

KADROVSKI VIDIKI VZPOSTAVITVE PODPORNEGA E-OKOLJA

VANJA KOVAČEVIČ, MIHA MARIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
vanja.kovacevic@student.um.si, miha.maric@um.si

Poglavje vsebuje pregled literature, ki se navezuje na vsebino projekta »Vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času Covid-19« s poudarkom na kadrovskem področju. Podrobno smo se posvetili digitalni preobrazbi, ki je ključnega pomena za vzpostavitev podpornega e-okolja. Analizo obstoječega stanja smo izvedli na podlagi odgovorov, ki smo jih v intervjuju pridobili s strani podjetja Aparati, d. o. o., ki je naš partner pri realizaciji projekta. Vsebina vprašanj se nanaša na spremembe, ki so vplivale na področje kadrov v času pandemije covid-19. Sledi analiza rešitve, v kateri smo podrobneje predstavili rezultate raziskave. Sekundarni viri literature domačih in tujih avtorjev so bili odlično izhodišče za diskusijo. Na podlagi teoretičnih izhodišč smo skozi lastno raziskavo prišli do naših ugotovitev in podali predloge za prihodnje delo.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023.2)

ISBN
978-961-286-767-6

Ključne besede:
digitalna preobrazba,
covid-19,
kadrovski management,
vodenje,
sodelovanje



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023.2)

ISBN
978-961-286-767-6

Keywords:
digital transformation,
Covid-19,
HRM,
management,
cooperation

HUMAN RESOURCE ASPECTS OF ESTABLISHING A SUPPORT E-ENVIRONMENT

VANJA KOVAČEVIĆ, MIHA MARIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
vanja.kovacevic@student.um.si, miha.maric@um.si

The chapter contains an overview of the literature related to the content of the project "establishment of a supportive e-environment of stakeholders for the comprehensive regulation of the working and living environment in the time of Covid-19" with an emphasis on personnel. We devoted ourselves in detail to the digital transformation, which is crucial for establishing a supportive e-environment. We performed the analysis of the existing situation based on the answers we received in the interview from the company Aparati d.o.o., which is our partner in the realization of the project. The content of the questions refers to the changes that affected the field of human resources during the Covid-19 pandemic. The following is an analysis of the solution in which we presented the results of the research in more detail. Secondary sources of literature by domestic and foreign authors was an excellent starting point for discussion. Based on theoretical starting points, we came to our conclusions through our own research and made suggestions for future work.



University of Maribor Press

1 Uvod

Biti uspešen pomeni, da smo se pripravljene prilagajati vsem spremembam, ki bodo del naše poslovne poti. Obdobje pandemije covid-19 nam je jasno pokazalo, da so spremembe v poslovnem okolju stalnica, ki nam odpira mnoge priložnosti za razvoj in rast. Končni rezultat pa ne sme biti prepuščen naključju, zato je pomembno, da znamo priložnost identificirati in jo tudi izkoristiti za nadaljnji razvoj.

V sodelovanju s podjetjem Aparati, d. o. o., ki ima dolgoletne izkušnje na področju ureditve delovnega in bivalnega okolja, smo pripravili monografijo, v kateri je osrednja tema vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času pandemije covid-19. Literatura domačih in tujih avtorjev nam je postavila odlična izhodišča za raziskavo, ki smo jo izvedli v podjetju.

V tem poglavju smo se vzpostavitvi podpornega e-okolja posvetili z vidika kadrovanja in vloge kadrovske strokovnjakov v tem procesu. Poseben poudarek je na digitalni preobrazbi, ki predstavlja temelj za uspešno implementacijo digitalnih tehnologij v poslovni proces. Analiza obstoječega stanja je narejena na podlagi odgovorov, ki smo jih dobili s pomočjo intervjuja. Sinteza teoretičnih izhodišč in raziskave nam je omogočila, da predstavimo naše ugotovitve.

Zagotavljanje ustreznega delovnega okolja, hkrati pa upoštevanje smernic za zagotavljanje zdravja in varnosti zaposlenih, so organizacije postavile pred velik izziv v času pandemije covid-19. Podjetja so bila soočena z novonastalo situacijo, v kateri so se morala prilagoditi razmeram, ki so vladale v tistem trenutku. To obdobje je organizacijam odprlo nove možnosti in poudarilo pomen medsebojnega sodelovanja. Vzpostavitev podpornega e-okolja zahteva brežhibno združitev kadrovske dejavnosti, digitalne tehnologije in učinkovite strategije, s pomočjo katere bo organizacija dosegla željeno stopnjo digitalizacije.

Vzpostavitev podpornega e-okolja predstavlja pomemben korak tudi za kadrovske strokovnjake. V preteklosti so se kadrovske službe osredotočale predvsem na administrativne naloge, dobro počutje zaposlenih pa je bilo postavljeno v drugi plan. V današnjem času njihove naloge segajo izven meja administracije in se osredotočajo predvsem na pomen človeškega kapitala. Zavest o tem, da je potrebno usklajevanje

ciljev organizacije s kariernimi cilji posameznika, je kljuĉen korak pri vzpostavitvi dobre organizacijske klime.

VseŹivljenjsko uĉenje predstavlja pomemben element v digitalni preobrazbi. Tehnologija se neprestano razvija, zato izobraŹevanje in usposabljanje postajata kljuĉnega pomena tako za zaposlene kot tudi za podjetja. Programi uĉenja morajo omogoĉati pridobivanje novih veŹĉin in spremljanje trendov, ki so aktualni za posameznikovo podroĉje dela. S tem, ko bodo organizacije vlagale v neprestano nadgrajevanja znanja, lahko ustvarijo delovno silo, ki ima vse atribute za uspeŹno prilagajanje spremembam.

V podjetju Aparati, d. o. o., so obdobje pandemije covida-19 doŹiveli kot izziv, ki jim je odprl moŹnosti za delo na daljavo. PriloŹnosti, ki so jih prepoznali v tem obdobju, so ohranili tudi v trenutnih razmerah in stremijo k temu, da bi le-te v prihodnosti nadgrajevali. Zavedanje o tem, kako pomembna je komunikacija med vodstvom in zaposlenimi, organizaciji omogoĉa, da svojim zaposlenim zagotavlja okolje, ki spodbuja rast in razvoj ter izkoristek lastnega potenciala.

2 Pregled literature

V pregledu literature smo opredelili vsebine, ki so se nam zdele bistvenega pomena za nadaljnjo raziskavo. Obravnavali smo vsebine, ki so plod tako domaĉih kot tudi tujih avtorjev, ter na podlagi njihovih raziskav postavili smernice za nadaljnje raziskovanje. Vsebina se navezuje na podroĉje upravljanja s ĉloveŹskimi viri in je razdeljena po poglavjih, ki se med seboj povezujejo. Poseben poudarek je na digitalni preobrazbi, brez katere je vzpostavitev podpornega e-okolja neizvedljiva.

2.1 Vodenje

Vodenje med pandemijo covida-19 bi lahko opredelili kot velik izziv, ki je predstavljal preizkuŹnjo za vodstvo na vseh ravneh, kar je le Źe poudarilo, kako pomembna je vloga uĉinkovitega vodje v ĉasu krize in negotovosti. Kljub nevarnostim, ki so pretile, so se pokazale tudi priloŹnosti za razvoj in izboljŹave. S prilagajanjem razmeram in raziskovanjem novih trgov so se razvile inovativne reŹitve, ki so pripomogle pri reŹevanju izzivov (McDonald, 2022).

Sposobnost uspešnega krmarjenja med nevarnostmi je zagotovo zavidljiva prednost v negotovih časih. Poleg uvedbe novih načinov dela je bila naloga vodstva motivirati in spodbujati svoje zaposlene. Podjetja so imela različne načine povezovanja s svojimi zaposlenimi, kot ključni faktor pa se je pokazala empatija vodij. Ustvarjanje organizacijske kulture, v kateri je vodstvo usmerjeno k razumevanju in rasti svojih zaposlenih, pomeni, da bomo lahko v celoti izkoristili intelektualni kapital, ki nam prinaša konkurenčno prednost (Bandelli, 2022).

V prihodnosti se ne bo mogoče izogniti spremembam na vseh področjih delovanja organizacije. Pričakovati je večje spremembe na kadrovskem področju, in sicer bo večjo pozornost treba nameniti počutju zaposlenih. Vzpostavitev dobre organizacijske klime bo v veliki meri odvisna od individualnega pristopa k vsakemu posamezniku, da se bo počutil sprejetega in da se bo zavedal, v kolikšni meri njegovo delo prispeva k uspešnosti organizacije (Hartzer, 2022).

