedene digitalne tehnologije, ki spreminjajo kontekst poučevanja in učenja z vse večjim dostopom do naprav, interneta, spletnih učnih okolij in orodij za sodelovanje (Selwyn et al., 2017). Tehnologija lahko drastično spremeni tradicionalni proces poučevanja in učenja. Odpravi ovire za izobraževanje, ki jih predstavljata prostor in čas, ter močno poveča dostop do vseživljenjskega učenja. Učencem ni treba več prihajati na določeno fizično mesto ob določeni uri, da bi pridobivali znanje. V osnovi lahko sodobne tehnologije spremenijo koncept visokošolskega zavoda (Baldwin, 2020) in tudi drugih izobraževalnih inštitucij.

Prenosniki in tudi druge mobilne naprave imajo vse močnejše zmogljivosti za večpredstavnost, družabno mreženje, komunikacijo in geolokacijo (GPS), zato mobilno učenje ponuja številne priložnosti in izzive v izobraževanju. Takšen način pridobivanja znanja postaja vedno bolj razširjen, ne le zaradi pandemije, temveč tudi zaradi drugih vzrokov današnjega načina življenja. Kearney in drugi (2012) so predlagali okvir za uporabo mobilnih naprav (npr. pametnih telefonov, tabličnih računalnikov in prenosnikov) za učenje, ki zagotavlja tri pedagoške značilnosti, ki vplivajo na izkušnje učencev pri uporabi takšnih naprav: personalizacija, avtentičnost in sodelovanje (slika 1). Personalizacija se nanaša na učence, ki dostopajo do različnih aktivnosti in imajo pri tem občutek, da sami določajo čas, kraj in tempo, s katerim se učijo. Pri tem imajo občutek lastništva nad samim procesom izobraževanja. Avtentičnost ponuja priložnosti za kontekstualizirano, situirano učenje, kjer lahko z uporabo digitalnih naprav učenec rešuje naloge, ki vključujejo sodelovanje v

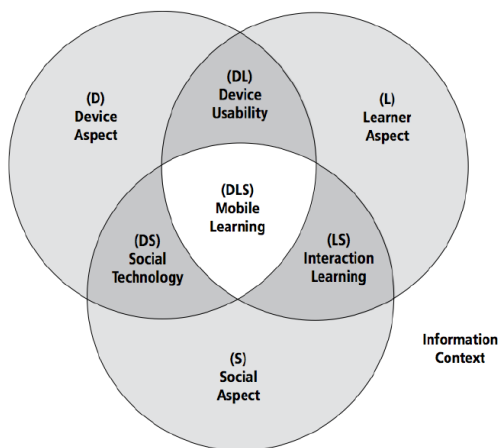
resničnih praksah ali zelo pomembne učne dejavnosti. Sodelovanje predstavlja pogovorni in povezovalni vidik spletnega učenja, saj tehnologija omogoča visoko raven mreženja. Sodelovanje se nanaša tudi na skupno rabo in dostop do nabora vsebin, podatkov in informacij (Yates et al., 2020; Kearney et al., 2020).



**Slika 1: Okvir za uporabo mobilnih naprav, ki temelji na personalizaciji, avtentičnosti in sodelovanju**

(Kearney et al., 2012)

Pred tem so bili postavljeni že nekateri drugi okvirji za učenje preko mobilnih naprav. Koole (2009) opisuje tako imenovani okvir za racionalno analizo mobilnega izobraževanja (FRAME - Framework for the Rational Analysis of Mobile Education). Model upošteva tako tehnične značilnosti mobilnih naprav kot tudi socialne in osebne vidike učenja. V modelu FRAME se izkušnje z mobilnim učenjem obravnavajo v kontekstu informacij (slika 2). Učenci individualno kot tudi skupinsko sprejemajo in kreirajo informacije. Interakcija z informacijami pa poteka preko digitalne tehnologije. Zaradi zapletenosti tovrstne interakcije te informacije postanejo smiselne in koristne (več o tem Koole, 2009).



**Slika 2: Model FRAME**

(Koole, 2009)

Danaher, Gururajan in Hafeez-Baig (2009) predlagajo okvir, ki temelji na treh ključnih načelih: angažiranost, prisotnost in prilagodljivost. Ta načela naj bi zajemala ključne elemente odnosa učenec–učitelj na področju mobilnega izobraževanja in izhajajo iz izkušenj različnih univerzitetnih pedagogov, ki proučujejo mobilno učenje na področju izobraževanja in zdravja.

Čeprav je znano, da ima tehnologija moč preobrazbe izobraževanja (Cope & Kalantzis, 2008), več strokovnjakov meni, da tehnološko bogato učno okolje zahteva zamenjavo vlog in odgovornost za učenje in da je doseganje tega izziv tako za učitelje (Chandra & Mills, 2015) kot učence. Tudi če je spletno učenje dobro zasnovano, ga lahko učenci doživljajo zelo različno. Učenci z bogatimi tehnološkimi izkušnjami, močnim akademskim ozadjem in samostojnimi učnimi navadami se običajno bolje znajdejo v tako imenovanih spletnih učnih situacijah, medtem ko se že tako ranljivi učenci soočajo z večjimi izzivi (Dynarski, 2017; Protopsaltis & Baum, 2019). Številne raziskave, ki jih v svojem delu navajajo Clarida in drugi (2016), kažejo na to, da je uspešnost učenja preko spleta odvisna od značilnosti posameznika, ki vplivajo na učni proces in rezultate. Greenhow in drugi (2020) pri tem opozarjajo na problematiko tako imenovanega digitalnega razkoraka med posamezniki. V preteklosti so bili mnenja, da je digitalni razkorak vezan predvsem na dostop do interneta in njegovo uporabo, na katerega vplivajo demografski dejavniki, kot so starost, spol in socialno-ekonomski status (Boonaert & Vettenburg, 2011). Vendar

v zadnjih letih ugotavljajo, da le-ta ni vedno vezan na socialno-ekonomski status ali digitalne kompetence. Digitalno izključenost lahko iz različnih razlogov doživijo študentje iz katerega koli okolja (Clarida et al., 2016). Digitalna raznolikost ali digitalni razkorak tako presega dostop do tehnologije in ga je potrebno obravnavati zelo sofisticirano in kontinuirano (Dolan, 2016).

#### **4 Prilagajanje izobraževalnega procesa novonastali situaciji**

Pandemija COVID-19 je povzročila pojave in ukrepe, kot so socialno distanciranje, izolacija, ustavitev javnega življenja, karantena, preventivni ukrepi, zapiranje določenih gospodarskih panog in drugo. Drastično se je spremenil način zasebnega in poklicnega življenja. Številne gospodarske panoge so bile močno prizadete. Za preprečitev popolnega kolapsa življenja, kot smo ga bili vajeni, pa so morale določene panoge nadaljevati s svojim izvajanjem nalog. Eno izmed takšnih je zagotovo izobraževanje.

Izobraževanje predstavlja enega izmed ključnih procesov v življenju vsakega posameznika. Z izobraževanjem si pridobivamo znanje, veščine, delovne navade in druge lastnosti. Ustrezna izobrazba povečuje možnosti za pridobitev zaposlitve in višji dohodek, bolje lahko razumemo sebe in druge ter zmanjšujemo verjetnost za nepotrebne konflikte, vplivamo lahko na razvoj talentiranosti, rešujemo težave, večajo se možnosti za vključevanje ljudi s posebnimi potrebami in invalidov v družbo in drugo. Trenutno so najbolj poznane štiri oblike izobraževanja, in sicer tradicionalno izobraževanje, delno tehnološko podprto e-izobraževanje, kombinirano izobraževanje in e-izobraževanje, ki se medsebojno ločijo po stopnji integriranosti tehnološke podpore v izobraževalni proces (Bregar, Zagemajster & Radovan, 2010). Pandemija je bolj ali manj prizadela večino izobraževalnih ustanov. Bolj kot je izobraževanje temeljilo na tradicionalnem izobraževanju, bolj je bila izobraževalna ustanova prizadeta in prisiljena v spreminjanje delovnih procesov. Za ustanove, ki so imele nekatere ali vse procese podprte z informacijsko tehnologijo, pa je bil čas pandemije potrditev pravilnih odločitev, sprejetih v preteklosti. Ključno vlogo za nadaljevanje dela izobraževalnih ustanov v času pandemije je imelo e-izobraževanje. E-izobraževanje lahko definiramo kot uporabo tehnologije in računalniških omrežij (predvsem spleta) za zagotavljanje informacij in navodil posameznikom, ki sodelujejo v izobraževanju (Welsh, Wanberg, Brown & Simmering, 2003). Večje možnosti za dostop do spleta in naraščajoče število naprav za dostop do spleta (pametni telefoni, tablice, prenosni računalniki, tablični



računalniki in druge naprave) so nekateri razlogi, da se e-izobraževanje hitro razvija in širi (Cidral, Oliveira, Di Felice & Aparicio, 2017). E-izobraževanje ima številne prednosti v primerjavi z drugimi načini izobraževanja. Draves (2007) navaja nekatere najbolj značilne lastnosti oz. prednosti, ki se kažejo v tem, da je takšno izobraževanje bistveno cenejše ter omogoča dostop velikim skupinam uporabnikov; omogočeno je pogostejše komuniciranje in sodelovanje z večjim številom udeležencev izobraževanja; udeleženci izobraževanja si lahko bolj svobodno izbirajo čas, hitrost in lokacijo učenja; omogočeno je izbiranje vsebine za učenje ter zagotovljeno je sprotno preverjanje znanja. Prav te prednosti oz. lastnosti so se izkazale za ključne v času pandemije.

Zaradi pandemije so praktično vse vrste izobraževanja doživele določene spremembe. Veliko lažje so spremembe prenesle ustanove, ki so že imele digitalizirane nekatere procese izobraževanja, ustrezno tehnologijo in vsaj delno razvito e-izobraževanje. Tekoče izvajanje e-izobraževanja zahteva ustrezno programsko in strojno opremo, predvsem pa usposobljene kadre. Ob nastopu krize so se pojavile določene pomanjkljivosti v izobraževanju, kot so šibka spletno-izobraževalna infrastruktura, neizkušenos učiteljev, neustrezna domača učna okolja in drugo (Murgatrot, 2020). Številne ustanove so se pri izvajanju e-izobraževanja soočile s težavami, povezanimi z omrežji, pojavilo se je pomanjkanje ustreznega prostora in kadrov. Številne ustanove so bile prisiljene v nakup dodatne opreme in storitev, kot so profesionalni mikrofoni, kamere, dodatni monitorji, videokonferenčni sistemi, sistemi za upravljanje učenja, strežniki in dodatni računalniki za delo od doma, povečali so se stroški vzdrževanja in število oseb za podporo in vzdrževanje programske ter strojne opreme, pojavili so se dodatni stroški za zunanje izvajanje dejavnosti (angl. outsourcing) in drugo. Še dodatno so postale obremenjene podporne službe (predvsem centri in oddelki za informatiko), ki so reševale novonastale težave pri vseh udeležencih izobraževanja. Težave pa niso bile samo na strani ustanov. Številni študenti in njihove družine so bile prisiljene v nakup novih računalnikov, namestitve Wi-Fi omrežij, zagotovitve ustreznega delovnega okolja za delo od doma in drugih nujnih zadev. Pojavile so se težave s socialno izoliranostjo in pomanjkanjem osredotočenosti na delo in učenje. Finančno šibkejše družine so krizo občutile še posebno težko, tako z vidika nakupa dodatne opreme kot tudi z vidika učnega okolja (npr.: delitev sobe z več ljudmi, ki istočasno delajo od doma). Zato lahko svetovno zdravstveno krizo vidimo tudi kot povzročiteljico krize, povezane z IKT (Xie et al., 2020). Rezultati raziskave, izvedene s strani Evropske komisije (European Commission, 2021), so pokazali, da skoraj 60

odstotkov vprašanih pred krizo ni uporabljalo učenja na daljavo ali prek spleta; 95 odstotkov vprašanih je menilo, da kriza pomeni preobrat v uporabi tehnologije v izobraževanju in usposabljanju; anketiranci so menili, da morajo biti spletni učni viri in vsebina bolj vsebinsko prilagojeni, interaktivni in enostavni za uporabo; več kot 60 odstotkov jih je menilo, da so med krizo izboljšali svoje digitalne spretnosti; več kot 50 odstotkov vprašanih pa želi svoje spretnosti še nadgraditi. Evropska komisija (European Commission, 2021) v svojih študijah dodatno ugotavlja, da številni ljudje in družine z nizkimi dohodki nimajo dostopa do računalnikov, da se dostop do širokopasovnega spleta v Evropi zelo razlikuje glede na dohodek gospodinjev, da več kot eden od petih mladih po vsej Evropi ne dosega osnovne ravni digitalnih veščin, da bo kriza vodila do velikega prehoda na e-izobraževanje in uporabo digitalnih tehnologij.

V visokem šolstvu je bilo v času pandemije do sedaj opaziti štiri faze prilagajanja oz. spreminjanja izobraževalnega procesa novonastali situaciji (Hill, 2020). V prvi fazi je bilo opaziti, da je v nekaj tednih prišlo do hitrega prehoda na e-izobraževanje (predvsem uporaba videokonferenčnih sistemov in sistemov za upravljanje učenja). V drugi fazi je prišlo do digitalizacije gradiv in njihovo nalaganje v sisteme za upravljanje učenja. Hkrati je potekalo urejanje povezav do gradiv, zagotavljanje ustreznih in zanesljivih računalnikov in širokopasovnega dostopa do spleta, podpora osebam s posebnimi potrebami in drugo. Za tretjo fazo je bilo značilno nadaljevanje dela v kriznih razmerah in zagotavljanje določene podpore študentom. Značilnost četrte faze je bila stalna uporaba e-izobraževanja. V tej fazi prihaja do stabilizacije informacijske infrastrukture in zagotavlja se maksimalna možna podpora študentom. Ko govorimo o e-izobraževanju v času pandemije, nikakor ne moremo mimo nekaterih ključnih programskih rešitev in sistemov, ki so predstavljali in predstavljajo temelj vsakega e-izobraževanja. V nadaljevanju so podrobneje predstavljeni sistemi za upravljanje učenja, videokonferenčni sistemi, množično odprti spletni tečaji (Massive Open Online Cours - MOOC) in druge tehnologije. Brez omenjenih tehnologij bi bilo izobraževanje v času pandemije bistveno bolj prizadeto, kot je bilo.

#### **4.1 Videokonferenčni sistemi**

Videokonferenčne sisteme lahko opredelimo kot sisteme, ki omogočajo udeležencem na različnih lokacijah prisotnost na sestankih na način, da se medsebojno slišijo in vidijo z uporabo video zaslonov (Oxford Learners Dictionary, 2021). Omenjeni sistemi omogočajo funkcionalnosti, kot so izvajanje zasebnih in

skupinskih sestankov, možnost sprejemanja ali zavrnitve vstopa udeležencem, oblikovanje skupin za delo in določanje članov teh skupin, skupno rabo zaslona in dokumentov, omogočanje dodeljevanja posebnih pravic za udeležence srečanja (deljenje zaslona, možnost govora in pisanja sporočil in drugo), dostop preko različnih naprav (računalnik, tablica, pametni telefon ipd.), omogočanje časovnih nastavitvev srečanja in števila uporabnikov ter drugo. Na svetu obstaja več kot 50 različnih sistemov. Trenutno med najbolj poznane in razširjene videokonferenčne sisteme uvrščamo (po abecednem vrstnem redu) Amazon Chime, Cisco Webex Meeting, Facebook Messenger, FaceTime, Google Hangouts Meet, GoogleDuo, Houseparty, Marco Polo, Microsoft Teams, Skype, WahtsApp, Zoom in druge. Vsak sistem ima svoje značilnosti, ki so prilagojene določeni populaciji uporabnikov. Tako poznamo brezplačne in plačljive sisteme, sisteme namenjene manjšim ali večjim skupinam. Obstajajo sistemi, ki so prilagojeni za specifična področja uporabe (npr.: zdravstvo). Videokonferenčni sistemi so se v času pandemije izkazali za enega izmed ključnih stebrov izobraževanja preko spleta oz. e-izobraževanja. Po podatkih spletne strani Knoema (2021) se je januarja 2020 preneslo 2.427.105 namestitev videokonferenčnih sistemov (Cisco Webex Meeting, Microsoft Teams in Zoom Meetings), februarja istega leta pa 4.255.781. V mesecu marcu pa je število prenosov doseglo 58.059.087. Primerjava števila prenosov v mesecu februarju in marcu pokaže, da je prišlo do 1364-odstotnega povečanja, kar priča o pomembnosti omenjenih sistemov v času pandemije. Med drugim so omogočili nadaljevanje izobraževanja in ohranjanje stikov med udeleženci. Za nekatere ustanove so bili ti sistemi prve resne poteze v smeri e-izobraževanja. Uporaba videokonferenčnih sistemov zahteva določene pogoje in ustrezno infrastrukturo. Ključna za njihovo uporabo sta dostop do spleta in ustrezna računalniška oprema. Velike razlike je bilo opaziti med posameznimi izobraževalnimi ustanovami, ki so se s krizo pandemije soočile različno dobro pripravljene. Ob zaprtju izobraževalnih ustanov so postali videokonferenčni sistemi praktično edina vez med vsemi udeleženci izobraževanja. Zato so se hitro oblikovale podporne skupine, interni in eksterni tečaji, v katerih so bile predstavljene funkcije in posebnosti za delo z omenjenimi sistemi. Za pomoč pri lažšanju začetnih težav pa so bila oblikovana in objavljena pisna in video navodila.

Kljub vsem pozitivnim prizadevanjem pa so se pojavile določene težave in pomanjkljivosti. Videokonferenčni sistemi so omogočili vpogled v domače okolje udeležencev izobraževanja. S tem je bil delno razkrit socialni status posameznika, kar je imelo negativni učinek za določene posameznike. Zato je za izobraževalne ustanove priporočeno, da naj se pri izbiri videokonferenčnih sistemov odločajo za

takšne, ki imajo vgrajeno funkcijo zamegljevanja ozadja (angl. background blur). Uporaba videokonferenčnih sistemov je bistveno povečala čas, preživet pred računalniškim zaslonom. To pa ima določene negativne posledice. Več časa, preživetega pred zaslonom, pomeni večje tveganje za poškodbe vida. Prav tako čas, preživet ob delu z računalnikom in pred zaslonom, pomeni manj časa za nujno interakcijo s sovrstniki, ki je pomembna za psihosocialni razvoj. Dejanski vplivi socialne izoliranosti se bodo še pokazali in dvomimo, da bodo pozitivni. Zato se priporoča, da naj učitelji in profesorji organizirajo delo na tak način, da bo čas, preživet pred zasloni, čim krajši. Po potrebi se priporoča izvajanje individualnih srečanj, ki nadomeščajo govorilne ure, in organiziranje dela v manjših skupinah (bolje za introvertirane posameznike). Velika sprememba je nastala pri preverjanjih znanja. Videokonferenčni sistemi omogočajo veliko, vendar je z njimi bistveno težje izvajati nek nadzor (npr.: izpit). Za preverjanje znanja morajo biti oblikovane posebne skupine za udeležence e-izobraževanja in onemogočene morajo biti nekatere funkcije sistema. Pred preverjanjem znanja morajo biti dana natančna navodila in pravila, ki veljajo pri samem preverjanju znanja. Preverjanje znanja s pomočjo videokonferenčnih sistemov je priporočeno izvajati v kombinaciji z drugimi sistemi. Eden izmed takšnih so sistemi za upravljanje učenja, ki so se izkazali za nepogrešljivo orodje v času pandemije.

Kljub številnim pozitivnim lastnostim, ki jih imajo videokonferenčni sistemi, pa obstajajo tudi zadeve, katerih nikakor ne morejo nadomestiti. Fizični stik z ljudmi in predmeti ter konkretno fizično delo bodo težko izvedljivi v virtualnem okolju. Določena področja izobraževanja pa zahtevajo prav takšno delo. Potrebno bo zagotoviti varne povezave med udeleženci, ki so nujne zaradi zagotavljanja zasebnosti in preprečevanja nedovoljenih pojavov, kot je goljufanje. Nekateri videokonferenčni sistemi bodo naredili razvojne spremembe v smeri poenostavljanja uporabniške izkušnje oz. enostavnejše uporabe. Enostavna uporaba je pomembna predvsem pri uporabnikih, kot so osnovnošolci, in pri ljudeh s posebnimi potrebami. Delo s sistemi naj bi bilo poenostavljeno do te mere, da ga lahko takšni uporabniki izvajajo brez pomoči staršev ali skrbnikov. Znano je tudi, da določena podjetja delajo na integraciji videokonferenčnih sistemov in sistemov za upravljanje učenja. Takšni sistemi bodo omogočali lažje delo z udeleženci in administriranje učnega okolja (ustvarjanje novih skupin, dodajanje gradiv, dodajanje udeležencev, deljenje povezav, boljši nadzor nad uporabniki in drugo). Integrirani sistemi bodo imeli funkcije za delo z virtualnimi tablamami, omogočeno bo boljše delo z omejitvami v okviru učnega

okolja, na voljo bodo prevodi za različna jezikovna področja, skupna raba zaslonov in različne oblike pogovorov med učenci in še številne druge funkcije.

## **4.2 Sistemi za upravljanje učenja**

E-izobraževanje je v preteklem letu postalo bolj pomembno kot kadarkoli prej. Večino prednosti e-izobraževanja smo v času pandemije dejansko tudi občutili pri svojem delu. Za uspešno in učinkovito izvedbo e-izobraževanj so poleg spleta potrebne tudi druge tehnologije in sistemi. Eden izmed ključnih so sistemi za upravljanje učenja, ki jih pogosto zasledimo pod kratico LMS (angl. Learning Management System). V času krize se je število študentov, ki so začeli uporabljati sisteme za upravljanje učenja, povečalo za več kot 3600 odstotkov (Maske, 2020). Technovio (2021), svetovno znano podjetje s področja raziskovanja tržišč, ocenjuje, da se bo trg sistemov za upravljanje učenja samo v visokem šolstvu v obdobju od 2021 do 2025 povečal za 4,05 milijarde ameriških dolarjev. Rast se bo še povečevala zaradi prednosti, ki jih imajo omenjeni sistemi, in zaradi zavedanja, da se krize, kakršni smo priča, lahko ponovijo.

Alias in Zainuddin (2005) definirata sisteme za upravljanje učenja kot tehnologijo, ki temelji na spletu in omogoča izboljšanje učnega procesa. Izboljšanje temelji na ustreznem načrtovanju dela, uporabi posebnih funkcij in vrednotenju dela. Bistvo sistemov za upravljanje učenja je pomoč učiteljem in profesorjem pri njihovem delu, ki je pogosto vezano na obvladovanje, upravljanje in dokumentiranje dela študentov (Tetsuharu, 2009). Glavne funkcije sodobnih sistemov za upravljanje učenja so analiziranje dela in izdelkov udeležencev, enostavno izvajanje izpitov, izdelava in izvedba anket, uporaba e-pošte in forumov, upravljanje učnih vsebin in drugo (Tariq, Musavir & Tariq, 2014). Poleg naštetih funkcij morajo sistemi za upravljanje učenja podpirati tudi druge dejavnosti izobraževanja, kot so (Ellis, 2009):

- centraliziranje in avtomatiziranje administrativnih opravil,
- nudenje storitev, ki jih lahko vsak posameznik opravlja sam,
- podpora prenosljivosti in standardom,
- omogočanje sestave in nudenja učnih vsebin,
- motiviranje udeležencev izobraževanja in
- prilagajanje vsebine in njena ponovna uporaba.

Za večino izobraževalnih ustanov so bili sistemi za upravljanje učenja nepogrešljivo orodje, ki je v času krize omogočilo neprekinjeno delo vsem udeležencem izobraževanja. Opravila, ki so se v času pandemije največkrat izvajala v okviru teh sistemov, so (Clotilda, 2020): medsebojno sodelovanje v velikem obsegu, samostojno učenje, pomoč pri dajanju navodil za delo na daljavo, neprekinjeno učenje s pomočjo mobilnega telefona ali tablice, centraliziranje gradiv za učenje in enostavni dostop do gradiv, delo brez nujne fizične prisotnosti na lokaciji (kot je to zahtevano pri tradicionalnem izobraževanju). Poleg naštetega imajo sistemi za upravljanje učenja še druge prednosti, kot so (Clotilda, 2020): zagotavljanje neomejenega dostopa do učnega gradiva, omogočanje enostavnega sledenja napredka in uspešnosti, zmanjšanje razvojnih stroškov in porabljenega časa, enostavno upravljanje, omogočanje individualnega in skupinskega učenja, poleg tega pa vsebujejo tudi orodja za personalizacijo učnega okolja, izboljšujejo komunikacijo, vsebujejo napredno analitiko in kreiranje poročil ter podpirajo uporabo multimedije.

Sisteme za upravljanje učenja delimo na komercialne in odprtokodne (angl. Open-Source Software – OSS). Pappas (2020) med najbolj priljubljene in poznane komercialne sisteme uvršča sisteme, kot so Docebo, Adobe Captivate Prime, TalentLMS, SAP Litmos, LearnUpon, Inquisiq, Stream LXP, Mindflash, Absorb, iSpring Learn, Loop, Learn Amp, Unlock:Learn, Coassemble, Effectus, Tovuti, Growth Engineering's Academy, Skillcast in CoreAchieve. Najbolj priljubljeni in poznani odprtokodni sistemi pa so Moodle, Chamilo, Open edX, Totara Learn in Canvas (Pappas, 2020). Ko izbiramo posamezni sistem, moramo razumeti, da ima vsak sistem svoje prednosti in slabosti. Zato predstavlja izbira nekega sistema pomembno strateško odločitev, ki ima za posledico velike finančne in časovne obremenitve.

Sistemi za upravljanje učenja nudijo večjo fleksibilnost pri učenju, saj omogočajo, da se do gradiv dostopa kadarkoli in kjerkoli. To je velika prednost pred tradicionalnim izobraževanjem, saj so učne navade ljudi zelo različne. Za introvertirane osebe je značilno, da se v množici ljudi neradi javno izpostavijo. Sistemi za upravljanje učenja omogočajo zasebno komunikacijo in skrito postavljanje vprašanj. Del e-izobraževanja predstavlja tudi preverjanje znanja. V ta segment se štejejo kontrolne naloge, izpiti, kolokviji in drugo. Sistemi za upravljanje učenja omogočajo hitro in varno preverjanje znanja. V času pandemije so se omenjeni sistemi izkazali za odlično rešitev glede preverjanja znanja. Seveda so se marsikje pojavile tudi težave. Največkrat je bil vzrok slaba spletna povezava, tehnične težave, povezane z domačim

računalnikom in delovnim okoljem, ter neupoštevanje navodil in minimalnih standardov, ki so veljali na preverjanjih znanja. Preverjanje znanja pomeni za vsakega posameznika določeno mero stresa in strahu. Zato je pri takšnem načinu dela priporočeno predhodno testiranje opreme in nedvoumno razumevanje navodil.

V času krize so imeli sistemi za upravljanje učenja v kombinaciji z videokonferenčnimi sistemi pomembno vlogo za nadaljevanje izobraževanja. Študentom, učencem, profesorjem in ostalim delavcem so omogočili, da se je delo v čim večji meri opravljalo od doma. S tem se je preprečil neposreden stik med ljudmi in zmanjšala se je verjetnost nepotrebnih okužb. Delo od doma ima številne prednosti in slabosti. Sistemi za upravljanje učenja omogočajo veliko časovno neodvisnost pri opravljanju dela. Gradiva so bila vedno na voljo, obvestila in opomniki pa so bili takojšnji. Omogočajo postavljanje vprašanj in skupinske pogovore v obliki forumov. Za profesorje so omenjeni sistemi odlično orodje, saj imajo dobro razvito analitiko, podpirajo igrifikacijo v izobraževanju in imajo pregledana delovna poročila, kar je pomanjkljivost pri tradicionalnem izobraževanju. V poročilih in analizah lahko vidimo, koliko časa in kdaj je bil nek udeleženec v sistemu, kako uspešno je njegovo delo, ocene, evidence, oddane naloge in drugo.

Kljub prednostim, ki jih ima e-izobraževanje in sistemi za upravljanje učenja, pa obstajajo razlike med uporabniki, ustanovami in državami glede uporabe in v sprejemanju določenih tehnologij. Sprejetje tehnologije lahko opredelimo kot pripravljenost posameznika, da sprejme neko tehnologijo za lažje izvajanje nalog, za katere je bila ta tehnologija zasnovana (Teo, 2011). Raziskave s področja sprejetosti e-izobraževanja poročajo, da je sprejetost e-izobraževanja večja v zahodnih državah (Dečman, 2015) in manjša v državah z bližnjega vzhoda (Matar, Hunaiti, Halling & Matar, 2011). Dejstvo je, da so obstajale razlike glede razvitosti in sprejemanja e-izobraževanja že pred krizo, ki jo je povzročila pandemija. Ali se bodo razlike še povečale ali zmanjšale, pa je odvisno od resnosti, s katero so se posamezne države in izobraževalne ustanove lotile reševanja in razvoja e-izobraževanja.

### **4.3 Množično odprti spletni tečaji**

Izobraževanje je ključen proces v življenju vsakega posameznika, tako na osebnem kot poklicnem življenju. Z izobraževanjem si pridobivamo določena znanja, veščine, spretnosti, navade in vrednote, ki nam pomagajo izboljševati življenje. Po navedbah nekaterih avtorjev (Impey, 2020) na svetu obstaja več kot 700 milijonov maturantov,

ki nimajo dostopa do visokošolskega izobraževanja. Tu gre večinoma za države v razvoju. Omenjeni avtor navaja, da imajo tečaji MOOC (angl. Massive Open Online Cours) glede neenakosti dostopa do izobraževanja pomembno vlogo, saj jih je v manj kot desetletju začelo uporabljati več kot 110 milijonov ljudi. Število ljudi, ki so vstopili v visokošolsko izobraževanje, pa se je povečalo iz 3 odstotkov (v letu 1970) na več kot 10 odstotkov (v letu 2015). Podatki svetovno znanega ponudnika množično odprtih tečajev Udemy (Sawers, 2020) kažejo, da se je število uporabnikov, prijavljenih na njihove tečaje, začelo rahlo povečevati v začetku meseca marca. Konec meseca marca 2020 pa se je število uporabnikov tečajev MOOC povečalo za 425 odstotkov glede na prejšnji mesec.

Kratica MOOC v prevodu pomeni množično odprti spletni tečaj. MOOC lahko opredelimo kot študij, ki je na voljo brezplačno in se izvaja preko spleta ter je namenjen velikemu številu ljudi (Oxford Dictionaries, 2016). Clow (2013) deli tečaje MOOC v dve značilni skupini, in sicer xMOOC in cMOOC. Tečaji xMOOC so bolj podobni tradicionalnemu izobraževanju, za katerega je značilen pristop 'od zgoraj navzdol', v osrednji vlogi pa nastopa učitelj. Oznaka 'x' pred kratico MOOC predstavlja izraz 'eXtended'. Značilnost tečaja cMOOC je poudarjanje sodelovanja med učenci. Značilen pristop je 'od spodaj navzgor'. Oznaka 'c' pred kratico MOOC predstavlja izraz 'connectivity' in pomeni poudarek sodelovanja med učenci, ki sodelujejo v tečaju (de Waard et al., 2014). Tečaji MOOC nudijo številna izobraževanja, med katerimi so najpogostejša s področij humanističnih ved, izobraževanja in učenja, managementa in poslovanja, računalništva in programiranja, zdravja in medicine, znanosti in druga (edSurge, 2015). V svetu so med najbolj poznanimi tečaji MOOC Coursera, Udacity, edX, Udemy, One Month, Khan Academy, Eliademy, FutureLearn, iversity, NovoEd, Open2Study, NPTEL, Academic Earth, OpenClassrooms, openHPI, Stanford Online, WizIQ, Canvas Network in drugi. V okviru omenjenih tečajev delujejo svetovno priznane institucije, kot so Berkeley - University of California, Duke University, Harvard University, Johns Hopkins University, MIT - Massachusetts Institute of Technology, Stanford University, The University of Hong Kong in druge. Zaradi vse večje dostopnosti tečajev MOOC, večjega števila uporabnikov in vse bolj razširjenega e-izobraževanja lahko upravičeno pričakujemo vse več visoko izobraženih ljudi.



## 5 Izobraževanje po pandemiji COVID-19

Kriza, v kateri smo se znašli, bo pospešila razvoj in uvedbo e-izobraževanja v izobraževalnih ustanovah po svetu. Hiter razvoj pogosto povzročijo nove tehnologije, ki omogočijo nove vrste izobraževanja ali nadgradnjo obstoječih. V izobraževanju bo pospešena tudi digitalna transformacija številnih elementov, kot so (Newman, 2017, Burns, 2018, Lopez, 2018, Bui, 2020) veliki podatki (angl. Big Data), igrifikacija (angl. Gamification), internet stvari (angl. Internet of Things), klepetalnice z roboti (angl. Chatbots), kombinirano učenje (angl. Blended Learning), preoblikovani učni prostor (angl. Redesigned Learning Spaces), prilagojeno učenje (angl. Adaptive Learning), učenje na pobudo študenta (angl. Student-Led Learning), učenje, prilagojeno posamezniku (angl. Personalized Learning), učilnica nabor naprav (angl. Classroom Set of Devices), učilnice, ki temeljijo na pristopu 1:1 (angl. 1 to 1 Ratio Classrooms), umetna inteligenca (angl. Artificial Intelligence), uporaba tehnologije, ki temelji na oblaku (angl. Utilization of Cloud-Based Technology), in virtualna resničnost (angl. Virtual Reality).

Skupina Navitas Ventures (2017) v svoji obširni raziskavi omenja, da se univerze ukvarjajo s procesom digitalizacije in digitalne transformacije izobraževanja tako, da jih 78 odstotkov digitalizira nekatere elemente trenutnega izobraževalnega sistema in da ustvarjajo popolnoma nov digitalni model izobraževanja. 11 odstotkov jih ustvarja nov digitalni model izobraževanja, 6 odstotkov pa v celoti digitalizira trenutni izobraževalni model in hkrati ustvarja nov digitalni model. 6 odstotkov univerz pa digitalizira nekatere elemente trenutnega izobraževalnega sistema. Omenjena raziskava v nadaljevanju odgovarja tudi na vprašanja glede pričakovanih univerz, vezanih na digitalno transformacijo. Okoli 94 odstotkov univerz pričakuje izboljšanje uporabniške izkušnje pri študentih, 83 odstotkov jih pričakuje zadovoljevanje spreminjajočih se potreb študentov, 78 odstotkov pričakovanih je vezanih na povečanje učinkovitosti sistema, 67 odstotkov na zadovoljevanje potreb bodoče delovne sile, 61 odstotkov na rast in stabilnost univerze, 56 odstotkom univerz je pomembno ostati pomemben igralec na področju izobraževanja in 50 odstotkom izboljšati ugled univerze. Izobraževanje, ki je podprto s procesi digitalizacije, ima nekatere prednosti, ki dajejo profesorjem dodatne možnosti poučevanja, ki jih pri klasičnem izobraževanju ni (Vander Ark, 2015): izobraževanje je bolj prilagojeno posameznikovim potrebam, povečane so možnosti za učenje in dosega se višja stopnja angažiranosti za učenje, možnost takojšnjega ocenjevanja, hitre povratne informacije o pridobljenem znanju, učenje na podlagi sodelovanja,

kakovostni učni izdelki, možnost deljenja informacij, ustrežna in bolj redno posodobljena vsebina, omogočanje učenja za naslednje generacije učiteljev in profesorjev.

Organizacija Navitas Ventures (2017) predvideva, da bodo na izobraževanje in e-izobraževanje v prihodnjih letih imele velik vpliv nove tehnologije, med katerimi izstopajo internet stvari (angl. Internet of Things), pogovorni roboti in virtualni asistenti (angl. Chatbots & virtual assistants), robotika (angl. Robotics), tehnologija veriženja blokov (angl. Blockchain), umetna inteligenca in strojno učenje (angl. Artificial Intelligence and Machine Learning) in virtualna in obogatena resničnost (angl. Virtual and Augmented Reality). Uvajanje in uporaba teh tehnologij v izobraževanju pa bosta zaradi krize še hitrejši, kot je bilo predvideno. Raziskava avtorjev Bryant, Heitz, Sanghvi in Wagle (2020) povzema, da učitelji v povprečju delajo 50 ur na teden in pri svojem delu porabijo manj kot polovico časa za neposredno delo z učenci (49,5 %). Preostali čas se porabi za aktivnosti, kot so: 16,5 odstotkov dajanje navodil študentom, 10,5 odstotkov priprave, 6,5 odstotkov evalvacija in dajanje povratnih informacij, 5,0 odstotkov administrativno delo, 4,5 odstotka svetovanje, 3,5 odstotka razvoj socialnih in čustvenih veščin, povezanih z obnašanjem, in 3,0 odstotke osebni razvoj. Uporaba tehnologij, kot so umetna inteligenca in strojno učenje ter sodobna IKT, lahko razbremeni in olajša opravila učiteljev in profesorjev pri delih, kot so komunikacija med udeleženci izobraževanja, avtomatizacija ocenjevanja, detekcija plagiatorstva, distribucija in shranjevanje e-gradiv, izvajanje spletnih tečajev, nadzor prisotnosti, opravljanje in nadzor izpitov preko spleta, analitika, shranjevanje nalog, izvedba kvizov, anket, forumov in drugo.

