

# 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 osebнем 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. Zmanjšán 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 zaznanimi 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).

Četrtoč: 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 pripravljene, 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.