Nahajamo se v obdobju, v katerem se obstoječi procesi prepletajo z novimi idejami, ki so posledica hitrega tehnološkega napredka. Kot vsa druga področja je tudi kadrovske oddelek soočen s tem, da je treba sprejeti nove pristope, ki se nanašajo na delo, dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih. Naloga kadrovskega je z uporabo tehnologije in na ustvarjalni način privabiti kadre, ki jih podjetje potrebuje. Uporaba tradicionalnih pristopov ima vedno manj učinka, zato se je treba fokusirati na inovativne pristope, ki bodo izstopali iz množice oglasov za delovna mesta (Monellon in Vargas, 2021).

Vloga kadrovskih strokovnjakov je v zadnjih letih postala pomembnejša kot kadarkoli prej. Razmere, ki so nastale kot posledica pandemije covid-19, so zahtevale prilagoditve na vseh področjih delovanja v podjetju. Hitro spreminjajoče se zdravstvene smernice in zakonodaja je od kadrovnikov zahtevala prilagodljivost in iznajdljivost. Zmotno je mnenje, da se delovne naloge kadrovskih strokovnjakov nanašajo le na zaposlovanje zaposlenih. Razmere v preteklih letih so jasno pokazale, da je vloga kadrovske še kako pomembna, saj med drugim skrbi za razvoj zaposlenih in njihovo dobro počutje (Harbert, 2021).

2.1.1 Demokratično vodenje

Demokratično vodenje podrejenim ponuja udeležbo v procesu odločanja in upravljanju organizacije. Vodje od svojih zaposlenih sprejemajo ideje, ki so v pomoč pri oblikovanju strategije in doseganju ciljev organizacije. Naloga nadrejenih je motiviranje zaposlenih in vključevanje v organizacijske dejavnosti (Kapur, 2022). Demokratično vodenje se zavzema za to, da je kolektivna odločitev boljša od individualne, ker med drugim krepi zaupanje med sodelujočimi in pripadnost organizaciji (Hsieh, Fific in Yang, 2020).

V času negotovih razmer je za učinkovito vodenje ključnega pomena, da vodje razvijejo zaupanje s strani zaposlenih. Pandemija covida-19 je s seboj prinesla veliko negotovosti in strahu tako na zasebnem kot tudi poslovnem področju. Vloga vodje je izrednega pomena za vzdrževanje dobre organizacijske klime v času nepredvidljivih razmer. Poudarek je na krepitvi stila vodenja, ki bo zaposlenim med drugim zagotavljal tudi psihološko podporo. Usklajevanje demokratičnega vodenja z negotovimi razmerami zahteva jasen fokus na dobro počutje zaposlenih (Singla in Kaushal, 2022).

2.2 Delo na daljavo

Podjetja so se soočila s tem, da so zaposleni v veliki meri delali od doma. Večina se je s takim načinom dela srečala prvič, zato je bilo vodstvo primorano slediti smernicam in hkrati upoštevati področja zakonodaje, ki se nanašajo na delo na daljavo. Z gotovostjo lahko rečemo, da je bil to velik izziv tako za vodje kot tudi zaposlene. Tak način dela se je v nekaterih panogah pokazal kot ustrezen, zato je v nekaterih podjetjih to postala stalna praksa (Kramer in Kramer, 2020).

Delo od doma je prineslo tako prednosti kot tudi slabosti, s katerimi so se podjetja srečevala. Največja prednost je zagotovo fleksibilen delovni čas, saj je na ta način usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja veliko učinkovitejše. Usklajevanje vseh aspektov našega življenja pa ni tako enostavno, sploh v situacijah, ki se zgodijo hitro in na katere nismo pripravljeni. Nekateri so se soočali s pomanjkanjem motivacije, na drugi strani pa nekateri enostavno niso opredelili meje, kdaj se konča delo. Posledica tega je bila izgorelost. Podjetja so se med drugim soočala tudi z vprašanjem, kako meriti produktivnost pri delu od doma. Odgovor na to vprašanje

ni enoten in je odvisen predvsem od delovnega mesta in nalog, ki jih zaposleni opravlja (Gibbs, Mengel in Siemroth, 2021).

Na tem področju se pojavlja tudi težava z nezaupanjem s strani vodij. Kar velik odstotek vodij meni, da zaposleni pri delu na daljavo ne vložijo toliko truda, kot bi ga sicer, če bi delo opravljali v podjetju. Največ nezaupanja se je pojavilo s strani starejših vodij, ki so prepričanja, da se produktivnost v večini meri s prisotnostjo v podjetju. Spremeniti tako prepričanje je dolgotrajen proces, ki pogosto nima učinka, zato je treba najti ustrezne pristope in metode, s katerimi bi lahko pridobili resnične podatke in na podlagi teh objektivno ocenili delovno uspešnost (Tsipursky, 2022).

Z objektivnim ocenjevanjem delovne uspešnosti in dobro prakso pri usklajevanju dela od doma z delom v podjetju bi lahko dosegli želene rezultate. Velik izziv predstavlja ukoreninjena miselnost, ki pa jo je možno skozi čas prilagoditi tako, da bo pristop vključeval tako tradicionalne kot tudi moderne metode ocenjevanja. Naloga vodstva je z osebnim pristopom graditi zaupanje z zaposlenim in mu pomagati pri iskanju ustreznih rešitev. Tudi če se zaposleni sooči s pomanjkanjem motivacije in posledično s slabšo produktivnostjo, je vodja tisti, ki mu lahko pomaga pri tem, da izboljša kritična področja (Tsipursky, 2022).

2.3 Ergonomija

Pri delu od doma pa se niso pojavljale le nevarnosti, ki so se nanašale na produktivnost in delovno učinkovitost. Mnogi zaposleni doma niso imeli ergonomsko prilagojenih delovnih pripomočkov. Čeprav je še prekmalu govoriti o dolgoročnih posledicah takega okolja, raziskave kažejo, da so se številni zaposleni pogosteje srečevali z bolečinami v hrbtnem delu, glavobolom in pojavom depresije (Snodgrass in drugi, 2022).

Težave se najpogosteje pojavljajo zaradi nepravilne drže, ki se kažejo kot bolečine v hrbtu, vratu, ramenih, kolenih idr. Kakršna koli drža, ki drži telo v prisilnem položaju, povečuje tveganje za nastanek bolečin. Prilagojenost višine zaslona, višina mize in postavitev stola so le nekatera področja, na katera so zaposleni morali biti pozorni, če so se želeli izogniti tveganju za nastanek mišično-skeletnih bolečin. Eden od predlogov za razbremenitev telesa je tudi kombinacija sedenja in stanja, in sicer po desetih minutah sedečega dela sledi pet minut stanja. Tak način dela je glede na

raziskave dokazano zvišal raven produktivnosti in povečal delovno uspešnost (Singh, 2020).

Pri ergonomski ureditvi domačega delovnega okolja je vpliv več faktorjev, in sicer finančnega, prostorskega in tehničnega. Nekateri delodajalci so svojim zaposlenim nudili pomoč in svetovanja, kako najprimerneje urediti domače okolje, da bo primerno za opravljanje delovnih obveznosti. Pri tem ne smemo pozabiti tudi na jasno definiranje delovnega časa in časa za počitek ter odmore (Singh, 2020).

Vedno več časa preživimo v sedečem položaju, saj je delo z računalnikom postalo vse bolj razširjeno. Raziskave so pokazale, da ima dolgotrajno sedenje škodljive posledice za zdravje zaposlenega, predvsem zaradi pojava kostno-mišičnih obolenj. V zadnjih letih je vedno več poudarka na zdravju in dobrem počutju, zato so v mnogih podjetjih uvedli aktivne odmore, s katerimi omilimo neugodja zaradi dolgotrajnega sedenja. Na delovnih mestih, kjer so zaposleni izpostavljeni dolgotrajnemu stoječemu položaju ali kontinuirani uporabi fizične moči, pa je bil ukrep ravno nasproten. Izbira aktivnosti za zdravje in dobro počutje zaposlenih mora biti prilagojena delovnemu mestu in posamezniku (Ding, Cao, Duffy in Zhang, 2020).