Dejstvo je, da se je IKT v času pandemije na področju e-izobraževanja izkazala za nepogrešljivo. Za preprečevanje in zmanjševanje težav, povezanih s spremenjenimi izobraževalnimi procesi, ki so večinoma izvirale iz nedelovanja ali nepoznavanja IKT, se v prihodnje priporočajo obdobja izobraževanja in organizacija prikazov dobrih praks. Z rednimi izobraževanji bi povečali stopnjo odpornosti na krize, hitrost prilagajanja in predvsem nemoteno delovanje. S tem bi dolgoročno pridobili prav vsi študenti, profesorji, podporne službe in administracija. Visokošolske ustanove naj bi imele zagotovljeno osnovno IKT infrastrukturo, ki bo omogočala izvajanje učenja preko spleta in bo obsegala (Ali, 2020): učno osebje, ki potrebuje ustrežna informacijska orodja ter dostop do aplikacij in učnih platform, uslužbenec z znanji in veščinami za uporabo IKT in navodila, da mora biti delo učnega osebja in študentov ustrezno podprto. Različni avtorji za reševanje težav predlagajo, da naj

izobraževalne ustanove in vlade še dodatno spodbujajo opremljanje učiteljev in študentov s standardno opremo za poučevanje in učenje, izvedbo spletnih izobraževanj za učitelje in podpirajo raziskave s področja e-izobraževanja. Predvsem pa je potrebno nuditi pomoč študentom s težavami (Huang, Liu, Tlili, Yang & Wang, 2020). Akcijski načrt digitalnega izobraževanja, umeščen v obdobje med letoma 2021 in 2027, opisuje vizijo Evropske komisije o kakovostnem in dostopnem digitalnem izobraževanju v Evropi. Namen omenjenega načrta je izobraževanje, ki je odporno na krize, s kakršno smo se srečali v letu 2020. V tem času se je tehnologija v izobraževanju in usposabljanju uporabljala kot še nikoli prej. Načrt prav tako omenja in poudarja prilagajanje sistemov izobraževanja digitalni dobi (European Commission, 2021).

## 6 Zaključek

Šok, ki ga je povzročil izbruh pandemije COVID-19 v izobraževanju, je bil brez primere. Znašli smo se v izobraževalni krizi. Širjenje COVID-19 je privedlo do zaprtja izobraževalnih ustanov po vsem svetu. Takšno zaprtje je pospešilo razvoj spletnih učnih okolij v teh inštitucijah, da učenje ne bi bilo moteno. Pandemija je definitivno postavila na preizkušnjo pripravljenost izobraževalnih ustanov za obvladovanje krize. V naslednjem desetletju bo izobraževanje nedvomno doživelo velike spremembe. Izobraževalne inštitucije bodo imele edinstveno priložnost, da se pozitivno in proaktivno spremenijo zaradi COVID-19 in potrebe po globalnih povezavah. Preuredijo lahko svoje urnike in kraje poučevanja, tako da lahko študentje hkrati sodelujejo v različnih in zahtevnejših okoljih za učenje, ne glede na njihovo fizično lokacijo. Učenje preko spleta bo v prihodnosti v porastu in bo morda postalo del vsakdanje izobraževalne rutine za številne izobraževance.

## Literatura

- Ali, W. (2020). Online and Remote Learning in Higher Education Institutes: A Necessity in light of COVID-19 Pandemic. *Higher Education Studies*, Vol. 10, No. 3; 2020.
- Alias, N. A. & Zainuddin, A. M. (2005). Innovation for better teaching and learning: Adopting the learning management system. *Malaysian Online Journal of Instructional Technology*, 2(2), 27-40.
- Baldwin, R. G. (2020). Technology in Education - Higher Education. Pridobljeno 17. 3. 2021 na <https://education.stateuniversity.com/pages/2496/Technology-in-Education-HIGHER-EDUCATION.html>
- Boonaert, T. & Vettenburg, N. (2011). Young people's internet use: divided or diversified? *Childhood*, 18(1), 54-66.
- Bozkurt, A. & Sharma, R. C. (2020). Emergency remote teaching in a time of global crisis due to CoronaVirus pandemic. *Asian Journal of Distance Education*, 15(1), i-vi. Pridobljeno 18. 3. 2021

- na  
[https://www.researchgate.net/publication/341043562\\_Emergency\\_remote\\_teaching\\_in\\_a\\_time\\_of\\_global\\_crisis\\_due\\_to\\_CoronaVirus\\_pandemic](https://www.researchgate.net/publication/341043562_Emergency_remote_teaching_in_a_time_of_global_crisis_due_to_CoronaVirus_pandemic)
- Bregar, L., Zagmajster, M. & Radovan, M. (2010). Osnove e-izobraževanja-Priročnik, Andragoški center Slovenije, Ljubljana. Pridobljeno 5. 8. 2018 na [http://arhiv.acs.si/publikacije/Osnove\\_e-izobrazevanja.pdf](http://arhiv.acs.si/publikacije/Osnove_e-izobrazevanja.pdf)
- Bryant, J., Heitz, C., Sanghvi, S. & Wagle, D. (2020). How artificial intelligence will impact K-12 teachers. Pridobljeno dne 15.3.2021 na <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/how-artificial-intelligence-will-impact-k-12-teachers>
- Bui, S. (2020). Top Educational Technology Trends In 2020-2021. Pridobljeno 4. 2. 2021 na <https://elearningindustry.com/top-educational-technology-trends-2020-2021>
- Burns, M. (2018). Five Digital Transformation Trends In The Education Industry, Pridobljeno 4. 8. 2018 na <https://www.digitalistmag.com/future-of-work/2018/05/10/5-digital-transformation-trends-in-education-industry-06164785>
- Chandra, V. & Mills, K. (2015). Transforming the core business of teaching and learning in classrooms through ICT. *Technology, Pedagogy and Education*, 24(3), 285-301.
- Cidral, W. A., Oliveira, T., Di Felice, M. & Aparicio, M. (2018). E-learning success determinants: Brazilian empirical study. *Computers & Education*, Vol. 122, 2018, str. 273-290.
- Clarida, B. H., Bobeva, M., Hutchings, M. & Taylor, J. (2016). Strategies for digital inclusion: Towards a pedagogy for embracing and sustaining student diversity and engagement with online learning. *IAFOR Journal of Education*, 3(SE), 86–106. <https://doi.org/10.22492/ije.3.se.06>
- Clotilda, M. (2020). 6 reasons why colleges need an online LMS during COVID. Pridobljeno 15. 3. 2021 na <https://www.creatrixcampus.com/blog/6-reasons-why-colleges-need-online-lms-during-covid>
- Clow, D. (2013). MOOCs and the funnel of participation. Paper presented at the LAK '13: 3rd International Conference on Learning Analytics & Knowledge, Leuven, Belgium. Pridobljeno 8. 8. 2018 na <http://oro.open.ac.uk/36657/1/DougClow-LAK13-revised-submitted.pdf>
- Cope, B. & Kalantzis, M. (2008). Ubiquitous learning: An agenda for educational transformation. Proceedings of the 6th Networked Learning, Greece. Pridobljeno 17. 3. 2021 na <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.525.9884&rep=rep1&ctype=pdf>
- Danaher, P., Gururajan, R. & Hafeez-Baig, A. (2009). Transforming the practice of mobile learning: promoting pedagogical innovation through educational principles and strategies that work, v *Innovative mobile learning: Techniques and technologies*, eds H. Ryu & D. Parsons, IGI Global, Hershey, pp. 21-46.
- de Waard, I., Gallagher, M. S., Zelezny-Green, R., Czerniewicz, L., Downes, S., Kukulska-Hulme, A. & Willems, J. (2014). Challenges for conceptualising EU MOOC for vulnerable learner groups. European MOOCs Stakeholder Summit 2014, 10-12 February 2014, Lausanne, Switzerland, str. 33-42.
- Dečman, M. (2015). Modeling the acceptance of e-learning in mandatory environments of higher education: The influence of previous education and gender. *Computers in Human Behavior*, 49, 272–281. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.022>
- Dolan, J. E. (2016). Splicing the divide: A review of research on the evolving digital divide among K–12 students. *Journal of Research on Technology in Education*, 48(1), 16-37. <https://doi.org/10.1080/15391523.2015.1103147>
- Draves, W. A. (2007). Advanced teaching online. Learn, Wisconsin.
- Dynarski, S. M. (2017). Online schooling: Who is harmed and who is helped? Brookings Institution Report. Pridobljeno 17. 3. 2021 na <https://www.brookings.edu/research/who-should-take-online-courses/>
- Education International (2020). Guiding principles on the COVID-19 pandemic.
- Ellis, R. K. (2009). A Field Guide to Learning Management Systems. Pridobljeno 15. 8. 2018 na [http://web.csulb.edu/~arezaei/ETEC551/web/LMS\\_fieldguide\\_20091.pdf](http://web.csulb.edu/~arezaei/ETEC551/web/LMS_fieldguide_20091.pdf)
- EU Business School (2021). How Has COVID-19 Changed Education? Pridobljeno 17. 3. 2021 na

- European Commission. (2021). Digital Education Action Plan (2021-2027). Pridobljeno 20. 3. 2021 na [https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan_en)
- Greenhow, C., Lewin, C. & Staudt Willet, K. B. (2020). The educational response to Covid-19 across two countries: a critical examination of initial digital pedagogy adoption. *Technology, Pedagogy and Education*, DOI: 10.1080/1475939X.2020.1866654
- Hill, P. (2020). Revised Outlook for Higher Ed's Online Response to COVID-19. Pridobljeno 4. 10. 2021 na <https://philonedtech.com/revised-outlook-for-higher-eds-online-response-to-covid-19/>
- <https://www.euruni.edu/blog/covid-19-changed-education/>
- Huang, R. H., Liu, D. J., Tlili, A., Yang, J. F. & Wang, H. (2020). Handbook on Facilitating Flexible Learning During Educational Disruption: The Chinese Experience in Maintaining Undisrupted Learning in COVID-19 Outbreak. Pridobljeno 3. 2. 2021 na <https://iite.unesco.org/wp-content/uploads/2020/03/Handbook-on-Facilitating-Flexible-Learning-in-COVID-19-Outbreak-SLIBNU-V1.2-20200315.pdf>
- Impey, C. (2020). Massive online open courses see exponential growth during COVID-19 pandemic. Pridobljeno 15. 2. 2021 na <https://theconversation.com/massive-online-open-courses-see-exponential-growth-during-covid-19-pandemic-141859>
- Kearney, M. , Schuck, S. , Burden, K. & Aubusson, P. (2012). Viewing mobile learning from a pedagogical perspective. *Research in Learning Technology*, 20(1), 14406. <https://doi.org/10.3402/rlt.v20i0.14406>
- Knoema. (2021). Video Conferencing Tools Worldwide Downloads. Pridobljeno 15. 1. 2021 na <https://knoema.com/42MatVCT2021/video-conferencing-tools-worldwide-downloads>
- Koole, M. L. (2009). A model for framing mobile learning, v Empowering learners and educators with mobile learning, ed M. Ally, Athabasca University Press, Athabasca, Canada, pp. 25-47.
- Lopez, D. (2018). Top 6 Digital Transformation Trends in Education for 2018. Pridobljeno 4. 7. 2018 na <http://blog.screenbeam.com/2018/01/17/6-digital-transformation-trends-edu/>
- Maske, P. (2020). Impact of COVID-19 on education to untape potential of e-learning. Pridobljeno 20.3.2021 na <https://www.paradisosolutions.com/blog/impact-covid-19-education-untape-potential-e-learning/>
- Matar, N., Hunaiti, Z., Halling, S. & Matar, Š. (2011). E-Learning acceptance and challenges in the Arab region. In S. Abdallah, & A. Fayez Ahmad (Eds.), *ICT acceptance, investment and organization: Cultural practices and values in the Arab world*, str. 184-200. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-60960-048-8>
- Murgatrottd, S. (2020). COVID-19 and Online Learning.
- Navitas Ventures. (2017). DIGITAL TRANSFORMATION IN HIGHER EDUCATION. Pridobljeno 1. 8. 2018 na [https://www.navitasventures.com/wp-content/uploads/2017/08/HE-Digital-Transformation-\\_Navitas\\_Ventures\\_-EN.pdf](https://www.navitasventures.com/wp-content/uploads/2017/08/HE-Digital-Transformation-_Navitas_Ventures_-EN.pdf)
- Newman, D. (2017). Top 6 Digital Transformation Trends In Education. Pridobljeno 2. 8. 2018 na <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/07/18/top-6-digital-transformation-trends-in-education/#6786f3602a9a>
- Oxford Dictionaries. (2016). MOOC. Pridobljeno 20. 7. 2018 na [http://www.oxforddictionaries.com/us/definition/american\\_english/mooc](http://www.oxforddictionaries.com/us/definition/american_english/mooc)
- Oxford Learners Dictionarie. (2021). Videoconferencing. Pridobljeno 28. 3. 2021 na <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/videoconferencing>
- Pappas, C. (2020). The Best Learning Management Systems (2020 Update). Pridobljeno 10. 1. 2021 na <https://elearningindustry.com/the-best-learning-management-systems-top-list>
- Pridobljeno 18. 3. 2021 na <https://www.eiie.org/en/detail/16701/guiding-principles-on-the-covid-19-pandemic>
- Protopsaltis, S. & Baum, S. (2019). Does online education live up to its promise? A look at the evidence and implications for federal policy. George Mason University, Center for Education Policy and Evaluation. Pridobljeno 17. 3. 2021 na <http://mason.gmu.edu/~sprotops/OnlineEd.pdf>
- Sawers, P. (2020). Udemy: Online course enrollment surged 425% amid lockdowns. Pridobljeno 12. 2. 2021 na <https://venturebeat.com/2020/04/30/udemy-online-course-enrollment-surged-425-amid-lockdowns/>

- Selwyn, N., Nemorin, S., Bulfin, S. & Johnson, N. (2017). Left to their own devices: The everyday realities of one-to-one classrooms. *Oxford Review of Education*, 43(3), 289-310. <https://doi.org/10.1080/03054985.2017.1305047>
- Tariq, M. B., Musavir, A. & Tariq, R. J. (2014). Applications of e-Learning in engineering education: A case study, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 123, 406-413.
- Technovio. (2021). Next Gen Learning Management System (LMS) Market for Higher Education by Application and Geography - Forecast and Analysis 2021-2025. Pridobljeno 20. 3. 2021 na <https://www.technavio.com/report/next-gen-learning-management-system-market-for-higher-education-industry-analysis>
- Teo, T. (2011). Factors influencing teachers' intention to use technology: Model development and test. *Computers & Education*, 57(4), 2432-2440.
- Tetsuharu, K. (2009). A report on e-learning classes in which a LMS/CMS is used, *Research Reports of Kagoshima National College of Technology*, Vol. 44, str. 27-30.
- UNESCO (2020). COVID-19 Education Response. Pridobljeno 18. 3. 2021 na <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse/globalcoalition>
- United Nations (2020). Policy Brief: Education during COVID-19 and beyond. Pridobljeno 17. 3. 2021 na [https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/08/sg\\_policy\\_brief\\_covid-19\\_and\\_education\\_august\\_2020.pdf](https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/08/sg_policy_brief_covid-19_and_education_august_2020.pdf)
- Vander Ark, T. (2015). The Shift to Digital Learning: 10 Benefits. Pridobljeno 5. 8. 2018 na <http://www.gettingsmart.com/2015/11/the-shift-to-digital-learning-10-benefits/>
- Welsh, E., Wanberg, C., Brown, K. & Simmering, M. (2003). E-learning: emerging uses, empirical results and future directions. *International Journal of Training and Development*, 7(4), str. 245-58.
- WHO Regional Office for Europe (2021). Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. Pridobljeno 18. 3. 2021 na <https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/novel-coronavirus-2019-ncov>
- Xie, B., He, D., Mercer, T., Wang, Y., Wu, D., Fleischmann, K. R., Zhang, Y., Yoder, L. H., Stephens, K. K., Mackert, M. & Lee, M. K. (2020). Global health crises are also information crises: A call to action. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. 2020;71:1419-1423.
- Yates, A., Starkey, L., Egerton, B. & Flueggen F. (2020). High school students' experience of online learning during Covid-19: the influence of technology and pedagogy. *Technology, Pedagogy and Education*. DOI: 10.1080/1475939X.2020.1854337
- Zwain, A. A. A. (2019). Technological innovativeness and information quality as neoteric predictors of users' acceptance of learning management system: An expansion of UTAUT2. *Interactive Technology and Smart Education*. 16(3), 239-254. <https://doi.org/10.1108/ITSE-09-2018-0065>

# KADRI IN ZAPOSLOVANJE V ČASU PANDEMIJE COVID-19

VESNA NOVAK

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.  
E-pošta: vesna.novak@um.si

**Povzetek** V prispevku proučujemo vpliv pandemije COVID-19 na kadre in stanje na trgu dela. Najprej opredelimo pojem kadri, ki se v slovenskem prostoru pogosto uporablja napačno in zato zamenjuje z nenatančnim ali celo nepravilnim obravnavanjem samega pojma. V nadaljevanju predstavimo različne možnosti proučevanja kadrov, bolj podrobno pa se omejimo na makrovidik proučevanja. Razpravljamo o krizi, ki jo je povzročila pandemija COVID-19 na zaposlenost in brezposelnost kadrov. Kljub dejstvu, da država s pravočasnimi ukrepi močno blaži posledice krize, pa podjetja težave rešujejo tudi z zmanjševanjem števila kadrov, predvsem tistih, ki delo opravljajo v nestandardnih oblikah dela. Posebno pozornost namenimo proučevanju zaposlenosti mladih, ki so v Sloveniji najbolj pogosto izpostavljeni začasnim oblikam dela, predvsem zaradi študentskega dela. V zaključnem delu razpravljamo o ukrepih, stanju in negotovostih, ki jih pandemija prinaša v našo družbo in delovno okolje.

**Ključne besede:**

kadri,  
pandemija  
COVID-19,  
zaposlovanje,  
brezposelnost,  
negotovost

# HUMAN RESOURCES AND EMPLOYMENT DURING THE COVID-19 PANDEMIC

VESNA NOVAK

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.  
E-mail: vesna.novak@um.si

**Abstract** In this paper, we examine the impact of the COVID-19 pandemic on human resources and the labor market situation. First, we define the term human resources, which is often used incorrectly in Slovenia and is therefore often confused with inaccurate or even incorrect concepts. In the following, we present various possibilities for the study of human resources, and limit ourselves in more detail to the macro-aspect of the study. We are discussing the crisis caused by the COVID-19 pandemic on employment and unemployment. Despite the fact that the state greatly mitigates the consequences of the crisis with timely measures, companies are also solving the problem by reducing the number of staff, especially those who perform work in non-standard forms of work. We pay special attention to the study of employment of young people, who in Slovenia are most often exposed to temporary forms of work, mainly due to student work. In the concluding part, we discuss the measures, situation and the uncertainties that the pandemic brings to our society and work environment.

**Keywords:**  
human  
resources,  
COVID-19  
pandemic,  
employment,  
unemployment,  
uncertainty



## 1 Uvod

Širjenje bolezni Covid-19 po vsem svetu je privedlo do izrednih razmer, ki vplivajo na vsa področja našega življenja. Države z namenom upočasnitve širjenja virusa sprejemajo različne ukrepe, s katerimi omejujejo ali zapirajo posamezne gospodarske dejavnosti, javne prireditve, družabna srečanja, omejujejo gibanja in potovanja, zapirajo šole in fakultete, športne prireditve itd. Čeprav so omenjene spremembe potrebne in nujne v boju proti virusu, ne preseneča, da so močno vplivale na zasebno in poklicno življenje posameznika. Slednje je razvidno iz podatkov Mednarodne organizacije dela (ILO, 2021), ki pravi, da je bilo januarja 2021 zaradi omejitvenih ukrepov COVID-19 prizadete 93 % svetovne delovne sile, milijoni delavcev pa so se soočali z odpuščanjem ali skrajševanjem delovnega časa.

Natančni učinki krize še niso znani in morda jih bomo v popolnosti razumeli šele čez nekaj let. Prve raziskave pa kažejo, da omenjeni ukrepi sicer upočasnijo širjenje virusa, vendar se soočamo z vrsto negativnih posledic, ki so povezane z ukrepi omejevanja ali zapiranja po vsem svetu. Različni avtorji (npr. Bradbury-Jones in Isham, 2020; Griffith 2020; Green 2020) med zaznanimi posledicami omenjajo povečanje stresa, tveganja za telesno in duševno zdravje, izolacijo in osamljenost, ekonomsko ranljivost in izgubo zaposlitve. Prav vsi pa se srečujemo z negotovostjo, saj ne vemo, koliko časa in v kakšni meri bo virus še intenzivno vplival na naše življenje. Države poskušajo krizo in negotovost med ljudmi omiliti z ukrepi, ki zajemajo različne oblike pomoči gospodarstvu in najbolj ranljivim skupinam prebivalstva.

V Sloveniji je bila epidemija COVID-19 prvič razglašena 16. marca 2020 in je močno vplivala na življenje prebivalstva. Že v prvem valu epidemije je vlada sprejela vse potrebne ukrepe za preprečevanje širjenja virusa. Glede na temo našega prispevka sta še posebej pomembna ukrepa za ohranjanje delovnih mest. Prvi ukrep se nanaša na povračilo nadomestila plače za vse, ki jih je podjetje poslalo na čakanje, drugi na delno subvencioniranje polnega delovnega časa. Večina drugih držav je za čakanje na delo uporabljala kar shemo skrajšanega delovnega časa (Kajzer, 2020). Sprejeti ukrepi so nudili pomoč tudi posebej ranljivi skupini delovno aktivnih – samozaposlenim. Država jim je v primeru izpolnjevanja pogojev izplačevala mesečni temeljni dohodek. Ukrepi v obliki pomoči so namenjeni tudi drugim skupinam prebivalstva in so podrobno predstavljeni na spletni strani Urada vlade RS za komuniciranje (<https://www.gov.si teme/koronavirus-sars-cov-2/>).

Navedeni ukrepi blažijo gospodarsko krizo, zmanjšujejo negotovost in nezadovoljstvo prebivalstva ter preprečujejo visoko brezposelnost. Tudi podjetja sledijo priporočilom in skrbijo za ustrezno varnost zaposlenih, zato so v posameznih dejavnostih, kjer je bilo to mogoče, zaposlenim omogočila delo od doma. Pri tem ne smejo pozabiti na navedbe Mednarodne organizacije dela (ILO, 2020), da morajo biti za zaposlene, ki opravljajo delo od doma, zagotovljene enake pravice in ugodnosti, kot bi veljale, če bi opravljali delo kot običajno, torej na delovnem mestu.

Ko govorimo o zaposlovanju, ključni deležnik poleg delodajalcev predstavljajo kadri. Pojem kadri se pogosto uporablja nenatančno, kar vodi do napačne interpretacije in zaključkov posameznih avtorjev. Zato v prispevku najprej opredelimo pojem kadri in predstavimo različne možnosti proučevanja kadrov. Kadri so namreč ključni nosilci razvoja in blagostanja vsake družbe in predstavljajo vir energije, ustvarjalnosti, znanja, sposobnosti in veščin. V veliki meri vplivajo na učinkovitost ukrepov, ki vodijo do sprememb v družbi, s tem pa na smer in hitrost razvoja.

V nadaljevanju proučujemo delovno aktivnost kadrov glede na izobrazbo, starost ter najpogostejšo nestandardno obliko zaposlitve – začasno zaposlitev v obdobju pred pandemijo in v času pandemije COVID -19. Delovna aktivnost v družbi je tako kot brezposelnost pomemben kazalec gospodarskega razvoja. V kriznih časih, ko je negotovost med ljudmi velika, se strah pred brezposelnostjo še poveča, kar omenja tudi Green (2020). Avtor škodljive učinke brezposelnosti vidi tako v duševnem kot fizičnem zdravju, zato je pomembno, da skušamo situacijo čim bolj omiliti. Posebej ranljivo skupino na trgu dela predstavljajo mladi, zato smo analizirali najpogostejše oblike zaposlitve, v katerih so v tem obdobju sodelovali.

V zaključnem delu razpravljamo o predstavljenih podatkih in posledicah, ki jih prinaša COVID-19. Problematika na trgu dela je namreč kompleksna in situacije navadno ni mogoče rešiti na kratek rok. Podjetja se na eni strani srečujejo s konkurenco, na drugi strani pa s spremenjenimi potrošniškimi navadami kupcev oz. uporabnikov storitev, kar podjetja poleg omejitev zaradi ukrepov dodatno omejuje pri poslovanju. Ugotovitve povezujemo z raziskavami, dognanji in mnenji različnih avtorjev, ki so proučevali vpliv pandemije na kadre.

## 2 Kadri

### 2.1 Opredelitev pojma

Pojem kadri se pogosto uporablja v vsakdanji praksi, v slovenski znanstveni in strokovni literaturi pa nekateri avtorji izraz kadri nadomeščajo z drugimi izrazi. Predvidevamo, da je vzrok dejstvo, da je v Sloveniji definiranje pojma »kadri« pogosto nenatančno. Mnogi namreč kadre opredeljujejo kot ljudi, ki so zaposleni, kar vodi do napačne uporabe izraza. Zato se nam zdi pomembno, da najprej navedemo definicije pojma kadri skozi perspektivo različnih avtorjev, priznanih kadrovskih strokovnjakov in znanstvenikov, na ozemlju nekdanje Jugoslavije. Takrat je kadrovska dejavnost v Sloveniji oz. takratni Jugoslaviji pričela pridobivati na pomenu in se začela razvijati.

Brekić (1972: 1) kadre opredeli kot »pripadnike strokovno usposobljene delovne skupine oz. skupnosti, ne glede na kvalifikacije«. Zato zasledimo izraze: tehnični kader, vzgojno-izobraževalni kader, zdravstveni kader, turistični kader, nekvalificiran kader ipd. V širšem smislu pa Brekić (1983: 49) kadre razdeli v dve osnovni skupini:

- kadre v funkciji, ki so vključeni v delovni proces in
- kadre v pripravi, ki se pripravljajo na funkcije (vključeni so v proces izobraževanja), ter nezaposlene.

Kavran (1973: 102 in 1975: 112) pod pojmom kadri razume »vse subjektivne sile, tako zaposlene kot tiste v pripravi«. Avtor še posebej poudari, da moramo s pojmom kadri zajeti tako ljudi na delu kot tiste, ki so vključeni v proces izobraževanja, in navaja »pojmem kadri zajema celoto vseh kadrovskih virov«, torej celoto znanja, sposobnosti, veščin, lastnosti, pripravljenosti za delo ipd.

Polić (1976: 56) meni, da so kadri za vsako državo najpomembnejša kategorija. Avtor definiranje kadrov veže na delovno sposobno prebivalstvo. V takratnem obdobju so v ta kontingent spadali moški od 15 do 64 let in ženske od 15 do 59 let. V današnjem času bi to bili vsi prebivalci, stari nad 15 let.

Široko definicijo podaja tudi Grujić (1982: 46), ki pod kadre smatra ves človeški potencial. Glede na delo, ki je tudi bistveno za eksistenco ljudi in celotne družbe, jih deli na:

- delovno aktivne ljudi,
- ljudi v obdobju usposabljanja za delo – v procesu izobraževanja in
- delovno neaktivne – nezaposlene.

Čamilović (1982: 3) kadre opredeli kot osebe, ki so lahko:

- delovno aktivne in aktivne,
- usposobljene za določeno družbeno koristno delo,
- v delovnem razmerju ne glede na vrsto organizacije, poklic, strokovnost in naloge, ki jih opravljajo,
- profesionalci v vojski,
- izbrane oz. imenovane za samoupravno javno ali drugo funkcijo,
- v procesu priprave (usposabljanja) za družbeno koristno delo in
- začasno nezaposlene.

Kukoleča (1986: 696) kadre obravnava bolj ozko, in sicer kadre opredeli kot strokovno usposobljene nosilce delovnih procesov.

Po osamosvojitvi smo med avtorji v Sloveniji prve zapise opredelitve pojma kadrov beležili s strani Kavrana in Florjančiča (1992: 210), ki kadre podobno kot nekateri predhodniki razdelita v dve glavni skupini:

- kadre v pripravi, ki so v procesu izobraževanja za opravljanje katere koli priznane družbene dejavnosti in
- kadre v funkciji, ki so vključeni v delo organizacije, ki uresničuje neke cilje.

Možina (1998: 3) navaja, da so »kadri vsi ljudje, ki lahko v kakršnem koli smislu sodelujejo v neki obliki organiziranega dela«. Avtor pravi, da so kadri sami zase vir, hkrati pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih ciljev v organizaciji. Svetlik in Zupanova (2009: 21) iz omenjene definicije izpustita besedo

»lahko« in s tem definicijo spremenita v: »Kadri so vsi ljudje, ki v kakršnem koli smislu sodelujejo v neki obliki organiziranega dela«. S tem pa pojem kadri omejita.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 2014) podaja podobno definicijo kot Kukoleča (1986), in sicer, da so kadri delavci, usposobljeni za določeno področje, stroko. Menimo, da definicija ni dovolj natančna, saj bi na ta način lahko opredelili le tisti kader, ki je aktiven, izpustili pa bi kadre v pripravi in druge neaktivne.

Nekateri slovenski avtorji so verjetno prav zaradi nedoslednosti mnogih zapisov začeli izraz kadri zamenjevati z dobesednim prevodom besede »human resources«, in sicer kot človeški viri ali pa kadrovski viri, čeprav so v preteklosti izraz prevajali z besedo kadri. Običajno se pri prevodu posameznega pojma iz tujega jezika v slovenski jezik srečamo s problemom uporabe ustrezne terminologije, kar lahko privede do zmede in nekonsistentnosti pri uporabi posameznega izraza. Glede na omenjene definicije in dolgoletno uporabo izraza kadri, se nam kasnejši »direktni« prevodi ne zdijo preveč posrečeni. Govorimo namreč o ljudeh, živih bitjih, le-ti pa predstavljajo vir sam po sebi, zato se nam zdi uporaba izraza »kadri« bolj primerna. Po proučevanju obravnavanja pojma kadri z vidikov različnih avtorjev se nam zdi smiselno, da v nadaljevanju podamo sodobno celostno in korektno opredelitev tega pojma.

Pod kadre razumemo tako aktivno prebivalstvo kot ljudi v procesu izobraževanja katerekoli vrste in tudi tiste, ki so nezaposleni. Le-ti namreč predstavljajo delovni potencial in se glede na potrebe trga dela in glede na lastno željo lahko vključijo med delovno aktivne. Kadre torej obravnavamo kot celovitost kadrovskih virov. Pojem kadri tako zajema vse delovno sposobno prebivalstvo – vse delovno aktivne in tudi tiste v pripravi in vse, ki lahko vstopijo v delovno okolje, če to želijo. Čeprav večina avtorjev kadre razdeli v dve glavni skupini, se nam zdi bolj natančna opredelitev in razdelitev kadrov v tri skupine:

- kadri v funkciji so delovno aktivni ljudje, ki uresničujejo zastavljene cilje. Pogosto se uporablja nepravilni izraz »zaposleni«. Zavedati se moramo, da se danes oblike dela vedno bolj spreminjajo. Poleg rednega delovnega razmerja lahko kadri opravljajo delo tudi preko različnih oblik zaposlitve, npr. preko s. p., z avtorskim delom, preko podjetne pogodbe, z agencijskim delom ipd.;

- kadri v pripravi so vsi delovno sposobni ljudje, ki niso delovno aktivni, vendar se aktivno pripravljajo, da bodo v prihodnjem obdobju to postali. Kot primer lahko navedemo tiste, ki so v procesu izobraževanja, in sicer z namenom, da se bodo nekoč vključili v delovno okolje oz. opravljali neko dejavnost. Med kadre v pripravi lahko štejemo tudi brezposelne, saj se tudi ti aktivno pripravljajo za vstop v zaposlitev, sicer bi izgubili status brezposelne osebe;
- potencialni kadri so vsi delovno sposobni ljudje, ki so neaktivni, torej ne spadajo v zgornji dve kategoriji. To pomeni, da trenutno ne delajo, niti niso vključeni v proces izobraževanja, niti aktivno ne iščejo zaposlitve, vendar se lahko kadarkoli odločijo, da se bodo vključili v delo oz. zaposlitev.

## 2.2 Načini proučevanja kadrov

Poleg zgornje delitve kadrov oz. delitve glede na njihovo aktivnost lahko kadre proučujemo tudi z makrovidika oz. vidika države in z mikrovidika oz. vidika organizacije.

Ker je razvoj vsake države še kako odvisen od kakovosti kadrov in stopnje zaposlenosti, je makrovidik proučevanja kadrov pomemben za vsako državo, saj spozna, s kakšnimi kadri razpolaga ali bo razpolagala v prihodnosti. Te informacije so namreč pomemben signal za nadaljnje, včasih nujne ukrepe, ki segajo tudi na področje izobraževanja in reguliranje vpisov na poklicne in srednje šole ter v terciarno izobraževanje ter tako vplivajo na število kadrov v pripravi. Z dodatnimi ukrepi pa lahko država vpliva tudi na potencialne kadre, da se (ponovno) vključijo med delovno aktivne. Z vidika države je za obravnavo kadrov pomembno stanje na trgu dela in z njo povezana problematika zaposlenosti in brezposelnosti.

Osnova povezovanja posameznika v organizacijo so: delo, njegova vrsta, kvaliteta in zanj potrebno znanje, kar zajema mikrovidik proučevanja kadrov. Za organizacijo je poleg stanja na trgu dela pomembno, da poskrbi za lastne kadre – zaposlene, hkrati pa vzdržuje korekten odnos s tistimi, s katerimi sodeluje v drugih oblikah dela. Le-te se zaradi posledic hitrega razvoja informacijske tehnologije razraščajo. Če so bile nove oblike dela do nedavnega za organizacije in posameznike nesprijemljive, sedaj

postajajo povsem običajne in včasih celo nenadomestljive. Poznamo tudi druge načine proučevanja problematike kadrov, npr.:

- Proučevanje kadrov glede na zaposlenost v različnih sektorjih, kar je odvisno od namena proučevanja. Tako lahko zaposlenost kadrov proučujemo glede na javni ali zasebni sektor. Naslednja možnost je glede na primarni, sekundarni, terciarni in kvartarni sektor. Zanimiva je tudi delitev na kmetijski, industrijski in storitveni sektor. Ta pogled pokaže tudi razvitost tehnologije v posamezni državi, saj ima uporaba avtomatizacije, digitalizacije in robotike v določenih sektorjih večji vpliv na zmanjšanje ali povečanje števila zaposlenih.
- Proučevanje kadrov glede na poklic, s katerim lahko podajamo odgovore na vprašanja glede razvoja in izobraževanja kadrov, problemov zaposlovanja, pogojev dela v posameznem poklicu, potrebnih znanj in sposobnosti. Dejstvo je, da posamezni poklici izginjajo, vendar se vzpostavljajo tudi novi poklici - taki, ki jih pred desetletjem sploh nismo poznali. Zato se soočamo z zahtevami po višji izobrazbi in novih znanjih. Spremljanje omenjene problematike je pomembno predvsem zato, da ne ostanemo brez nujno potrebnega kadra.
- Proučevanje kadrov glede na izobrazbeno strukturo, s katerim raziskujemo razlike med pridobljeno izobrazbo in problematiko makro- ali mikrookolja. Proučevanje je pomembno z vidika ugotovitev, ali je posamezna izobrazba in z njo pridobljena znanja zadostna in ustrezna.
- Proučevanje kadrov glede na spol, s katerim ugotavljamo razlike v zaposlovanju med spoloma. V Sloveniji se razlike v stopnji zaposlenosti glede spola zmanjšujejo, kljub temu pa je stopnja zaposlenosti v vseh starostnih skupinah še vedno višja pri moških. Zmanjšale so se tudi razlike v zastopanosti žensk na vodilnih položajih, akademski sferi in v politiki, kar je bilo v preteklosti bolj izjema kot pravilo.
- Proučevanje kadrov glede na starost, ki je pomembna zaradi zaposlovanja, delovnih sposobnosti, delovne produktivnosti, absentizma, izobrazbe, migracij, delovne invalidnosti, upokojevanja itd. Za proučevanje je zanimiva predvsem razlika med mladimi in

starejšimi oz. med naslednjimi skupinami: mladimi (od 15 do 29 let), tistimi v letih od 30 do 54 let in starejšimi (55 let in več).