Zakonodaja, ki ureja področje dela na daljavo, opredeljuje, da imajo zaposleni, ki delajo od doma, enake pravice kot tisti, ki delo opravljajo v prostorih organizacije. Pri tem veljajo tudi splošna pravila o varnosti in zdravju pri delu, ki je odgovornost delodajalca. Na tem področju pa se pojavljajo težave, saj je preverjanje ustreznosti domačega delovnega okolja pravno omejeno zaradi pravice do zasebnosti, ki jo imajo zaposleni. V nekaterih državah, med drugim tudi v Sloveniji, je preverjanje potekalo s strani pristojnih organov, in sicer po predhodnem dogovoru z zaposlenim (Miguel, Caprile in Arasanz, 2021).

2.4 Delovna uspešnost

V nepredvidljivih okoliščinah, ki so nastale kot posledica pandemije covid-19, so nastale številne ovire, ki so zavirale doseganje organizacijskih ciljev. Podjetja so bila soočena z odpuščanjem, prestrukturiranjem in prilagajanjem v večini poslovnih procesov. Zaposleni, ki so svoje delo opravljali od doma, so res imeli možnost fleksibilnega urnika, po drugi strani pa so se pogosto srečevali s pomanjkanjem

motivacije, slabo produktivnostjo in neprimernimi delovnimi pogoji. Postavlja se vprašanje, kdo je zadolžen za varnost in zdravje pri delu na daljavo, in sicer ali je to naloga vodstva, kadrovske službe ali zaposlenega. Trdimo lahko, da je to odgovornost vseh deležnikov, ki so del organizacije (Rathnayake, 2021).

Ocenjevanje uspešnosti je zagotovo ena izmed nalog, ki vzbuja mešane občutke tako pri vodstvu, še posebno pa pri zaposlenih. Nekateri ob tem čutijo dodaten pritisk, pojavlja se občutek strahu in stres. Nižji odstotek pa je tistih zaposlenih, ki ob tem čutijo navdušenje in jim to predstavlja nek izziv, da bodo lahko izboljšali svoja kritična področja. Glavno vlogo pri ocenjevanju delovne uspešnosti pa imajo vodje, ki morajo pri posredovanju informacij uporabiti ustrezen pristop. Kritiziranje zaposlenega ne bo doseglo zelenih rezultatov, zato je pomembno, da vodja uporabi individualen pristop in se osredotoči na pozitivne dosežke. Zaposleni bo lahko izboljšal svoja kritična področja s pomočjo usmeritev, ki mu jih poda vodja (Laurinavicius, 2023).

Delovna uspešnost, ki je ocenjena na podlagi prednosti, se osredotoča predvsem na prepoznavo in razvoj lastnosti zaposlenih v povezavi s cilji organizacije, kar lahko prinese pozitivne rezultate. Posledica takega načina ocenjevanja bo večja motivacija in povečanje produktivnosti s ciljem izboljšanja svojih rezultatov. Če bo zaposleni čutil, da ima podporo s strani vodstva, bo v svoj razvoj vložil več truda, saj bo imel občutek pripadnosti in povezanosti s podjetjem (Woerkom i Kroon, 2020).

Človeški kapital je gonilna sila podjetja, ki stremi h konkurenčni prednosti in konstantnim izboljšavam. Komunikacija med vodstvom in kadrovske službo je ključen element, ki je podlaga za nadaljnje postopke v procesu kadrovanja. Tako kot vse poslovne funkcije tudi kadrovska služba meri svoj napredek in uspeh. Prvi korak je postavitve poslovnih ciljev in mejnikov, pri katerih bodo izvedene meritve. V pomoč so lahko ankete, s katerimi kadroviki pridobijo konstruktivne povratne informacije. Najpogosteje so te anonimne, saj se zaposleni pogosto ne želijo izpostavljati. Pri ocenjevanju uspešnosti pa ne smemo pozabiti na določitev kazalnikov uspešnosti (Council, 2021).

2.5 Kompetenčni modeli

Tehnološki napredek, kot sta avtomatizacija in digitalizacija, nedvomno vplivata na zahteve, ki jih imajo delodajalci na področju kadrov. Zaradi nepredvidljivega trga dela so mnoge panoge soočene s pomanjkanjem delovne sile. Pomanjkanje zaposlenih podjetja rešujejo z usposabljanjem ali najemom zunanjih izvajalcev, kar pa zahteva denarni vložek in načrtovanje. Zaradi visokih stroškov usposabljanj in izobraževanj podjetja pogosto zanemarijo človeški kapital (Böhm, Letmathe in Schinner, 2023).

Kompetenčni modeli se uporabljajo v vseh panogah in so priljubljeni zaradi vrednosti, ki jo dodajo pri upravljanju s človeškimi viri. Kompetenčni modeli omogočajo upravljanje znanja in so podlaga za doseganje zastavljenih organizacijskih ciljev. Izdelan kompetenčni model nam je v pomoč pri iskanju kadrov in v selekcijskem postopku, uporablja pa se tudi kot podlaga za opravljanje letnih razgovorov (Harper, 2021).

Kompetenčni model vsebuje jasno opredeljene opise kompetenc, ki so potrebne za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu. V dokumentu so opredeljene naloge, odgovornosti, merila za uspešnost in analizo trenutnega stanja. Na podlagi analize lahko opredelimo pričakovane spremembe in strategije za njihovo realizacijo. Pomembno pa je, da je vsebina modela jasno opredeljena in v skladu s potrebami podjetja (Batt, Williams, Rich in Tavares, 2021).

Globalizacija je povzročila pomemben premik na področju kadrov in zaposlovanja. Spremembe se kažejo v odnosu ljudi do zaposlitve in pridobivanju novih veščin. Če so v preteklosti zaposleni preživeli vso delovno dobo v istem podjetju, so danes stvari povsem drugačne. Menjava delovnega mesta postaja pogost pojav, ki bo v prihodnosti le še bolj izrazit. Tudi pojav novih delovnih mest, ki jih v preteklosti nismo poznali, je povzročil, da tako organizacije kot tudi zaposleni stremijo k izboljševanju in nadgrajevanju svojih kompetenc, da bi lahko v popolnosti izkoristili svoj potencial (Ahmad in Imam, 2022).

Med pandemijo covid-19 je bila naloga kadrovskega strokovnjakov upravljanje sprememb, ki so predstavljale velik organizacijski izziv. Da bi lahko podprli tako zaposlene kot tudi vodstvo, mora imeti kadrovik določene kompetence za razvoj in

upravljanje človeških virov. Z namenom vzpostavitve normalnega delovanja organizacije je bilo treba zagotoviti varnost zaposlenih, zato druge izbire, kot je prilagajanje, organizacije niso imele. Primarne naloge so bile delo na daljavo, skrb za zdravje in dobro počutje, podpora in komunikacija z zaposlenimi (Gunasekara, Barhate, Alizadeh in Capuchino, 2022).

Obdobje pandemije covid-19 je odprlo nove vidike in priložnosti na področju kadrov. Opaziti je, da se več pozornosti namenja razvoju in dobremu počutju zaposlenih. Za določitev strategije razvoja in realizacijo pa je ključnega pomena, da kadrovske strokovnjaki posedujejo širok nabor kompetenc, ki omogočajo učinkovito upravljanje in podporo zaposlenim (Gunasekara, et.al., 2022).

2.6 Vseživljenjsko učenje in usposabljanje zaposlenih

Prioriteta organizacije je stremeti k nenehnemu razvoju in izboljševanju sposobnosti zaposlenih ter oblikovanju stališč in vrednot zaposlenega do njihovega dela. Vodstvo ima nalogo dobiti več znanja o vedenju zaposlenih in delo, če je to možno, prilagoditi vrednotam, ki jih vodijo k uresničevanju kariernih ciljev. Zaposlenim je pomembno dati možnost izobraževanja in učenja ter tudi prenašanja znanja na druge. Učečo organizacijo lahko prepoznamo po tem, da nenehno nadgrajuje svoje znanje in ga prakticira v praksi (Blažič, 2022).

Poznavanje kariernih kompetenc zaposlenih omogoča organizaciji, da ponudi izobraževalne vsebine, ki bodo prilagojene potrebam posameznika. Ključna naloga organizacije je dobro načrtovan razvoj zaposlenih glede na potrebe delovnega mesta tako v sedanjosti kot tudi v prihodnosti. Proces učenja bo pokazal pozitivne rezultate le ob aktivnem sodelovanju med vsemi deležniki v organizaciji (Blažič, 2022).

Vsa podjetja imajo ne glede na to, s čim se ukvarjajo, skupno točko, in to so ljudje. Zaposleni, ki je ustrezno usposobljen, je veliko uspešnejši pri svojem delu kot pa tisti, ki nima ustreznega znanja. Usposabljanje se osredotoča na izvajanje dejavnosti, ki so ključna za njihova delovna mesta. Organizacije, ki vlagajo v usposabljanje svojih zaposlenih, so deležne tako kratkoročnih kot tudi dolgoročnih koristi v poslovnem procesu (Kasa-Jashari in Janeska-Iliev, 2022).

Pandemija covida-19 je vplivala na velik delež zaposlenih, ki so morali spremeniti svoje vsakdanje življenje in delovne navade. Mnogi so svoje delo opravljali s pomočjo spletnih in virtualnih sredstev. Tudi po koncu pandemije je delo na daljavo dobilo zagon in se v mnogih organizacijah izvaja kot stalna praksa. Velik izziv za organizacije je usposabljanje zaposlenih na daljavo, kjer pa ne smemo pozabiti na upoštevanje njihovih potreb in želja (Demerouti, 2023).

2.7 Motivacija

Na delovnem mestu smo soočeni z dejavnostmi, ki se nam ne zdijo zanimive in nas pogosto dolgočasijo. Neprijetne in težke delovne naloge nas pogosto postavijo v situacijo, kjer nismo pripravljeni iti iz svoje cone udobja in se lotiti zadanega. Rešitev bi lahko bila tudi v tem, da bi neprijetne naloge poskusili spremeniti v nekaj, kar nam predstavlja nek izziv, katerega reševanje nam bo prineslo neke vrste zadovoljstvo, ko bo delo opravljeno. Pri tem igra veliko vlogo notranja motivacija. Ta nam omogoča, da izkoristimo svoj potencial in delo opravimo po najboljših močeh (Falk, 2023).

Razvoj notranje motivacije je dolgotrajen proces, ki zahteva praktične izkušnje. S krepitvijo navad in tehnik, s katerimi bomo spoznavali sebe in se poglobili v naše notranje motivatorje, nam bo omogočeno, da bomo bolj učinkoviti in da bomo znali naloge izpeljati tako, da ob njih ne bomo čutili nelagodnosti, temveč bomo nanje gledali kot na nek izziv, ki bo krepil našo samozavest. Zunanji motivatorji so privlačni in nas lahko pripeljejo daleč, po drugi strani pa je notranja motivacija rezultat naše osebne rasti (Falk, 2023).

2.8 Sodelovanje

V poslovnem okolju, kjer so raznolikost in spremembe stalnica, se vodje organizacij soočajo z izzivi, kako pridobiti in ohraniti zaposlene. Ključnega pomena je komunikacija vodij z zaposlenimi, ki so ključni element pri doseganju organizacijskih ciljev. Vodje imajo nalogo s svojim znanjem in izkušnjami predvideti in spodbujati pozitivne spremembe. Komunikacijska vloga vodilnih je v zadnjem času postala pomembnejša kot kadarkoli prej, saj so razmere na trgu nestabilne (Men, Yue in Liu, 2020).

S povečanjem povpraševanja na trgu se povečuje tudi zaupanje zaposlenih v njihove vodje. V nasprotnem primeru, ko povpraševanje pada oziroma ga ni, se niža tudi zaupanje v vodje. Naloga vodstva je vzpostaviti zaupanje svojih zaposlenih, saj si posledično le-ti prizadevajo doseči boljše rezultate in biti konkurenčni na trgu. Za razliko od preteklosti, kjer so bili zaposleni pogosto izkoriščeni, organizacije danes stremijo k temu, da vzpostavijo dobro organizacijsko klimo, ki močno vpliva na zavzetost zaposlenih, da uspešno opravijo delovne naloge (Liu, Meagher in Wait, 2022).

Vedno več je poudarka na sodelovanju med vodstvom in zaposlenimi, kar pomeni odmik od dosedanjih načinov vodenja, ki so potencirali izrazito hierarhijo. Predlogi zaposlenih se v preteklosti pogosto niso upoštevali, saj je veljalo, da je vodja tisti, čigar ideje so sprejemljive. Organizacije se zavedajo, da je v času nepredvidljivih razmer na trgu dela izrazito pomembno obdržati ključne kadre, zato stremijo k temu, da z njimi aktivno sodelujejo in sprejemajo njihove predloge (Millner, 2020).

V času pandemije covid-19 je potreba po sodelovanju postala še bolj izrazita. Uspešna podjetja so se držala načela, da je uspeh mogoč s skupnim vedenjem in ne le z individualnim prizadevanjem. S takim načinom delovanja so bila podjetja bolj dovzetna za spremembe in so se znala prilagajati okoliščinam, ki so se nenehno spreminjale. Sodelovanje med deležniki ni vedno enostavno, saj zahteva spremembo miselnosti in vedenja celotne organizacije, ki mora biti usmerjena na kolektiv in ne le na posameznika (Millner, 2020).

Doseči sodelovanje na delovnem mestu ni vedno enostavno, ko pa ga ustvarimo, kot rezultat dobimo povečano produktivnost in učinkovito opravljene naloge. Naloga vodstva je spodbujanje sodelovanja med zaposlenimi, da bodo učinkovito reševali morebitne težave. Med drugim je pomembno tudi sodelovanje med vodstvom podjetja in zaposlenimi (Raewf, Mahmood in Awqati, 2021).

Pandemija covid-19 je vplivala na vse aspekte našega življenja in med drugim razkrila izzive na področju kadrov. Težave pri obvladovanju vsakodnevnega življenja se kažejo tudi na poklicnem področju, zato je pomembno prepoznavanje potreb zaposlenih in spodbujanje dobrega počutja na delovnem mestu. Razmere na trgu kadrov, s katerimi so soočeni delodajalci, zahtevajo celosten pristop k ohranjanju ključnih kadrov. Vsaka organizacija bi morala imeti izdelano strategijo, ki bo

spodbujala dobro organizacijsko klimo, v kateri imajo vodje in zaposleni bistveno vlogo (Molek-Winiarska in Mikołajczyk, 2022).

Hiter razvoj informacijskih tehnologij prinaša spremembe tudi na področju sodelovanja med zaposlenimi. Podjetja stremijo k avtomatizaciji dela, saj si na ta način želijo povečati učinkovitost in zmanjšati stroške. Nekatera delovna mesta bodo v prihodnosti avtomatizirana v celoti, nekatera pa le delno, zato se med zaposlenimi porajajo dvomi o prednostih le-te. Namen avtomatizacije je pomoč in podpora zaposlenim in ne njihova zamenjava, odpira pa se tudi možnost novih delovnih mest, ki jih v preteklosti nismo poznali. Naloga vodstva je zaposlene kontinuirano usposabljanje na tem področju, saj bodo potrebe na trgu dela zahtevale prilagajanje in sledenje trendom (Lukić, 2022).

Uporaba tehnologije nam je pri sodelovanju lahko v veliko pomoč, sploh v situacijah, kjer zaposleni svoje delo opravljajo od doma. V preteklih letih smo bili priča temu, da je bila tehnologija nujno potrebna za sodelovanje med zaposlenimi. Uporaba digitalnih orodij se je pokazala kot zelo pomembna tako pri uspehu posameznikov kot tudi celotne organizacije. Prenos znanja med zaposlenimi tako poteka hitreje in druga skupina ali posameznik prejme ažurne informacije, ki jih potrebuje za opravljanje svojega dela. Slabost, ki se kaže, je ta, da se je osebna komunikacija med zaposlenimi zmanjšala oziroma da ta poteka preko komunikacijskih medijev (Yang in drugi, 2022).

Zaradi spreminjajočega se okolja je neizogibno vlaganje v razvoj podjetja. Del razvoja pa niso le produkti in storitve, temveč tudi zaposleni, ki so pomemben element pri uspešnosti organizacije. Konkurenti so eden glavnih razlogov za to, da organizacije pričakujejo večjo uspešnost svojih zaposlenih. Ta pričakovanja zahtevajo uvedbo sprememb, ki bodo uspešno vplivale na razvoj zaposlenih. Načrtovanje usposabljanja je kompleksno, saj zahteva analizo trenutnega stanja, na podlagi katerega je treba določiti, katera področja bi še lahko izboljšali (Muthu, 2023).

2.9 Digitalna preobrazba

Uporaba digitalne tehnologije je postala neizbežen del poslovnih procesov. Zahteve po digitalni pismenosti naraščajo, zato podjetja vse več pozornosti namenjajo razvoju digitalnih kompetenc pri zaposlenih. Potreba po digitalnih kompetencah je

močno izražena tudi pri zaposlovanju, saj so le-te postale pomemben pogoj pri selekciji kadrov. Cilji usposabljanj so pogosto usmerjeni k temu, da zaposleni pridobijo nova ali izpopolnijo obstoječa znanja na področju digitalne tehnologije (Reddy, Chaudhary in Hussein, 2023).