- Proučevanje kadrov glede na dolžino delovne dobe, ki je zanimivo z različnih vidikov. Prvi se nanaša na proučevanje kadrov glede na skupno delovno dobo. To je čas, ki ga je posameznik preživel na delovnem mestu od prve zaposlitve v eni ali več organizacijah do zaključka njegove delovne aktivnosti, navadno je to upokožitev. Proučevanje lahko omejimo tudi na delovno dobo v določenem poklicu ali področju, za katerega se je izobraževal. Nekateri poklici namreč zahtevajo določene sposobnosti, ki jih z leti človek izgublja. V tem primeru je potrebno pravočasno razmišljati o prekvalifikacijah ali o menjavi poklica.
- Proučevanje kadrov glede položaj v procesu dela, s katerim največkrat proučujemo odnose, probleme, produktivnost, kakovost, organizacijsko klimo in zadovoljstvo na delovnem mestu med različnimi skupinami zaposlenih (npr. med vodilnimi kadri in podrejenimi, med administrativnim in proizvodnim kadrom, med generalisti in specialisti, med pedagoškim in nepedagoškim kadrom itd).
- Proučevanje kadrov glede na obliko dela, za katero je značilna razdelitev v dve glavni skupini. Prvo predstavljajo kadri, ki opravljajo delo v standardni obliki zaposlitve in drugo kadri v nestandardnih oblikah dela. Pod standardno obliko zaposlitve smatramo delovno razmerje za nedoločen čas s polnim delovnim časom, vse druge oblike dela pa predstavljajo nestandardne oblike zaposlitve oz. dela. Proučevanje med obema skupinama je v zadnjih letih namenjeno predvsem razlikam v negotovosti (varnost razmerja, socialnih in delavskih pravic) in neenakosti glede višine plačila, dolžine delovnega časa, nadzora nad delavci, možnosti napredovanja in kariernega razvoja posameznika, količine stresa in drugih negativnih vplivov na zdravje.
- Proučevanje glede na potrebe trga dela, s katerim proučujemo suficitarnost in deficitarnost kadrov. Še posebej težka situacija nastopi v primeru suficitarnosti kadrov, torej s presežkom določenega profila. Da bi se izognili nastali situaciji, država stalno spremlja potrebe po zaposlitvi in na podlagi kazalcev ustrezno



regulira število vpisnih mest na srednjih in visokih šolah ter fakultetah.

- Proučevanje glede na vpliv različnih zunanjih dejavnikov, s katerim raziskujemo vplive na kadre, ki jih prinašajo hitre, pogosto nepredvidljive spremembe. V kriznih razmerah je še posebej pomembna odzivnost vseh odgovornih, in sicer z namenom omiliti posledice, ki jih take razmere pustijo na kadrih.

Prav slednji način proučevanja je v trenutni situaciji pandemije in globalne krize pomemben, zato smo v prispevku predstavili vpliv pandemije COVID-19 na kadre in v sklopu krizne situacije proučili še razlike glede na starostne skupine, izobrazbo in način zaposlitve.

### 3 Vpliv pandemije COVID-19 na kadre

Bolezen COVID-19 je bila prvič zabeležena decembra 2019 na Kitajskem. Kmalu je postalo jasno, da bolezen zaradi resnosti in zaskrbljujoče hitrosti širjenja predstavlja grožnjo svetovnemu javnemu zdravju. Zato je Svetovna zdravstvena organizacija (WHO) 11. marca 2020 uradno razglasila pandemijo. V Evropi je večina držav že v prvem četrtletju 2020 izvajala omejitvene ukrepe, kar se je pokazalo tudi v omejitvi gospodarskih dejavnosti. V Sloveniji je bila epidemija razglašena 16. marca 2020. Prvi val epidemije je tako kot v drugih državah zajemal restriktivne ukrepe, ki so skupaj z izjemno discipliniranostjo prebivalstva omogočili, da se je 31. maja 2020 začel uporabljati odlok o preklicu epidemije.

Številni avtorji so proučevali vpliv pandemije COVID-19 na zaposlovanje. Prve študije so zajemale obdobje prvega vala epidemije. BÉland, Brodeur in Wright (2020) so ugotovili, da je pandemija v ZDA vplivala na povečanje brezposelnosti in zmanjšanje zaposlenosti. Ugotovili so, da je najbolj prizadela moške, mlajše in manj izobražene kadre. Proučili so tudi razliko med kadri, ki so delo lahko opravljali na daljavo, in tistimi, katerih delo je bilo odvisno od osebnega kontakta. Zaključili so, da so bili kadri, ki delajo v poklicih, ki jih je moč opravljati na daljavo, manj prizadeti. Analiza raziskave Palomina, RodrĂguez in Sebastiana (2020) razkriva, da je pandemija COVID-19 povečala neenakost in revščino v evropskih državah. Z opravljenimi simulacijami so napovedali, da se bo neenakost povečala v vseh državah, večjo neenakost in revščino pa pričakujejo v vzhodni in južni Evropi.

Meekes, Hassink in Kalb (2020) so v času pandemije COVID-19 proučevali razlike med spoloma glede na povpraševanje in ponudbo dela na Nizozemskem. Ugotovili so, da se razlike med spoloma v zaposlovanju, delovnem času in plačnih postavkah v prvih šestih mesecih 2020 niso večale.

V želji, da bi preprečili širjenje COVID-19, so države že v prvem valu epidemije sprejele nekajtedenske restriktivne ukrepe, ki so zajemali upoštevanje socialne distance in vseh varnostnih ukrepov ter omejitve ali prepoved opravljanja nekaterih dejavnosti. Za zmanjšanje negativnih posledic, ki bi jih gospodarstvu ukrepi prinesli, se je spodbujalo delo na domu. Poročilo mednarodne organizacije dela (ILO, 2020) kaže, da so v 59-ih državah javni delavci delo izvajali na daljavo. Pri tem ne smemo pozabiti na dejstvo, da je možnost opravljanja dela na daljavo odvisna od razvitosti države.

V ZDA je aprila 2020 delo od doma opravljalo 50 % zaposlenih (Brynjolfsson, Horton, Ozimek, Rock, Sharma, in TuYe, 2020), v Združenem kraljestvu je bil ta delež približno 47-% (Cameron, 2020). Na Japonskem, kjer vlada ni uveljavila razširjene blokade, pa je bil ta delež približno 10-% (Okubo, 2020). Za države EU je podatek naveden v evropskem poročilu (Eurofound, 2020), in sicer je julija 2020 skoraj polovica vseh zaposlenih v državah EU opravljala delo od doma. Čeprav se deleži po posameznih državah razlikujejo, so skupne značilnosti, da je v času pandemije veliko zaposlenih prvič opravljalo delo od doma in da bi si želeli s takim načinom dela nadaljevati tudi po zaključku omejitev zaradi bolezni COVID-19 (Eurofound, 2020; Felstead in Reuschke, 2020).

Možnost opravljanja dela na daljavo je v veliki meri odvisna tudi od dejavnosti in poklica, ki ga posameznik opravlja. Kadri, ki jih lažje preusmerimo v opravljanje dela od doma, so v povprečju bolj kvalificirani in imajo v povprečju tudi višje plače. Dingel in Neiman (2020) sta v raziskavi ocenila, da je največ dela na daljavo možno opravljati v naslednjih primerih: 83 % na delovnih mestih v izobraževalni dejavnosti, 80 % v sklopu strokovnih, znanstvenih in tehničnih storitev; 79 % za upravljanje podjetij itd. Med slabo plačanimi dejavnostmi pa so možnosti za opravljanje dela majhne, in sicer 14 % za trgovino na drobno, 8 % za kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo in lov ter 4 % za nastanitev in prehrano.

Po drugi strani pa moramo upoštevati dejstvo, da delo od doma zahteva spremenjeno prakso organizacije dela, predvsem pa predstavlja velik izziv med usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. Napovedi avtorjev (Poulikas in Branka, 2020; Fana, Tolan, Torrejón Pérez, Urzi Brancati, in Fernández-Macías, 2020) so, da bodo ukrepe in prakse socialnega distanciranja zaradi pandemije COVID-19 najbolj občutile ženske, tujci, nižje izobraženi in slabo plačani delavci ter tisti, ki so zaposleni v atipičnih oblikah dela.

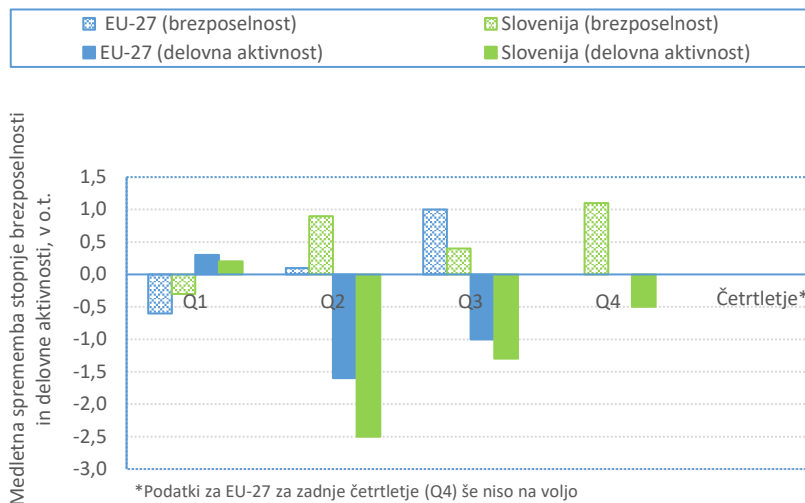
V nadaljevanju zato predstavljamo vpliv, ki ga ima pandemija na kadre, ki nastopajo na trgu dela. Predstavili bomo spremembe v stopnji delovne aktivnosti in stopnji brezposelnosti v Sloveniji in EU. V nadaljevanju bomo delovno aktivnost proučili po starosti in izobrazbi. Predstavili bomo tudi, kako se je spreminjal delež zaposlenih v standardni obliki dela in v najpogostejši nestandardni obliki dela v Sloveniji, tj. pri začasnem zaposlovanju.

### 3.1 Delovna aktivnost in brezposelnost

Pandemija COVID-19 je v državah EU močno vplivala na razmere na trgu dela. Na sliki 1 je prikazana sprememba stopenj brezposelnosti in stopenj delovne aktivnosti v odstotnih točkah, in sicer v posameznem četrtletju med letoma 2019 in 2020 v Sloveniji in v povprečju držav EU-27. Razvidno je, da je imela pandemija največji vpliv na medletni upad zaposlovanja v drugem četrtletju tako v Sloveniji kot v povprečju držav članic EU (v Sloveniji za 2,5-o.t., v EU-27 za 1,6-o.t.).

Rezultate lahko v dani situaciji razlagamo s takojšnjim odzivom večine držav. Ta je zajemal sprejem različnih ukrepov, in sicer z namenom ohraniti delovna mesta in se izogniti množičnemu odpuščanju delavcev. Najbolj pogost ukrep je bil skrajševanje delovnega časa oz. »čakanje na delo«, kot ga poznamo tudi v Sloveniji, kar glede na prejšnja dognanja o gospodarskih krizah ne preseneča. Hijzen in Martin (2013) sta namreč prikazala, da so v gospodarskih krizah ukrepi, kot je skrajševanje delovnega časa, bistveni za ohranjanje delovnih mest, ki bi bila sicer zaradi padca gospodarske aktivnosti ukinjena.

Zaradi dolgotrajnih kriznih razmer in negativnega vpliva na gospodarstvo ne preseneča, da se je število brezposelnih povečalo. Največjo medletno rast stopnje brezposelnosti je zaznati v zadnjem četrtnetu, in sicer za 1,1-o.t, kar je prav tako prikazano na sliki 1. Za EU-27 podatki za zadnje četrtnete še niso dostopni, največjo medletno rast brezposelnosti je tako zaznati v tretjem četrtnetu.

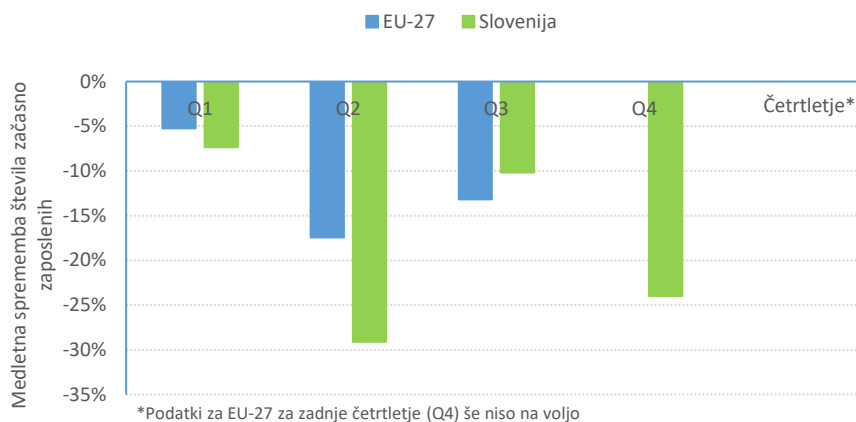


**Slika 1: Sprememba stopnje brezposelnosti in stopnje delovne aktivnosti v posameznem četrtnetu v starostni skupini od 15 do 64 let, in sicer med letoma 2019 in 2020**

Vir: Eurostat, 2021a; Eurostat 2021b; lastni preračuni

### 3.2 Začasna zaposlenost

Podjetja v Sloveniji so se na nastale razmere odzvala podobno kot v drugih krizah, in sicer so poleg ukrepov za ohranjanje delovnih mest najprej zmanjšali zaposlovanje preko začasnih zaposlitev (slika 2). Po pričakovanjih je upad števila začasno zaposlenih največji v drugem četrtnetu, in sicer kot posledica prvega vala epidemije. Število začasno zaposlenih se je v Sloveniji zmanjšalo za 29,1 %, v povprečju držav članic EU-27 pa za 17,4 %. Skladno z drugim valom epidemije in sprejetimi ukrepi veliko spremembo opazimo tudi v zadnjem četrtnetu, delež začasno zaposlenih se je zmanjšal za 24 %.



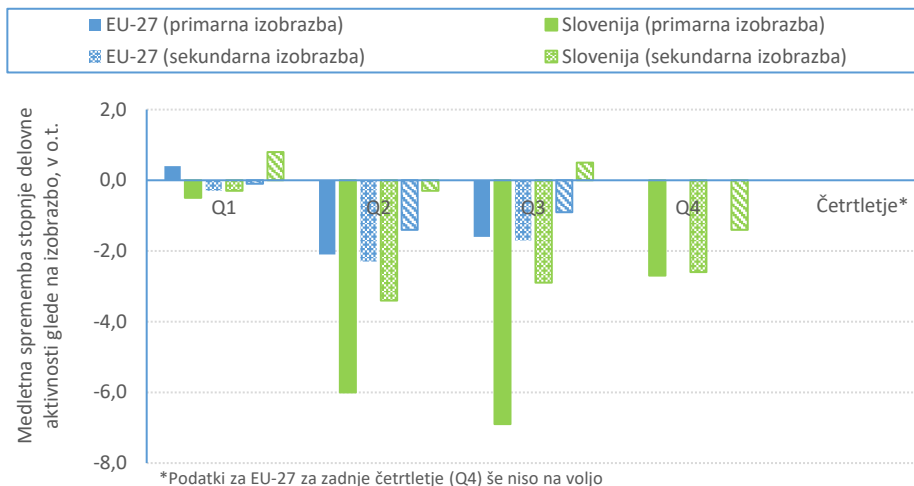
**Slika 2: Sprememba števila začasno zaposlenih v posameznem četrtoletju v starostni skupini od 15 do 64 let, in sicer med letoma 2019 in 2020, v %**

Vir: Eurostat, 2021c; lastni preračuni

### 3.3 Delovna aktivnost in izobrazba

Vpliv pandemije na delovno aktivnost glede na izobrazbo predstavljamo na sliki 3. Prikazana je medletna sprememba stopnje delovne aktivnosti primarne, sekundarne in terciarne izobrazbe v posameznem četrtoletju za starostno skupino od 15 do 64 let. V vseh četrtoletjih so bili v povprečju EU-27 najbolj prizadeti kadri s srednješolsko izobrazbo, v Sloveniji pa najmanj izobraženi, torej kadri s primarno izobrazbo. Rezultat lahko pripišemo vzpostavljeni polarizaciji na trgu dela, saj je bilo za vse države EU-27, z izjemo Slovenije, Madžarske in Češke, značilno zmanjševanje srednje zahtevnih delovnih mest na račun nizko zahtevnih delovnih mest (OECD, 2017). Breemersch, Damijan in Konings (2017) kot razlog navajajo povečano kitajsko konkurenco, ki je povzročila odpuščanje delavcev na srednje zahtevnih delovnih mestih.

Slovenija je med primarno izobraženimi največjo medletno spremembo beležila v tretjem četrtoletju. Prvi razlog lahko najdemo v povezavi s krizo, ki je prizadela sektorje, ki zaposlujejo velik del primarno izobraženih kadrov. Drugi razlog pa lahko povežemo z ugotovitvami, da imajo ti kadri glede na dejavnost, ki jo opravljajo, manjše možnosti za delo od doma.



**Slika 3: Spremembe stopenj delovne aktivnosti v posameznem četrletju v primarni, sekundarni in terciarni izobrazbi, in sicer v starostni skupini od 15 do 64 let med letoma 2019 in 2020**

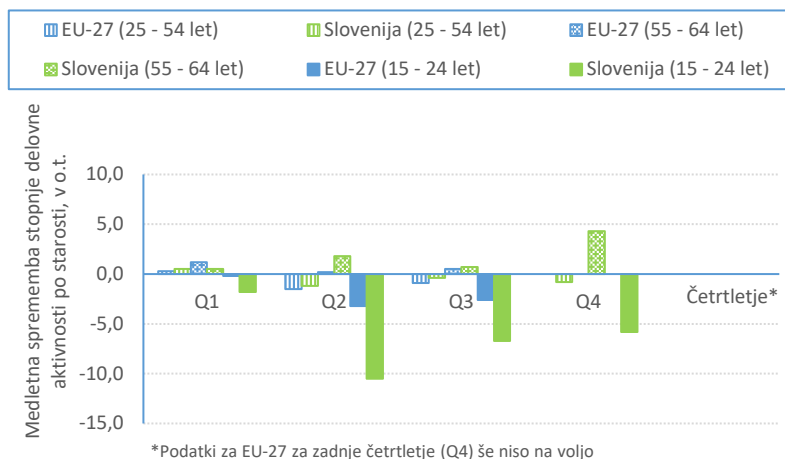
Vir: Eurostat, 2021a; lastni preračuni

### 3.4 Delovna aktivnost in starost

Vpliv pandemije na delovno aktivnost v različnih starostnih skupinah je razviden s slike 4. Kriza je najmanj prizadela starejše zaposlene v starostni skupini od 55 do 64 let. V vseh četrletjih se je medletna delovna aktivnost starejših povečala tako v Sloveniji kot v EU-27. V Sloveniji je največje medletno povečanje delovne aktivnosti starejših zaznati v zadnjem četrletju (za 4,3-o.t), podatki zadnjega četrletja za EU-27 pa še niso bili na voljo. Kljub krizi lahko dobre rezultate delovne aktivnosti starejših razlagamo s staranjem prebivalstva in z dolgoletnimi spodbudami države za daljšo delovno aktivnost starejših. V prid delovni aktivnosti starejših govori tudi dejstvo, da so delodajalci zaradi manjšega povpraševanja najprej prekinili vsečasne oblike dela. Med starejšimi, ki so delovno aktivni, pa je delež takih, ki delajo v začasnih oblikah dela, izjemno majhen.

Pandemija je v največji meri prizadela mlade tako v Sloveniji kot v povprečju držav članic EU-27. S slike 4 je razvidno, da se je medletna delovna aktivnost mladih v starostni skupini od 15 do 24 let v vseh četrletjih zmanjšala. Medletna sprememba stopnje delovne aktivnosti mladih je najbolj izrazita v drugem četrletju. V EU-27 je padla za 3,2-o.t., v Sloveniji pa kar za 10,5-o. t. Tako visok upad delovne aktivnosti

lahko razlagamo z dejstvom, da imamo v Sloveniji v starostni skupini od 15 do 24 let izredno majhen delež delovno aktivnih v standardni obliki dela. V letu 2019 je bilo po podatkih Sursa (2021b) med zaposlenimi mladimi samo 38,3 % takih z zaposlitvijo v obliki delovnega razmerja za nedoločen čas. Kot smo že povedali, so bilečasne zaposlitve tiste, ki so jih delodajalci zaradi epidemije in sprejetih ukrepov najprej ukinili.



Slika 4: Spremembe stopenj delovne aktivnosti v posameznem četrletju v različnih starostnih skupinah, in sicer med letoma 2019 in 2020

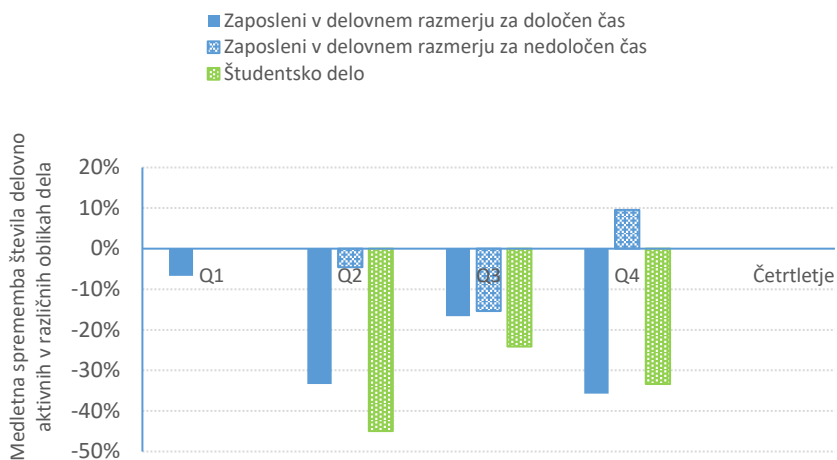
Vir: Eurostat, 2021a; lastni preračuni

### 3.5 Najpogostejše oblike dela med mladimi

Zaradi tako visoke prizadetosti, ki jo je povzročila pandemija na delovno aktivnost mladih, v nadaljevanju bolj podrobno predstavljamo delovno aktivnost mladih v starostni skupini od 15 do 24 let v posameznem četrletju za leti 2019 in 2020. S slike 5 je razvidno, da so bili med najbolj prizadetimi mladi z začasnimi zaposlitvami, kar je bilo glede na majhno varnost te oblike zaposlitve in sprejete ukrepe pričakovati.

Skladno z razglašanim prvim valom epidemije je v drugem četrletju 2020 opaziti zmanjšanje števila mladih, ki so opravljali študentsko delo za 45 %, v primerjavi z drugim četrletjem 2019. Sledi medletna sprememba števila mladih, ki so bili zaposleni za določen čas, in sicer za 33,3 %. Najmanjšo medletno spremembo pa smo zabeležili v številu mladih, ki so bili zaposleni za nedoločen čas, in sicer se je število zmanjšalo za 4,5 %. Podobna situacija se ponovi v drugem valu pandemije,

ki se ujema z zadnjim četrtletjem. Medletna sprememba števila mladih, ki so bili zaposleni za določen čas, se je v tem četrtletju zmanjšala za 35,7 %, medletna sprememba števila mladih, ki so opravljali študentsko delo, pa se je zmanjšala za 33,3 %.



**Slika 5: Spremembe števila delovno aktivnih glede na najpogostejše oblike dela v posameznem četrtletju v starostni skupini od 15 do 24 let, in sicer med letoma 2019 in 2020**

Vir: Surs, 2021a; lastni preračuni

## 4 Razprava

Pandemija COVID-19 ima velik vpliv na gospodarstvo, na življenje posameznika in na družbo kot celoto. Že v prvem valu epidemije so bili sprejeti vsi potrebni ukrepi, s katerimi se je širjenje virusa preprečevalo. Kljub temu pa je povzročila veliko zaskrbljenost med prebivalstvom. Na začetku predvsem zaradi strahu pred okužbo bližnjih in sebe in tudi glede stiske okuženih zaradi družbene stigme. Wang, Xia, Xiong, Li, Xiang, Yuan in sodelavci (2020) navajajo, da so psihološke stiske, ki jih zaradi strahu občuti prebivalstvo, največje prav v zgodnji fazi epidemije, kar se je zaradi nepoznavanja nove bolezni in njenih posledic tudi dogajalo. Glede na dejstvo, da se s pandemijo soočamo že več kot eno leto, prebivalstvo doživlja dodatne stiske zaradi spremenjenih navad v vsakdanjem življenju in zaradi negotovosti, s katerimi se sooča v poklicnem in zasebnem življenju. Nenazadnje omenimo še negotovost glede napovedi, kdaj se bomo lahko vrnil v ustaljene tirnice vsakdanjega življenja.



Ko govorimo o kadrih, lahko rečemo, da so se s spremembami zaradi pandemije soočale vse tri skupine: kadri v funkciji, kadri v pripravi in potencialni kadri. Na trgu dela prihaja med vsemi tremi skupinami kadrov do stalnih interakcij, saj v določenem trenutku del kadrov v funkciji preide med kadre v pripravi ali celo med potencialne kadre in obratno. V prispevku smo predstavili vpliv pandemije predvsem na kadre v funkciji, torej na delovno aktivno prebivalstvo. Zaradi spremenjenih razmer na trgu dela in upoštevanja vseh sprejetih ukrepov za zajezitev širjenja virusa pa smo obravnavali tudi del kadrov v pripravi, in sicer brezposelne.

MCKibbin in Fernando (2020) opisujeta, da je bilo zaradi bolezni Covid-19 po vsem svetu zaznati upočasnjevanje gospodarstva in prekinitve proizvodnje, s tem pa je bilo delovanje dobavnih verig moteno. Večina podjetij je bila prisiljena krčiti proizvodnjo. Države, v katerih so vlade aktivno pristopile k reševanju gospodarstva s sprejemom različnih ukrepov, so močno ublažile težave, s katerimi so se soočala podjetja. To potrjuje tudi stanje delovne aktivnosti v posameznem četrtletju in primerjava med letoma 2019 in 2020 (slika 1).

Zmanjšanje medletne stopnje delovne aktivnosti je bilo v Sloveniji in povprečju držav EU najvišje v drugem četrtletju (v Sloveniji za 2,5-o.t., v EU-27 za 1,6-o.t.). Če primerjamo še medletno spremembo števila delovno aktivnih, opazimo, da je v Sloveniji in EU-27 v drugem četrtletju 2020 število delovno aktivnih v starostni skupini od 15 do 64 let v primerjavi z letom 2019 manjše za 2,4 %. V Sloveniji smo stanje izboljšali že v tretjem četrtletju, v zadnjem četrtletju pa je bilo število delovno aktivnih za 0,6 % manjše v primerjavi z letom 2019 (Eurostat, 2021d). Za preprečitev večjega poslabšanja stanja delovne aktivnosti je v veliki meri zaslužna vlada, ki je uvedla dva pomembna ukrepa za ohranjanje delovnih mest. Podjetjem je ponudila povračilo nadomestila plače za zaposlene na čakanju na delo in delno subvencioniranje polnega delovnega časa, ki je odvisno od obsega tedenskih ur. Podjetja so lahko kadre poslala na čakanje in jim tako omogočila manj stresa, ki bi ga sicer doživljali ob izgubi zaposlitve. Seveda so k preprečevanju slabšanja nastale situacije pripomogla tudi podjetja, ki so kadrom omogočila, da so delo opravljali doma, če je narava dela to dopuščala.

Povsem drugačna situacija je bila s kadri v funkciji, ki so opravljali začasno delo (slika 2). V drugem četrtletju 2020 je bilo opaziti za kar 29,1-% zmanjšanje števila začasno zaposlenih v primerjavi z letom 2019. Tudi v zadnjem četrtletju, ki se ujema z drugim valom epidemije, opazimo večje medletno zmanjšanje števila začasno zaposlenih (za

24 %). Upravičeno lahko rečemo, da se je tudi v pandemiji pokazalo, kako negotove so nestandardne oblike zaposlitve v kriznih razmerah in kako ranljivi so posamezniki, ki tako obliko dela opravljajo. Z izgubo zaposlitve se njihove stiske še poglobijo, zato je podpora vlade in ustrezna pomoč ranljivim skupinam v teh časih nujna.

V Sloveniji so bili med najbolj prizadetimi skupinami tisti s primarno izobrazbo (slika 3). Med vsemi državami v EU ima Slovenija v omenjeni skupini celo največji upad medletne stopnje delovne aktivnosti v drugem in tretjem četrtletju. Prizadetost med nizko izobraženimi je posledica ukinjanja dejavnosti nekaterih sektorjev in tudi dejstva, da imajo ti kadri manjše možnosti za delo od doma. V podjetjih so večinoma skladno s priporočili reorganizirali delo, če je obstajala možnost, pa so vzpostavili delo na daljavo. S tem so ublažili del negativnih posledic omejitev delovanja nekaterih dejavnosti, po drugi strani pa so zaposlenim omogočili opravljanje delovnih nalog od doma ter sodelovanje in druženje s pomočjo ustrezne tehnologije. Samo v prvem četrtletju 2020 je delo od doma odredilo več delodajalcev kot v celem letu 2019 (Ius-info, 2020).

Spremenjen način dela in delovnega okolja pa lahko vpliva na dodatne stiske kadrov v funkciji. Delo od doma jim namreč spremeni življenjski slog, ki se posledično kaže v neravnovesju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Bryantova (2000) pravi, da je delo na domu pogosto prikazano kot fleksibilno, avtonomno, zaželeno in družini prijazno. V času Covid-19 so študije (Ferguson, 2020; Connolly, Kassam, Willsher in Carroll, 2020) pokazale, da je delo na domu okrepilo neenakost med spoloma. Postalo je stresno predvsem za ženske, saj so doma naenkrat opravljale poklicno delo, hkrati pa delo, povezano z gospodinjskimi obveznostmi in oskrbo družinskih članov. Pri moških je bilo poklicno delo vedno na prvem mestu. Tudi ILO (2020) opozarja na težko obvladovanje situacije, če je poleg dela na domu potrebno poskrbeti še za otroke ali druge vzdrževane člane. Tako prepletanje poklicnega in zasebnega življenja ima lahko negativne učinke, in sicer predvsem za ženske, ki še vedno opravljajo največji del gospodinjskih in družinskih nalog.

Po drugi strani pa ne smemo pozabiti, da delo na domu v času epidemije omogoča socialno distanciranje, ki ima ključno vlogo pri zaustavitvi širjenja virusa. V Sloveniji so delodajalci v času COVID-19 v veliki meri upoštevali priporočila, zato so z namenom zagotavljanja varnosti zaposlenim namesto klasične oblike dela omogočili opravljanje dela na domu. Aleksić in Černe (2020) sta med njimi opravila raziskavo

in ugotovila, da v povprečju zaposleni v Sloveniji tako obliko dela zaenkrat podpirajo. Avtorja med drugim omenjata, da je želja 75 % anketiranih, da bi z delom na domu nadaljevali tudi po končani epidemiji. Seveda bodo v prihodnosti izdelane še bolj podrobne študije, ki bodo potrdile ali ovrgle dosedanje ugotovitve. Zaenkrat lahko rečemo, da v trenutni situaciji lahko govorimo o prevladujočem pozitivnem vidiku, ki ga ima taka oblika dela na zdravje in delovno aktivnost posameznika. Vpeljava dela od doma podjetjem namreč omogoča, da zmanjšajo stroške poslovanja in zagotovijo nemoten proces dela, kadri pa zaposlitev lahko obdržijo.

Ko govorimo o proučevanju kadrov po starosti, sta še posebej izpostavljeni skupini mladih in starejših. Glede na podatke o stopnji delovne aktivnosti je pandemija COVID-19 prizadela predvsem mlade (slika 4). Pri starejših je stopnja delovne aktivnosti v Sloveniji v vseh četrletjih 2020 višja kot v letu 2019. Rezultat je posledica oblike zaposlenosti, saj so mladi v Sloveniji med vsemi državami najpogosteje zaposleni v začasni obliki zaposlitve, ki jo je pandemija najbolj prizadela. To se kaže tudi v medletnih spremembah števila brezposelnih v posameznih četrletjih, kjer je Slovenija med vsemi državami v EU pri mladih na vrhu glede poslabšanja stanja, medtem ko je pri starejših slika obratna (Eurostat, 2021d). Spremembe v številu brezposelnih starejših so namreč spodbudne, saj se je število v vseh četrletjih leta 2020 zmanjševalo, tako da pandemija ni imela večjega vpliva na dogajanje te starostne skupine na trgu dela. Kljub temu pa je potrebno omeniti, da pandemija povzroča stiske vseh kadrov v funkciji, saj vpliva na delovni proces in spremenjene pogoje dela ter povzroča skrbi zaradi slabše gospodarske situacije in s tem možnega prehoda v brezposelnost.

V Sloveniji je delež začasnih zaposlitev med vsemi zaposlenimi največji v starostni skupini od 15 do 24 let. Zato smo bolj podrobno proučili študentsko delo in delovno razmerje za določen čas kot najbolj pogosti obliki začasnega dela mladih v primerjavi s standardno obliko dela – delovnim razmerjem za nedoločen čas. V letu 2019 je bil med zaposlenimi v starostni skupini od 15 do 24 let delež takih, ki so imeli sklenjeno delovno razmerje za nedoločen čas, samo 38,3 %. Delo preko študentskega dela je opravljalo 36,7 % mladih, 23,3 % je imelo sklenjeno razmerje za določen čas, v drugih oblikah dela pa je bilo zaposleno 1,7 % mladih (Surs, 2021).

Primerjava medletnega števila mladih v omenjenih oblikah dela v posameznem četrletju sledi razvoju epidemije v Sloveniji (slika 5). V drugem četrletju 2020 se je število mladih, ki so opravljali študentsko delo, v primerjavi z drugim četrletjem 2019 zmanjšalo za 45 %, število mladih s sklenjenim razmerjem za določen čas pa za 33,3 %. Podjetja so namreč najprej prekinila začasno zaposlovanje, zato so bili mladi še posebej prizadeta skupina. Večjo spremembo je opaziti tudi v zadnjem četrletju 2020. Število mladih, ki so opravljali študentsko delo, se je v primerjavi z zadnjim četrletjem 2019 zmanjšalo za 33,3 %, število mladih s sklenjenim razmerjem za določen čas pa za 35,7 %.

Za mlade so bile negotove oblike zaposlitve značilne že pred krizo. Za te oblike dela je značilno, da večinoma ne zagotavljajo socialne varnosti in drugih pravic, ki izhajajo iz dela. S študentskim delom, ki je v Sloveniji močno razširjeno, mladi npr. niso upravičeni do nadomestila za čas odsotnosti z dela zaradi bolezni, nadomestila za prevoz na delo, za prehrano, niti do nadomestila za brezposelnost. Poleg tega je plačilo običajno relativno majhno, zato mladi pogosto osamosvojitve prenašajo v kasnejša leta. Slovenija je po deležu začasno zaposlenih med zaposlenimi v starostni skupini od 15 do 24 let v primerjavi z drugimi članicami EU v samem vrhu. Po podatkih Eurostata (2020e) je bilo v letu 2019 kar 61,8 % mladih zaposlenih v začasni obliki dela, v povprečju držav članic EU 49,8 %. Kriza COVID-19 je njihov položaj poslabšala, saj so bilečasne oblike dela tiste, ki so jih delodajalci najprej ukinili.

Čeprav je namen študentskega dela mladim omogočiti pridobivanje delovnih izkušenj in razvijanje lastnih kompetenc in omogočiti izboljšanje standarda v času njihovega izobraževanja, so si mnogi s to obliko dela omogočili osamosvojitve in jim je predstavljala edino sredstvo za preživljanje. Menimo, da bi bilo potrebno ponovno razmisliti o obliki študentskega dela, kot ga poznamo trenutno. Morda bi bila situacija boljša, če bi bilo študentsko delo možno le v povezavi s področjem njihovega študija, v nasprotnem primeru pa bi se moral delodajalec odločiti za druge oblike zaposlitve.

Pri mladih je zaskrbljujoč tudi visok delež delovnega razmerja za določen čas, ki v času krize prav tako predstavlja še večjo negotovost in skrb zaradi preživljanja, še posebej, če so se ti mladi že osamosvojili ali imajo družine. Mladi predstavljajo pomemben del družbe, zato je pomembno, da država spodbuja njihovo vključitev v delovno okolje takoj po končanem izobraževanju, predvsem v standardno obliko dela. Tako bi mladim zagotovili večjo varnost, manj skrbi glede negotovosti

zaposlitve in hitreje osamosvajanje. Obenem predlagamo, da se pričnejo pogovori o položaju mladih na trgu dela v obstoječih negotovih oblikah dela in smiselni (pre)ureditvi teh oblik dela.

## 5 Zaključek

Kako bo bolezen COVID-19 vplivala na gospodarstvo, posameznika in družbo, se bo pokazalo v prihodnosti. V povezavi s trenutno krizo in njenimi posledicami je kar nekaj odprtih vprašanj, na katera še vedno ne moremo odgovoriti. Strokovnjaki opozarjajo, da bodo mutacije virusa še naprej ogrožale življenje milijonov ljudi, kar bi lahko povzročilo velike težave v globalnem gospodarstvu. Predvidevamo, da bo kriza močno vplivala na trg dela, obenem pa bistveno spremenila organizacijo delovnih procesov. Caselli (2020) na primer ugotavlja, da je bilo v Italiji manjše tveganje za okužbo Covid-19 v industriji, ki je bila avtomatizirana ali pa so delo opravljali roboti. Primer kaže, da bi lahko avtomatizacijo po krizi pospešili, saj jo lahko uporabimo kot strategijo za zmanjšanje tveganj za zdravje in tako v podobnih razmerah ohranimo proizvodnjo in kontinuirano poslovanje.