Razvoj digitalizacije vpliva na vse ravni gospodarstva in vključuje tako velike kot male organizacije. Vpetost tehnologije v organizacijo spodbuja prehod s tradicionalnih metod usposabljanja na sodobne. Tradicionalne metode usposabljanja zaposlenih najpogosteje vključujejo predavanja, seminarje, delavnice, viharjenje možganov idr., medtem ko sodobne metode usposabljanja med drugim vključujejo e-izobraževanja in virtualno resničnost (Kulkarni, Appasaba, Gokhale in Tigadi, 2022).

Pandemija covid-19 je neposredno vplivala na pospešeno digitalno preobrazbo. Ena od prednostnih nalog kadrovskega strokovnjakov je zagotovo podpora zaposlenim na področju razvoja digitalnih kompetenc. Njihova naloga je postopno uvajanje sprememb in sodelovanje z zaposlenimi ter prilagoditev usposabljanj. Znanje na področju digitalne tehnologije se med posamezniki razlikuje, zato je smiselno analizirati obstoječe stanje in na podlagi rezultatov določiti strategijo, ki bo prilagojena potrebam organizacije (Grensing-Pophal, 2021).

Tehnologija, ki se uporablja v delovnem procesu, se nenehno posodablja z namenom izboljšanja učinkovitosti in lajšanja dela. Da bi lahko sledili napredkom, so se zaposleni primorani usposabljati na tem področju. Pri mlajših generacijah, ki vstopajo na trg dela, je ta izziv lažje premagljiv kot pri starejši generaciji. Mnogi so se šele v kasnejših letih srečali s tehnologijo, zato je usposabljanje v večini primerov bolj zahtevno. Pogosto imajo starejši zaposleni tudi odpor do sprememb, zato je še kako pomembna komunikacija in sodelovanje med deležniki v procesu usposabljanja (Oberländer in Bipp, 2020).

Implementacija digitalne tehnologije v procese, ki se izvajajo v podjetju, povzroča pojav strahu pred izgubo delovnih mest. Nekateri zaposleni imajo odpor do sprememb, saj menijo, da bodo tehnološke novitete prevzele njihovo delovno mesto. Ta strah izvira predvsem iz pomanjkanja znanja na tem področju. Že res, da bodo nekatera delovna mesta v celoti avtomatizirana, večina pa jih bo s tehnologijo podprta, a bo brez človeškega vodenja neuporabna (Howlett, 2020).

Da bi lahko izkoristili prednosti digitalne transformacije, je treba preoblikovati poslovanje z uporabo digitalne tehnologije. Podjetja stremijo k uspešnosti in zagotavljanju trajnostnih konkurenčnih prednosti, zato je ključnega pomena, da sledijo spremembam, ki se dogajajo na področju uporabe digitalnih tehnologij v poslovanju. Obstoječe študije kažejo, da obstaja povezava med digitalizacijo in uspešnostjo podjetij. Strategija implementacije je odvisna od panoge, s katero se podjetje ukvarja, ter tehničnih in finančnih zmožnosti (Zhang, Ma, Pang, Xing in Wang, 2023).

Bistveno vlogo pri usposabljanju in izobraževanju ima stopnja pripravljenosti posameznika na razvoj digitalnih veščin. Digitalna pismenost pa ne pomeni samo znanja uporabe programov in aplikacij, temveč tudi zavedanje o varnosti pri uporabi le-teh. Čeprav v uporabi vidimo predvsem pozitivne učinke, pa ne smemo pozabiti na tveganja, ki se ob tem pojavljajo. Nevarnost, ki se ob tem pojavlja, je kraja podatkov, kar bi lahko organizaciji povzročilo nepopravljivo škodo. To je eden od razlogov, zakaj je zaposlene treba poučiti o vseh aspektih, ki jih prinaša digitalna preobrazba (Öngel, Yavuz in Tatl, 2022).

Digitalna preobrazba iz različnih razlogov pogosto ni mogoča znotraj podjetja, zato se ta odločajo za sodelovanje z zunanjimi partnerji, ki so specializirani za to področje. Na ta način se razvija soodvisnost med podjetji, ki delujejo v različnih panogah in med seboj ne tekmujejo za iste stranke. Digitalizacija spodbuja podjetniško in poslovno mreženje s ciljem ustvarjanja konkurenčne prednosti (Palmié, Miché, Oghazi, Parida in Wincent, 2022).

V času pandemije covid-19 so bila podjetja prisiljena k uporabi digitalnih rešitev tudi, če na to niso bila predhodno pripravljena. Krepitev digitalne infrastrukture in osredotočenost na zeleno poslovanje se odražata v finančni uspešnosti podjetja. Digitalna preobrazba pripomore pri nadgradnji poslovanja z razumevanjem želja in potreb potrošnikov. Z analizo reakcij na določeno vsebino dobimo povratne informacije, kako uporabniki dojemajo podjetje. Na podlagi pridobljenih podatkov lahko podjetje izboljša svojo komunikacijo s strankami (Chen, Wang in Ortiz, 2023).

Močno oglaševalsko orodje je prilagajanje oglasov glede na zanimanje in vedenje potrošnika. Podjetja zbirajo podatke o svojih strankah z namenom prilagoditve ponudb, kar pa privede do vrzeli. Potrošniki si želijo zasebnosti, po drugi strani pa

si želijo izboljšave uporabniških izkušenj, ki pa ni mogoča brez pridobivanja podatkov o nakupovalnih navadah. Pomembno je, da ponudniki izberejo ustrezno strategijo oglaševanja, saj bi v nasprotnem primeru lahko prišlo do zasičenosti in bi dosegli ravno nasproten učinek od zelenega (Bartholomew in Williamson, 2022).

Organizacijam so na voljo številni digitalni mediji, ki jih lahko uporabijo za doseganje ciljnih kupcev in trženje blagovne znamke. V zadnjem času lahko zasledimo, da organizacije svoje storitve ali izdelke oglašujejo na družbenih omrežjih. Da bi zagotovili pozitiven učinek digitalnega trženja na zvestobo strank, je treba več pozornosti nameniti digitalni vsebini in zmogljivosti. Ključnega pomena je ustvarjanje kvalitetnih vsebin, ki bodo vzbudile zanimanje pri potencialnih strankah (Mohammad, 2022).

Priložnosti, ki se ponujajo v novih tehnoloških rešitvah, v veliki meri prinašajo pozitivne spremembe. Ne smemo pa zanemariti vseh nevarnosti, ki prežijo na uspešnost in poslovanje podjetja, in sicer se porajajo dvomi glede vprašanj, ki se nanašajo na varnost. Poleg digitalizacije bodo morala podjetja pozornost nameniti tudi ustreznemu sistemu zaščite svojih podatkov (Wet in Kock, 2021).

Digitalna transformacija celotne družbe spreminja vse aspekte našega vsakdana. Vse bolj se nagibamo k interakciji preko socialnih omrežij in aplikacij. Ustvarjanje vsebin v realnem času ponuja možnost ažurnih informacij in hitrejšo interakcijo s ciljno publiko. Ne smemo pa pozabiti na ljudi v fizičnem svetu in njihovo potrebo po socialni interakciji, zato je pomembno, da organizacija vzpostavi sistem, ki bo vključeval celostne rešitve, ki bodo ponujale uporabniško izkušnjo za raznolike potrebe kupcev (Craglia, Hradec in Troussard, 2020).

Negotove razmere med pandemijo covid-19 so pospešile digitalno preobrazbo v podjetjih. Nekatera manjša podjetja niso bila pripravljena na spremembe in so se soočila s slabo prodajo, kar je privedlo do tega, da je bil njihov obstoj na trgu onemogočen. Obstajajo različne strategije za implementacijo novih digitalnih tehnologij v delovno okolje. Pomembno je, da izberemo tisto, ki bo zadovoljevala potrebe strank, zaposlenih in celotnega podjetja (Priporas, Nagarajan in Kamenidou, 2023).