Tudi delo na domu se je izkazalo kot odlična rešitev zagotavljanja varnosti zaposlenih, vendar ni primerno za vse oblike dela in vse dejavnosti. Poleg tega so bili odzivi glede usklajevanja dela in zasebnega življenja različni. Vsekakor so spodbudni dosednji rezultati različnih globalnih raziskav, in sicer bi večina zaposlenih s tako obliko dela rada nadaljevala tudi po koncu epidemije. V prihodnosti lahko pričakujemo, da bodo v podjetjih razmislili, ali bodo z delom na daljavo nadaljevali tudi po epidemiji. Zato je še posebej pomembno ugotoviti, kakšna je bila delovna uspešnost in zadovoljstvo tistih, ki so delo opravljali od doma.

Zaključimo s priporočilom Wintonove in Howcroftove (2020): »V luči sedanje krize je treba korenito premisliti, kako se delo vrednoti - tako družbeno kot finančno. To naj bo vodilo k razmišljanju, kako zagotavljati plačilo in zaščito ključnih delavcev na način, ki odraža njihov kritični prispevek k družbi.«

## Literatura

- Aleksić, D. & Černe, M. (2020). Ko prožno delo postane nuja. Marketing Magazin. Pridobljeno 7. 4. 2021 na <https://www.marketingmagazin.si/aktualno/ko-prozno-delo-postane-nuja>
- Béland, L. P., Brodeur, A. & Wright, T. (2020). The short-term economic consequences of COVID-19: exposure to disease, remote work and government response. IZA Discussion Paper Series

13159. Pridobljeno 26. 3. 2021 na <https://www.iza.org/publications/dp/13159/the-short-term-economic-consequences-of-covid-19-exposure-to-disease-remote-work-and-government-response>.
- Bradbury-Jones, C. & Isham, L. (2020). The pandemic paradox: The consequences of COVID-19 on domestic violence. *Journal of Clinical Nursing*, 29(13-14), 2047–2049. <https://doi.org/10.1111/jocn.15296>
- Brekić, J. (1972). Kadrovska funkcija u uvjetima samoupravljanja i naučno-tehnične revolucije. V J. Brekić (ur.), *Kadrovska funkcija u udruženom radu*, str. 1 – 36. Zagreb: Ekonomski institut.
- Brekić, J. (1983). *Kadrovska teorija i praksa (Kadrologija udružnog rada)*. Zagreb: Informator.
- Breemersch, K., Damijan, J. & Konings, J. (2017). Labour Market Polarization in Advanced Countries: Impact of Global Value Chains, Technology, Import Competition from China and Labour Market Institutions, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 197. <http://dx.doi.org/10.1787/06804863-en>
- Bryant, S. (2000). At Home on the Electronic Frontier: Work, Gender and the Information Highway, *New Technology, Work and Employment*, 15 (1), 19–33. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00062>
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G. & TuYe, H., (2020). COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data, National Bureau of Economic Research, Working Paper, 27344. doi: 10.3386/w27344
- Cameron, A. (2020). Coronavirus and homeworking in the UK: April 2020. Pridobljeno 29. 3. 2021 na <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/bulletins/coronavirusandhomeworkingintheuk/april2020>
- Caselli, M., Fracasso, A. & Traverso, S. (2020). Robots and Mitigation of the Risk of Covid-19 Contagion in the Workplace: Some Evidence From Italy. *EconPol Europe Opinion*, vol (3). Pridobljeno 29. 3. 2021 na [https://www.econpol.eu/opinion\\_34](https://www.econpol.eu/opinion_34)
- Connolly, K., Kassam, A., Willsher, K. & Carroll, R. (2020). We are Losers in this Crisis: Research Finds Lockdowns Reinforcing Gender Inequality, *The Guardian*, Pridobljeno 5. 4. 2021 na <https://www.theguardian.com/global-development/2020/may/29/we-are-losers-in-this-crisis-research-finds-lockdowns-reinforcing-gender-inequality>
- Čamilović, S. (1982). *Poslovi i organizacija kadrovske funkcije*. Beograd: Privredna štampa.
- Dingel, J. I. & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189(104235). doi:10.1016/j.jpubeco.2020.104235
- Eurofound, (2020). *Living, working and COVID-19, COVID-19 series*, Luxembourg: Publications Office of the European Union. Pridobljeno 3. 4. 2021 na <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>.
- Eurostat, (2021a). Employment rates by sex, age and educational attainment level (%) [lfsq\_ergaed] Pridobljeno 31. 3. 2021 na [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq\\_ergaed&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq_ergaed&lang=en)
- Eurostat, (21b). Unemployment rates by sex, age and citizenship (%) [lfsq\_urgan]. Pridobljeno 31. 3. 2021 20na [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq\\_urgan&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq_urgan&lang=en)
- Eurostat, (2021c). Temporary employees by sex, age and occupation (1 000) [lfsq\_etgais]. Pridobljeno 1.4. 2021 na [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq\\_etgais&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq_etgais&lang=en)
- Eurostat, (2021d). Employment by sex, age and citizenship (1 000) [lfsq\_egan]. Pridobljeno 4. 4. 2021 na [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq\\_egan&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq_egan&lang=en)
- Eurostat, (2021e). Temporary employees as percentage of the total number of employees, by sex, age and citizenship (%) [lfsa\_etpgan]. Pridobljeno 8. 4. 2021 na [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa\\_etpgan&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_etpgan&lang=en)
- Fana, M., Tolan, S., Torrejón Pérez, S., Urzi Brancati, M. C. & Fernández-Macías, E. (2020). The COVID confinement measures and EU labour markets. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2760/079230.
- Felstead, A. & Reuschke, D. (2020). Homeworking in the UK: before and during the 2020 lockdown. WISERD Report. Cardiff: Wales Institute of Social and Economic Research. Pridobljeno 4. 4. 2021 na <https://wiserd.ac.uk/publications/homeworking-uk-and-during-2020-lockdown>

- Ferguson, D. (2020). I Feel Like a 1950s Housewife: How Lockdown Has Exposed the Gender Divide. *The Guardian*. Pridobljeno 4. 4. 2021 na: <https://www.theguardian.com/world/2020/may/03/i-feel-like-a-1950s-housewife-how-lockdown-has-exposed-the-gender-divide> (accessed on 10 February 2021).
- Green, F. (2020). Health effects of job insecurity. *IZA World of Labor*, 212 doi: 10.15185/izawol.212.v2
- Griffith, A. K. (2020). Parental Burnout and Child Maltreatment During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Family Violence*. <https://doi.org/10.1007/s10896-020-00172-2>
- Grujić, M. (1982). Kadri i kadrovska funkcija, Beograd: IŠRO »Privredni finacijski vodič«.
- Hijzen, A. & Martin, S. (2013). The role of short-time work schemes during the global financial crisis and early recovery: a cross-country analysis. *IZA discussion paper*, No. 7291. Pridobljeno 31. 3. 2021 na: <http://ftp.iza.org/dp7291.pdf>
- ILO, (2020). Working from Home: Estimating the worldwide potential. Pridobljeno 28. 3. 2021 na [https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/publications/WCMS\\_743447/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/publications/WCMS_743447/lang--en/index.htm)
- ILO, (2021). COVID-19 and the world of work. *ILO Monitor*, Pridobljeno 5. 4. 2021 na [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_767028.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf)
- Ius-info, (2020). Inšpektorat ob strmem porastu dela od doma spremenil sistem beleženja. Pridobljeno 2. 4. 2021 na <https://www.iusinfo.si/medijsko-sredisce/dnevne-novice/260492>
- Kajzer, A. (2020). Vpliv epidemije covid-19 na trg dela v državah EU. *UMAR*. Pridobljeno 30. 3. 2021 na [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](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)
- Kavran, D. (1973). Dinamika kadrovskih struktura. Beograd: *Oeconomica*.
- Kavran, D. (1975). Kadrovska funkcija u udruženom radu. Beograd: *Savremena administracija*.
- Kavran, D. in Florjančič, J. (1992). Kadrovska funkcija - management, Kranj: *Moderna organizacija*.
- Kukoleča, S. M. (1986). Organizaciono-poslovni leksikon izraza, pojmov i metoda. Beograd: *Rad*
- McKibbin, W. & Fernando, R. (2020). The global macroeconomic impacts of COVID-19: Seven scenarios. Canberra: Centre for Applied Macroeconomic Analysis, The Australian National University. Pridobljeno na 3. 4. 2021 na <https://cama.crawford.anu.edu.au/publication/cama-working-paper-series/16221/global-macroeconomic-impacts-covid-19-seven-scenarios>
- Meekes, J., Hassink, W. & Kalb, G. (2020). Essential Work and Emergency Childcare: Identifying Gender Differences in COVID-19 Effects on Labour Demand and Supply. *IZA Discussion Paper*, 13843. Pridobljeno 27. 3. 2020 na <https://covid-19.iza.org/publications/dp13843/>.
- Možina, S. (1998). Strateški pomen kadrovskih virov. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov*, str. 1–28. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- OECD, (2017). *OECD Employment Outlook 2017*. Pridobljeno 1. 4. 2021 na [https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2017/job-polarisation-by-country\\_empl\\_outlook-2017-graph39-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2017/job-polarisation-by-country_empl_outlook-2017-graph39-en). [http://dx.doi.org/10.1787/empl\\_outlook-2017-en](http://dx.doi.org/10.1787/empl_outlook-2017-en)
- Okubo, T. (2020). COVID-19 and teleworking in Japan. *VoxEU CEPR*. Pridobljeno 29. 3. 2020. na <https://voxeu.org/article/covid-19-and-teleworking-japan>
- Palomino, J. C., RodrĂguez, J. G. & Sebastian, R. (2020). Wage inequality and poverty effects of lockdown and social distancing in Europe. *European Economic Review*, 129(103564). doi:10.1016/j.eurocorev.2020.103564
- Polić, V. (1976). *Planiranje kadrova i obrazovanja*. Zagreb: Školska knjiga
- SOK, (2020). O Slovenskem ogrodju kvalifikacij, pridobljeno 26. 7. 2020 na <https://www.nok.si/>
- SSKJ, (2014). *Slovar slovenskega knjižnega jezika (Elektronski vir)* Ljubljana: Založba ZRC, Znanstvenoraziskovalni center SAZU. Pridobljeno 9. 1. 2017 na <http://www.fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=133&View=1&Query=delo>.
- Surs, (2021a). Zaposleni glede na vrsto delovnega razmerja, po starostnih razredih, spolu in kohezijskih regijah (v 1000), Slovenija, četrtletno. Pridobljeno 2. 4. 2021 na <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0762008S.px>

- Surs, (2021b). Zaposleni glede na vrsto delovnega razmerja, po starostnih razredih, spolu in kohezijskih regijah (v 1000), Slovenija, letno. Pridobljeno 2. 4. 2021 na <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0762108S.px>
- Svetlik, I. in Zupan, N. (2009). Opredelitev pojmov in razvoj menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), Menedžment človeških virov, str. 21 – 62. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Wang H., Xia Q., Xiong Z., Li Z., Xiang W., Yuan Y., et al. (2020). The psychological distress and coping styles in the early stages of the 2019 coronavirus disease (COVID-19) epidemic in the general mainland Chinese population: A web-based survey. *PLoS ONE* 15(5): e0233410. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0233410>
- Winton, A. and D. Howcroft (2020). What COVID-19 Tells Us About the Value of Human Labour. *Manchester Policy Blogs* (Manchester: University of Manchester). Pridobljeno 4. 4. 2021 na <http://blog.policy.manchester.ac.uk/posts/2020/04/what-covid-19-tells-us-about-the-value-of-human-labour/>



# TEORETIČNE OSNOVE KRIZ

IZTOK PODBREGAR IN POLONA ŠPRAJC

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.  
E-pošta: iztok.podbregar@um.si, polona.sprajc@um.si

**Povzetek** Krize so posledica pasivnega ali prepočasnega odzivanja na negotovosti, ki se v času hitrih sprememb nenapovedano pojavljajo v naključnih intervalih. Skupna značilnost je pomanjkanje časa in ostalih virov. Zavedanje oz. zaznavnje negotovosti narekuje tudi način poti iz neznane v znano situacijo in s tem napovemo globino krize. Percepcija negotovosti in posledično krizne situacije je pri udeležencih raznolika in je odvisna od kompetenc posameznika. Raznolikost percepcije in harmonizacija torej čas, potreben, da je percepcija udeleženih podobna, sta lahko vzrok za poglobljeno krizo oziroma ustvarjanje novih negotovosti in kriz. Na organizacijski ravni so zaznave kriz pri vodilnih zelo raznolike in se gibljejo na premici od zanikanja do hiperaktivnega nepremišljenega reagiranja. Največkrat vodstvo, ki je organizacijo pripeljalo v krizo, ni sposobno samostojno izvesti postopkov za izhod iz krize. Potrebno je uvesti vsaj zunanje svetovanje ali celo povsem novo vodstvo organizacije.

**Ključne besede:**

kriza,  
negotovost,  
pomanjkanje  
časa,  
krizno  
komuniciranje,  
percepcija  
krize

# THEORETICAL FOUNDATIONS OF CRISIS

IZTOK PODBREGAR & POLONA ŠPRAJC

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.  
E-mail: iztok.podbregar@um.si, polona.sprajc@um.si

**Abstract** Crises are the result of a passive or too slow response to uncertainties that occur unannounced at random intervals in times of rapid change. A common feature is the lack of time and other resources. Awareness or the perception of uncertainty also dictates the way from the unknown to the known situation and thus predicts the depth of the crisis. The perception of uncertainty and consequently of the crisis situation is diverse among the participants and depends on the competencies of the individual. Diversity of perception and harmonization, so it takes time for the perception of the participants to be similar, can be the cause of a deep crisis or the creation of new uncertainties and crises. At the organizational level, crisis perceptions of leaders are very diverse and range from denial to hyperactive recklessness. In most cases, the management that brought the organization into crisis is not able to carry out the procedures for overcoming the crisis on its own. It is necessary to introduce at least external consulting or even a completely new leadership of the organization.

**Keywords:**

crisis,  
uncertainty,  
time  
lack,  
crisis  
communication,  
crisis  
perception

## 1 Uvod

Kriza je zelo širok pojem, ki lahko pojasnjuje oziroma zajema dejavnike, ki so npr. glede na časovno komponento trenutni, enkratni, se pojavljajo z nekim intervalom itd. Z vidika subjektov lahko pojem zajema posameznika, skupino, organizacijo, regijo itd. Z vidika posledic pa so lahko enkratne ali stalne posledice zelo različne po obsegu.

Posamezniki največkrat uporabijo termin »kriza«, ko se znajdejo v neki negotovosti, ki jo običajno spremlja še časovna stiska ali pomanjkanje kakšnega drugega vira, npr. finančnega.

Najbrž bi bilo prav, da se zato najprej ukvarjamo s tem, kdaj in kaj sploh je negotovost, ki jo doživljamo velikokrat, najbrž kar vsak dan. Ne bi se želeli ukvarjati in iskati najboljše definicije negotovosti, ker si jo lahko vsak posameznik sam razloži.

Negotovost je stanje, ko človek v nekem časovnem obdobju (lahko je samo nek trenutek) ne ve, kaj naj stori. Enostavno povedano, gre za omahovanje, največkrat ob zavedanju časovne stiske in ob zavedanju, da s tem veliko izgubljam.

Človek se po navadi takrat ozre vase in poskuša iz svoje podzavesti najti neko zgodovinsko lastno izkušnjo in na podlagi nje poiskati rešitev. Omahovanje, časovni pritisk in zavedno ali nezavedno iskanje rešitve iz lastne podzavesti je glede na možne posledice običajno težko stanje. Še vedno pa so take situacije obvladljive, ker se človek zaveda težave takšne zaznane negotovosti.

Bolj so problematične negotovosti, ki se jih zaradi različnih dejavnikov sploh ne zavedamo, jih zaznavamo s časovno zamudo, jih spoznamo, ko so že vidne posledice itd. Take negotovosti pa nas lahko resnično glede na posledice pripeljejo v zelo težka stanja v odnosu na rešitev.

Ta stanja oziroma percepcijo posameznika oziroma celotne organizacije bi lahko opisali skozi tri osnovna stanja:

- zavedanje, da ne poznamo vseh dejavnikov in posledice tega,

- se ne zavedamo resnosti problema, vendar imamo na voljo dejavnike in ustrezne rešitve,
- se ne zavedamo resnosti svojega stanja in ne poznamo dejavnikov negotovosti in ne vemo, kaj so ustrezne rešitve.

Morda so stavki, ki smo jih zapisali, na prvi pogled nerazumljivi, ker so resnično kompleksni, zato je prav, da jih poskušamo ponazoriti z nekaterimi zahtevnimi grožnjami, ki pretijo na nas v sodobnem okolju. Zelo komplicirano je preživetje v pogojih kemijskih in bioloških groženj oziroma stanj, ki se nevidno in brez zvoka prenašajo, širijo s fluidom ali kapljično.

- Lahko se npr. zavedamo in smo obveščeni, da se nahajamo v takem okolju, vendar ne vemo, kaj so za nas optimalne rešitve za delovanje.
- Lahko se ne zavedamo, da smo v takem okolju, čeprav vemo, da so za take pogoje potrebni detektorji in zaščitna sredstva, ki so morda celo na voljo.
- Lahko pa smo nezavedno v nekem biološko ali kemijsko kontaminiranem okolju in sploh ne vemo, kakšno je to okolje in kakšne rešitve so nam na voljo.

Najbrž smo zajeli le osnovne situacije in pogoje in obstaja nešteto kombinacij, ki so lahko vzrok naši negotovosti oziroma vzrok neprepoznavanja negotovosti.

## **2 Pojem krize**

Pojem kriza ima zaradi široke uporabe veliko razlag, nima pa natančne in specifične razlage; tako da se celo tisti, ki delajo na področju kriz in raziskav, neradi zavežejo k enotni opredelitvi (Eastham et al., 1970).

Kot je opredelil Sapriel (2003), je kriza dogodek, razodetje, obtožba ali splet okoliščin, ki ogrožajo integriteto, ugled ali preživetje posameznika ali organizacije.

Shrivastava, Mitroff, Miller in Miglani (1988) so predstavili poglobljeno opredelitev krize kot organizacijsko katastrofo, ki povzroča veliko škodo in socialne posledice motenj, vključuje več zainteresiranih strani in se odvija skozi kompleks tehnoloških, organizacijskih in družbenih procesov.

Velik del literature govori o krizah na organizacijski ravni. Pri tem se opredelitev krize osredotoči le na njen del.

Pauchant in Mitroff (1992) sta razvila definicijo krize, ki se ne nanaša le na organizacijsko temelječe dogodke. Avtorja krizo obravnavata kot motnjo, ki fizično vpliva na sistem kot celoto in ogroža njegove osnovne predpostavke, njegov subjektivni občutek zase, svoje eksistencialno jedro. Ta opredelitev zajema neorganizacijske krize, kot so naravne nesreče, ki vplivajo ne samo na posamezne organizacije, ampak tudi na družbo kot celoto.

Drugi učenjaki imajo bolj osnovni pristop k opredelitvi krize. Coombs (1999a) je krizo opisal kot nekaj, kar sramoti ali izziva značaj organizacije in to zahteva pojasnilo.

González-Herrero in Pratt (1996) sta krizo opredelila kot nekaj, kar je preprosto nezaželeno in nenadno.

Nazadnje sta Coombs in Holladay (2001) krizo opredelila kot en dogodek ali interakcijo v širšem razmerju med organizacijami in njeni deležniki . . . [ki] lahko poškoduje ali ogrozi kakovost razmerij.

Čeprav se globine definicij razlikujejo, imajo vse enako načelo, in sicer: Kriza je dogodek, ki lahko drastično vpliva na sposobnost organizacije (Bouderaux, 2005).

V literaturi zasledimo šest prekrivajočih se pojmov krize (v Eastham et al., 1970):

### 1. Organski pojem krize

Ta pristop h krizi izkorišča koncept fiziološkega stresa. Tak pristop h krizi se uporablja v situacijah, v katerih so omejitve presežene z nadaljnjim motenjem dogajanja, ki običajno povzroči reševanje problemov ali prilagodljivo vedenje, vendar lahko povzroči neprilagojenost in kronični stres reakcije. Primere tovrstnega pristopa je mogoče opaziti v študijah senzoričnega bombardiranja ali podcenjevanja, psihosomatskih bolezni (Holmes, 1957, Rahe, Holmes, 1966, Parkes, Murray) in v stresu poskusov, ki sta jih pregledala Howard in Scott. Podobno Grinker in Speigal (1945) razpravljata v študiji vojne nevroze, kjer se poudarja pomen dejavnikov fizičnega zdravja (npr. utrujenost, podhranjenost itd.) in neobčutljivost za akutne

okoljske motnje. Organski pristop ponavadi poudarja okoljske in situacijske dejavnike tako, da se stres obravnava kot odziv na zunanje sile. Primer tega je sistemski pristop k preučevanju nesreč (Demerath, Wallace, 1957).

## 2. Koncept ravnotežja

Koncept ravnotežja je prav tako bistven za teorijo krize. To teorijo je ustvaril Lindemann (1944) in razvil Caplan (1961, 1963, 1967) in predstavlja "glavni tok" v kriznih raziskavah. Avtorji navajajo, da se ljudje na problematične situacije običajno odzivajo z uporabo običajnih sredstev, da se ohrani ravnotežje. Kriza se pojavi, ko pride do neravnovesja med težavo in njeno pomembnostjo ter razpoložljivimi sredstvi za njeno reševanje. Nevarna situacija (tj. potencialna, ki povzroča krizo) je tista, ki ogroža zadovoljevanje osnovnih potreb ali spodbuja apetit osnovnih potreb. Običajni odzivi na težave so izzvani, vendar če so mehanizmi reševanja neustrezni, sledi naraščanje napetosti. Organizem poskuša zmanjšati napetost s poskusom novega vedenja, da se reši problem, če pa je to neprimerno, imajo poskusi odvajanja napetosti lahko prednost pred poskusi za rešitev problema. Tako se vidijo krize kot kritične prelomnice v življenjskem ciklu, pri katerem posameznik bodisi poveča svoj repertoar tehnik prilagodljivega reševanja problemov, ki temeljijo na resničnosti, ali pa naredi korak k neprilagodljivim tehnikam reševanja problemov, ki ne temeljijo na resničnosti - tj. duševne motnje. Z drugimi besedami, kriza predstavlja oboje: nevarnost in priložnost za koncept ravnotežja, pri čemer je glavni poudarek na vplivu intrapersonalne dinamike na izid krize.

## 3. Razvojni pristop

Razvojni pristop h krizi je povezan predvsem z deli Eriksona (1959, 1963, 1968), Rapoport (1963, 1964) in drugimi, Dabrowskega (1964) in Forerja (1963). Erikson (1959, 1963, 1968) na osebni razvoj gleda kot na zaporedje diferenciranih faz vedenja ali značilnih prehodnih obdobj s kognitivnimi in afektivnimi spremembami. Krize obravnava kot sestavni del osebne rasti, saj čeprav vključujejo obdobja povečane ranljivosti, nudijo tudi možnosti za razvoj zdravih prilagoditvenih reakcij. Podobno tudi Rapoport (1963, 1964) razlikuje med normalno krizo, s katero se srečujejo praktično vsi posamezniki (npr. poroka, šolanje itd.), in patološko krizo, kot so katastrofe oz. vojne, kjer je izpostavljeno prebivalstvo. Glavna razlika je v tem, da prve zagotavljajo pripravljalo vedenje, druge pa so običajno nepričakovane. Ta bolj optimistični pogled na krizo je podoben tistemu iz prejšnjih pristopov in v

nasprotju s tradicionalnim pogledom na stres ali krizo gleda kot na bistveno škodljiv etiološki dejavnik, duševno motnjo. Uspešno spopadanje v kriznih razmerah pomeni povečanje sposobnosti posameznika za obvladovanje prihodnjih kriz; naraščajoče so le nerešene krize in nagnjenost k duševnim motnjam.

#### 4. Glavna sprememba v »življenjskem prostoru«

To je izraz, ki ga predlaga Parkes kot alternativo bodisi stresu bodisi krizi, saj se izogiba krožnosti opredelitve glede na njen izid. Druga prednost tega izraza je, da mu manjka negativna konotacija krize in stresa. Parkes v neobjavljenem delu ni ohranil klinične perspektive, ampak se je oprl na Lewinijevo teorijo polja z vsemi vidiki krize kot dela izkušeni preizkusnega polja subjekta. Zameglil je običajne razlike med preteklostjo, sedanjostjo in prihodnostjo (izid) ter notranjim in zunanjim. Ta formulacija se približuje teoriji sistemov, da so lahko vsi vidiki izkušeni medsebojno povezani brez predhodnih predpostavk do vzročnih zaporedij. Parkes sam kot raziskovalec je sestavil študijske skupine na podlagi izkušenih dogodkov, kot je žalovanje; oprl se je na širok spekter poročanja in izkustvene vidike, kot je subjektivni stres. Navaja, da spremembe v življenjskem prostoru težijo k temu, da se jim upiramo in tako pojasnimo motnje misli, zaznavanja in vedenja, ko se zgodijo velike spremembe v življenjskem prostoru. Parkesov pristop je v svojem poudarku podoben pristopu Eriksona in Rapoporta pri prehodu kritične vloge v življenjskem ciklu.

#### 5. Komunikacijski model

Ker večina kriznih modelov vključuje sklicevanje na dejavnosti za reševanje problemov, posamezne teorije poudarjajo vlogo informacij pri reševanju kriz. Na primer, Williams (1957) predlaga, da »je splošna naloga komunikacije v krizi, da igralcu zagotovi informacije, ki mu bodo omogočile, da se odloči, se izogne ali zmanjša posledice krize«. To ponazori z opisom odzivov na množične nesreče v kibernetnem smislu. Podobno Hamburg in sod. (1967) preučujejo tudi iskanje in uporabo informacij med stresom. Ruesch (1961) klasificira krize v štiri vrste: vnos, pričakovanje in spomin, odločitev in izhod iz krize. Rueschov model je bolj uporaben na ravni osebnosti in manjših skupin, medtem ko je Williamsov model primeren za večje skupine.

## 6. Medosebni in sociokulturni pristop

Večina zgoraj navedenih pristopov h krizi je psiholoških, ker poudarjajo intrapersonalno, individualno prilagajanje krizi situacij. Bolj poudarjajo pomembnost posameznika, njegovih referenčnih skupin, družbenih omrežij in skupnosti kot pa nekatere podpore, ki vplivajo na izid krize. Tudi tovrsten pristop daje večji poudarek posameznikovim trenutnim razmeram in ne njegovim preteklim izkušnjam in osebnosti. Sociološki pristop h krizi ponazarja Hillsova študija družinske krize in njegov odličen pregled sorodnih raziskav (1949, 1958), v katerih dokaže, da ko je posameznik kot družinski član vpleten v krizo, se mora temu prilagoditi celotna družina. Tudi sociološki pristop poudarja pomen kulturnih vrednot v opredelitvi in odzivu na krizo. Na primer, razlika v zahodnem in japonskem odnosu do smrti; institucionalizacija obredov ob prehodu, ki pomaga posameznikom pri soočanju z velikimi prehodi v odnosih vlog; strpnost do žalosti, reakcije in tako naprej.

## 3 Karakteristike kriz

Billings, Milburn in Schaalmanova (1980) v konceptualizacijo in opredelitev krize vključujejo pet glavnih značilnosti, in sicer:

- negotovost odziva,
- časovni pritisk,
- presenečenje elementa,
- pomen reševanja in
- pogostost pojavljanja.

Kent (1963) je v pregledu značilnosti kriz, ki jih je preučeval v socioloških in psiholoških raziskavah, ugotovil naslednje:

- (a) kriza je akutna, ne kronična, čeprav trajanje krize pogosto ni določeno,
- (b) kriza povzroči vedenjske spremembe, ki so pogosto patološke, kot so greh, frustracija in neučinkovitost,
- (c) krizo ločimo z grožnjo, ciljem vpletene osebe,
- (d) kriza je primerjalna v smislu, da tisto, kar je lahko kriza za udeleženca ali en del, ni nujno kriza za druge, in



(e) kriza vodi do napetosti v organizaciji, vključno z anksioznostjo in fizično napetostjo.

Pearson in Clair (1998) poudarjata, da se odločevalec sooča z nenormalnimi izzivi, ko je njegova organizacija v krizi, in sicer:

- (1) pretok informacij je občasen in hiter,
- (2) vključi se veliko zainteresiranih strani,
- (3) časovni okvir je omejen,
- (4) krizo lahko pričakujemo, lahko pa tudi presenetimo,
- (5) čeprav je pravočasnost bistvenega pomena, kakovosti odločitev ni mogoče žrtvovati zaradi hitrosti.

Značilnosti tehnološkega kriznega stanja za kriznega upravitelja pogosto pomenijo velike stresne dejavnike (Ahmad, Khrabsheh, 2013):

- (1) hudo nevarnost za človeška življenja, pomembne vrednote, politiko, ekologijo, finance itd. V klasičnem zahodnem obvladovanju kriz so vrednote običajno prednostne: človek, okolje in material, tj. "ljudje pred lastnino",
- (2) zapleteno kombinacijo redkih dogodkov,
- (3) omejen nadzor,
- (4) veliko negotovost,
- (5) omejene informacije in
- (6) pritisk časa.

Stresne interakcije med voditelji in zaposlenimi lahko zmanjšajo njihove sposobnosti obvladovanja kriz in s tem njihove sposobnosti, da ustavijo razvoj katastrofalnih serij dogodkov. Tudi sami odločevalci so lahko izpostavljeni celo fizični nevarnosti, kjer se pogosto srečujejo s strahom pred neuspehom, stresom pred odgovornostjo in izgubo ali zmanjšanjem nadzora nad okoliščinami, ki se lahko hitro spreminjajo (Ahmad, Khrabsheh, 2013).

#### 4 **Katastrofa in kriza**

Oznaki "katastrofa" in "kriza" se pogosto uporabljata zamenljivo, vendar izraza odražata različne pristope k podobnim pojavom. V literaturi se izraz "katastrofa" pogosto uporablja za opis naravnega dogodka, kot sta poplava ali cunami. Obvladovanje nesreč se je ukvarjalo predvsem z odzivom na gospodarske in človeške posledice takšnih naravnih dogodkov (Quarantelli, 1988).

Incidenti, v katere so vključene organizacije, so običajno priznani kot krize z vlogo človeka. V kriznem upravljanju razlikujemo med sprožilnim dogodkom (cunami, kreditna kriza, neuspešna stranka) in posledično organizacijsko krizo (Turner, 1976).

Kriza se pojavi, ko zahteve sprožilnega dogodka presegajo sposobnost organizacije, da se odzove, kar lahko ogrozi strateške cilje ali nadaljevanje poslovanja. Vendar je za izvajalce izraz „krizno upravljanje“ pogosto omejeno na postopke „obvladovanja izrednih razmer“, medtem ko se pri akademikih nanaša na krizo vzročne zveze, odziv, preobrat in učenje (Smith in Elliott, 2006).

Če krizo gledamo poenostavljeno, morda kot prostorsko in časovno omejen dogodek, potem poudarek na sprožilcu lahko pomaga razumeti dinamiko "akutne krize", tudi če omejuje možnosti za razumevanje krize kot procesa (Roux-Dufort, 2007). Vendar lahko tak poudarek pozornost odvrne od preprečevanja, krepitve odpornosti in učenja.

Kar ločuje krize od "manjših incidentov", je simbolika, ki presega fizične lastnosti incidenta (Pauchant in Mitroff, 1992). Kriza lahko izpodbija priljubljene, organizacijske in regulativne predpostavke o ustreznosti sedanje ureditve in deluje kot prvi korak k spremembam. Na mikro ravni pa lahko kriza izvira iz neuspeha, ki ga je sprožila na primer odvisnost od ene stranke in enega trga ali odsotnost varnostne kopije pri okvari informacijskega sistema. Nevarnost preživetja lahko zadostuje za izpodbijanje predhodno sprejetih predpostavk o uporabi več virov ali potrebe po rednem varnostnem kopiranju sistemov. Kriza ne sme biti medijska novica, vendar bi teoretično morala voditi do spraševanja, kritičnih in obstoječih operativnih metod in/ali predpostavk (Elliott, 2014).

Druga značilnost krize se nanaša na prepoznavanje vpliva širšega kroga zainteresiranih strani na krizo (Elliott, 2014).

Krize se ne nanašajo vedno samo na en incident in jih lahko zadevajo številne napake izdelka na številnih geografskih lokacijah in v daljšem časovnem obdobju (Elliott, 2014).

Zadnja značilnost krize se nanaša na priložnosti, ki se ustvarjajo za učenje in ki izhajajo iz izzivov predhodno veljavnih predpostavk. Učenje lahko povzroči večjo odpornost. Vse več literature pa poudarja ovire za učenje iz krize in za krizo (na primer Elliott in Macpherson, 2010; Smith in Elliott, 2007) in lahko bi trdili, da je skupna lastnost postkrize, čeprav ni značilnost, da se iz posledic kriz premalo naučimo.

## 5 Življenjski cikel kriz

Čeprav so vse vrste organizacij občutljive na krizo, so nekatere panoge po naravi bolj nagnjene h kriznemu dogodku. Grunig in sod. (2002) citirajo zdravnika, ki zavarovalno panogo označuje kot »krizo po definiciji«. Med mnogimi razlogi, ki jih navajajo učenjaki in strokovnjaki za pripravo na krizo, je tudi neobstoj nadzora nad elementi, človeško naravo ali zunanjim svetom. Ta izjava opisuje težave pri kriznem upravljanju; čeprav se lahko izvajalci in organizacije pripravijo na številne scenarije, jih je še veliko več, nad katerimi nimajo nadzora (Boudreaux, 2005).

Za natančno opredelitev krize je treba upoštevati več različnih dogodkov. Krizo sestavljajo predhodniki, manifestacija krize in postopek obnove. Kot je zapisal Coombs, se "kriza ne samo zgodi, ampak se tudi razvije" (Coombs, 2007, str. 15). Po Coombsu najdemo v literaturi tri vplivne klasifikacije življenjskega cikla krize (Coombs, 2007, str. 14):

- Finkov življenjski cikel štirih stopenj (Fink, 1986),
- življenjski cikel petih stopenj, ki ga uporablja Mitroff (Mitroff, 1994),
- model osnovnih treh stopenj (Coombs, 2007).

Finkov (1986) model je najzgodnejši in je eden prvih, ki je krizo obravnaval kot razširjen dogodek. Krizo deli na štiri faze:

- 1) namigi na morebitno krizo,
- 2) izbruh krize,

- 3) učinki krize in prizadevanja, da bi jo prebrodili, in
- 4) iskanje signalov, ki zainteresiranim stranem zagotavljajo, da je krize konec.

Model Mitroffa (1994) opredeljuje pet stopenj:

- 1) zaznavanje signala,
- 2) iskanje in zmanjšanje dejavnikov tveganja,
- 3) preprečevanje škode v krizi,
- 4) faza okrevanja in
- 5) pregled in kritika vodenja kriz, da se iz nje učijo.

Bistvena razlika obeh modelov je v zadnji fazi. Fink (1986) se osredotoča na napredek kriz, medtem ko je Mitroff zaskrbljen zaradi napredka prizadevanj za krizno upravljanje.

Coombs je tri faze označil kot predkrizo, krizni dogodek in postkrizo (Coombs, 2007):

- predkriza: krizno inkubacijsko obdobje, ko pred kriznim dogodkom izide vrsta opozorilnih signalov,
- krizni dogodek: zaporedje dogodkov v nestabilnem ali ključnem času, v katerem se zgodi odločilna sprememba,
- obdobje po krizi, v katerem se obnovi raven varnosti in se začnejo mehanizmi učenja in kontinuitete.

**Predkrizna stopnja** vključuje vse vidike preprečevanja kriz - upravljanje z vprašanji, načrtovanje in druge proaktivne korake.

**Krizna stopnja** se nanaša na ukrepe, s katerimi se je treba spoprijeti in se odzvati na krizni dogodek - prepoznavanje krize, distribucija informacij, sporočilo, razvoj, upravljanje ugleda in razvijajoči se razvoj.

**Stopnja po krizi** se začne, ko je kriza rešena - zagotavljanje rešitve krize, zagotavljanje rešitve javnosti, varnost organizacije in učenje iz dogodka.

Coombs (1999b) in Seeger et al. (2003) trdijo, da tristopenjski model zagotavlja okvir za vključitev različnih podfaz, ki se spreminjajo na podlagi množice spremenljivk. Vrsta in vpliv krize, medijska pokritost dogodka, velikost in kultura prizadete organizacije pa so lahko vplivni dejavniki.

Coombs pojasnjuje, da se tako model Finka (1986) kot model Mitroffa (1994) uvrščata v splošne parametre tristopenjskega modela.

Finkov (1986) štiristopenjski model krizo obravnava kot razširjen dogodek z zadostnimi opozorilnimi znaki pred dogodkom. Finkove štiri stopnje so:

- a) prodromal stopnja,
- b) akutna faza,
- c) kronična stopnja,
- d) stopnja reševanja.