Spremembe, ki se dogajajo v prodaji, se nanašajo na prizadevanje za prodajo na daljavo, in sicer z uporabo tehnoloških orodij. Kupci se oddaljujejo od tradicionalne interakcije iz oči v oči in so usmerjeni k virtualnim stikom. Interakcija s strankami igra veliko vlogo pri prodaji, zato je pomemben ustrezen pristop, ki bo zagotavljal prodajno uspešnost. Z izkušnjami in dodatnim usposabljanjem lahko prodajalci opredelijo strategijo, ki jim bo pomagala pri uspešni interakciji tudi preko družbenih omrežij in ne le pri fizičnem stiku s kupcem (Chaker, Nowlin, Pivonka, Itani in Agnihotri, 2022).

Potrošniki se pri nakupu izdelka osredotočajo na estetiko, kakovost in funkcionalnost z neposrednim vplivom cene. V preteklosti so prodajalci uporabljali različne strategije za povečanje prodaje. Večinoma so bile strategije usmerjene na socialno interakcijo s kupcem, ki je temeljila na vzpostavitvi zaupanja. Uporabniške izkušnje se s časom preoblikujejo in trgovine stremijo k izboljševanju le-te. Z uporabo virtualne resničnosti v prodaji lahko potrošniki doživijo izkušnjo vizualizacije, ki vpliva na njihovo odločitev pri izbiri in nakupu izdelka (Eswaran in Bahubalendruni, 2022).

Virtualna resničnost bo imela v prihodnosti velik vpliv pri prodaji in obnovi nepremičnin, saj omogoča potrošnikom, da doživijo izgled prostora. Podjetja, ki delujejo v panogah, ki so povezane z nepremičninami, lahko z uporabo tehnologije VR ovrednotijo ponudbo z izboljšanjem dojemanja kakovosti o njihovih proizvodih s strani potrošnikov. Z napredkom tehnologije bodo podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo, primorana uporabljati inovativne pristope, saj bodo pričakovanja potrošnikov naraščala (Anderson in Laverie, 2022).

Vzpostavitev podpornega e-okolja temelji na digitalni platformi, ki povezuje ponudnike in uporabnike. Uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologij potrošniku omogoča stalen dostop do zanesljivih ponudnikov storitev, saj se z razvojem tehnologije ne kažejo le priložnosti, temveč tudi nevarnosti, ki so jim le-ti izpostavljeni. Ključno vlogo pri uspešnem delovanju podpornega sistema ima podjetje, saj si s korektnim poslovanjem pridobi zaupanje strank (Niehoff in drugi, 2022).

Digitalne platforme delujejo kot posredniki, ki med seboj povezujejo deležnike z namenom usklajevanja ponudbe in povpraševanja ter izmenjave informacij. Nedvomno lahko rečemo, da digitalna transformacija prinaša resne spremembe in preoblikovanje tradicionalnih modelov poslovanja. Relacija med podjetji se usmerja k mreženju z namenom soustvarjanja vrednosti (Veile, Schmidt in Voigt, 2022).

Sodelovanje med podjetji prinaša priložnosti za vse deležnike pri obvladovanju izzivov na trgu. Z izmenjavo informacij in znanja lahko podjetja razvijajo nove strategije in zvišujejo tržno vrednost. Ključni dejavnik medpodjetniškega sodelovanja je, da ta med seboj ne tekmujejo, temveč skupaj stremijo k izpolnitvi zastavljenih ciljev. Končni cilj je s skupnim sodelovanjem zadovoljiti potrebe še tako zahtevnega potrošnika (Ottersböck in Jeske, 2022).

Primarna naloga prodajalca je posredovanje znanja in soustvarjanje konkurenčne prednosti. Pri svojem delu imajo dozo svobode, ki jim omogoča, da učinkovito uporabljajo svoje znanje. Čeprav se trg dela sooča s pomanjkanjem kadrov v vseh panogah, morajo podjetja z inovativnimi pristopi zaposlovati ljudi, ki si prizadevajo nadgrajevati svoje znanje in s tem soustvarjati vrednost organizacije. Pri implementaciji tehnologije v prodajni proces je treba razviti ustrezen program usposabljanja, ki bo prilagojen zaposlenim, da bodo dosegli tako karijerne kot tudi organizacijske cilje (Itani, Kalra in Riley, 2022).

Digitalizacija kadrovske službe ima nedvomno velik vpliv na vsa področja, ki jih zavzema. V prihodnosti bo še bolj izrazita osredotočenost na razvoj digitalnih veščin, saj bo z uporabo pametne tehnologije omogočen celovit pristop k zaposlenim. Spremembe bodo imele neposreden vpliv tudi na kadrovske strokovnjake, ki bodo svojo miselnost in delovanje morali usmeriti v načrtovanje programov usposabljanj, ki bodo interaktivni in privlačni za zaposlene. Uporaba dosedanjih metod sedenja v učilnici bo vedno manj zanimiva, zato bodo podjetja, ki stremijo k razvoju svojih zaposlenih, morala veliko pozornosti nameniti digitalni preobrazbi (Selke in Soule, b.d.).

Cilji na področju digitalne preobrazbe morajo biti predvsem realni. Če bodo organizacije preveč optimistične glede rezultatov in časa, v katerem bodo ti doseženi, lahko na koncu pride do razočaranja, če le-ti ne bodo doseženi. Poleg ciljev pa je ključno ustrezno vodenje in časovna razporeditev implementacije. Spremembe se ne

dogajajo čez noč, zato je pomembno, da so koraki postopni, ampak učinkoviti. Krmarjenje med dosedanjim in prihodnjim sistemom je zagotovo zahtevna naloga. Brez ustreznega vodstva, sodelovanja med deležniki in prilagajanja zaposlenih ima proces digitalne preobrazbe slabe temelje za trajnostno implementacijo (Bonnet, 2022).

2.10 Vpliv digitalne preobrazbe na okolje

Pogosta strategija pri iskanju trajnostnih konkurenčnih prednosti so tako imenovane zelene inovacije, na razvoj katerih pozitivno vpliva digitalna transformacija podjetij. Pozitiven učinek je zaznati predvsem zato, ker digitalizacija optimizira uporabo virov, zmanjša onesnaževanje, spodbuja okolju prijazno poslovanje, posledično pa se s tem zmanjša tudi ogljični odtis (Wang, Yan in Ou, 2023).

Trajnostno poslovanje v zadnjem desetletju pridobiva vse večjo pozornost. Glede na potrebe organizacije postavimo okvir poslovnega modela, ki združuje obstoječe pristope v kombinaciji z ustreznimi tehnološkimi rešitvami. Sprejemanje novih modelov je izziv za organizacije, ki niso pripravljene na spremembe. Prihodnost v zagotavljanju konkurenčne prednosti je kombinacija okoljske in ekonomske vrednosti (Trapp & Kanbach, 2021).

Industrija 4.0 prinaša nove smeri razvoja, ki temeljijo na zelenem poslovanju in digitalizaciji. V vseh panogah se kažejo prednosti, ki izboljšujejo učinkovitost kroženja informacij in znižujejo stroške, kar neposredno vpliva na vse aspekte poslovanja podjetja. Ustrezna izbira komunikacijskih kanalov izboljšuje učinkovitost in zmanjšuje zakasnitev prenosa informacij, ki bi lahko povzročila negotovost pri izvedbi poslovnih procesov (Wen, Wen in Lee, 2022).

Strategije podjetij temeljijo na vzpostavitvi ravnovesja med gospodarskimi koristmi in družbeno odgovornostjo. Vse pogosteje lahko zasledimo poudarek organizacij, da njihov sistem vodenja in organizacijska kultura temeljita na trajnosti. Smernice za trajnostno delovanje so opredeljene v okoljski politiki posamezne države z namenom dviga okoljske zavesti vseh deležnikov v poslovnem procesu (Liu, Liu in Chen, 2022).

Razvoj industrije predstavlja velik izziv z okoljevarstvenega vidika, zato se podjetja zavzemajo za zeleno preobrazbo, s katero bi optimizirala dosedanje tehnološke rešitve. Gonilna sila za preoblikovanje v zeleno poslovanje je digitalizacija poslovnih dejavnosti. Raziskave so dokazale, da uvedba novih digitalnih tehnologij pozitivno vpliva na učinkovitost poslovanja in izboljšuje kakovost okolja (Li, Jin in Gao, 2023).

Cilji trajnostnega razvoja so usmerjeni k zmanjšanju ogljičnega odtisa, razvoju obnovljivih virov energije in krepitvi globalne zavesti o varstvu okolja. Razvoj digitalnih tehnologij omogoča podjetjem, da svoje poslovanje oblikujejo v skladu z zastavljenimi cilji na področju okoljevarstva. Zanesljivost informacijskih tokov omogoča učinkovito uporabo virov, kar pripomore k zmanjšanju odpadkov in zmanjšanju emisij ogljikovega dioksida (Xu, Yu, Zhang in Zhang, 2023).