V prodromalni fazi vloga strokovnjaka za krizno upravljanje ni reaktivna, temveč proaktivna. V tej fazi krizni upravitelji poskušajo prepoznati bližajočo se krizo. Te informacije je mogoče najti na različnih mestih, kot so notranje in zunanje revizije, vladna zakonodaja in industrijske publikacije. Ukrepe med prodromalno stopnjo zlahka uvrstimo v predkrizno fazo tristopenjskega modela, ko naslavljamo preprečevanje krize v organizaciji.

Fink (1986) trdi, da se dejanski krizni dogodek začne s sprožilcem, kar se imenuje akutna faza. Za to stopnjo je značilen krizni dogodek in posledica: škoda. Na resnost krize in škodo vpliva uspeh prodromalne stopnje. Uspešno proaktivno prepoznavanje krize lahko zmanjša vpliv krize v akutni fazi. Neuspešno prepoznavanje v prodromalni fazi ustvari reaktivno namesto proaktivnega posredovanja.

Tretja stopnja Finkovega (1986) modela je kronična stopnja. Ta stopnja se nanaša na trajne učinke krize. Čeprav se posamezne krize lahko hitro pojavijo, trajajoči učinki incidenta lahko podaljšajo življenjski cikel krize. Poleg tega lahko ta stopnja vključuje vrsto vprašanj o krizi, zaradi katerih bo dogodek viden različnim javnostim.

Zadnja stopnja v Finkovem (1986) modelu je stopnja reševanja. Ta stopnja identificira jasen konec krize. Organizacije pogosto na to stopnjo gledajo kot na cilj, kar pa ne drži, saj lahko prezgodnja ugotovitev, da se je kronična faza končala, spodbudi ponovni razvoj krize. Zadnja faza Finkovega modela je vzporednica s fazo postkrize tristopenjskega modela, ki zagotavlja, da se je kriza končala, in to sporočilo razširja. Stopnja reševanja zanemarja en del tristopenjskega modela. Fink ne razpravlja o kriznem upravljanju kot cikličnem procesu. To velja za eno od previdnosti modela, da tisto, kar smo se naučili iz prejšnje krize, ni izrecno obravnavano v načrtovanju prihodnjih kriz.

## 6 Aktivnosti managementa

Aktivnosti managementa glede na tristopenjski model kriz (Sarriegi, Torres, Lardizabal, 2009):

- Predkriza.

Dejavnosti managementa so usmerjene v ukrepe, ki jih je treba sprejeti za zmanjšanje znanih tveganj, ki bi lahko privedla do krize. Vključujejo odkrivanje signalov, preprečevanje kriz in pripravo na krize:

- odkrivanje signalov: upravljavci nujnih primerov morajo zaznati opozorilne znake, zbrati informacije o njih in jih analizirati,
- preprečevanje kriz: upravitelji izrednih razmer naj se izogibajo zaznanim signalom, da bi prešli v krizo ali vsaj zmanjšali stopnjo tveganja krize,
- priprava na krizo: upravljavci nujnih primerov morajo biti pripravljeni, ko pride do krize. To vključuje razvoj in posodobitev načrta za obvladovanje kriz, izbiro in usposabljanje ekipe za obvladovanje kriz, izvajanje vaj za preizkušanje načrta in skupine za obvladovanje kriz, prepoznavanje ranljivosti in strukturiranje komunikacij.

- Krizni dogodek.

Management mora med krizo voditi postopke, dokler se ne šteje, da je kriza rešena. Kadar gre za krizo, se morajo voditelji odzvati hitro, natančno in dosledno. Ta faza se nanaša na priznavanje krize in odzivanje na krizo:

- priznavanje krize: upravitelji nujnih primerov morajo prepoznati krizo in razvoj dogodkov, da bodo v vsakem trenutku najboljši,
  - krizni odziv: glede na vrsto krize morajo vodje upoštevati postopke ali načrte upravljanja, da zmanjšajo takojšnje posledice in stranske učinke krize.
- Obdobje po krizi.

Vodstvo mora uvesti ukrepe za okrevanje po krizi, kar pomeni postopek okrevanja, oceno kriznega upravljanja in pripravo naslednje krizne uprave:

- okrevanje: ta faza je sestavljena iz korektivnih ukrepov za reševanje težav, ki jih je ustvarila kriza. Ta faza traja dlje kot krizni dogodek, ker so posledice krize obsežne in jih je težko rešiti,
- ocena kriznega upravljanja: ko je krize konec, jo je treba raziskati, da bi razumeli, zakaj se je zgodila, in kako se izogniti ali ublažiti ponovitve. Vodje bi morali analizirati postopke, da bi jih izboljšali v prihodnosti. Prav tako bi morali preučevati storjene napake, da bi se iz njih kaj naučili,
- priprava na upravljanje za naslednjo krizo: vodje se morajo začeti pripravljati na naslednjo krizo, da bi izboljšali njeno upravljanje.

Mitroff (1994) je razvil model, ki krizno upravljanje deli na pet stopenj:

- zaznavanje,
- sondiranje in preprečevanje signalov,
- zadrževanje,
- obnavljanje in
- učenje.

Segmentacija krize je vzporedna s Finkovo (1986) razpravo o življenjskem ciklu krize in tudi s tristopenjskim modelom.

Prvi dve stopnji - odkrivanje in sondiranje ter preprečevanje signalov – zajemata proaktivne korake, ki jih lahko organizacija sprejme pred kriznim dogodkom. Zaznavanje signala identificira znake možnih kriz znotraj organizacije. Zaznavanje signala je podobno, kot je pri Finku (1986) prodromalni stadij, čeprav Fink ne preučuje modela sondiranja. V tej fazi nastopajo člani organizacije, ki iščejo znane krize in določitev načinov za njihovo preprečevanje. Medtem ko Fink nakazuje, da je krize mogoče preprečiti, Mitroffov (1994) model skuša aktivno preprečiti krize (Coombs, 1999b). Tako kot pri Finkovi prodromalni stopnji ponazarjajo odkrivanje, sondiranje in preprečevanje signala značilnosti predkrizne faze.

Zadnje tri stopnje Mitroffovega (1994) modela so zadrževanje škode, obnavljanje in učenje in se le malo razlikujejo od Finkove (1986) akutne, kronične in stopnje ločevanja. Tako kot Finkove tudi Mitroffove faze razpravljajo o sprožilcu in zadrževanju kriznega dogodka, težki nalogi vrnitve k predkrizni normi in reševanju kriznega dogodka.

Zadrževanje škode, kot je Finkova kronična stopnja, se osredotoča na korake, sprejete po kriznem dogodku. Med zadrževanjem škode in krizo je lahko razmerje enako fazi tristopenjskega modela, saj oba vključujeta ukrepe, sprejete kot odziv na dogodek (Boudreaux, 2005).

## **7 Obvladovanje tveganj in zaključek**

Glede na dinamiko sprememb v okolju in glede na hiter ritem življenja imamo občutek, da posameznik prehaja neprestano iz gotovo znanih stanj v negotova neznana stanja.

V notranjosti posameznika oziroma znotraj organizacije prihajajo v ospredje naslednja razmišljanja:

- Meni se kaj takega (v mislih imamo nastalo tveganje in posledično negotovost) nikoli ne more zgoditi, torej to ni moj problem.
- Odgovorni (kdo je odgovorni, kdo so tisti zgoraj?) bodo že poskrbeli za vse potrebno.
- Ali pa predaja usodi z občutkom, da je vse brez pomena, ker tako ali tako ničesar ne moremo storiti.



- Največkrat se pojavijo izgovori, saj nimam časa, da bi razmišljal o predmetni zadevi.
- Velikokrat se tudi samo apatično opazuje okolje in okleva ali pa se hiperaktivno, panično reagira z nedomišljenimi parcialnimi rešitvami.
- Pogosto se posameznik ali organizacija začne zavedati svojega stanja in sramežljivo pri nadrejenih ali odgovornih začne preverjati svojo lastno ogroženost in tveganje s predmetno vsebino.

Skupen problem vseh opisanih stanj je realna izguba dragocenega časa za resnično prepoznavanje dane situacije, organiziranje, analiziranje in odmerjeno reakcijo oziroma začetek kvalitetnih aktivnosti.

Začetek opredeljevanja oziroma definiranja tveganj v organizaciji je težak, ker resnično največkrat ne vemo, kje začeti. Posamezniki tveganj, ki jih zaznajo, nočejo izpostavljati iz več razlogov.

- Najprej nočejo biti kritiki ciljev, organiziranosti in delovanja svoje organizacije.
- Tveganj ne izpostavljajo, ker bodo morda zato dobili dodatno delo in odgovornost in jih zato zavestno ignorirajo.
- Lahko tudi prepoznano tveganje prepoznajo kot lastno slabost, ki je ne želijo izpostaviti pred nadrejenimi.
- Določene organizacije imajo zelo formaliziran in administrativno zahteven postopek prijave tveganj oziroma prepoznanih slabosti, to pa zavira posameznika k reagiranju.
- Večkrat smo priča različnim percepcijam tudi znotraj organizacije, in kar se nekemu zdi tveganje, sodelavec ali nadrejeni tega ne prepoznava tako, torej kot tveganje.

Možne situacije, ki smo jih opisali, kažejo na slabosti organizacije v njenem delovanju, ki niso vezane samo na tveganja in krize. Žal pa so za organizacijo takšne organizacijske vrzeli oziroma slabosti v sodobnih pogojih, kjer se okolje hitro spreminja, same po sebi tveganje oziroma so v pogojih tveganja lahko za organizacijo usodno kritične.

Komunikacija med vsemi deležniki v organizaciji mora biti sproščujoča in mora omogočati oz. spodbujati vse udeležene, da neprestano iščejo in predlagajo nove rešitve delovanja.

Logično in idealno bi bilo, da bi vsak posameznik ali vsaka organizacija celovito obvladovala vse nastale priložnosti in bi celovito obvladovali negotovosti. To je na eni strani ideal, h kateremu moramo biti usmerjeni, po drugi strani pa povsem reden organizacijski cilj. Vprašamo se lahko, ali je to sploh mogoče. Za nemoten razvoj posameznika ali organizacije mora biti to dosegljiv cilj, seveda z znanimi omejitvami oziroma ob zavedanju danih omejitev.

Negotovosti so največkrat posledica nezavednih ali manj preiščenih tveganj. Zakaj nezavednih? Bomo poskušali obrazložiti.

Posameznik ali organizacija občasno zavestno deluje v pogojih tveganj. Drugače rečeno, želi in mora svoje cilje dosežati tako, da deluje na meji, na limitah določenih virov (finančnih, materialnih, kadrovskih, časovnih itd.). Vendar gre za zavestno odločitev, ki je posledica čim bolj celovite analize, in sicer s pričakovanimi negativnimi in pozitivnimi posledicami oziroma dosežki. Zelo nenavadno oz. neobičajno bi bilo, da bi tvegali brez ustreznih analiz. Tako si lahko tudi vnaprej pripravimo različne postopke delovanja v izogib negotovostim. Takim pogojem delovanja pravimo pogoji delovanja s še dopustnim dovoljenim tveganjem. Definicija slednje je, da je dopustno dovoljeno tveganje tisto, ki je uravnoteženo med cilji, obvladljivimi viri organizacije in racionalnimi notranjimi kontrolami delovanja organizacije ter omogoča obvladljivo celovito zadostno in potrebno rast organizacije.

Nezavedno tveganje pa se pojavi kot presenečenje, po navadi v neugodnem času, in kot tako povzroči krajše ali daljše negotovosti.

Želja in težnja sta, da se celovito neprestano obvladujejo vsa tveganja za posameznika in organizacijo.

Pa je to sploh realno oziroma ves čas delovanja možno? Cilji bi morali biti tako skladni z razpoložljivimi viri, da bi bil to običajen način delovanja. Seveda praksa in vsakodnevno življenje kažeta, da največkrat organizacije poskušajo obvladovati finančna tveganja in morda še kakšno tveganje. Zanimivo je, da se velikokrat zelo

površno ukvarjajo s kadrovskimi tveganji, čeprav so človeški viri elementarni primarni viri delovanja vsake organizacije.

Pri poskusu celovitega obvladovanja tveganj pa bi morala vsaka organizacija slediti nekaterim osnovnim vodilom. Najprej mora prepoznati, zapisati in ovrednotiti vsa notranja tveganja. Z izrazom notranja tveganja naslavljamo tista tveganja, ki jih organizacija samostojno v celoti obvlada brez zunanje pomoči.

Druga zvrst tveganj so tveganja poslovnega (delovnega) okolja organizacije. Obvladovanje teh tveganj še zdaleč ni v celoti odvisno samo od organizacije, vendar se pričakuje, da organizacija svoje poslovno okolje prepozna oz. pozna tako dobro, da si lahko vnaprej pripravi postopke pri pojavu tveganj te zvrsti v delovnem oz. poslovnem okolju.

Tretja zvrst tveganj so tako imenovana zunanja (globalna) tveganja, ki niso niti posredno, kaj šele neposredno povezana z organizacijo, vendar vplivajo na njeno delovanje. Na primer: veliko slovenskih podjetij deluje v logističnih verigah velikih nemških podjetij, ki pa so odvisna od svetovnih trgov. Tako neka sprememba na oddaljenem trgu, ki nima nobene povezave s slovenskim podjetjem, diktira spremembe v poslovanju našega podjetja.

Obvladovanje takih tveganj je za organizacije, še posebej za tako velike, kot so razvite v našem okolju, izjemno zahtevno in zahteva več metodološko različnih pristopov.

Za to tretjo vrsto tveganj oziroma za vpliv teh globalnih tveganj na posameznika ali organizacijo lahko trdimo, da gre večkrat za nezavedna tveganja in s tem povzročanje negotovosti, ki jih nikakor ni mogoče rešiti na podlagi lastnih izkušenj. Reševanje takih tveganj zahteva multidisciplinarno in največkrat mednarodno sodelovanje ter veliko zaupanja med deležniki.

Zgornji opis narekuje organizacijam, da – enostavno rečeno – tveganja razdelijo na notranja tveganja, tveganja poslovnega okolja in globalna tveganja v pristopih in poskusih celovitega obvladovanja tveganj.

Cilj organizacije pa mora biti stremenje k celovitemu obvladovanju vseh tveganj, ki po obsegu, vsebini in času zagotavljajo zadostno in potrebno rast organizacije. Poved je napisana relativno preprosto, vendar nakazuje izjemno kompleksnost in korelacijo med cilji, viri, željo in potrebo po neprestani celoviti rasti. Osnovni mehanizem zagotavljanja takšnega celovitega obvladovanja tveganj je sistem notranjih kontrol v organizaciji. Notranje kontrole in njihova smotrnost, torej učinkovitost, uspešnost, gospodarnost ter ekonomičnost, so in morajo biti orodje vodenja in upravljanja organizacije. Že res, da so dober kazalnik tudi zunanje kontrole in nadzor, vendar le-ti največkrat dograjujejo oziroma gradijo notranje kontrolne mehanizme. Če so ti ustrezno postavljeni, zagotavljajo stalno nemoteno vodenje in upravljanje organizacije. Morebitne vrzeli v notranjih kontrolah pa so lahko same po sebi vzrok ali vzvod negotovosti poslovanja. Seveda pa sistem notranjih kontrol zahteva ustrezno ravnotežje med stroški tovrstnih kontrol in koristmi, ki jih preverjanja prinašajo v smislu omejitve tveganja na dopustno raven.

Zelo zahtevna naloga vodstva organizacije je, kako določiti dopustno raven tveganja oz. zadostno in potrebno raven notranjih kontrol. V tem pogledu je pri postavitvi in graditvi notranjih kontrol potrebno postaviti nekaj elementarnih vprašanj.

Najprej je potrebno razumeti, da kvantitativno število notranjih kontrol ne vodi k taki učinkovitosti, kot npr. manjše, racionalno kvalitetno postavljene notranje kontrole. Torej: težiti je treba k zmanjšanju kvantitete v prid kvalitete notranjih kontrol, ki omogočajo nemoteno rast organizacije skozi doseganje posameznih ciljev.

Nepravilno bi bilo pri postavljanju notranjih kontrol, da bi npr. neko zatečeno trenutno stanje vzeli kot izhodišče za dopustno napako oz. tveganje ter na podlagi tega v prihodnje gradili notranje kontrole. Tak pristop ne kaže na realne notranje in zunanje okolje, v katerem se nahaja organizacija. Kaže, da želimo rasti na podlagi tega, kar imamo naključno zastavljeno kot dopustno tveganje, torej nesistemske in celovite.

Zato si je z vidika graditve notranjih kontrol v smislu dopustnega tveganja pri celovitem obvladovanju tveganj potrebno zastaviti nekaj vprašanj:

- Kakšne so sedanje oz. trenutne razmere?

- Kakšni so stroški sedanjih notranjih kontrol?
- Ali je možno z manj viri postaviti boljšo organizacijo notranjih kontrol?
- Ali je razmerje med tveganji in priložnostmi optimalno?
- Ali je cilje organizacije bolj smotrno dosegati s kvalitetnim obvladovanjem prevzetega tveganja?
- Kakšen je vpliv časovnih komponent (največkrat zamud) pri obvladovanju tveganj z obstoječim sistemom notranjih kontrol?

Vidik smotrnosti notranjih kontrol je le eden od pogledov na dopustnost tveganj. Težko je na splošno z vidika razvoja in ciljev organizacije opredeliti vse ostale vidike. Tudi od organizacijske kulture in vrednot, ki jim organizacija sledi, je odvisnih mnogo dejavnikov, ki vplivajo na mejo dopustnosti tveganj. Eden od načinov je tudi ta, da če organizacija detektira tveganje, ga ovrednoti in takšno tveganje dopušča določene alternativne poti z uspešnim izhodom, je to lahko dopustno tveganje organizacije.

Naj zaključimo, da nas teoretični vidiki kriz vračajo daleč v preteklost. Pa vendarle kljub napredku, kljub hitremu porastu tehnoloških izumov in ostalih tehnologij še vedno človek je in bo na preizkušnji kriz – kot posameznik, na ravni organizacij in v družbi.

Zavedanje o tem, da se čas in prostor včasih ali celo pogosto hitreje spreminjata, kot dohaja zavedanje posameznika, pa naj bo spodbuda k nadaljnjim utemeljitvam in modernim predpostavkam kriz.

## Literatura

- Ahmad, Z. A., Khrabsheh, A. A. (2013). Characteristics of Crisis and Decision Making Styles among Leaders in Jordanian Civil Defense, 7(14): 425–435.
- Billings, R., Milburn, T. & Schaalma, M. (1980). A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, 25(2): 300-316.
- Boudreaux, B. (2005). Exploring a multi-stage model of crisis management: utilities, hurricanes, and contingency. Pridobljeno 10. 4. 2021 na [http://etd.fcla.edu/UF/UFE0010486/boudreaux\\_b.pdf](http://etd.fcla.edu/UF/UFE0010486/boudreaux_b.pdf)
- Caplan, G. & Grunebaum, H. (1967). Perspectives on primary prevention. *Archives of General Psychiatry*, vol. 17, Sept. 1967, pp. 331–346.
- Caplan, G. (1963). "Emotional Crises" in Deutsch, A. and Fishbein, H. (Eds.) *The Encyclopedia of Mental Health*. New York, Franklin Watts, Inc. vol. 2, pp. 521-532.
- Caplan, G. (2007). (Ed.) *Prevention of Mental Disorders in Children*. New York, Basic Books, Inc. 1961.

- Coombs, W. T. (2007). "Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding" 2nd ed. Los Angeles, London, New Delhi and Singapore: Sage.
- Coombs, W. T. (1999a). "Information and compassion in crisis responses: a test of their effects." *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125–142.
- Coombs, W. T. (1999b). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2001). "An extended examination of crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches." *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 321–340.
- Dabrowski, D. (1964). *Positive Disintegration* (Ed. J. Aronson) Boston, Little Brown & Co.
- Demerath, N. J. & Wallace, A. F. C. (1957). *Human Organization — special issue on disasters*, vol. 16, no. 2, Summer.
- Eastham, K., Coates, D., Allodi, F. (1970). *The Concept of Crisis*. *Canad. Psychiat. Ass. J.* Vol. 15. Pridobljeno 10. 4. 2021 na <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/070674377001500508>
- Elliott, D. & Macpherson, A. (2011). *Policy and Practice: Recursive Learning from Crisis.. Groups and Organization Management*, 35(5), 572–605.
- Erikson, E. (1963). *Childhood and Society*. New York, W. W. Norton and Co., Ch. 7. 16.
- Erikson, E. (1959). *Identity and the Life Cycle*. New York, International American Press, Inc. 15.
- Erikson, E. (1968). *Identity: Youth and Crisis*. New York, W. W. Norton and Co., esp. Ch. 3.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York. AMACOM.
- Forer, R. (1963). *The therapeutic value of crisis*. *Psychological Reports*, vol. 13, pp. 275–281.
- González-Herrero, A. & Pratt, C. B. (1996). "An integrated symmetrical model for crisis-communication management." *Journal of Public Relations Research*, 8(2). pp. 79–105.
- Grinker, R. R. & Spiegel, J. P. (1945). *Men Under Stress*. New York, McGraw Hill Book Co., Inc.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hamburg, D. A. & Adams, J. E. (1967). *A perspective on coping behaviour — Seeking and utilizing information in major transitions*. *Archives of General Psychiatry*, vol. 17, Sept., pp. 277–284.
- Hill, R. (1949). *Families Under Stress*. New York, Harper and Bros., 23.
- Hill, R. (1958). *Social stresses on the family: Generic features of families under stress*. *Social Casework*, vol. 39, pp. 139–150.
- Holmes, T. H. (1957). *Psychosocial and psychophysiological studies of tuberculosis*. *Psychosomatic Medicine*, vol. 19, pp. 134–143.
- Kent, M., (1963). *The concept of crisis: Current status and mental health implications*. *Human Organization*, 22(3): 195–201.
- Lindemann, E. (1944). *Symptomatology and management of acute grief*. *American Journal of Psychiatry*, vol. 101, pp. 141–148.
- Mitroff, I. I. (1994). "Crisis management and environmentalism: A natural fit" *California Management Review*, 36(2): 101–113.
- Parkes, C. M. (1964). *Effects of bereavement on physical and mental health — a study of the medical records of widows*. *British Journal of Medical Psychiatry*, vol. 38, March, pp. 1–12, and 13–26.
- Pauchant, T. & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the Crisis Prone Organization*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Pauchant, T. C. & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis prone organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Pearson, C. & Clair, J. (1998). *Reframing crisis management*. *The Academy of Management Review*, 23(1): 59–76.
- Pearson, C. & Clair, J. (1998). *Reframing crisis management*. *The Academy of Management Review*, 23(1): 59–76.
- Quarantelli, E. (1988). *Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings*. *Journal of Management Studies*, 25(4), 373–385.

- Rahe, R. H. & Holmes, T. H. (1966). Predicting illness — 'Life Crisis'. *Psychological Spectator*, vol. 3, no. 12, (5).
- Rapoport, R. (1963). Normal crisis, family structure and mental health. *Family Process*, vol. 2, no. 1, March, , pp. 68-80. 41.
- Rapoport, R. & Rapoport, R. (1964). New light on the honeymoon. *Human Relations*, vol. 17, no. 1, pp. 33-54.
- Roux-Dufort, C. (2007). Is Crisis Management (only) a Management of Exceptions.. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(2), 104–113.
- Ruesch, J. (1961). *Therapeutic Communication*. New York, Norton.
- Sapriel, C. (2003). "Effective crisis management: tools and best practice for the new millennium." *Journal of Communication Management* 7(4), 348-355.
- Sarriegi, J. M., Torres, J. M., Lardizabal, P. M. (2009). The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management. Pridobljeno 10. 4. 2021 na [https://www.researchgate.net/publication/255643967\\_The\\_Dynamics\\_of\\_Crisis\\_Lifecycle\\_for\\_Emergency\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/255643967_The_Dynamics_of_Crisis_Lifecycle_for_Emergency_Management)
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., and Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., Miglani, A. (1988). "Understanding industrial crises." *Journal of Management Studies* 25(4), 285-303.
- Smith, D. & Elliott, D. (2007). Exploring the Barriers to Learning from Crisis. *Management Learning*, 38(5), 519–538.
- Smith, D. & Elliott, D. (2007). Exploring the Barriers to Learning from Crisis.. *Management Learning*, 38(5), 519–538.
- Turner, B. (1976). The Organizational and Interorganizational Development of Disasters.. *Administrative Science Quarterly*, 21, 378–397.
- Williams, H. B.: Some functions of communication in crisis behaviour. *Human Organization*, vol. 16, no. 2, Summer, 1957, pp. 15–22.





# COVID-19 IN SPREMEMBE V ORGANIZACIJAH

POLONA ŠPRAJC IN IZTOK PODBREGAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.  
E-pošta: polona.sprajc@um.si, iztok.podbregar@um.si

**Povzetek** Krize so posledica pasivnega ali prepočasnega odzivanja na negotovosti, ki se v času hitrih sprememb nenapovedano pojavljajo v naključnih intervalih. Skupna značilnost je pomanjkanje časa in ostalih virov. Zavedanje oz. zaznavnje negotovosti narekuje tudi način poti iz neznane v znano situacijo in s tem napovemo globino krize. Percepcija negotovosti in posledično krizne situacije je pri udeležencih raznolika in je odvisna od kompetenc posameznika. Raznolikost percepcije in harmonizacija torej čas, potreben, da je percepcija udeleženih podobna, sta lahko vzrok za poglobljeno krizo oziroma ustvarjanje novih negotovosti in kriz. Na organizacijski ravni so zaznave kriz pri vodilnih zelo raznolike in se gibljejo na premici od zanikanja do hiperaktivnega nepremišljenega reagiranja. Največkrat vodstvo, ki je organizacijo pripeljalo v krizo, ni sposobno samostojno izvesti postopkov za izhod iz krize. Potrebno je uvesti vsaj zunanje svetovanje ali celo povsem novo vodstvo organizacije.

**Ključne besede:**

organizacija,  
spremembe,  
organizacijske  
spremembe,  
COVID-19,  
zaposleni

# COVID-19 AND ORGANIZATIONAL CHANGE

POLONA ŠPRAJC & IZTOK PODBREGAR

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.  
E-mail: polona.sprajc@um.si. iztok.podbregar@um.si

**Abstract** The present paper presents some elements of changes in the organization that have affected both the individual, the organization and the wider society in the conditions of COVID-19. Organizations are changing. Prepare both the consequence of internal and external factors. Anticipating both internal and external factors is a constant feature of organizations that want to be prepared for different scenarios. All with the purpose of operating as smoothly as possible in the time and space they occupy. The inevitable fact is that the external factor is COVID-19, which has aired the functioning of organizations and societies in general. The key issue was that people were not prepared, the organizations did not have specific crisis plans, as the epidemic worked practically overnight, and in recent times it has been shown that connectivity and mutual help are also an external factor that must mean opportunity. The opportunity that after returning to normal life, people become aware of the unforeseen and, if we know, man man even more so because it is the most that humans can have.

**Keywords:**

organization,  
changes,  
organizational  
changes,  
COVID-19,  
employee

## **1 Uvod**

COVID-19 je na številnih področjih povzročil spremembe, in sicer tako v organizacijah kot v življenju posameznikov. Hitrost sprememb je bila marsikje taka, da se je bilo preprosto nemogoče takoj prilagoditi nepričakovanemu. Organizacije so bile prisiljene poslovati drugače. Ker je večina zaposlenih morala delati na daljavo ali od doma, so se morali poslovni procesi hitro spreminjati, da so organizacije lahko preživele. Z uvodom v prispevek želimo predstaviti posamezne vplive in načine, kako so organizacije pospešile uporabo upravljanja sprememb, ki bi jim pomagale obvladovati novo stanje (Orsmond, 2020).

Dejstvo je, da smo soočeni s situacijo, ki je daleč od tega, kar je pred časom pomenilo normalno delovanje posameznika, organizacij in družbe nasploh. Priprava na nepričakovano je nekaj, kar je v pogojih COVID-19 pomenilo skoraj nemogoče. In ravno zaradi nepričakovanih sprememb, ki so čez noč vstopile v naša življenja, je bil učinek sprememb toliko bolj drastičen. Praktično se je na vseh poljih našega življenja spremenilo naše delovanje, predvsem pa so se drastično zmanjšali socialni stiki, ki so bili do prihoda epidemije nekaj samoumevnega. S prispevkom bomo zato predstavili nekaj glavnih elementov, ki se jih je zasledovalo kot učinke na spremembe organizacij in deloma tudi na posameznika. Obenem želimo poleg omenjenih elementov v delu prispevka izpostaviti tudi umirjanje vpliva COVID-19 in vračanje organizacij v novo »normalo«.

Globalna pandemija COVID-19 je izzvala podjetja k novemu načinu upravljanja. Kratkoročno se soočajo z velikimi spremembami svojih poslovnih načrtov; dolgoročno se morajo prilagoditi in še naprej napredovati pri svojih prvotnih ciljih (Burton, O'Neill, 2020).

Pričakovane spremembe so lahko v običajnih okoliščinah dovolj težke. Vodenje upravljanja prisilnih sprememb v organizaciji, čeprav je navidezno, je lahko še težje. Glede na obseg delovnega okolja se organizacijam lahko zdi, da niso usposobljene za obvladovanje dinamičnih, negotovih sprememb. Vsekakor sta osredotočenje in razvoj načrtov v organizacijah z uporabo najboljših praks lahko v pomoč pri preusmeritvi v novo delovno kulturo in ohranitev produktivnosti (Burton, O'Neill, 2020).

Katerkoli spremembe, naj bo to individualno življenje ali delovanje v skupini in organizaciji, so nekaj, kar je v življenju ritualov lahko vzrok za nemir in nezadovoljstvo. Čeprav živimo v dobi digitalizacije in robotizacije, ki sami po sebi po hitrosti razvoja tehnologije prispevata k marsikaterim pozitivnim spremembam na področju našega delovanja, pa se na večje spremembe odzivamo z bolj grenkim priokusom. Zato je v pogojih, ki jih je povzročil COVID-19, treba razumeti spremembe, jih na pravi način vključiti v življenja in s pravim načinom managementa sprememb tudi v organizacijah uresničevati cilje in vizijo organizacij s čim manj »žrtvami«.

COVID-19 je opisan kot eksistencialna grožnja našemu načinu življenja. Globina, širina in hitrost, s katero je virus prizadel družbo, so povzročile nepredstavljivo izgubo normalnega življenja, množično brezposelnost in neprimerljive državne naložbe, ki bodo prinesle velik javni dolg. Tudi poklicno življenje se je korenito spremenilo, saj številni vodje organizacij zdaj usklajujejo razporejeno delovno silo, hkrati pa skušajo zagotoviti, da imajo tisti, ki morajo delati v neposredni bližini drugih, ustrezno osebno zaščitno opremo. Medtem ko so se vprašanja zdravja povzpela na vrh družbene in politične agende, so se pojavili tudi drugi problemi, kot sta zanesljiva preskrba s hrano in vse večji pomen sočasnih bolezni, ki izhajajo iz neenakosti v dohodku in zdravstvenem varstvu (Amis, 2020).

Prisilne spremembe, ki so povzročile množično premestitev delovne sile, motene dobavne verige in obsežno brezposelnost, so povzročile premik v številu ljudi, ki vidijo in cenijo delo. Prav tako je postalo očitno, da so strukturne prednosti in prikrajšanosti, ki so značilne za organizacije (Amis et al., 2020), med pandemijo postale bolj izrazite (Bapuji et al., 2020). Seveda lahko z utemeljitvijo trdimo, da je bilo vedno tako s tistimi, ki so imeli moč v ustreznem oblikovanju organizacijskih struktur in procesov, da bi najbolje ustrezali interesom organizacij. Zdaj pa je izpostavljen drugačen, širši družbeni premik pri vprašanju, čigavi interesi bi morali biti pomembni in kakšne bodo posledice tega pri uresničevanju organizacijskih sprememb.

Vlogo interesov pri organizacijskih spremembah sta Hinings in Greenwood (1988, str. 54) formalizirala kot »motivacijo za izboljšanje ali obrambo določene razporeditve organizacijskih virov«. V tej in nadaljnjih raziskavah so bili interesi opredeljeni predvsem glede na to, kaj je bolj pomembno za oddelke in poklice kot pa za posameznike. Nezadovoljstvo z dodeljevanjem virov - interesi - je spodbudilo

spremembe. Ta tok dela je tudi pokazal, kako so interesi neločljivo povezani z vrednotami in uporabo moči in kako bodo njihovi interesi najbolj privilegirani v sedanjem sistemu (Amis, Greenwood, 2020).

Opravka imamo torej z vprašanjem, kako in na kakšen način so organizacije postavljene in pripravljene na spremembe. Dejstvo, da večje organizacije, z bolj prepleteno organizacijsko strukturo in relativno birokratsko strategijo, težje »čez noč« prilagajajo svoje delovanje. Kot model hitrih sprememb v organizacijah se pri tem v organizacijskih teorijah izpostavljajo organizacije, ki povzamejo agilni model vodenja in delovanja organizacij. Prednosti pri prilagajanju so pogojene tudi z vrsto dejavnosti in ponudbo izdelkov ali storitev, ki so v določenih spremembah (tudi pri delu na daljavo) lahko prednost ali slabost določene organizacije, lahko pa so tudi grožnja ali celo priložnost.

Nekatera kritična vprašanja, ki so si jih morale postaviti organizacije v danih spremembah, so (Orsmond, 2020):

- Kako bodo organizacije še vedno donosne?
- Kako bodo še vedno izpolnile svoje cilje?
- Kaj je treba spremeniti?
- Kako bo organizacija vodila zaposlene skozi spremembe?
- Katere tehnične zahteve morajo biti vzpostavljene, da bo vse to uspešno?
- Kakšna naložba bo potrebna?

Številne organizacije so spoznale, da postaja »dobro počutje«, odpornost in duševno počutje njihovih zaposlenih vedno bolj pomembno. V novih pogojih, ko zaposleni pogosto sami delajo od doma ali ko sodelujejo v virtualni skupini, je treba delati več novih in drugačnih stvari, da bodo spremembe uspele (Orsmond, 2020).

V osnovi je v pogledu organizacij v veliki meri pod pritiskom način delovanja zaposlenih, saj le-ti v največji meri prispevajo k realizaciji ciljev organizacij. Tako imamo na eni strani soočenje organizacij z vprašanjem, kako prilagoditi delovanje, da bodo učinki zunanjih vplivov čim manjši, po drugi strani pa soočenje zaposlenih, ki si želijo biti vodeni na način, da so posledice zunanjih vplivov na njihovo delo čim manjše. Praktično čez noč so se torej prilagoditve dela zaposlenih zgodile na način, da so zaposleni ostali doma in opravljali delo na daljavo. Po drugi strani pa so bili

zaposleni soočeni s situacijo, da so pri delu na domu imeli popolnoma drugačne pogoje in razmere, kot so jih bili vajeni na fizičnem delovnem mestu. Ravno to so tudi spodbude za premislek in razmislek, kako s čim manj negativnimi vplivi pri zaposlenih obdržati in zadržati motivacijo ter voljo za doseganje ciljev v organizacijah, ob tem pa se zavedati, da same spremembe učinkujejo tudi na individualni ravni in da je premostitev delovanja doma, tj. v osebnem okolju, in delovanja za organizacijske cilje toliko bolj pod vplivom in učinki prave naravnosti vodij.

Organizacije so spoznale, da sta s COVID-19 povezani dve kritični spremembi. Prva ključna sprememba je bila delo na daljavo, druga pa sprememba, ko se bodo zaposleni vračali na delovna mesta. Oboje zahteva, če se navežemo na prejšnji odstavek, izjemno pretanjeno in zahtevno vodenje, ki bo pripeljalo zaposlene do rezultatov, brez večjih »žrtev«.

## 1.1 Delo na daljavo

Spremembe, povezane z delom na daljavo, so bile tako tehnične kot vedenjske. Večina se je zavedala, da se je treba spremeniti in v mnogih primerih so se ljudje spremembam le malo upirali. Zmanjšan odpor je spodbujala jasnost razumevanja pravil delovanja, ki so se od države do države občasno razlikovala. Prilagodljivost vedenja, miselnosti, stališč in prepričanj zaposlenih je bila ključna za uspeh pri tej vrsti sprememb (Orsmond, 2020).

Naslednji izziv, ki smo ga opazili, je bil, kako tehnično opremiti osebje s sistemi in orodji, ki jih potrebujejo za produktivno delo od doma, in hkrati hitro sprejeti nove poslovne procese, ki so potrebni za ta način dela. To je vključevalo zagotavljanje ustrezne infrastrukture in sistemov v domovih zaposlenih ter ustrezno pravočasno usposabljanje in tehnično podporo. Izjemna uporaba tehnologije za ljudi, ki uporabljajo platforme, kot so MS Teams, Zoom, Teams, Webex itd., je zagotovila, da socialna interakcija ni popolnoma izginila (Orsmond, 2020).

Načrt dela se nanaša na vsebino in organizacijo delovnih nalog, dejavnosti, odnosov in odgovornosti (Parker, 2014). Koncept zasnove dela dejansko zajema pojem dela na daljavo (saj delo dejansko predstavlja drugačno "organizacijo" nalog posameznika v primerjavi z delom v pisarni) in izpostavlja pomembnost sodobne spremembe dela v sedanjem digitalnem obdobju (npr. Bélanger et al., 2013; Parker & Grote, 2020;

Wang et al., 2020a). Raziskave iz različnih teoretičnih pogledov na oblikovanje dela so se na splošno zblížale in nakazovale, da kadar je delo zasnovano tako, da daje posebne "značilnosti dela", bo ustvarilo tudi dobro počutje, zadovoljstvo pri delu, uspešnost in druge pozitivne učinke. Na primer, metaanaliza Humphreyja et al. (2007) je opredelila vrsto motivacijskih, socialnih in fizičnih značilnosti dela kot napovedovanje zaželenih rezultatov zaposlenih (npr. boljša uspešnost in dobro počutje, pozitivna psihološka stanja, zadovoljstvo z delom itd.) (Wang et al., 2020b).

V literaturi zasledujemo različne načine umeščanja dela v pogoje dela na daljavo. V tabeli 1 predstavljamo prevladujoče pristope, značilnosti dela, primere in ključne posledice.

**Tabela 1: Različne oblike dela na daljavo (Wang et al., 2020b)**

| Prevladujoči pristop   | Značilnosti dela  | Tipični primeri   | Ključne posledice   |
|--|---|---|---|
| Pristop 1: Delovne značilnosti kot moderiranje učinka dela na daljavo  | Delovne značilnosti se nanašajo na naravo celotnega dela; znanstveniki ne ločijo dela na kraju samem in daljavo.    | Intenzivnejše delo na daljavo je najbolj pozitivno napovedovalo uspešnost, kadar je bila socialna podpora pri delu nizka (Golden, Gajendran, 2019).   | Delovna praksa na daljavo je primerna za določene vrste del. Vodje bi morali pri oblikovanju politik dela na daljavo upoštevati delovne značilnosti zaposlenih.   |
| Pristop 2: Delovne značilnosti kot posredovanje učinka dela na daljavo | Delovne značilnosti se nanašajo na naravo celotnega dela; znanstveniki ne ločijo dela na daljavo in na kraju samem. | Zaradi obsega dela na daljavo so zaposleni zaznali manj socialne podpore, kar pa je povzročilo večjo čustveno izčrpanost. (Vander Elst et al., 2017). | Delovne prakse na daljavo vplivajo na posameznike z oblikovanjem narave njihovega dela (ali njihovih delovnih značilnosti). Vodje dela na daljavo ne bi smeli jemati kot zaželeno ureditev, kot samoumevno, ker ima ta praksa lahko paradoksalne učinke na naravo dela. |

| Prevladujoči pristop   | Značilnosti dela  | Tipični primeri  | Ključne posledice  |
|--|---|--|--|
| Pristop 3: Značilnosti dela kot predhodnice v kontekstu dela na daljavo. | Značilnosti dela pri tem pristopu se zlasti nanašajo na naravo dela na daljavo. | Delavci na daljavo, ki so dobili več socialne podpore nadzornikov in organizacije, so poročali o manjši socialni izolaciji, psihološki obremenitvi in zadovoljstvu z delom (Bentley et al., 2016). | Delovne značilnosti med delom na daljavo oblikujejo delovne izkušnje in rezultate zaposlenih na daljavo. Vodje bi morali preoblikovati delo na daljavo, da bi optimizirali rezultate zaposlenih. |

Pri prvem pristopu je delo na daljavo (tj. intenzivnost dela na daljavo in upoštevanje/neupoštevanje te politike) neodvisna spremenljivka, ki napoveduje rezultate na daljavo z zaznamimi značilnostmi dela z moderatorjem. Na primer, Golden in Gajendran (2019) sta ugotovila, da je bilo pozitivno razmerje med intenzivnostjo dela na daljavo in delovno uspešnostjo močnejše za zaposlene z nizko socialno podporo pri delu.

Drugi pristop obravnava delovne značilnosti (kot posredovanje med delom na daljavo) kot neodvisno spremenljivko in rezultate zaposlenega kot odvisne spremenljivke, s čimer se preuči, kako vključevanje v delo na daljavo vpliva na posameznike z oblikovanjem zaznane narave njihovega dela. Študija Vanderja Elsta in sodelavcev (2017) je pokazala, da je obseg dela na daljavo negativno povezan z zaznano socialno podporo, kar pa je povzročilo večjo čustveno izčrpanost.

Oba pristopa obravnavata človekovo delo kot celoto, ki zajema tudi oddaljene komponente, pri čemer neodvisna spremenljivka zajema obseg vsakega vidika.

Nasprotno pa je pri tretjem pristopu poudarek le na izkušnjah dela na daljavo. Znanstvenike v tem toku literature zanima, kako značilnosti navideznega dela oblikujejo delovne izkušnje v okviru dela na daljavo. Prejeta socialna podpora v času odsotnosti iz službe lahko na primer pomaga oddaljenim delavcem, da premagajo socialno izolacijo (Bentley et al., 2016).

S teoretičnega vidika se učinki delovnih značilnosti razlikujejo glede na okoliščine (Morganson, Major, Oborn, Verive in Heelan, 2010). Johns (2006) je poudaril, da je kontekst dela "oblikovalec pomena". Na primer, ljudje običajno bolj negativno ocenjujejo svoje dosežke, kadar so v splošno nadrejeni skupini, kot takrat, ko so v splošno slabši skupini (tj. učinek žabjega ribnika). Podobno je pomen nekaterih



značilnosti dela morda oblikoval edinstven pandemični kontekst. Na primer, biti socialno povezan s kolegi ima lahko drugačen pomen med epidemijo COVID-19, v času katere večina družabnih srečanj ni dovoljena, kot takrat, ko so zaposleni povezani na „običajnem“ delovnem mestu. Tudi omejena socialna podpora ima lahko močne pozitivne učinke prelivanja, kadar je težko doseči socialne vire, za katere si ljudje prizadevajo. Kawohl in Nordt (2020) sta na primer ugotovila, da ima socialna podpora ključno vlogo pri preprečevanju samomorov med izbruhom COVID-19. Poleg tega je avtonomija delovnih mest v nasprotju s pomanjkanjem socialnih virov v današnjih okoliščinah običajno razmeroma visoka. Po Warrjevem (1994) modelu so negativni učinki lahko posledica preveč dobrega. Delavce z večjo avtonomijo bi lahko motile njihove družinske težave in se ne bi mogli osredotočiti na svoje delo doma. Če povzamemo, glede na edinstvenost in novost pandemije bi morali raziskati in preučiti teorijo oblikovanja dela v trenutnem skrajnem kontekstu, vključno s tem, katere značilnosti navideznega dela so v resnici pomembne in kako pomembne (to pomeni, katere izzive pomagajo rešiti).

## **1.2 Vrnitev na delovno mesto**

Ko države zmanjšujejo omejitve, se pojavlja priložnost za fizično vrnitev na delo pod novimi varnostnimi ukrepi. Številne organizacije poročajo, da je kombinacija strahu pred potovanjem na delo in na novo ugotovljenega udobja ter relativno varnostjo dela od doma povzročila odpor zaposlenih pri vrnitvi na delo (Orsmond, 2020).

Ne glede na gospodarske posledice tega kulturnega premika, zdaj številne organizacije dvomijo o potrebi po velikih, dragih pisarnah, saj se zdi, da večina zaposlenih raje dela od doma. Ne glede na odločitve, ki jih organizacija sprejme - ohrani in preusmeri pisarno ali proda/zmanjša pisarno samo za občasno uporabo zaposlenih – mora to pomembno spremembo skrbno obvladovati tako s tehničnega vidika kot z vidika vpliva zaposlenih (Orsmond, 2020).

Nekatere organizacije uvajajo projekt z imenom »Vrnitev v pisarno!«. Drugi uporabljajo osebni pristop do svojih zaposlenih in preizkušajo, ali se bodo zaposleni vrnili na delo ali ne. Ne smemo pozabiti, da obstaja novo trenutno stanje (delo od doma) in mnogim delo od doma pomeni relativno varnost v primerjavi s pisarno, za katero menijo, da je bolj tvegana (Orsmond, 2020).

Tehnična plat te spremembe je zagotoviti varno okolje. S človeške plati pa je treba zagotoviti, da ljudje zaupajo in se v tem okolju počutijo varno. Ljudje lahko pomagajo s svojim pristopom omiliti strah in tesnobo pred temi spremembami. Jasno se je treba zavedati potrebe po spremembi tudi iz poslovnih razlogov. Zaposlenim se zastavljajo vprašanja, na primer »Kaj pa, če je nekdo po testiranju na COVID-19 pozitiven na dan, ko se vrnemo na delo?«, »Ali moramo v pisarni vaditi socialno distanciranje?«, »Ali moramo v pisarni nositi maske?« (Orsmond, 2020).

Vsekakor gre za pomembna vprašanja, vezana na psihologijo ljudi, ki so za dalj časa ostali in se na nek način tudi prilagodili delu na domu. Pri tem pa je vidik organizacij pri vračanju v okolje povezan predvsem s promocijo zaupanja, v katero bodo zaposleni verjeli. Zaupanje je v večini primerov tudi stik zaposlenih ali individuumov z resnico, ki na pristen način izraža možnost, da smo lahko v svojem življenju in na delu predani z mero, ki ni žrtev ugotavljanja, ali določene stvari lahko dejansko izpeljemo ali so nam v škodo.

Med drugim lahko vračanje v običajno okolje povežemo z naslednjimi štirimi primeri.

Prvič: zagotavljanje dodatnih zdravstvenih storitev na delovnem mestu. Poleg redne službe za zdravje in varnost pri delu bi morali razmisliti tudi o dodatni službi za zdravje pri delu glede na hitro spremembo izbruha COVID-19. Strategija ne zagotavlja le več informacij o COVID-19, temveč podjetjem in zaposlenim tudi omogoča, da se počutijo bolj sproščeno. Če je mogoče, bi podjetja morala razmisliti celo o najemu medicinske sestre. Na mestu je tudi razmislek o dobri komunikaciji med strokovnjaki medicine dela in podjetji s pomočjo komunikacijske programske opreme, če lokalni predpisi to dovoljujejo. Strokovnjaki za zdravje pri delu bi lahko pravočasno posodobili podatke, kakšno je stanje epidemije, in predlagali učinkovite protiepidemične korake (Chen Cheng et al., 2020).

Drugič: prilagoditev vzorca dela. Da bi ohranili socialno distanco in se izognili zbiranju zaposlenih, je pomembna delitev na manjše skupine, na primer izmenjava počitkov med delom, da se zmanjša stik med zaposlenimi. Manjše skupine stalno zaposlenih v proizvodnji zmanjšujejo možnost navzkrižne okužbe in zaposlenim dajejo dovolj časa, da se pripravijo na epidemijo. Prilagoditev je lahko tudi s kontrolo

na vходу organizacij in z zagotovitvijo razkuževanja in čistosti delovnega okolja (Chen Cheng et al., 2020).

Tretjič: uporaba samodejnih tehnologij in umetne inteligence. V organizacijah nekateri uporabljajo neprimerne obrazne maske, poleg tega pa nadrejeni pogosto ne posredujejo informacij o zdravju ter pomanjkanju delovne sile. S pomočjo komunikacijske programske opreme za spletno delovanje se lahko zmanjšajo tudi medosebni stiki. S simulacijskimi vajami se zaposleni – kot odziv na pandemijo – prilagodijo procesu komunikacije s programsko opremo (Chen Cheng et al., 2020).

Četrto: podpiranje in vzdrževanje duševnega zdravja na delovnem mestu. Z zaposlenimi se je treba pogovarjati, da se ohrani duševno zdravje in se izogne morebitnemu stresu ali celo izgorelosti (Chen Cheng et al., 2020).

V naslednjem poglavju bomo predstavili področje organizacijskih sprememb, ki v marsičem kljub splošnemu pogledu posegajo na področje sprememb, ki smo jih bili deležni s pojavom epidemije.

## **2 Organizacijske spremembe**

Spremembe zasledujemo na različnih področjih našega življenja. V organizacijah so spremembe povezane z dejavniki notranjega in zunanjega okolja. Pri vsem je v ospredju razmislek o pozitivnih/negativnih dejavnikih oz. priložnostih/grožnjah, ki jih spremembe prinašajo v svet organizacij.

Organizacijske spremembe so bile večkrat povezane s škodljivimi učinki na zdravje zaposlenih (Oreg in sod., 2011). Obsežne organizacijske spremembe, kot so prestrukturiranje, zmanjšanje števila podjetij in zunanje izvajanje, so povezane s pritožbami na področju somatskega in duševnega zdravja, prezentizmom in dolgotrajnimi bolniškimi odsotnostmi (Kivimäki idr., 2001; Bamberger idr., 2012).

Še vedno pa nekateri ne razumejo, zakaj so organizacijske spremembe povezane s škodljivimi vplivi na zdravje. Pojasnitev posledic organizacijskih sprememb za delovna mesta in zaposlene je prvi bistveni korak k preprečevanju škodljivih vplivov na zdravje in k omogočanju zdravih, uspešnih sprememb.

Predhodne metaanalitične študije so pokazale širok spekter dejavnikov psihološkega in socialnega dela, kot so vodstvo, konflikt in dvoumnost vlog, zahteve po delovnem mestu, nadzor in negotovost na delovnem mestu, za napovedovanje dobrega počutja zaposlenih, zdravlja in bolniške odsotnosti (Viswesvaran idr. 1999; Stansfeld in Candy, 2006; Nahrgang et al., 2011; Lang et al., 2012; Schyns in Schilling, 2013; Virtanen et al., 2013; Schmidt et al., 2014; Theorell et al., 2015) kot tudi za proces sprememb in končni rezultat (Schuler in Jackson, 2001; Hoag in sod., 2002).

Upravljanje sprememb pomeni sistematičen pristop in uporabo znanja, orodij in virov za spopadanje s spremembami. Vključuje določanje in sprejemanje korporativnih strategij, struktur, postopkov in tehnologij za obvladovanje sprememb v zunanjih pogojih in poslovnem okolju. Učinkovito upravljanje sprememb presega upravljanje projektov in tehnične naloge, ki so bile sprejete za izvajanje organizacijskih sprememb, in vključuje vodenje zaposlenih pri spremembah pri organizaciji. Primarni cilj upravljanja sprememb je uspešna uporaba novih procesov, izdelkov in poslovnih strategij ob hkratnem zmanjševanju negativnih rezultatov (SHRM, 2020).

Pravilno vodstvo in vodenje sta ključnega pomena za poenotenje organizacije v skupni strateški usmeritvi. Ravno tako je potrebno zagotoviti, da so vsi vodje usposobljeni za usmerjanje svojih neposrednih poročil v zavezanost. Individualni pogovori pomagajo posameznim članom ekipe analizirati, kako bo sprememba vplivala nanje, določijo stopnjo zavzetosti in izberejo, kako bodo ravnali. Vprašanja, ki naj jih vodje obravnavajo z zaposlenimi, vključujejo (SHRM, 2020):

- Kaj se spreminja?
- Zakaj se spreminja?
- Kako bo to vplivalo na organizacijo?
- Kako bo to vplivalo neposredno na vodje?

"Organizacijske spremembe" se nanašajo na spreminjanje struktur, strategij, postopkov ali kultur organizacij (Quattrone in Hopper, 2001). Izraz zajema tako postopek, s katerim se to zgodi (tj. »Kako«), kot vsebino tega, kar se spreminja (tj. »Kaj«). Po definiciji spremembe pomenijo prehod organizacije iz ene države v drugo. Ta premik je lahko nameren, da bi pridobili ali izgubili posebne značilnosti organizacije za doseg določenega cilja, ali pa ni nameren, morda se zgodi kot

posledica dogodkov, ki niso pod nadzorom organizacije. Poleg tega so lahko med postopkom sprememb nenamerno prizadeti dodatni deli organizacije, zlasti kadar se spremembe doživljajo kot pretirane (Stensaker et al., 2001). Takšne nenamerne posledice organizacijskih sprememb so lahko pozitivne in negativne (Jian, 2007) in so bolj verjetne, kadar je za izvedbo odločitve o spremembi potrebno veliko število transakcij in se uporabi veliko specializiranih zmogljivosti za reševanje problemov (Casa in Lodge, 2015). Kakor koli že, organizacijske spremembe predstavljajo nekaj novega in dejansko neznanega in negotovega za organizacijo in njene člane, kar lahko moti obstoječe strukture in procese. Tako lahko organizacijske spremembe doživljamo kot priložnost za pridobitev in kot tveganje izgube, lahko pa vključujejo preoblikovanje nalog in odgovornosti, ki na različne predvidene in nepredvidene načine spreminjajo obstoječo delovno vsebino in okolje. Kljub temu pa so predhodne študije organizacijske spremembe povezale s somatskim in duševnim zdravjem (Vahtera et al., 1997; Kivimäki et al., 2001, 2003; Probst, 2003; Moore et al., 2004; Vahtera et al., 2004), manj je znanega o vplivu organizacijskih sprememb na psihosocialne delovne pogoje, ki so pomembni za zdravje.

### **3 Pomen komunikacije**

Komunikacija je vedno bila in vedno bo ključ do vzpostavljanja normalnih razmerij med ljudmi, organizacijami in družbo. Principi komunikacije, naj bo to osebna ali virtualna, morajo biti vzpostavljeni na način, da dosegajo pravi namen in da pri ljudeh ohranjajo prave ali virtualne stike.

Od večine organizacij se pričakuje, da bodo nastopile kot pred pandemijo, vendar bodo morale to storiti drugače, tj. z virtualnim in oddaljenim upravljanjem. V načrtu neprekinjenega poslovanja mora biti tudi neprekinjeno komuniciranje. To vključuje razumevanje, kako odločati v času negotovosti – kakšen je najboljši pristop, da se zaposleni osredotočijo na izvajanje, sodelujejo in komunicirajo na daljavo ter obdržijo stik z okoljem (Orsmond, 2020).

Zato morajo organizacije zagotoviti, da njihova poslovna strategija vključuje obvladovanje kriz, reševanje ob nesrečah in obvladovanje tveganj, da se prilagodijo in ponovno uresničijo resnične poslovne napore. Spodbujanje produktivnosti je lahko videti drugače kot prej - na primer izdelava novih nadzornih plošč za napredek ali uporaba novih orodij za sodelovanje. Upoštevati je treba, da pobude za spremembe niso enake, zato mora biti pristop prilagodljiv, da ustreza potrebam

podjetja. To pomeni, da se je treba prepričati, da se izvajajo dejavnosti, ki zagotavljajo največjo vrednost in želene rezultate. Uporaba pristopov strukturiranega upravljanja sprememb bo pripomogla k večji ozaveščenosti o spremembah, ki bodo zaposlenim pomenile večjo udobnost pri novih načinih dela, kot so (Orsmond, 2020):

- razširitev in povezava med projektnimi skupinami in prizadetimi člani ekipe,
- vpeljava povratnih kanalov za merjenje učinkovitosti komunikacije, posvojitve, odpornosti in sprejetja,
- omogočanje in povečanje uporabe navideznih/oddaljenih predstavitev, usposabljanja, poučevanja in stalne izboljšave z uporabo skupnih orodij,
- zagotavljanje trajne podpore na ravni vrstnikov.

Ustvarjanje strukturiranega komunikacijskega pristopa za delo na daljavo, ki podpira zaposlene, bo pomagalo, da zaposleni ostanejo učinkoviti v svojih vlogah brez motenj. Sem spadajo metode najboljših praks, s katerimi se zaposlenim in strankam omogoči, da se zavedajo trenutnega stanja, kako to vpliva nanje, ter novih postopkov, potrebnih za opravljanje njihovega dela. Strah pred neznanim in negotovostjo je vidik mnogih ljudi, ki ne morejo ostati produktivni, in kakršni koli ad hoc pristopi k upravljanju zaposlenih, ki niso pripravljeni, ne bodo učinkoviti. Organizacije, ki jasno in dosledno komunicirajo, bodo lahko pomagale umiriti strah in na koncu ohranile neprekinjeno poslovanje (Orsmond, 2020).

Učinkovita komunikacija je proaktivna, vljudna, domiselna, inovativna, kreativna, konstruktivna, profesionalna, napredna, energična, pregledna in tehnološko prijazna. Vendar pa pri sprejemanju informacij ključno vlogo nosi več dejavnikov, kot so družbene in kulturne značilnosti. Spol, generacijski kontrasti, jezikovna nagnjenja, stroga prepričanja, verska prepričanja in različna pismenost vplivajo na delovanje množic. Težave in odnos do pobud na področju javnega komuniciranja so ključnega pomena za izboljšanje ozaveščenosti in sčasoma sprejemljivosti ali nesprejemljivosti vladnih/organizacijskih nasvetov. Zdravljenje in cepiva imajo pomembno vlogo pri ranljivih skupinah ljudi, saj posameznikom in organizacijam omogočajo, da med pandemijo sprejemajo odločitve in dejanja, ki morda niso združljiva z njihovimi zdravstvenimi prepričanji in vrednotami. Posamezniki z minimalnimi finančnimi sredstvi, ki bi morali vsak dan delati, imajo lahko težave z upoštevanjem nasvetov, da ostanejo doma. Zanesljivost, dostopnost, razpoložljivost in ustrezna uporaba

osebne zaščitne opreme so ključni pomisleki navadnega človeka (Vaughan, Tinker, 2009, CDC, 2007).

Učinkovit komunikacijski sistem med pandemijo vključuje vsebino, način, ljudi in partnerje. Vsebina je postopna in specifične razmere zagotavljajo, da komunikacija pred operativnim odzivom in odzivom skupnosti spremlja različne faze pandemije. Proces vključuje različne platforme, kot so blogi, klicni centri, spletni seminarji, konferenčni klici, spletni videoposnetki zdravstvenih skupin, digitalni mediji kot sredstva za zagotavljanje komunikacije (Communicating during an outbreak or public health investigation, 2020).

Ljudje različno razumejo pristope sodelovanja skupnosti od zasnove sporočil do sporočilne vrednosti. Strah, nezaupanje in odpor so pogosti odzivi med pandemijo. Zaupanja vredni in verodostojni viri informacij so ključnega pomena za premikanje ljudi od zavedanja k dejanju. Komunikacija pred pandemijo, med njo in po njej je usmerjena na partnerje, kraje in omrežja, ki jih ranljiva populacija ocenjuje kot natančne, zanesljive in dostopne (Crouse, 2008, Micro plan, 2020).

Največji pomen, kot že rečeno, bo imela komunikacija. Brez te ljudje ne morejo vzpostavljati niti osnovnih principov socializacije. V zahtevnejših pogojih – kot je epidemija – pa je to način, ki poleg osnovnih nivojev komuniciranja pomeni tudi možnost, da ljudje med seboj ohranijo mero povezanosti, ki pomeni nenazadnje tudi pot do zdravja posameznika in družbe.

#### **4 Vplivi na zaposlene**

Številni projekti so pogosto osredotočeni na tehnologijo – ne na ljudi ali procese. V preteklosti se je zaskrbljenost zaradi krize nanašala predvsem na zaščito telekomunikacij, širokopasovnih omrežij, strežnikov in podatkov, da bi podjetja še naprej varno delovala. Zdaj se morajo organizacije osredotočiti na povezovanje svojih ljudi med seboj in izkoriščanje olajševalnih veščin za spodbujanje komunikacije (Burton, O'Neill, 2020).

Metode in postopki najboljše prakse komuniciranja se uporabljajo za določanje vpliva na zaposlene in na obvladovanje vplivov, da se zagotovi učinkovitost pri delu. Ob tem je potrebno zavedanje o tem, kako zaposleni doživljajo spremembe. Potrebno je obvladovati izzive zaposlenih in nove metode, ki jim omogočajo, da

ostanejo produktivni na delovnem mestu. Ciljna komunikacija lahko pomaga pri reševanju izzivov s socialnim distanciranjem, z delom v oddaljenem okolju ali upravljanjem navideznih sestankov in konferenčnih klicev. Zato je pomembno, da izvedemo komunikacijsko strategijo, ki zaposlene hitro preusmeri v oddaljeni model, ki ga prej niso bili vajeni, na način, ki jih še vedno podpira (Burton, O'Neill, 2020).

Prav tako je ključnega pomena povečati načine, kako lahko zaposleni posredujejo povratne informacije in rešujejo težave ali skrbi v navideznem ali oddaljenem okolju. Če povratne zanke ni, lahko sprejetje sprememb izjemno upočasnijo produktivnost ali celo povzročijo neuspeh. Zagotovljeno je lahko ciljno usposabljanje, s čimer se zagotovi, da se zaposleni zavedajo orodij in tehnik, ki so na voljo za zagotavljanje povratnih informacij v oddaljenem okolju in za ohranjanje povezave s člani ekipe in z vodji. Poleg tega bo prednostno določanje komunikacijskih linij zagotovilo bolj celosten pogled med skupinami in pomagalo odpraviti padce produktivnosti, ki se neizogibno pojavijo (Burton, O'Neill, 2020).

Nastavitev smernic in pričakovanj za navidezno delo bo pomagalo, da bodo ljudje v času negotovosti osredotočeni in produktivni. Številnim zaposlenim še nikoli ni bilo treba gostiti virtualnih sestankov ali se jih udeleževati - morda niso prepričani, kako ravnati, ali pa niso prepričani v takojšnjo uporabo navidezne tehnologije ali orodij za sodelovanje. Omogočanje usposabljanja in razvoja za podjetje, na primer vodenje virtualnih timov in upravljanje sodelovanja, lahko pomaga zaposlenim, da sprejmejo nove načine dela in delujejo produktivno (Burton, O'Neill, 2020).

Glede na naše hitro spreminjajoče se razumevanje COVID-19 je praktično nemogoče učinkovito načrtovati scenarij, ki bo primeren za vsakega vodjo. Ta kontekst pa predstavlja priložnosti za organizacije, ki se lahko odzovejo na hitro spreminjajoče se grožnje in priložnosti. Da bi to dosegli, je potrebno znatno zaupanje v celotni organizaciji - zaposlenih na nižji ravni do višjega vodstva in obratno. To pa zahteva preglednost odločanja in izmenjave informacij, saj se zaposleni na nižjih ravneh verjetno ne bodo podali v neznanost, če ne bodo zaupali v postopke odločanja na višji ravni. Zahteva tudi pristop, ki zaposlenih ne obravnava le kot sredstev, ki jih je mogoče uporabiti in izčrpati. Obstajata dva pristopa, ki kažeta, kako je to pomembno za odziv na pandemijo (Amis, 2020).



Prvič: uspeh bo odvisen od izkoriščanja kolektivnega vpogleda v organizacijo glede potreb kupcev, načinov spreminjanja proizvodnih procesov, odkrivanja novih tržnih priložnosti itd. To pa je odvisno od pripravljenosti, da si delimo razmišljanja o modrem nebu in načine, kako to storiti "izven škatle". To zahteva "varno" okolje (Edmondson, 2019), v katerem posamezniki menijo, da jih bodo vzeli resno, in se ne bojijo, da bi svoje ideje zavrgli. Podobno lahko sodelovanje z zunanjimi zainteresiranimi stranmi - kupci, dobavitelji, konkurenti in vladnimi agencijami - prinese tudi rešitve skupnih težav, vendar le, če si vpleteni zaupajo (Amis, 2020).

Drugič: podjetje mora biti z novimi idejami pripravljeno na hitro delovanje. Organizacije, ki so se spremenile, da bi preživele prejšnje krize, so lahko hitro spremenile svoje početje (Hirt et al., 2019). Težko se je izogniti preizkušenim pristopom, zlasti kadar posameznik že vrsto let nabira strokovno znanje. S poudarkom na hitrem prototipiranju novih idej je treba sprejeti nove prakse in biti pripravljen na hitro spremembo, ko je to potrebno. Neki škotski poslovni vodja je pojasnil, da je kljub temu, da je podjetje za proizvodnjo hrane izgubilo dohodek od oskrbe z restavracijami, svoje podjetje preusmeril na oskrbo domačih kupcev prek kmečke trgovine, tj. naročila »klikni in poberi« in dostave na dom. Ključno pri tem je bilo, da se osebje ukvarja z novimi dejavnostmi, kot so razvoj spletnih strani, pakiranje, oblikovanje cen in rešitve za dostavo. Posledično ni zaposlil osebja niti ni najel nujnih posojil ali drugih državnih sredstev. V skladu s tem primerom so številna škotska podeželska podjetja, s katerimi so sodelovali, uspešno sprejela načine delovanja, s katerimi so se osredotočili na ljudi (Amis, 2020).

## **5 Kako naprej?**

Kratkoročno lahko organizacije neprekinjejo poslujejo, pri čemer potrebujejo izredne strategije, ki bi pomagale pri komunikaciji s svojimi zaposlenimi in vzpostavitvi postopkov - vse to pa bo zagotovo pomagalo pri krmarjenju po spremembah (Burton, O'Neill, 2020).

Ključnega pomena je razmišljati o širši sliki in zagotoviti, da je program prilagodljiv ne le novemu okolju, ampak tudi dolgoročno vzdržnemu - z zmožnostjo razvoja, ko se razvoj v kakršni koli krizi še naprej spreminja. Z razvojem in pospeševanjem vedenjskih sprememb v načrtu za delo na daljavo, osredotočenem na ljudi, bodo zaposleni lahko še naprej izpopolnjevali te veščine, ko se bodo operacije vrnile v "normalno stanje" in ko bodo spet delali v pisarni, bodo ostali usklajeni v novih

zmogljivostih. Zaposleni, ki so se naučili novih veščin na področju sodelovanja na daljavo in samoupravljanja, bodo še bolj učinkoviti, če bodo postavljeni v edinstvene razmere, ki presegajo današnjo krizo COVID-19 (Burton, O'Neill, 2020).

Tako strukturiranje načrta bo govorilo o naravi delovne sile, ki bo postala bolj elastična, kar lahko poveča produktivnost in poveča učinkovitost. Organizacije bodo v prihodnje v boljšem položaju in se bodo lahko spopadale s podobnimi krizami z možnostjo enostavnega povečevanja ali zmanjševanja (Burton, O'Neill, 2020).

Kar doživljamo danes na individualni ravni, ko moramo voditi svoje ekipe in sebe, pri tem pa uporabiti prava orodja za uspeh, zahteva veliko znanja. Obvladovanje ljudi, ki jih spremembe pri prehodu poslovanja organizacije najbolj prizadenejo, bo pomagalo zgraditi močnejšo zavzetost in zagon, zmanjšati odpor zainteresiranih strani in povečati hitrost sprejemanja. Posledično lahko koristi dolgoročno ohranijo preobrazbo, ne glede na to, ali je bila načrtovana ali ne (Burton, O'Neill, 2020).

Spremembe, povezane s pandemijo, se ne izvajajo v vakuumu, temveč v okolju, ki je postalo občutljivo na neenakost zdravljenja in priložnosti. Zdi se neizogibno, da bo nepriznavanje spremembe paradigme ogrozilo pobude za spremembe, ki jih vodi pandemija (Amis, Greenwood, 2020).

Za konec, ki je v bistvu priložnost za nadaljevanje razmišljanja o situacijah, viziji in pripravljenosti na nepričakovane situacije, bi lahko dejali, da je vsako odstopanje od normale moment, ko se posameznik, organizacije in družbe soočijo z drugačnim načinom delovanja, kot so navajeni. Pojav COVID-19 je spremenil življenje ljudi, ki ne bo več tako varno, kot je bilo včasih. Biti pripravljen na nepričakovano in neobičajno je samo ena izmed šol, ki smo jo v tem obdobju morali vzeti za svojo. In šola je vedno postavljena zato, da nadgrajuje naša spoznanja, nas dela močnejše in z znanjem ter vedenjem presega okvire trenutnega stanja. V tem pogledu je napredek posameznika, organizacij in družbe pogojen s pripravljenostjo oziroma z znanjem tudi takrat, ko nas čas in prostor ujameta nepripravljene.

## Literatura

- Amis, J. M., Greenwood, R. (2020). Organisational Change in a (Post-) Pandemic World: Rediscovering Interests and Values. *Journal of Management Studies*, 58(2). Pridobljeno 10. 4. 2021 na <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.12663>

- Amis, J. M., Mair, J., Munir, K. A. (2020). The organisational reproduction of inequality. *Academy of Management Annals*, 14, 195–230.
- Amis, J. M., Janz, B. D. (2020). Leading Change in Response to COVID-19. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3). Pridobljeno 10. 4. 2021 na <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0021886320936703>
- Bamberger, S. G., Vinding, A. L., Larsen, A., Nielsen, P., Fonager, K., Nielsen, R. N., et al. (2012). Impact of organisational change on mental health: a systematic review. *Occup. Environ. Med.* 69, 592–598. doi: 10.1136/oemed-2011-100381
- Bapuji, H., Patel, C., Ertug, G., Allen, D. G. (2020). Corona crisis and inequality: Why management research needs a societal turn. *Journal of Management*, 46, 1205–22.
- Bélanger, F., Watson-Manheim, M. B., & Swan, B. R. (2013). A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour and Information Technology*, 32(12), 1257–1279.
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215.
- Burton, P., O'Neill, K. (2020). Charting a crisis: Bolstering business continuity with organizational change management. Pridobljeno 10. 4. 2021 na <https://www.teksystems.com/en/insights/article/charting-a-crisis>
- Casa, M., and Lodge, M. (2015). *To What Extent Does Organisational Change Result in Unintended Consequences?* London: London School of Economics and Political Science.
- CDC. (2020). Offers pandemic communication guidance. Pridobljeno 10. 4. 2021 na <https://www.cidrap.umn.edu/news-perspective/2007/01/cdc-offers-pandemic-communication-guidance>
- Chen Cheng, Y., Hung Yi, C. (2020). The Strategy for Return to Work After the COVID-19 Pandemic on Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(8), 471-472.
- Communicating During an Outbreak or Public Health Investigation. (2020). Pridobljeno 10. 4. 2021 na <https://www.cdc.gov/eis/field-epi-manual/chapters/Communicating-Investigation.html#box12-1>.
- Crouse, Q. S. (2008). Crisis and emergency risk communication in a pandemic: A model for building capacity and resilience of minority communities. *Health Promot Pract*, 9(4)m 18-25.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. Wiley.
- Golden, T. D., Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55–69.
- Hinings, C. R., Greenwood, R. (1988). *The Dynamics of Strategic Change*. Oxford: Blackwell.
- Hirt, M., Laczkowski, K., Mysore, M. (2019). Bubbles pop, downturns stop. *McKinsey Quarterly*. Pridobljeno 10. 4. 2021 na <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/bubbles-pop-downturns-stop>
- Hoag, B. G., Ritschard, H. V., and Cooper, C. L. (2002). Obstacles to effective organizational change: the underlying reasons. *Leadersh. Org. Dev. J.* 23, 6–15. doi: 10.1108/01437730210414526
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
- Jian, G. (2007). Unpacking unintended consequences in planned organizational change: a process model. *Manag. Commun. Q.* 21, 5–28. doi: 10.1177/0893318907301986
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.
- Kawohl, W. & Nordt, C. (2020). COVID-19, unemployment, and suicide. *The Lancet Psychiatry*, 7(5), 389–390.

- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., Thomson, L., Griffiths, A., and Cox, T. (2001). Downsizing, changes in work, and self-rated health of employees: a 7-year 3-wave panel study. *Anxiety Stress Coping* 14, 59–73. doi: 10.1080/10615800108248348
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Elovainio, M., Pentti, J., and Virtanen, M. (2003). Human costs of organizational downsizing: comparing health trends between leavers and stayers. *Am. J. Commun. Psychol.* 32, 57–67. doi: 10.1023/a:1025642806557
- Lang, J., Ochsmann, E., Kraus, T. and Lang, J. W. (2012). Psychosocial work stressors as antecedents of musculoskeletal problems: a systematic review and meta-analysis of stability-adjusted longitudinal studies. *Soc. Sci. Med.* 75, 1163–1174. doi: 10.1016/j.socscimed.2012.04.015
- Micro Plan for Containing Local Transmission of Coronavirus Disease (COVID-19). (2020). Pridobljeno 10. 4. 2021 na: <https://www.mohfw.gov.in/pdf/ModelMicroplanforcontainmentoflocaltransmissionofCOVID19.pdf>.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595.
- Moore, S., Grunberg, L. and Greenberg, E. (2004). Repeated downsizing contact: the effects of similar and dissimilar layoff experiences on work and well-being outcomes. *J. Occup. Health Psychol.* 9, 247–257. doi: 10.1037/1076-8998.9.3.247
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. and Hofmann, D. A. (2011). *Safety at Work: a Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Oreg, S., Vakola, M. and Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change A 60-year review of quantitative studies. *J. Appl. Behav. Sci.* 47, 461–524. doi: 10.1177/0021886310396550
- Orsmond, Q. (2020). COVID-19 and the impact on organizational change. Pridobljeno 10. 4. 2021 na: <https://www.cmcpartnership.com/en-za/blog/covid-19-and-the-impact-on-organizational-change>
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 661–691.
- Parker, S. K., Grote, G. (2020). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology*.
- Probst, T. M. (2003). Exploring employee outcomes of organizational restructuring: a Solomon four-group study. *Group Org. Manag.* 28, 416–439. doi: 10.1177/1059601102250825
- Quattrone, P. and Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Manag. Account. Res.* 12, 403–435. doi: 10.1006/mare.2001.0176
- Schyns, B. and Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadersh. Q.* 24, 138–158. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.09.001
- Schmidt, S., Roesler, U., Kusserow, T. and Rau, R. (2014). Uncertainty in the workplace: examining role ambiguity and role conflict, and their link to depression—a meta-analysis. *Eur. J. Work Org. Psychol.* 23, 91–106. doi: 10.1080/1359432x.2012.711523
- Schuler, R. and Jackson, S. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *Eur. Manag. J.* 19, 239–253. doi: 10.1016/s0263-2373(01)00021-4
- SHRM. (2020). *Managing Organizational Change*. Pridobljeno 10. 4. 2021 na <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/tools-and-samples/toolkits/Pages/managingorganizationalchange.aspx>
- Stansfeld, S. and Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scand. J. Work Environ. Health* 32, 443–462. doi: 10.5271/sjweh.1050
- Stensaker, I., Meyer, C., Falkenberg, J. and Haueng, A.-C. (2001). “Excessive change: unintended consequences of strategic change,” Paper Presented at the Academy of Management Proceedings, Briarcliff Manor, NY.