3 Pregled stanja v podjetju Aparati, d. o. o./Raziskava

Za analizo obstoječega stanja smo uporabili vprašalnik, ki smo ga posredovali preko elektronske pošte. Na vprašanja je odgovarjala oseba, ki je zadolžena za področje kadrovanja v podjetju. Intervju je obsegal enajst vprašanj, ki se nanašajo na to, kako so se v podjetju Aparati, d. o. o., prilagajali spremembam na področju kadrov v času pandemije covid-19.

1. Kako se je vaša kadrovska služba prilagodila na delo na daljavo med pandemijo covid-19?

"Več komunikacije in redni dnevi online sestanki, koriščenje skrajšanega delovnega časa in čakanja na delo."

2. Kako ste skrbeli za dobro počutje zaposlenih?

"Redna komunikacija in dnevni sestanki s pregledom nalog in pohvalami za dobro opravljeno delo."

3. Kakšne prilagoditve delovnih razmer ste uvedli za zaposlene?

"Po koroni smo deloma ohranili delo na daljavo, če ima zaposleni željo in možnost za to."

4. Kako ste izvajali zdravstvene in varnostne ukrepe na delovnem mestu za zaposlene, ki niso mogli delati na daljavo?

"Manj zaposlenih na veĉ prostora (veĉ m² na zaposlenega v pisarni/trgovini – ker imamo dovolj prostora, to ni bila ovira in seveda razkuŹevanje ter deloma maske."

5. Kakšne spremembe ste uvedli glede komunikacije z zaposlenimi med pandemijo?

"Online sestanki in pisno poroĉanje."

6. Kako ste zagotavljali usposabljanje in podporo zaposlenim za uspešno delo na daljavo?

"Komunikacija Ź vodi in reŹevanje teŹav sproti."

7. Kako ste se spopadali z morebitnimi teŹavami z delovno uspešnostjo ali motivacijo zaposlenih?

"Preverjanje opravljenega dela – pisno poroĉanje in pogovori ena na ena po telefonu ali online."

8. Kako ste se prilagajali spreminjajoĉemu se okolju in zakonodaji glede covid-19 ter kako ste sledili smernicam zdravstvenih in vladnih organov?

"Vsak ĉetrtek smo imeli oŹje vodstvo veĉerni sestaneke, ko smo Źvedeli Źa najnovejše ukrepe, prepovedi in omejitve oz. sprostitve ukrepov, in se ustrezno prilagodili Źa petek Źjutraj in naslednji teden."

9. Kako ste ohranjali timsko povezanost in sodelovanje med zaposlenimi, ki so delali na daljavo?

"Preko komunikacije online in telefon ena na ena."

10. Ali ste obdobje med covidom-19 doŹiveli kot priloŹnost za razvoj kadrov ali kot nevarnost?

"IŹŹiv, ki nam je odprl moŹnost Źa delo na daljavo, ampak si ne Źelimo veĉ ponovitve."

11. Ali po vašem mnenju obstaja prostor za izboljšave in katere bi to lahko bile?

"Pozitivne efekte novosti smo uvedli tudi v vsakdanje delo."

4 Predlogi za izboljšave/Analiza rešitve

Kadrovska služba v podjetju Aparati, d. o. o., se je na delo na daljavo med pandemijo covid-19 prilagodila tako, da so spodbujali komunikacijo in izvajali redne sestanke na daljavo. Menimo, da je bila ta rešitev ustrezna, saj je ključnega pomena, da so v času negotovih razmer zaposleni med seboj še bolj povezani. Z rednimi dnevnimi sestanki na daljavo so imeli zaposleni možnost podpore s strani vodstva.

Zaposleni, ki jim izredna situacija ni dopuščala, da opravljajo svoje delovne naloge, so bili napoteni na čakanje na delo, nekateri pa so delo opravljali polovičen delovni čas. Tak ukrep je omilil posledice negotovih razmer, saj je organizacija na tak način poskušala ohraniti delovna mesta zaposlenih.

V podjetju so za dobro počutje skrbeli z redno komunikacijo, ki je najpogosteje potekala na daljavo. Sestanki, ki so potekali na dnevni bazi, so omogočali, da so s skupnim sodelovanjem pregledali delovne naloge. Dobro opravljeno delo je bilo nagrajeno s pohvalo, kar se nam zdi ključnega pomena, saj pri zaposlenem na ta način spodbudimo dodatno motivacijo.

Prilagoditev delovnih razmer je zagotovo predstavljala velik izziv za organizacijo. V času pandemije covid-19 je delo potekalo večinoma na daljavo. Ta način dela se je pokazal kot uspešen, zato so ga deloma ohranili tudi v sedanjem času. Vendar pa način dela ni odvisen le od želja, temveč tudi od tega, ali ima zaposleni možnost, da svoje delo še vedno opravlja na daljavo.

Zdravje in varnost zaposlenih sta primarna skrb organizacije, zato je bilo v času izrednih razmer še toliko bolj pomembno, da podjetja delujejo na podlagi smernic, ki jih je podala zdravniška stroka. V podjetju Aparati, d. o. o., so zaposlene razporedili tako, da je bilo v istem prostoru manj ljudi, kot je bila praksa v preteklosti. Tak način dela so uvedli tako v pisarniških prostorih kot tudi v trgovini. Poleg tega je bilo obvezno razkuževanje in nošenje mask.

Poleg vseh ostalih sprememb, ki jih je bilo podjetje deležno, je bila novost zagotovo implementacija online sestankov in pisno poročanje. Mnoga podjetja so bila primorana svoje dejavnosti izvajati preko različnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij, kar pa je lahko predstavljalo težavo zaposlenim, ki uporabe le-teh niso bili večji. V takem primeru je naloga vodstva, da svoje zaposlene usposobi na področju, kjer je zaznati pomanjkanje kompetenc in znanja.

Spreminjajoče se okolje je od organizacij zahtevalo hitre prilagoditve. Le-te pa niso bile določene le na podlagi potreb in zmožnosti, temveč tudi na zakonodaji in smernicah zdravstvenih in vladnih organov. V podjetju so se prilagajali tako, da je ožje vodstvo na četrtkovih sestankih prilagodilo način dela takratnim prepovedim, omejitvam oz. sprostivki ukrepov. Tak način dela so izvajali v obdobju do naslednjih sprememb, ki so zahtevale nove prilagoditve.

Sodelovanje med zaposlenimi je ključnega pomena za ohranjanje dobre organizacijske klime. Sploh v času negotovosti in strahu je pomembno, da smo med seboj povezani, saj na ta način lažje prebrodimo krizo. V podjetju Aparati, d. o. o., so timsko povezanost in sodelovanje spodbujali preko informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Situacije, s katerimi smo soočeni, lahko razumemo kot priložnost za nadaljnji razvoj ali pa kot nevarnost. V podjetju so obdobje med pandemijo covid-19 doživeli kot izziv, ki jim je odprl možnost za delo na daljavo. Mnoga podjetja so se v tem obdobju prvič srečala z delom na daljavo. Presenetljivo je to, da mnoga od teh niso bila pripravljena na tak način dela in so morala zelo hitro prilagoditi svojo opremo kot tudi celoten način dela.

V poslovnem procesu vedno obstaja prostor za izboljšave, ki nedvomno predstavljajo konkurenčno prednost. V podjetju Aparati, d. o. o., so znali prepoznati priložnosti, ki so se razvile v tem obdobju. Z ustreznimi prilagoditvami in vodenjem, ki je usmerjeno v prihodnost, so v podjetju v svoje vsakdanje delo implementirali pozitivne aspekte in novosti, ki jih je prinesel čas med pandemijo.

5 Diskusija

Pandemija covid-19 je nedvomno zahtevala prilagoditve dela na vseh področjih. Potreba po prilagoditvi je bila v prvi vrsti posledica zagotavljanja varnosti in zdravja zaposlenih. Podjetja so bila soočena z velikim izzivom, ki bi ob neustreznem vodenju lahko imel negativne posledice. Iz negotovih razmer so mnoge organizacije izstopile kot zmagovalci, nekaterim pa enostavno ni uspelo loviti ravnotežja med blažitvijo vpliva pandemije in ohranitvijo učinkovitega poslovanja.