- Theorell, T., Hammarström, A., Aronsson, G., Bendz, L. T., Grape, T., Hogstedt, C., et al. (2015). A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC Public Health* 15:738. doi: 10.1186/s12889-015-1954-4
- Vahtera, J., Kivimäki, M. and Pentti, J. (1997). Effect of organisational downsizing on health of employees. *Lancet* 350, 1124–1128. doi: 10.1016/s0140-6736(97)03216-9
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., Linna, A., Virtanen, M., Virtanen, P., et al. (2004). Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study. *BMJ* 328:555. doi: 10.1136/bmj.37972.496262.0d
- Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van Den Broeck, A., Baillien, E., Godderis, L. (2017). Not extent of telecommuting, but job characteristics as proximal predictors of work-related well-being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(10), e180– e186.
- Vaughan E, Tinker T. (2009). Effective health risk communication about pandemic influenza for vulnerable populations. *Am J Public Health*; 99(Suppl 2), 324-325.
- Virtanen, M., Nyberg, S. T., Batty, G. D., Jokela, M., Heikkilä, K., Fransson, E. I., et al. (2013). Perceived job insecurity as a risk factor for incident coronary heart disease: systematic review and meta-analysis. *BMJ* 347:f4746. doi: 10.1136/bmj.f4746
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. and Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: a meta-analysis. *J. Vocat. Behav.* 54, 314–334. doi: 10.1006/jvbe.1998.1661
- Wang, B., Liu, Y., Parker, S. K. (2020a). How does the use of information communication technology affect individuals? A work design perspective. *Academy of Management Annals*, 14(2), 695–725.
- Wang, B., Lui, Y., Quian, J., Parker, S. K. (2020b). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84–97.



# KRIZNI MANAGEMENT V DIGITALNI DOBI: PRIMER GEOGRAFSKIH INFORMACIJSKIH SISTEMOV

MARKO URH IN EVA JEREB

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.  
E-pošta: marko.urh@um.si. eva.jereb@um.si

**Povzetek** Prispevek opisuje geografske informacijske sisteme kot enega izmed temeljnih dejavnikov pri sprejemanju odločitev na področju kriznega managementa. V uvodnem delu so pojasnjeni pojmi, kot so kriza, krizni management in informacijski sistemi. Sledi predstavitev osnovnih pojmov in elementov geografskih informacijskih sistemov. Omenjeni sistemi so uporabni na veliko področjih, vendar pa so zaradi svojih lastnosti in uporabnosti zelo cenjeni prav na področju kriznega managementa, kjer se uporabljajo na vseh nivojih odločanja: na strateškem, taktičnem in operativnem. V prispevku so predstavljene prednosti uporabe geografskih informacijskih sistemov v krizah. S pomočjo različnih tehnologij, kot so mobilni telefoni, tablice, droni in multikopterji, umetna inteligenca, GPS naprave, internet stvari in drugo, se danes ustvari veliko podatkov, ki imajo prostorsko komponento. Kombinacija omenjenih tehnologij in geografskih informacijskih sistemov lahko ustvari sinergije pri odločanju v kriznem managementu. Prispevek med drugim podaja nasvete za uporabo geografskih informacijskih sistemov v digitalni dobi z vidika kriznega managementa.

## Ključne besede:

management,  
krizni  
management,  
informacijski  
sistemi,  
geografski  
informacijski  
sistemi,  
digitalna  
doba

# CRISIS MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE: THE CASE OF GEOGRAPHICAL INFORMATION SYSTEMS

MARKO URH & EVA JEREB

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.  
E-mail: marko.urh@um.si. eva.jereb@um.si

**Abstract** The paper describes geographical information systems as one of the fundamental factors in crisis management. First terms such as crisis, crisis management and information systems are explained and basic terms of geographical information systems are presented. These systems are useful in many fields, but due to their characteristics, they are highly appreciated in the field of crisis management. In crisis management geographical information systems are useful at all levels of decision making, i.e. strategic, tactical and operational. With help of various technologies such as mobile phones, tablets, drones and multicopters, artificial intelligence, GPS devices, the internet of things and more, today, a lot of data is created that has a spatial component. The combination of these technologies and geographical information systems can create synergistically effects on crisis management decision making. Furthermore, the paper provides advices on how to use geographic information systems in digital age from a crisis management perspective.

**Keywords:**

management,  
crisis  
management,  
information  
systems,  
geographic  
information  
systems,  
digital  
age



## 1 Uvod

Človeštvo se je v svoji zgodovini srečalo s številnimi krizami. Z razvojem znanosti in tehnologije ljudje vse manj povezujemo krize (predvsem naravne nesreče) z nerazložljivimi pojavi (npr.: bogovi, nadzemljskimi pojavi ...). V prihodnosti bo zagotovo še prihajalo do kriz, ki bodo imele negativne posledice za ljudi, organizacije/podjetja in okolje. Seeger, Sellnow in Ulmer (1998) navajajo, da so za krize značilni trije elementi, ki so (1) prisoten je element presenečenja; (2) na voljo je kratek čas za odločanje; (3) kriza predstavlja nevarnost za organizacijo. Namen kriznega managementa je čim bolj predvideti, preprečiti, zmanjšati krize in njihove posledice na minimum. V ta namen se na področju kriznega managementa načrtuje, predvideva, preprečuje, blaži, nudi pomoč in obnovo pri krizah. Tehnologija ima pri tem pomembno vlogo. S pomočjo tehnologije lahko hitreje, lažje, varneje in učinkovitejše izvajamo določena dela. Velika večina organizacij in podjetij, ki se ukvarja s kriznim managementom, se pri svojem delu srečuje z dogodki, ki jih na tak ali drugačen način lahko povežemo z neko lokacijo na zemeljski površini. Zato so prav organizacije in podjetja na področju kriznega managementa eden izmed stalnih uporabnikov geografskih informacijskih sistemov (v nadaljevanju GIS). GIS so sistemi, ki omogočajo shranjevanje podatkov, njihovo upravljanje, analiziranje, modeliranje in prikazovanje na zemljevidu v digitalni obliki, kar zelo pomaga kadrom na področju kriznega managementa pri obvladovanju kriz (Steiniger in Weibel 2009; Feng in Wang 2011). V nadaljevanju so predstavljeni pojmi, kot so kriza, krizni management in informacijski sistemi.

## 2 Kriza, krizni management in informacijski sistem

Kranjčec in Polič (2002: 410) krizo definirata kot »situacijo, izhajajočo iz sprememb v skupnosti ali njenem okolju, ki jo označujejo dejanska in/ali zaznana grožnja osnovnim vrednotam, izgubljen nadzor nad situacijo, nujnost, negotovost in potreba po hitrem odločanju in ukrepanju«. Prezelj (2005: 29) sistemsko opredeljuje krizo kot »v najširšem smislu stanje porušene stabilnosti opazovanega referenčnega subjekta (npr. posameznika, skupine ljudi, družine, organizacije, narave, lokalne skupnosti, regije, države, družbe, mednarodne skupnosti, sveta ipd.)«. »Porušena stabilnost referenčnega subjekta pomeni, da so spremembe iz spremenljivega zunanega ali notranjega okolja izven spremenljivih ali pričakovanih meja. Kriza v tem smislu predstavlja grožnjo stabilnosti referenčnemu subjektu, ker mu

onemogoča vračanje v predhodno sistemsko ravnovesje in ga sili k oblikovanju novega ravnovesja, nove strukture in novih meja s spremenjenim okoljem. Porušenje stabilnosti v krizi lahko v svojem ekstremu ogroža varnost referenčnega subjekta, to je njegov nemoten obstoj in razvoj.« (Prezelj, 2005: 29 v Vidic, 2008: 7). Priročnik Nata za krizni management opredeljuje krizni management kot »organizacijo, ureditve in ukrepe s ciljem obvladovanja krize s strani kriznih managerjev in oblikovanja prihodnjega poteka krize ter v tem smislu primerne rešitve« (Prezelj, 2005: 36). Evropska akademija za krizni management (ECMA-European Crisis Management Academy) definira krizni management kot »aktivnosti upravljanja, vodenja in odločanja ob posebni vrsti dogodkov v družbi ali neki organizaciji. Te dogodke posebne vrste imenujemo krize.« (Jeraj, 2002: 434). Prezelj (2005) navaja fazne mehanizme sistema kriznega managementa, ki si ciklično sledijo. Ti mehanizmi so (1) ocenjevanje ogrožanja varnosti, interesov in vrednot; (2) krizno opozarjanje; (3) krizno odločanje; (4) načrtovanje kriznega managementa; (5) izvajanje kriznega managementa in (6) analize po krizi. Spletna stran MSG (2020) navaja enajst vrst kriz in njihovih značilnosti:

- Naravne krize - neželeni pojavi v okolju in naravi vodijo v t. i. naravne krize. Na takšne dogodke ljudje najpogosteje nimamo vpliva. Nekatere najbolj poznane naravne krize so tornadi, potresi, orkani, zemeljski plazovi, cunamiji, poplave, suša in drugo.
- Tehnološke krize - tehnološka kriza nastane kot posledica napak v tehnologiji. Nekatere najbolj poznane tehnološke krize so pokvarjeni stroji in naprave, neustrezna ali poškodovana programska oprema in drugo.
- Kriza konfrontacij - krize konfrontacije nastanejo, ko pride do nesporazumov med zaposlenimi. Med posamezniki pride do nestrinjanj. Ob tem lahko prihaja do raznih pojavov, kot so neproduktivna dejanja (bojkoti, stavke za nedoločen čas in drugo). Značilnost teh vrst kriz je, da zaposleni ne upoštevajo navodil nadrejenih. Nekateri razlogi so lahko notranji spori, neučinkovita komunikacija, pomanjkanje usklajevanja in drugo.
- Kriza iz zlonamernosti - organizacije se soočajo s krizo zlonamernosti, ko nekateri zaposleni sodelujejo v prepovedanih ali kriminalnih dejavnostih z namenom zadovoljitve svojih zahtev ali želja. Nekatera takšna dejanja so širjenje lažnih govoric, ugrabitve uradnikov in drugo.

- Kriza zlorab v organizaciji - takšne krize nastopijo, ko vodstvo sprejema določene odločitve ob poznavanju škodljivih posledic za delničarje in stranke. V takih primerih nadrejeni prezrejo negativne učinke in posledice in zasledujejo kratkoročne učinke.
- Kriza zaradi nasilja na delovnem mestu - takšne vrste kriz nastanejo, ko med zaposlenimi pride do pretepa, nasilja in to v pisarniških prostorih.
- Kriza zaradi govoric - širjenje lažnih govoric o organizaciji in blagovni znamki pogosto vodi v krizo. Zaposleni naj ne širijo govoric o zadevah, ki bi lahko omajale podobo organizacije.
- Stečaj - do krize pride, ko organizacije ne poplačujejo svojih upnikov in drugih strank. Pomanjkanje finančnih sredstev vodi v krizo.
- Kriza zaradi naravnih dejavnikov - pojavi v naravi so pogosto povzročitelji kriz. Takšni primeri so orkani, vulkani, nevihte, poplave, suše, potresi in drugo.
- Nenadne krize - kot že ime pove, se takšne krize pojavijo zelo hitro oz. nenadno. Njihova značilnost je, da se pojavijo brez opozorilnih znakov in jih v večini primerov, vsaj v začetnih fazah, ne moremo nadzorovati.
- Postopne krize - zanemarjanje začetnih manjših težav vodi v večje težave in poznejšo krizo. Takšne krize se lahko prepreči tako, da se ne čaka predolgo ali da se prezrejo manjše težave.

Tehnologija, predvsem informatika, omogoča, da lahko bolje kot kadarkoli prej predvidimo potencialne krize, se nanje ustrezno pripravimo in odzovemo. Kljub vse bolj napredni tehnologiji, s katero si ljudje pomagamo pred, med in po krizah, pa vseh kriz zagotovo ne bo mogoče predvideti. Lahko pa s pomočjo tehnologije ustrezno izvajamo dejavnosti, ki zmanjšujejo verjetnost kriznih pojavah in dogodkov pred, med in po krizi. Pri tem so lahko v veliko pomoč različni specializirani informacijski sistemi. Informacijski sistem lahko opredelimo kot integrirano zbirko komponent, namenjenih za zbiranje, shranjevanje in obdelavo podatkov ter za zagotavljanje informacij, znanja in digitalnih izdelkov (Zwass, v *ENCYCLOPÆDIA BRITANNICA*, b. d.). Piccoli in Pigni (2018) definirata informacijske sisteme kot formalne, socialno-tehniške, organizacijske sisteme, ki so namenjeni zbiranju, obdelavi, shranjevanju in distribuciji informacij. Informacijski sistem so sestavljeni iz strojne opreme, programske opreme, ljudi, podatkov in povezav (mreže). Med specializirane informacijske sisteme spadajo tako imenovani geografski informacijski

sistemi. Večina zbranih podatkov, s katerimi razpolagajo organizacije in podjetja, ima prostorsko komponento, kar pomeni, da lahko podatke povežemo z neko lokacijo na zemeljski površini. Različni avtorji navajajo, da je 80–90 % vseh zbranih podatkov geografsko določljivih (Huxhold, 1991; Franklin, 1992). Raziskave kažejo, da približno 80 % vseh odločitev v javnem sektorju temelji na podatkih, ki imajo prostorsko komponento (Riecken, 2001). Perkins (2010) navaja, da ima zaradi tehnologij, kot so mobilni telefoni, GPS naprave, elektronsko cestninjenje in drugo, več kot 95 % podatkov prostorsko komponento. Pojav novih tehnologij, kot so droni, internet stvari, tehnologija veriženja podatkov in drugo, omogoča zbiranje podatkov, ki jih prej ni bilo mogoče zbrati ali pa bi bilo zbiranje zelo težko. Informatika ima na področju podatkov, vezanih na prostor, tri glavne komponente (Calvert, Pearce in Mabee, 2013):

- podatkovna komponenta, ki vključuje funkcije, povezane s postopki zajemanja in shranjevanja podatkov ter tehnikami predhodne obdelave podatkov z namenom zagotavljanja strukturiranih podatkov tako, da ustrezajo potrebam končnih uporabnikov,
- analitska komponenta s sistemi, ki sintetizirajo zbirke podatkov v enotno uporaben koncept za obdelavo podatkov,
- komunikacijska komponenta, ki vključuje izhodne funkcije, povezane z vsemi pridobljenimi geografskimi informacijami.

V nadaljevanju prispevka so predstavljeni osnovni pojmi GIS-a, ki so nujni za razumevanje omenjenih sistemov na področju kriznega managementa.

### **3 Geografski informacijski sistemi**

Razvoj računalništva in informatike je vplival tudi na področje geografije. Zgodnji začetki GIS-a segajo v šestdeseta leta prejšnjega stoletja, ko so se pojavili prvi komercialno uporabni računalniki in koncepti računske geografije. V stroki in znanosti velja, da je enega izmed prvih GIS-ov izdelal Roger Tomlinson v letu 1963 za potrebe kanadske vlade. Sistem je omogočal avtomatizirano shranjevanje, obdelavo, pregledovanje in prikazovanje seznama naravnih virov Kanade. Leta 1964 je Howard Fisher na univerzi Northwestern ustvaril enega prvih programov za računalniško kartiranje, imenovanega SYMAP. Leto kasneje je bil ustanovljen

Harvardski laboratorij za računalniško grafiko (Harvard Laboratory for Computer Graphics), ki je postal raziskovalno središče za prostorsko analizo in vizualizacijo. Ko je govora o zgodovini GIS-a, nikakor ne smemo spregledati podjetja ESRI (Environmental Research Research Institute, Inc.), ki sta ga leta 1969 ustanovila Jack Dangermond in njegova žena. Podjetje ESRI je razvilo metode in tehnike obdelave podatkov, ki se uporabljajo še danes (ESRI, 2019).

V svetu zelo verjetno najbolj prepoznano podjetje na področju GIS-ov ESRI (2015) opredeljuje GIS kot sisteme, ki zagotavljajo osnovo za zbiranje in organiziranje prostorskih podatkov in informacij z namenom njihovega prikazovanja in analiziranja. Scurry (2014) opredeljuje GIS kot sisteme za upravljanje podatkov, ki se uporabljajo za zajemanje, shranjevanje, upravljanje, pridobivanje, analiziranje in prikazovanje prostorskih informacij. Z omenjenimi sistemi lahko opravljamo zapletene analitične funkcije, vizualno predstavljamo rezultate v obliki zemljevidov, tabel ali grafikonov in s tem omogočamo lažje sprejemanje odločitev (State of New Jersey, 2014). GIS je sestavljen iz več elementov. GIS Folks Blog (2015) navaja najpomembnejše med njimi:

- programska oprema (spletne aplikacije, aplikacije za namizne računalnike, mobilne aplikacije in spletni servisi),
- strojna oprema (sateliti, strežniki, osebni računalniki, mreže, GPS, tiskalniki in ploterji, mobilne naprave in senzorji),
- ljudje (raziskovalci, razvijalci, strokovnjaki, kartografi in drugi),
- postopki in procesi (modeliranje, analiziranje, zbiranje podatkov, prikazovanje in drugo),
- podatki (vektorski, rastrski, modeli 3D in podatki na spletu).

V GIS sistemih se podatki najpogosteje shranjujejo kot zbirka slojev, ki jih je mogoče geografsko povezati. Obstaja več razlogov za uporabo tem (slojev) (Haseeb, 2013):

- logična razčlenitev predmetov, povezanih s podatki v vsaki temi,
- sestavljene karte omogočajo kombiniranje tem,
- preučevanje interakcij med temami,
- ustvarjanje novih tem.

Podatki v GIS-u se najpogosteje imenujejo tudi prostorski ali digitalni geoprostorski podatki, ki jih delimo v dve glavni kategoriji podatkov, in sicer vektorski in rastrski podatki (State of New Jersey, 2014):

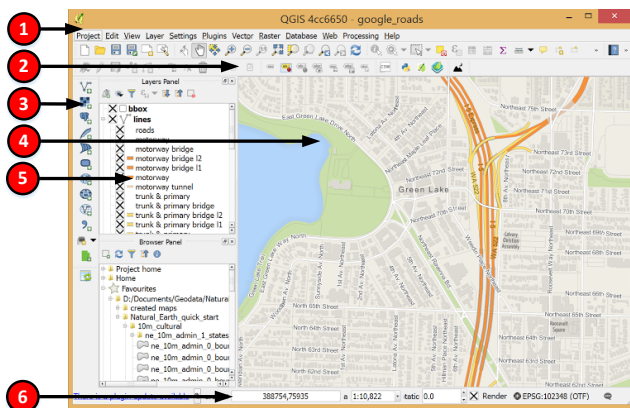
- Vektorski podatkovni sloji so sestavljeni iz točk, linij in poligonov, ki so zapisani digitalno s koordinatama X in Y. Takšne podatke je mogoče povečevati in zmanjševati brez izgube vizualnih podrobnosti. Večina plasti v GIS-ih je prikazana kot vektorska slika. Takšen način prihrani pomnilniški prostor, pospeši iskanje in zmanjša analitično obdelavo.
- Rastrski podatkovni sloji so sestavljeni iz elementov slik (slikovnih točke), ki jim lahko dodelimo barvno vrednost in intenzivnost. Rastrske slike pogosto izgubijo ločljivost (podrobnosti), ko jih povečujemo ali zmanjšujemo. Takšne slike običajno zasedejo več prostora za shranjevanje kot vektorske slike. Rastrske slike so najpogosteje posledica postopkov skeniranja zemljevidov in se v GIS-u običajno uporabljajo kot zemljevidi za ozadje.

Na sliki 2 je prikazan značilen grafični vmesnik v GIS-u, ki je značilen tako za odprtokodne in/ali brezplačne kakor tudi za komercialne sisteme. Ekranski pogled je razdeljen na šest delov, ki so označeni na sliki 2 kot:

1. Menijska vrstica.
2. Orodna vrstica.
3. Gumbi za dodajanje podatkov.
4. Pogled na zemljevid.
5. Orodja za delo s podatkovnimi plastmi.
6. Statusna vrstica.

V menijski vrstici se nahajajo možnosti za delo s projektom, urejanje podatkov, pogledov in podatkovnih plasti. V tej vrstici so možnosti za vtičnike, delo z vektorskimi in rastrskimi podatki ter podatkovnimi bazami. Sledijo še opcije za delo na spletu, dodatne možnosti in pomoč. V orodni vrstici so funkcije za delo s povečavami, shranjevanjem, premikanjem zemljevida, delo z oznakami in funkcije za delo s podatkovnimi tabelami posameznih plasti. Gumbi za dodajanje vektorskih in rastrskih podatkov so med najpogosteje uporabljenimi, zato se tudi nahajajo na hitro dostopni lokaciji na ekranu. Pogled na zemljevid zavzema centralni del zaslona

in je tudi največji. Orodja za delo s podatkovnimi plastmi prikazujejo, katere plasti imamo trenutno v uporabi in katere so aktivne. V statusni vrstici pa lahko vidimo vrsto referenčnega koordinatnega sistema, merilo in druge podatke.



**Slika 1: Prikaz značilnega vmesnika v GIS-u**  
(QGIS, 2020)

GIS za svoje delovanje potrebuje podatke, ki so najpogosteje v vektorski in rastrski obliki. Zbiranje podatkov za potrebe GIS-a je dolgotrajen proces, ki se v večini primerov nikoli ne konča. Podatke lahko pridobimo na več načinov. Najenostavneje je do dela potrebnih podatkov priti preko javno dostopnih evidenc, kjer so podatki brezplačni. Takšne podatke je treba ustrezno preveriti. Drug način je nakup podatkov od organizacij in/ali podjetij, ki nudijo geografske ali druge podatke. Vse podatke je treba ustrezno preveriti in v veliki večini tudi prilagoditi koordinatnemu sistemu GIS-a, ki je v organizaciji in je odvisen od lokacije, kjer se organizacija nahaja. V primeru, da ima neka organizacija več izpostav po svetu, bo verjetno prišlo do potrebe po takšnem prilagajanju koordinatnega sistema GIS-a. Tretji možni način pridobivanja podatkov je generiranje svojih podatkov. Organizacije generirajo lastne podatke na različne načine. Največ podatkov se generira pri vsakdanjem delu operativnih delavcev na terenu, kjer ti ročno ali s pomočjo digitalnih naprav zbirajo različne podatke, ki so vezani na prostor. Če gre za podatke, zbrane na papirju, je potrebna pretvorba v digitalno obliko. Postopki digitalizacije naj bodo čim bolj avtomatizirani. Stalno mora biti prisotna kontrola preverjanja kakovosti podatkov. Pri vsakodnevnem operativnem zbiranju nastaja veliko podatkov, ki jih je potrebno shraniti, preveriti kakovost in natančnost ter pripraviti za uporabo v GIS-u. Če ima

organizacija tudi več enot, je treba distribuirati podatke na lokacije, kjer se enote nahajajo. Distribucija najpogosteje poteka preko spleta ali fizično.

Glavne funkcije, ki jih omogočajo GIS sistemi, so: analiza podatkov, topološko modeliranje, mrežne in prostorske analize, iskanje in prepoznavna vzorcev, geostatistika, večkriterijsko odločanje, podatkovno rudarjenje, vizualizacija, predstavitve 3D in drugo. Goodchild (1992) navaja ključne elemente, ki jih lahko obravnavamo z GIS-om:

- zajemanje podatkov,
- zbiranje in merjenje podatkov,
- prostorske statistike,
- modeliranje podatkov in prostorsko umeščanje podatkov,
- strukturiranje podatkov,
- delo z algoritmi in procesi,
- prikazi,
- delo z analitičnimi orodji,
- obravnavanje institucionalnih, vodstvenih in etičnih vprašanj in
- drugo.

Metode in tehnike v GIS-u se pogosto uporabljajo pri reševanju različnih problemov, ki so vezani na prostor (Siljander, Venalainen, Goerlandt in Pellikka, 2015). Haseeb (2013) navaja nekatere izmed možnosti, ki jih nudi GIS:

- zajem in vnos podatkov: Vnos podatkov je mogoč s procesom digitalizacije, skeniranjem ali neposrednim vnosom koordinat,
- urejanje podatkov v GIS-u z namenom popravljanja morebitnih napak,
- označevanje prostorskih značilnosti z namenom lažjega prepoznavanja (imena, oznake ali kode).

#### Upravljanje

- povezati atributne podatke s prostorskimi objekti,
- povezava do zunanjih baz podatkov,



- spreminjanje obstoječih baz podatkov,
- posodobitev funkcij v bazah podatkov,
- uvoz in izvoz iz/ali v druge GIS ali baze (DBMS),
- možnost ustvarjanja velikih baz podatkov s kombiniranjem podatkovnih plasti,
- združevanje sosednjih zemljevidov v enotni zemljevid.

#### Spreminjanje

- združevanje različnih zemljevidov v medsebojno kompatibilne in združljive,
- preoblikovanje koordinat,
- spreminjanje projekta.

#### Analize

##### Poizvedbe

- selekcija geografskih objektov glede na njihove lastnosti,
- selekcija geografskih objektov glede na geografske povezave,
- kombiniranje poizvedb in geografskih lastnosti.

##### Cone odmika, bafer območja

- iskanje območij, ki so od zdravstvene ambulante oddaljena več kot nekaj kilometrov,
- iskanje območij glede na to, v katero vegetacijsko območje sodijo,
- združevanje evidence s podatki o npr.: zdravstvenih okrožjih,
- geokodiranje/ujemanje naslova: usklajevanje seznama naslovov z zemljevidom ulic,
- mrežne analize: iskanje najkrajše poti od neke lokacije do bolnišnice.

## Modeliranje

- prepoznati ali napovedati postopke za ustvarjanje prostorskih vzorcev,
- razpršenost: odgovoriti na vprašanje, kako se lahko širi epidemija,
- interakcija: napovedovanje selitev prebivalstva,
- kaj-če scenariji: če se zgradi jez, koliko ljudi bo potencialno razseljenih.

## Prikazovanje podatkov

### Raziskave

- vizualiziranje vzorcev in prepoznavanje nepravilnosti,
- primerjanje prostorskih informacij in podatkov v prostoru.

## Kartografija

- izdelave visokokakovostnih zemljevidov,
- ustvarjanje digitalnih ali papirnih zemljevidov,
- izvoz zemljevidov v druge oblike.

Organizacija ESRI (2018) je s svojo petstopenjsko metodologijo vprašanj, ki se nanašajo na odločitve glede prostorskih vprašanj, omogočila, da se GIS izkoristi z vsemi svojimi prednostmi:

- Postavitev vprašanja: Kaj je težava, ki jo moramo rešiti ali analizirati in kje se nahaja? S tem vprašanjem se razjasni, kaj je potrebno analizirati in kako rezultate predstaviti.
- Katere podatke pridobiti? - Potrebno se je vprašati, katere podatke potrebujemo in kje jih dobiti za rešitev težave. Vrsta podatkov in obseg težave pomagata usmerjati postopke zbiranja podatkov in izvesti analizo.
- Pregledovanje in preverjanje podatkov: Kako uporabni in primerni so podatki, ugotovimo šele po temeljitem preverjanju in testiranju. To vključuje organiziranost podatkov, preverjanje natančnosti in preverjanje izvora podatkov.

- Analiziranje podatkov: Analiziranje geografskih podatkov predstavlja osnovni namen GIS-a in njegovo pravo uporabnost. GIS omogoča številne analitične metode in tehnike. Analitične metode in tehnike v GIS-u omogočajo razmeroma enostavno izvajanje le-teh in kreacijo novih informacij in spoznanj.
- Deljenje in distribucija rezultatov: Rezultate analiz lahko prikazujemo s poročili, zemljevidi, tabelami in grafikoni. Pošiljamo in delimo jih lahko v tiskani ali v digitalni obliki, odvisno od naročnika oz. publike.

Poleg svojega družbenega, političnega in gospodarskega pomena so GIS-i zaradi svoje metodološke komponente uporabni tudi na področju drugih znanosti (Winther, 2014). S pomočjo GIS-a lahko dobimo odgovore na različna vprašanja, kot so (Jensen, 2010):

- Kje so stvari: viri, stranke, osebe ...
- Kaj je v kraju: potencialni odjemalci, primerni dobavitelji, delitve površin, trgovine v bližini izobraževalnih ustanov ...
- Kaj je blizu: konkurenca, viri, popravila ...
- Kolikšni so stroški: prihodek po krajih, kazniva dejanja po kraju, velikost industrije, prodajna mesta ...
- Kaj vpliva na to: popis prebivalstva, čas vožnje, ekološke grožnje ...
- Kje so težave: napake v objektih, pokvarjeni avtomobili ...
- Kako pridem na lokacijo: preusmeritev, potovanja, razpored ...
- Kaj naj počnem: nabava, posebni modeli, urniki zalog ...
- Kaj če: ekološke grožnje, predvidevanje težav ...

Fiorenza (2012) navaja nekatere prednosti, ki jih prinašajo in omogočajo GIS sistemi: izboljšanje odločitev na nivoju države, več podatkovnih plasti podatkov omogoča boljše odločanje, večja transparentnost in možnost sodelovanja vseh državljanov, določanje ogroženih ali zapostavljenih populacij znotraj skupnosti, izboljšanje dodeljevanja sredstev in načrtovanje, upravljanje naravnih virov, izboljšana komunikacija med krizo, prihranek stroškov z izboljšanim odločanjem, načrtovanje demografskih sprememb v skupnosti.

Izbira specifičnega GIS-a ima za organizirajo dolgoročne posledice, ki so lahko pozitivne ali negativne. Izbiramo lahko med odprtokodnimi in/ali brezplačnimi in komercialnimi sistemi. Tako odprtokodni in/ali brezplačni sistemi kot komercialni sistemi imajo svoje prednosti in pomanjkljivosti, ki jih moramo upoštevati pri izbiri sistema za neko organizacijo. Nekateri najbolj poznani in v svetu razširjeni odprtokodni in/ali brezplačni GIS sistemi so (Wikipedia, 2020a): GRASS GIS, gvSIG, ILWIS, JUMP GIS, MapWindow GIS, QGIS, SAGA GIS, uDig in drugi. Najbolj poznani in v svetu razširjeni komercialni GIS sistemi so (Wikipedia, 2020a): Autodesk, Bentley Systems, ENVI, ERDAS, ESRI, Intergraph, MapInfo, Smallworld in drugi. Izbira in instalacija GIS-a sta samo en korak v procesu razvoja sistema, ki ima svoje mesto na področju kriznega managementa. Zato moramo pri izbiri GIS-a upoštevati tako notranje, to je organizacijske, kot zunanje okoljske faktorje. Morgan in Finnegan (2007) navajata izsledke raziskave, kjer sta predstavila prednosti in slabosti tehničnih odprtokodnih programskih programov, ki so:

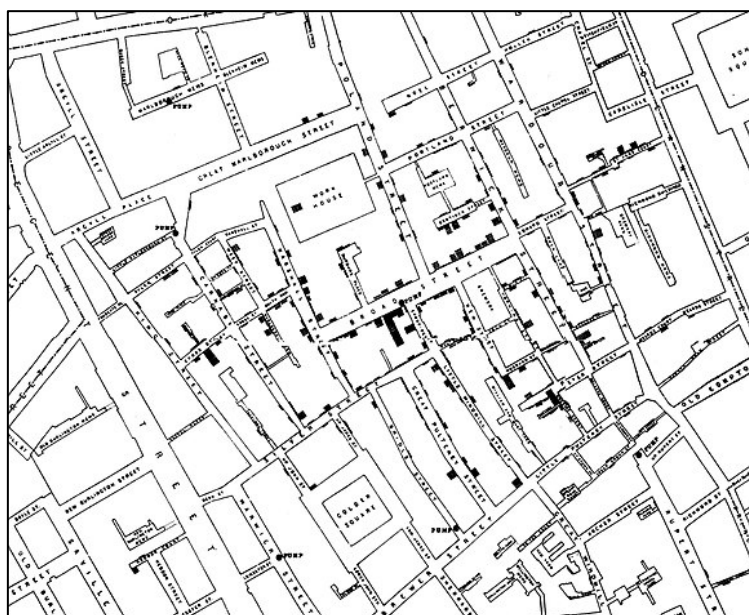
- tehnične prednosti: zanesljivost, varnost, kakovost, izvajanje, prilagodljivost uporabe, baza razvijalcev in testerjev, kompatibilnost in usklajevanje,
- tehnične slabosti: težave z združljivostjo, pomanjkanje strokovnega znanja, slaba dokumentacija, različni vmesniki, manj funkcionalnosti in pomanjkanje razvojnih načrtov.

Morgan in Finnegan (2007) prav tako navajata prednosti in slabosti poslovnih odprtokodnih programskih programov, ki so:

- poslovne prednosti: nizki stroški, prilagodljivost z licencami, ni vezave na proizvajalca, povečano sodelovanje, spodbujanje inovacij, dodatne poslovne funkcije in določen standard,
- poslovne pomanjkljivosti: pomanjkanje podpore, pomanjkanje lastništva, dostop do izvorne kode, nezadostno trženje, naložbe za usposabljanje in iskanje pravega osebja/kompetenc.

## 4 Krizni management in geografski informacijski sistemi

Ko govorimo o zgodovini geografije, geografskih informacijskih sistemih in kriznem managementu, nikakor ne smemo spregledati delo angleškega zdravnika in pionirja splošne higijene Johna Snowa, ki velja za enega od ustanoviteljev moderne epidemiologije. John Snow je najbolj znan po svojem delu, ki se nanaša na iskanje vira izbruha kolere v predelu Londona leta 1854. Tega leta je v nekaj tednih zaradi kolere umrlo več kot 600 ljudi. John Snow je izdelal zemljevid umrlih (slika 2) in pri tem prišel do zaključka, da se največ obolenj in posledično smrti zgodi v bližini vodnjakov. Zaradi neustreznih higienskih in komunalnih razmer so fekalije bližnjih stranišč in greznic prodirale v vodna zajetja in vodnjake, iz katerih so ljudje črpali vodo. Njegovi izsledki so bili temelj za spremembe v vodovodnih sistemih Londona in posledično tudi v drugih mestih. S tem se je bistveno izboljšalo splošno javno zdravje po svetu.



Slika 2: Zemljevid, narejen leta 1854 (London), kjer so primeri kolere poudarjeni s črno barvo (John Snow)  
(Wikipedia, 2020b)

V preteklosti so se pri delu s krizami v veliki večini primerov uporabljali klasični zemljevidi različnih velikosti. Značilnost teh je bila, da so bili po neki krizni situaciji popisani, polepljeni z listki in niso bili več v prvotni obliki. Prav tako niso omogočali povečevanja, analiz in drugih metod in tehnik, ki so v GIS-u samoumevne. Klasični zemljevidi prav tako ne omogočajo izdelave resnih simulacij in izgradnjo napovednih modelov. Težje je iskati in pregledovati pretekle dogodke (zgodovina aktivnosti) in njihovo kronologijo. Klasični zemljevidi so pogosto zgolj informativne narave in ne omogočajo proaktivne pomoči pri odločanju. GIS se v primerjavi s klasičnimi zemljevidi bolje obnese v primerih, ko vodenje neke krizne zadeve poteka z več lokacij oz. pri zadevi sodeluje več organizacij. GIS omogoča enotne preglede geografskega dogajanja. Spletni GIS ali GIS, ki ga prikazujemo, prek spleta omogoča boljše koordiniranje dogodka oz. krizne situacije. Vse pogostejše se na področju kriznega managementa, podprtega z GIS-om, uporabljajo tako imenovane nadzorne plošče (angl. control dashboards). Nadzorne plošče prikazujejo veliko pomembnih podatkov in informacij na zaslonu, kar daje oz. prikazuje veliko sliko nekega dogajanja (angl. big picture). V okviru nadzornih plošč so najpogostejše prisotne statistike, grafi, pomembne številke (število ljudi, potrebnih za evakuacijo, število operativnih ljudi na terenu ...), analize, modeli, simulacije (npr.: širjenje nevarnega plina, smer vetra ...), kritična infrastruktura, spremljanje vozil in drugo. V primerjavi s klasičnimi zemljevidi lahko s pomočjo GIS-a predpripravimo na stotine možnih scenarijev, ki so podprti z digitalnimi zemljevidi in so prostorsko opredeljeni. Predpripravljeni scenariji v obliki zemljevidov, modelov, analiz in simulacij lahko v času krize bistveno skrajšajo odzivni čas in s tem povečajo verjetnost, da kriza ne dobi večje in hujše razsežnosti. GIS predstavlja osnovo za odločanje o zadevah, ki imajo prostorsko komponento. S pomočjo GIS-a lahko kadri na vseh nivojih kriznega managementa sprejemajo boljše odločitve. Brez ustreznih podatkov in usposobljenih ljudi pa GIS predstavlja le orodje, ki ne služi svojemu namenu. Tudi v GIS-u velja, da več kot je podatkov, bolj kakovostne so lahko odločitve. Podatki morajo biti ustrezne kakovosti in predvsem natančni. Nekateri primeri uporabe GIS-a pri upravljanju in odzivanju na izredne razmere (USCDornsife Spatial Science Institute, 2019):

- kartiranje nevarnosti: poplave, požarna nevarnost ...,
- ugotavljanje, spremljanje in analiziranje poti orkanov in neviht na morju in kopnem ter napovedovanje in spremljanje posledic,

- uporaba daljinskega zaznavanja za merjenje uničenja infrastrukture v primeru potresa ali terorističnega napada,
- spremljanje lokacij in oskrbe ekip po izrednih dogodkih,
- izdelava zemljevidov, predvsem infrastrukture, vključno s cevmi, kanalizacijo, daljnovodi, soseškami in drugo,
- oblikovanje baz podatkov za prebivalstvo, podjetja, šole in drugo, za potrebe v nujnih primerih,
- določevanje sedeža/štaba za nujne primere (npr.: policija, gasilci, reševalna vozila), da bi lahko zagotovili čim hitrejši odzivni čas za največje število ljudi,
- prepoznavanje potencialno ranljivih prebivalcev v primeru nesreče, glede na starost, dohodek in drugo,
- sledenje terorističnim napadom, sabotажam in drugim grožnjam nacionalni varnosti z uporabo geoprostorske informacijske tehnologije,
- uporaba senzorjev na letalih ali satelitih (daljinsko zaznavanje) za snemanje dogodkov, kot so nevihte, in za vključitev teh informacij v GIS,
- pomoč pri posodabljanju ocen škode, sledenje zalogam (npr.: hrana in voda) in obnovi (sledenje obnovi šol, mostov in sosek),
- iskanje poti za evakuacije (posledica katastrofe),
- zbiranje reševalnih skupin in pošiljanje opozoril v realnem času prebivalstvu (poplave, požari, nevihte ...),
- modeliranje cunamijev, orkanov, kemičnih nesreč/napadov, razlitje nafte, gozdni požari, usposabljanje ekip za ravnanje v nujnih primerih,
- združevanje več virov informacij: podatki o poti, podatki o nepremičninah, lokacijah gasilskih postaj in bolnišnic, raba zemljišč, glavne prometnice, kritična infrastruktura, električni vodi; omogoča izdelavo analiz dogajanja v izrednih razmerah z namenom oblikovanja odzivnega načrta,
- določitev ranljivega prebivalstva po dogodkih, kot so eksplozija ali kemično razlitje.

GIS so se zaradi svoje uporabnosti razširili na veliko področij. GrindGIS (2015) v svoji analizi omenja 67 najpomembnejših področij in namenov uporabe GIS-a. V nadaljevanju so naštet nekatera področja, ki jih lahko navedemo kot področja, povezana s kriznim managementom: kartiranje in izdelava zemljevidov, analize

nesreč in določevanje problematičnih lokacij, urbanistično načrtovanje, načrtovanje prometa, analiza vplivov na okolje, obvladovanje in blažitev nesreč, določevanje območja nevarnosti plazov, navigacija (usmerjanje in načrtovanje), ocene škode zaradi poplav, upravljanje naravnih virov, detekcija požarov v premogovnikih, upravljanje in vzdrževanje sredstev, načrtovanje in razvoj skupnosti, analiza razdalj do požarne opreme, svetovni potresni informacijski sistemi, identifikacija vulkanske nevarnosti, kartiranje območij nevarnosti gozdnih požarov, zatiranje škodljivcev, študije gostote prometa, preprečevanje nesreč in neprekinjenega poslovanja, razvoj javnih infrastrukturnih objektov, zbiranje informacij o geografskih značilnostih, javno zdravje, identifikacija specifičnih lokacij, sistemi za obrambne namene, razvoj infrastrukture, analiza kriminalitete, analiza pešpoti do šol, iskanje podzemnih cevi in kablov in drugo. Dempsey (2019) navaja primere uporabe GIS-a v kriznih zadevah:

- skupine za krizno delovanje običajno uporabljajo GIS, kadar želijo organizirati logistiko, povezano z naravnimi nesrečami,
- GIS je uporaben tudi za preventivno zaščito pred škodljivimi učinki, ki jih povzročajo onesnaženje,
- iskanje območij, ki bi jih lahko prizadele katastrofe/nesreče, vezano na infrastrukturo (potresi, poplave, letalske poti nad objekti ...),
- pri predvidevanju širjenja bolezni, epidemij in pandemij; predvidevanje vzorcev in nastankov,
- kje so področja kriminala (t. i. vroče točke).

GIS je na področju kriznega managementa najbolj uporaben na sledečih področjih (SBL, 2015): generacija podatkovnih baz; asimilacija informacij in analiza; simulacija katastrof in posledic; vrednotenje in opazovanje nevarnosti; napovedovanje katastrof; ocena dovzetnosti za krize; podpora odločitvam v nujnih primerih; priprava logistike za reševanje nesreč; izračun potreb za sanacijo in obnovo po nesrečah; analiza in ocena tveganja. Na področju kriznega managementa, kjer se uporablja GIS, obstaja štirifazna metodologija, ki priporoča sledeče stopnje v procesu spopadanja s krizami (prirejeno po: ESRI, 1995; Johnson, 2000):

- zmanjševanje verjetnosti za krizo: izdelava ocen ranljivosti, večanje ozaveščenosti, gradnje ustrezne infrastrukture (napisi ...) in drugo,



- pripravljenost: usposabljanja in izobraževanja, skladiščenje življenjskih potrebščin, vzpostavljanje opozorilnih sistemov in drugo,
- odzivanje na krizo: reševanje, evakuacije, zdravstvene aktivnosti, oskrbovanje ljudi s hrano, nudenje zavetišč in drugo,
- okrevanje po krizi: vračanje v normalno ali boljše stanje oz. stanje pred nastopom krize.

Krizni management v grobem loči tri glavne faze dejavnosti, ki jih lahko razdelimo na predkrizno, medkrizno in pokrizno obdobje. Shimonti (2018) navaja šest stopenj uporabe GIS-a na področju kriznega managementa, natančneje managementa nesreč in katastrof, vezana na:

pripravljenost:

- popis virov,
- načrtovanje logistike,
- načrtovanje evakuacij,
- načrtovanje komunikacij,
- ocena potreb;

lajšanje:

- iskanje in reševanje,
- odstranjevanje ruševin in naplavin,
- logistika,
- dostava zalog za blaženje situacije,
- prednostne akcije;

okrevanje in rehabilitacijo:

- prostorsko načrtovanje,
- infrastruktura,
- nastanitve,
- preživetja;

reakcije:

- analiza stanja,
- krizni zemljevidi,
- informacijska komunikacija,
- evakuacija in zavetišča,
- distribucija resursov,
- zgodnja ocena škode;

preprečevanje in blaženje:

- znanstvene analize nevarnosti,
- simulacija in modeliranje,
- ocene tveganj in prikazovanje na zemljevidih,
- ocena zalog.

napovedi in opozorila:

- spremljanje,
- napovedovanje,
- zgodnja opozorila,
- identifikacija scenarijev.

Ena izmed ključnih komponent za delovanje GIS-a so kadri (ljudje). Kadri na področju GIS-a in kriznega managementa morajo biti sposobni obdelati velike količine podatkov in iz njih izluščiti uporabne informacije, potrebne za odločanje. Prav tako morajo imeti čim bolj široko znanje, saj so krize lahko pričakovane ali nepričakovane. Biti morajo dobro usposobljeni za opravljanje svojega osnovnega dela ter ustrezno usposobljeni za ekipno delo. Organizacije, ki se na tak ali drugačen način ukvarjajo s kriznim managementom ter zbirajo, hranijo in obdelujejo občutljive podatke za potrebe GIS-a, potrebujejo ljudi, ki so zanesljivi in imajo preverjeno osebno zgodovino. Takšni kadri imajo specifično vlogo. Poznati morajo značilnosti svojega dela, biti morajo ustrezno usposobljeni, slediti dobrim praksam iz okolja (tujine) ter spremljati hiter razvoj tehnologije. Organizacije na področju kriznega managementa v večini primerov same vzgojijo, usposobijo in izobrazijo kader, potreben za delovanje GIS-a. Za delovanje GIS-a so potrebni ljudje, ki razumejo področje delovanja (vojska, policija, varnostne organizacije in drugo), kjer se GIS uporablja, ter imajo ustrezno visoko stopnjo znanja in veščin s področja računalništva in informatike. Najpogosteje so to ljudje na delovnih mestih, kot so projektanti, informatiki, sistemski inženirji in drugi. Implementacija, razvoj in uporaba GIS-a se med seboj razlikujejo glede na značilnosti dela organizacije. V GIS-u se lahko uporabljajo postopki in podatki, ki so lahko v nekaterih pogledih zaupne narave (na nivoju podjetja ali celo države). Zato v primerih, kjer imamo opravka s takšnimi postopki in podatki, ni priporočljivo sodelovanje z zunanjimi organizacijami (svetovanje ipd.), ampak se je potrebno zanesti na svoje kadre. V praksi pa se vseeno pojavljajo dogodki in okoliščine, ko je potrebno sodelovati z zunanjimi strokovnjaki ali organizacijami. Sodelovanje med organizacijami, odločevalci, uporabniki in prostovoljci, ki sodelujejo pri kriznem managementu, je ključnega pomena za vpeljavo tehnologije za zmanjšanje tveganj v procese kriznega managementa (Adib in Jenab, 2009). McIntosh (2009) meni, da ima organizacija ključno vlogo pri tem, da uporabniki dejansko uporabljajo tehnologijo, ki jo organizacija ima. Na resnično implementacijo in uporabo tehnologije, predvsem GIS-a, vplivajo nekateri pomembni dejavniki, kot so politična, finančna, organizacijska in tehnična vprašanja (Obermeyer, 1990). Vodstvo organizacije, ki deluje na področju kriznega managementa, ima največji vpliv na to, ali bo GIS v neki organizaciji resnično zaživel. Pri tem ni nujno, da so vodilni kadri strokovnjaki s področja GIS-a, dobro pa je, da razumejo pomen in vlogo ter zakonitosti in možnosti, ki jih ponuja GIS. S takšnim znanjem lahko naročajo podatke, analize in

modele, ki jih želijo, da si s tem pomagajo pri sprejemanju boljših in hitrejših odločitev na področju kriznega managementa.

## **5 Zaključek**

GIS je zelo močno programsko orodje, ki je v prvi vrsti namenjeno obdelavi podatkov s prostorsko komponento in prikazovanje le-teh v obliki zemljevidov. Podatke v GIS-u lahko analiziramo, modeliramo, izvajamo simulacije in drugo. Obdelani in prikazani podatki omogočajo boljše razumevanje težav in s tem tudi sprejemanje boljših in hitrejših odločitev. Od šestdesetih let prejšnjega stoletja do danes se je na področju GIS-a spremenilo veliko. Vse več je sistemov, ki omogočajo prikazovanje podatkov v prostoru. Med njimi je vse več odprtokodnih in brezplačnih sistemov, ki jih razvijajo skupine navdušencev s celega sveta. Eden izmed ključnih dejavnikov sprememb v GIS-u je internet. Prej samostojni namizni GIS-i so postali sistemi, ki omogočajo prikazovanje in deljenje podatkov prek spleta. Poleg spletnih sistemov so za zajem podatkov za potrebe GIS-a vse bolj prisotne specializirane terenske aplikacije. Omenjene aplikacije delujejo na različnih platformah (pametni telefoni, tablice, GPS-i, internet stvari in drugo). Omenjene tehnologije omogočajo zajem podatkov in takojšni prenos le-teh v sistem, kar je za področje kriznega managementa izredno pomembno. Sveže informacije omogočajo sprejemanje boljših odločitev in s tem posledično hitrejšo in učinkovitejšo odzivanje. To pomeni, da je na nek krizni dogodek poslano ravno pravnjše število oseb v razumnem času.

Čas, v katerem živimo, nekateri strokovnjaki in akademiki s področja GIS-a imenujejo zlata doba za GIS. Razvoj informatike, računalništva in telekomunikacij je povzročil, da so se tehnologije, kot so osebno računalništvo, internet, mobilna telefonija, internet stvari in drugo, zelo razširile tako med prebivalstvom kot med organizacijami in podjetji. Omenjene tehnologije omogočajo generiranje in hranjenje podatkov, ki imajo prostorsko komponento. Velike količine najrazličnejših podatkov in njihova medsebojna kombinacija omogočajo, da se GIS še naprej razvija. Pri tem se pojavljajo nove ideje in spoznanja, ki jih prej ni bilo mogoče ali težko doseči. Nove ideje in s tem novi pogledi na težave s področja kriznega managementa povzročijo, da smo na krize boljše pripravljani. Posledično to pomeni manj žrtev, manj stroškov ter manj časa za reagiranje in sanacije.

## Literatura

- Adib, A. in Jenab, V. H. (2009). Post disaster information management: issues related to mitigation activities in Iran. In: *Advances in environmental geotechnics*. Springer, Berlin, pp 879–882. doi:10.1007/978-3-642-04460-1\_113
- Calvert, K., Pearce, J. M., in Mabee, W. E. (2013). Toward renewable energy geo-information infrastructures: Applications of GIScience and remote sensing that build institutional capacity, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Volume 18, pages 416-429.
- Dempsey, C. (2019). What is GIS?. Pridobljeno 26. 12. 2020 na <https://www.gislounge.com/what-is-gis/>
- DOF. (2015). Why GIS, Division of Forestry Geographic Information Systems. Pridobljeno 22. 12. 2015 na <http://www.forestrymaps.alaska.gov/whyGIS.html>
- ESRI. (1995). *Understanding GIS—the Arc/Info method*. GeoInformation International, Cambridge.
- ESRI. (2015). How GIS works, Pridobljeno 14. 12. 2014 na <http://www.esri.com/what-is-gis/howgisworks>
- ESRI. (2018). Use the Five-Step GIS Analysis Process. Pridobljeno 20. 1. 2020 na <https://community.esri.com/groups/esri-training/blog/2018/10/19/use-the-five-step-gis-analysis-process>
- ESRI. (2019). History of GIS. Pridobljeno 25. 2. 2020 na <https://www.esri.com/en-us/what-is-gis/history-of-gis>
- Feng, C. C. in Wang, Y. C. (2011). GIScience research challenges for emergency management in Southeast Asia. *Nat Hazards* 59(1):597-616. doi:10.1007/s11069-011-9778-8
- Fiorenza, P. (2012). TOP 10 BENEFITS OF GIS TECHNOLOGY. Pridobljeno 30. 11. 2017 na <https://www.govloop.com/top-10-benefits-of-gis-technology/>
- Franklin, C. (1992). An Introduction To Geopgrahic Information Systems: Linking Maps To Databases, *Database: the magazine of database reference and review*, 15(2), pp. 10-22.
- GIS Folks Blog. (2015). GIS Components. Pridobljeno 17. 1. 2020 na <http://gisfolks.blogspot.com/2015/04/gis-components.html>
- Goodchild, M. F. (1992). 'Geographical Information Science', *International Journal of Geographical Information Sciences*, 6:1, pp. 31-45, pp. 34-40.
- GrindGIS. (2015). 67 Important GIS Applications and Uses. Pridobljeno 9. 1. 2018 na <http://grindgis.com/blog/gis-applications-uses>
- Haseeb, J. (2013). What is GIS - Basic Components, Functions, Methodology, Applications of GIS. Pridobljeno 17. 12. 2014 na <http://www.enggpedia.com/civil-engineering-encyclopedia/79-geographic-information-system-gis/1581-what-is-gis>
- Huxhold, W. E. (1991). *An Introduction to Urban Geographic Information Systems*, Oxford University Press, New York.
- Jensen, M. (2010). The Benefits of GIS. Pridobljeno 24. 2. 2020 na <https://www.gislounge.com/the-benefits-of-gis/>
- Jeraj, J. (2002). Evropska akademija za krizni menedžment. *UJMA*, 16, str. 434-437.
- Johnson, R. (2000). GIS technology for disasters and emergency management. An ESRI White Paper.
- Kranjčec, R. in Polič, M. (2002). Psihološki vidiki kriznega upravljanja. *UJMA*, 16, str. 409-414.
- McIntosh, D. E. (2009). A review of the factors which influence the use and usefulness of information systems. *Environ Model Softw* 24(5):588-602
- Morgan, L. in Finnegan, P. (2007). Benefits and Drawbacks of Open Source Software: An Exploratory Study of Secondary Software Firms, *IFIP International Conference on Open Source Systems, OSS 2007: Open Source Development, Adoption and Innovation* pp 307-312.
- MSG. (2020). Types of Crisis. Pridobljeno 17. 2. 2020 na <https://www.managementstudyguide.com/types-of-crisis.htm>

- Obermeyer, N. J. (1990). Bureaucratic factors in the adoption of GIS by public organizations: preliminary evidence from public administrators and planners. *Comput Environ Urban Systems* 14:261-271.
- Perkins, B. (2010). Have you mapped your data today? Pridobljeno 8. 2. 2020 na [http://www.computerworld.com/s/article/350588/Have\\_You\\_Mapped\\_Your\\_Data\\_Today](http://www.computerworld.com/s/article/350588/Have_You_Mapped_Your_Data_Today)
- Piccoli, G. in Pigni, F. (2018). *Information systems for managers: with cases* (Edition 4.0 ed.). Prospect Press. p. 28. ISBN 978-1-943153-50-3.
- Prezelj, I. (2005). Nacionalni sistemi kriznega menedžmenta. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
- QGIS. (2020). QGIS - The Leading Open Source Desktop GIS. Pridobljeno 25. 2. 2020 na <https://www.qgis.org/en/site/about/index.html>
- Riecken, J. (2001). The improvement of the access to public geospatial data of cadastral and surveying and mapping as a part of the development of a NSDI in Northrhine-Westfalia, "80% of All Information is Geospatially Referenced"??? Towards a Research Framework: Using the Semantic Web for (In)Validating this Famous Geo Assertion .
- SBL. (2015). Role of GIS in Disaster Management. Pridobljeno 18.2.2020 na <https://blog.sblcorp.com/role-of-gis-in-disaster-management/>
- Scurry, J. (2014). What is GIS. Pridobljeno 3. 1. 2015 na [http://nerrs.noaa.gov/doc/siteprofile/acebasin/html/gis\\_data/gisint2.htm](http://nerrs.noaa.gov/doc/siteprofile/acebasin/html/gis_data/gisint2.htm)
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L. in Ulmer, R. R. (1998). "Communication, organization and crisis". *Communication Yearbook*. 21: 231-275.
- Shimonti, P. (2018). Managing the environment using GIS. Pridobljeno 7. 1. 2020 <https://www.geospatialworld.net/blogs/managing-the-environment-using-gis/>
- Siljander, M., Venalainen, E., Goerlandt, F. in Pellikka, P. (2015). GIS-based cost distance modelling to support strategic maritime search and rescue planning: A feasibility study, *Applied Geography* 57, 54-70.
- State of New Jersey. (2014). New Jersey Office of GIS. Pridobljeno 25. 12. 2014 na <http://www.state.nj.us/it/oit/gis/>
- Steiniger, S in Weibel, R. (2009). GIS software-a description in 1000 words.
- Sternad, S., Gradišar, M. in Bobek, S. (2011). The influence of external factors on routine ERP usage. *Ind Manag Data Syst* 111(8–9):1511–1530. doi:10.1108/02635571111182818
- USC Dornsife Spatial Science Institute. (2019). How GIS Can Help with Emergency Management. Pridobljeno 12. 12. 2019 na <https://gis.usc.edu/blog/how-gis-can-help-with-emergency-response/>
- Vidic, J. (2008). Krizni management kot sestavni del managementa neprekinjenega poslovanja gospodarske družbe. SLOVENSKI DNEVI VARSTVOSLOVJA Javna in zasebna varnost. Zbornik prispevkov.
- Wikipedia. (2020a). List of geographic information systems software. Pridobljeno 19. 2. 2020 na [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_geographic\\_information\\_systems\\_software#cite\\_note-e-spatialserver.net-3](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_geographic_information_systems_software#cite_note-e-spatialserver.net-3)
- Wikipedia. (2020b). John Snow. Pridobljeno 28. 2. 2020 na [https://en.wikipedia.org/wiki/John\\_Snow#/media/File:Snow-cholera-map-1.jpg](https://en.wikipedia.org/wiki/John_Snow#/media/File:Snow-cholera-map-1.jpg)
- Winther, R. G. (2014). Mapping Kinds in GIS and Cartography. Pridobljeno 14. 12. 2014 na <http://philpapers.org/archive/WINMKI.pdf>
- Zwass, V. (ENCYCLOPÆDIA BRITANNICA). (b.d.). Information system. Pridobljeno 5. 2. 2020 na <https://www.britannica.com/topic/information-system/Computer-software>



**RECENZIJI**





# Recenzija

BRANKO LOBNIKAR

Znanstvena monografija obsega 190 strani, sestavlja pa jo sedem poglavij, kjer izkušeni strokovnjaki predstavljajo razvojne vidike managementa v krizah na izbranih področjih. V tekstih avtorji na znanstveno pregleden in relevanten način prikažejo trenutno stanje in potrebe ter priložnosti za prihodnja raziskovanja predvsem za management v omejitvah gibanja, ki jih povzroča globalni pojav COVID-19.

V prvem poglavju Marko Ferjan analizira področje žvižgačev in žvižganja kot obliko opozarjanja na nepravilnosti, ki dobiva v javnosti na ugledu in pomenu. Brez dvoma je potrebno slediti in razvijati občutljivost javnosti za žvižgače pri tem pa je potrebno opozoriti na mnogotere percepcije, ki včasih zaradi nivoja informiranosti žvižgačev in o žvižgačih niso ustrezne ter lahko javnost in odgovorne zavedejo in namesto iskanja pravih ustreznih rešitev povzročijo zastoje in ustvarjajo napačno javno mnenje. To je še posebej problematično v krizah, kjer je nujno potrebno zadostno zaupanje v vodilne managerje.

V drugem poglavju Eva Jereb in Marko Urh razpravljata o izobraževanju v času pandemije COVID-19. Prispevek obravnava značilnosti izobraževanja v času COVID-19 in primere številnih držav pri prehodu na spletno učenje. Glede na razsežnosti tehnologije, je bilo potrebno pristopiti k uporabi orodij, ki so omogočala komunikacijo in v veliki meri zagotovile nemoteno delo v izobraževalnem procesu. Avtorja izhajata iz stališča, da mora biti izobraževane naravnano k zagotavljanju najboljših znanj in kompetenc, ne glede na pogoje in omejitve. Ravno COVID-19 je povzročil zelo raznolike situacije in iskanje večkrat tudi prehitro iskanje novih oblik izobraževanja, kar pa postavlja pred raziskovalce dilemo, če smo še vedno v pogojih zadostnega in potrebnega znanja.

Vesna Novak v tretjem poglavju preučuje vpliv pandemije COVID-19 na kadre in stanje na trgu dela. Predstavljene so različne možnosti preučevanja kadrov v povezavi z omejitvijo gibanja, ki jo povzroča COVID-19. Brez dvoma se pred človeške vire nasploh in pred kadre v organizacijah postavljajo zahteve, včasih tudi ovire, ki jih v preteklosti nismo poznali. Zato bo za uspešen razvoj kadrov potrebno iskati nove oblike, ki jih nakazujejo avtorji. V naslednjem poglavju Iztok Podbregar in Polona Šprajc natančno opišeta teoretična izhodišča in pogoje nastanka in delovanja v krizah. Negotovosti in krize raziskovalcem organizacije in managementa ves čas narekujejo iskanje novih izhodišč, ki bi najučinkoviteje zmanjšala negotovosti na minimum in ustrezno preprečevala krize. Zato so nekatera predstavljena izhodišča, ki temeljijo na raziskavah in aplikativnih izkušnjah, dragocena temeljna podlaga naslednjih raziskav.

Polona Šprajc in Iztok Podbregar v petem poglavju predstavljata spremembe v organizacijah, ki so dotaknile tako posameznika, organizacije kot širšo družbo, v pogojih razglašene pandemije zaradi COVID-19. Značilnosti sodobne organizacije so med drugim, da se ves čas prilagaja novim potrebam človeka in okolja. Kakšna je zaznava teh potreb in katere spremembe so takšne, ki bodo trajno spreminjale obliko in delovanje organizacije, je poseben izziv za raziskovalce. Avtorja ugotavljata, da bo COVID-19 kot globalni pojav dejavnik, ki bo trajno vplival na načine organiziranja pa tudi načine raziskovanja organizacij – obojim je skupno iskanje novega organizacijske dizajna v novi realnosti.

Marko Urh in Eva Jereb v naslednjem poglavju opisujeta geografske informacijske sisteme kot enega izmed temeljnih dejavnikov pri sprejemanju odločitev na področju kriznega managementa. Digitalizacija in robotizacija, kot izjemna sodobna pripomočka pri managementu, sta v krizah nujno orodje. Postavlja se vprašanje, kako bo COVID-19 vplival na bodoče smeri razvoja na tem področju. Napovedovanje prihodnjih dogodkov pri teh grožnjah je najmanj, kar je nujno potrebno za ustrezne pristope reševanja. Avtorja nas usmerjata v tovrstna raziskovanja in potrebe po takih novi znanjih.

Jasmina Žnidaršič in Mojca Bernik v zaključnem poglavju razpravljata o izzivih sodobnih družin in soočanju ter usklajevanju družinskega in službenega časa v času krize. COVID -19 je družine in njihovo prizadevanje za uspešen razvoj vseh deležnikov družine postavil v povsem nove situacije - na eni strani imamo tako pričakovanja organizacijske narave, na drugi strani pa imamo družinsko dinamiko z vsemi njenimi psihološkimi in socialnimi izzivi. Nova realnost, ki jo živimo zadnje leto zardi pandemije, nakazuje tudi potrebo po ponovnem raziskovanju tega fenomena.

Ocenjujem, da znanstvena monografija na celovit in ustrezen način naslavlja izbrana poglavja delovanja posameznika in organizacij v kriznih razmerah. Vsebinsko monografija izpolnjuje pričakovanja, ki izhajajo iz naslova znanstvene monografije, je ustrezno členjena, predvsem pa je aktualna. Besedilo kakovostno nadgrajuje obstoječe znanje na tem področju, še posebej v Sloveniji. Znanstvena monografija je namenjena tako zahtevnejšemu znanstvenemu krogu kot izhodišče za nadaljnje raziskovanje, kot tudi strokovnjakom pri njihovem delu in študentom pri njihovem študiju. Predlagam, da se znanstvena monografija izda v obstoječem obsegu in vsebini.



# Recenzija

BLAŽ MARKEJ

V recenzijo sem prejel predlog znanstvene monografije z naslovom Management v krizah - izbrana poglavja. Gre za soavtorstvo znanstvenih prispevkov, ki so strnjeni v sedem zaključenih poglavij. Členitev poglavij:

Žvižganje in Žvigači  
Marko Ferjan

izobraževanje v času pandemije COVID-19  
Eva Jereb, Marko Urh

Kadri in zaposlovanje v času pandemije COVID-19  
Vesna Novak

Teoretične osnove kriz  
Iztok Podbregar, Polona Šprajc

COVID-19 in spremembe v organizacijah  
Polona Šprajc, Iztok Podbregar

Krizni management v digitalni dobi: primer geografskih informacijskih sistemov  
Marko Urh, Eva Jereb

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v kriznih razmerah  
Jasmina Žnidaršič, Mojca Bernik

Obseg znanstvene monografije: 190 strani

Znanstvena monografija predstavlja razvoj znanstvenih del s področja managementa ter daje trend umestitve kriznega managementa v delovanje organizacij v času, ko se soočamo z omejitvami gibanja. Izpostavlja izhodišča tako akademski kot tudi strokovni javnosti, je tudi lahko dobro vodilo študentom pri študiju na področju kriznega managementa in širše. Z naslovom se opredeli, da so krize in krizni management del pogojev delovanja vsake organizacije. Uspešnost delovanja tako posameznika kot organizacije se kaže v celovitem obvladovanju tveganj in sposobnosti, da iz stanja negotovosti v razumnem času management organizacijo pripelje v poznana in gotova stanja. Poglavja so vsebinsko povezana in predstavljajo zaokroženo celoto managementa v krizah.

**Prvo poglavje** nosi naslov žvižganja in žvižgačev. Gre za dejanja, ki jih prispevek jasno predstavi in obravnava v smislu opozarjanja na določene nepravilnosti v organizacijah. To na eni strani zahteva izjemno dobro poznavanje delovanja organizacij, kar je se posebej zahtevno v pogojih negotovosti, ki so osnova za razvoj kriz. Na drugi strani pa zahteva posebno integriteto in sposobnost posameznikov žvižgačev, da jasno, javno in nedvoumno izrazijo svoja mnenja in stališča, ki so vedno v razkoraku nekega javnega mnenja v trenutku izražanja.

Potrebno je opozoriti, da ravno pomanjkanje informacij v krizah lahko pripelje do napačnih percepcij tudi pri žvižgačih tako, da jim je na eni strani prav gotovo potrebno prisluhniti, po drugi strani pa je treba do žvižgačev pristopati konservativno. Nikakor jih ne smemo preslišati.

**Drugo poglavje** nosi naslov Izobraževanje v času pandemije COVID-19. Prispevek obravnava značilnosti izobraževanja v času COVID-19 in primere številnih držav pri prehodu na spletno učenje. Glede na razsežnosti tehnologije, je bilo potrebno pristopiti k uporabi orodij, ki so omogočala komunikacijo in v veliki meri nemoteno delo v izobraževalnem procesu. Prispevek obravnava elemente, s katerimi se je

izobraževanje preko spleta vzpostavilo (praktično preko noči)-digitalna tehnologija, mobilne naprave, e-izobraževanje in drugo. Ravno tako je sklenjeno pomembno področje napredka človeštva -znanje, ki se ob pogojih, ki jih narekuje pandemija se toliko bolj izpostavlja. Ostaja pa ključna dilema in aktualno raziskovalno iskanje odgovora, katere oblike izobraževanja in usposabljanja pa v omejitvah gibanja puščajo vrzeli pri udeležencih glede ustreznih kompetenc.

**Tretje poglavje** preučuje vpliv pandemije COVID-19 na kadre in stanje na trgu dela. Predstavljene so različne možnosti preučevanja kadrov v povezavi z omejitvijo gibanja, ki jo povzroča COVID-19. Brez dvoma je globalna kriza kot posledica COVID-19 povzročila na področju človeških virov spremembe, ki jih sedaj, ko smo se v krizi v celoti niti ne moremo predvideti. Je pa prispevek dobro nakazal in usmeril, kam naj se raziskovalci usmerijo pri prvih raziskavah na makro nivoju preučevanja kadrov. Različne in povsem nove oblike dela, ki prihajajo v ospredje v takih pogojih zahtevajo drugačen pristop in delo s kadri.

**Četrto poglavje** preučuje teoretična izhodišča in pogoje nastanka in delovanja v krizah. Posebno pozornost se namenja negotovostim v katere zaide tako posameznik in organizacija, kot tudi pomenu postopkov in poti, kako najhitreje priti iz teh neznanih stanj. Posebej je potrebno poudariti, da je izjemna ovira različna percepcija udeležencev, ki nas časovno ovira ravno takrat, ko je čas izjemno pomemben dejavnik. Tudi komuniciranje z različnimi javnostmi, predvsem z notranjimi je v kriznih razmerah poseben izziv. Nedvoumno je nakazano, da management, ki je organizacijo pripeljal v krizo največkrat ni sposoben samostojno organizacijo rešiti iz krize. Izvirnost tega poglavja vidimo predvsem v poskusu avtorjev, da nas opozorijo na pomembne dejavnike in nakažejo možne rešitve, ki jih management mora potem podrobno razdelati.

**Peto poglavje** predstavlja nekaj elementov sprememb v organizacijah, ki so dotaknile tako posameznika, organizacije kot širšo družbo v pogojih COVID-19. Brez dvoma se organizacija ves čas spreminja zaradi notranjih in zunanjih dejavnikov. Postavlja pa se vprašanje, kako na te spremembe vpliva omejitev gibanja v COVID-19. Izvirnost tega poglavja je ravno v tem, da nam avtorji poskušajo z lastnimi ugotovitvami vzpodbuditi zeljo in potrebo po raziskovanju dejavnikov, ki bodo v prihodnje spreminjali organizacijo.

**Šesto poglavje** opisuje geografske informacijske sisteme kot enega izmed temeljnih dejavnikov pri sprejemanju odločitev na področju kriznega managementa. V uvodnem delu so pojasnjeni pojmi kot so kriza, krizni management in informacijski sistemi. Sledi predstavitev osnovnih pojmov in elementov geografskih informacijskih sistemov. Brez dvoma je načrtovanje in simulacija delovanja v krizah izjemnega pomena za pripravo managementa za ustrezno odzivanje v krizah. Posebnega pomena je prostorska in časovna orientiranost ne samo v pripravah ter usposabljanju temveč tudi tekom reševanja kriz in v prehodu na sanacijo. informacijski sistemi in digitalizacija so orodje, ki nam to omogočajo. Avtorji nas uvedejo v izvirnost in nujnost razvoja ter uporabe teh orodij ter nakazujejo, kako se jih lahko najhitreje uporabi v kriznem managementu.

**Sedmo poglavje** govori o problematiki sodobnih družin in soočanju ter usklajevanju družinske problematike in oblik dela članov družine ter medsebojni organizaciji za uravnotežen razvoj. COVID-19 in omejitve gibanja so sodobne družine privedle do povsem novih situacij in potreb po delovanju in usklajevanju, kar včasih pripelje do negotovosti, ki lahko tudi na družinski ravni povzročijo dodatne krize. Avtorji na podlagi lastnih raziskav nakazujejo te situacije in ponujajo smeri iskanja rešitev oziroma prihodnjih potrebnih raziskav.

Glede na vsebino, strukturo in zastavljeno zasnovo menim, da je znanstvena monografija ustrezna in predlagam njeno izdajo.

Kranj, april 2021.



# MANAGEMENT V KRIZAH: IZBRANA POGlavJA

POLONA ŠPRAJC (UR.)

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.  
E-pošta: polona.sprajc@um.si

**Povzetek** Vključenost posameznika v organizacijo pomeni eno izmed poti socializacije, ki je sosledje izobraževalnih poti in drugih poti, ki jih človek ubira. Vstop v organizacijo pomeni usklajevanje lastnih potreb s cilji organizacije, ki so predpostavljeni glede na vizijo in strategijo ter poslanstvo organizacije. Tudi tu so ob vstopu določene poti začrtane. In po njih se ni problem gibati niti jih razvijati na način, da se sledi razvojnim tendencam organizacije. Je pa tako kot v življenju individuuma tudi v organizacijah vpliv notranjih in zunanjih dejavnikov večna sopotnica in spodbuda k razmisleku – kam še?

**Ključne besede:**

krizni  
management,  
management,  
COVID-19,  
digitalna  
doba,  
organizacija,  
zaposleni,  
e-izobraževanje,  
žvižgači,  
odnosi z  
javnostmi

# CRISIS MANAGEMENT: SELECTED CHAPTERS

POLONA ŠPRAJC (ED.)

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.

E-mail: polona.sprajc@um.si

**Abstract** The involvement of the individual in the organization means one of the paths of socialization, which is a sequence of educational paths and other paths that a person takes. Joining the organization means aligning one's own needs with the goals of the organization, which are assumed according to the vision and strategy and mission of the organization. Here, too, certain routes are outlined at the entrance. And it is not a problem to move or develop them in a way that follows the development tendencies of the organization. However, as in the life of the individual, in organizations the influence of internal and external factors is an eternal companion and a stimulus to reflection - where else?

**Keywords:**  
crisis  
management,  
management,  
COVID-19  
pandemic,  
digital  
age,  
organization,  
e-learning,  
whistle-blower,  
public  
relations,



Vsebinsko monografija izpolnjuje pričakovanja, ki izhajajo iz naslova znanstvene monografije, je ustrezno členjena, predvsem pa je aktualna.

**dr. Branko Lobnikar**  
Univerza v Mariboru

Znanstvena monografija predstavlja razvoj znanstvenih del s področja managementa ter daje trend umestitve kriznega managementa v delovanje organizacij v času, ko se soočamo z omejitvami gibanja.

**dr. Blaž Markelj**  
Univerza v Mariboru



Univerza v Mariboru

---

Fakulteta za organizacijske vede