Potek pandemije je narekoval smernice, ki jih je bilo treba upoštevati pri izvajanju dela. V podjetju Aparati, d. o. o., so na podlagi zakonskih in zdravstvenih smernic tedensko prilagajali delovne pogoje. Tak način dela ne kaže le upoštevanja zakonodaje, temveč na prvo mesto postavlja zaposlene in njihovo varnost.

Posledice ukrepov in socialnega distanciranja so povzročile ureditev dela na daljavo. Ta korak je zahteval vzpostavitev pisarn v domačem okolju. Gibbs in drugi (2021) menijo, da je delo od doma prineslo tako prednosti kot tudi slabosti. Med prednosti lahko na prvo mesto zagotovo postavimo fleksibilen delovni čas, saj lahko na ta način lažje uskladimo zasebno in poklicno življenje.

Izbira orodij, s katerimi bodo izvedene aktivnosti na daljavo, je odvisna predvsem od kompetenc, ki jih imajo zaposleni na tem področju, in efekta, ki ga želimo doseči. Medsebojno sodelovanje in povezanost lahko spodbujamo z rednimi sestanki, teambuildingi, neformalnimi pogovori idr. Podpora zaposlenim, ki svoje delo opravljajo na daljavo, vključuje delovno okolje, kjer lahko po svojih najboljših močeh prispevajo pri doseganju ciljev. S podporo vodstva in sodelavcev pa bo občutek povezanosti prispeval h krepitvi občutka pripadnosti organizaciji.

Podpora in usposabljanje zaposlenih za uspešno delo na daljavo v podjetju Aparati, d. o. o., je potekala tako, da je vodstvo potenciralo medsebojno komunikacijo. Na ta način so imeli zaposleni možnost izraziti svoje pomisleke in težave, s katerimi so se soočali. S sodelovanjem so te težave uspešno reševali sproti in te se niso kopičile, kar bi lahko v končnem rezultiralo z negativnimi posledicami, ki bi se kazale pri medsebojnih odnosih.

Slabosti, ki jih je zaznati pri takem načinu dela, so povezane predvsem s pomanjkanjem motivacije za delo in določanjem meja, ki ločujejo zasebni čas in tisti čas, ki je namenjen za opravljanje delovnih nalog. Postavljanje jasnih meja je ključnega pomena, da si delo strukturiramo, si vzamemo premor in v čim večji meri ločimo službeno in zasebno sfero. Na ta način bomo pri delu dosegli želeno stopnjo delovne uspešnosti.

Laurinavicius (2023) meni, da ocenjevanje delovne uspešnosti vzbuja mešane občutke tako pri vodstvu kot tudi pri zaposlenih, saj se na obeh straneh pojavlja pritisk in včasih tudi občutek strahu. Tu igra ključno vlogo vodstvo, ki z individualnim pristopom in poudarkom na pozitivnih dosežkih poda usmeritve, ki bodo izboljšale delovno učinkovitost. V obravnavanem podjetju so v času pandemije covida-19 delovno uspešnost ocenjevali na podlagi opravljenega dela, in sicer v obliki pisnega poročanja ali pa s pogovorom preko informacijsko-komunikacijskih tehnologij.

Bandelli (2022) meni, da je sposobnost uspešnega krmarjenja med nevarnostmi zavidljiva prednost v negotovih časih. V podjetju Aparati, d. o. o., so s svojo vizijo in predanostjo stremeli k temu, da iz celotne situacije izčrpajo pozitivne priložnosti in jih implementirajo v svoje poslovanje. Spremembe, ki so pokazale pozitivne učinke, so ohranili tudi po koncu pandemije covida-19.

Učinkovito vodstvo se zaveda pomena odprte komunikacije, ki omogoča konstruktivne povratne informacije in zaposlenim omogoča, da izrazijo svoje mnenje. To predstavlja trdne temelje za ustvarjanje okolja, v katerem se zaposleni počutijo prijetno in se zavedajo podpore, ki jo imajo s strani vodstva. Millner (2020) pravi, da je v času negotovih razmer izjemno pomembno obdržati ključne kadre, zato mora vodstvo z zaposlenimi aktivno sodelovati in sprejemati njihove predloge.

Temelj uspešnega sodelovanja je zaupanje, ki pa se gradi skozi sodelovanje, ki je najpomembnejši vidik vsake organizacije. V preteklosti so bile izrazite hierarhične strukture, ki so jasno določale razlike med odgovornostmi vodij in zaposlenih. Skozi čas pa se je odnos med vodjo in zaposlenimi preoblikoval v interakcijo, ki temelji na sodelovanju. Dober vodja se zaveda, da so ljudje gonilna sila napredka v vseh vidikih človeške družbe in da se konkurenčna prednost podjetja skriva v ključnih kadrih.

Razvoj ključnih kadrov je proces, ki se osredotoča na izboljšanje znanja in veščin posameznikov, ki imajo ključno vlogo v organizaciji. Proces zahteva prepoznavo in določitev področij, ki jih je treba razviti, da bi lahko v celoti izkoristili posameznikov potencial. S prepoznavo le-teh lahko podjetje oblikuje strategije, ki bodo zaposlenim omogočile, da svoje znanje in veščine nadgrajujejo ter se uspešno prilagajajo hitremu tehnološkemu napredku.

Obdobje pandemije covid-19 je pospešilo implementacijo digitalnih tehnologij v poslovne procese. Tehnologija nam omogoča ne le, da si delo olajšamo, temveč tudi, da smo pri njem bolj uspešni. Digitalna pismenost poleg osnovnih računalniških spretnosti zahteva usposobljenost pri uporabi orodij in programov, ki so bistvenega pomena za učinkovito opravljanje dela.

Digitalna pismenost predstavlja konkurenčno prednost in je ključnega pomena za vseživljenjsko učenje in karierni razvoj. V času hitrih sprememb na področju digitalnih tehnologij se moramo nenehno prilagajati in pridobivati nova znanja, ki jih bomo lahko izkoristili za doseganje ciljev na karierni poti. Blažič (2022) meni, da bi morale biti izobraževalne vsebine prilagojene potrebam posameznika, pri tem pa je treba upoštevati potrebe delovnega mesta v prihodnosti.

Naloga organizacije je svojim zaposlenim zagotoviti ustrezno usposabljanje in priložnost za razvoj znanj in kompetenc. S tem, ko bodo sledili trendom in izpopolnjevali svoje znanje, lahko pričakujemo večjo produktivnost in pripadnost podjetju. Z vlaganjem v razvoj zaposlenih vodstvo dokazuje svojo zavezanost dobremu počutju in uspehu le-teh. Oberländer in Bipp (2020) sta izpostavila, da se težava lahko pojavlja pri usposabljanju starejših za delo z digitalnimi orodji, saj je pogosto zaznati odpor do novosti.

Spremembe, ki bodo neizogiben del v prihodnosti, bodo prinesle večje spremembe tudi na kadrovske področju. Dobro počutje zaposlenih bo v veliki meri odvisno od individualnega pristopa s strani vodstva (Hartzer, 2022). V podjetju Aparati, d. o. o., so v preteklosti pokazali, da skrb za zaposlene zahteva celovit pristop, ki ustreza organizacijski kulturi. V času pandemije covid-19 so zaposlenim nudili podporo preko informacijske tehnologije in so znali prepoznati njihovo zavzetost ter pohvaliti vložen trud.

Vzpostavitev podpornega e-okolja zahteva celosten pristop vseh deležnikov. Implementacija novih praks zahteva usklajevanje z organizacijskimi vrednotami, kar pa lahko podjetju predstavlja pozitivne priložnosti za dolgoročen uspeh. Tako delovno okolje zagotavlja priložnost za rast in razvoj zaposlenih in usklajevanje lastnih z organizacijskimi cilji.

6 Zaključek

Ohranjanje konkurenčne prednosti v hitro razvijajočem se poslovnem svetu predstavlja kar velik izziv za organizacije. Strateško prednost bodo imela tista podjetja, ki bodo na spremembe pripravljena in se bodo znala soočiti z izzivi. Dojemanje sprememb kot priložnosti in ne kot nevarnosti spodbuja inovacije, ki so v tesni povezavi s konkurenčno prednostjo.

Vzpostavitev mehanizmov za komunikacijo in povratne informacije omogoča odprt dialog in izmenjavo idej med deležniki v poslovnem procesu. Različna mnenja in perspektive omogočajo, da k problemu pristopimo celostno in rešitev določimo na podlagi različnih vidikov. Tak pristop pa je možen le v organizacijah, ki spodbujajo odprto komunikacijo in upoštevajo različna stališča.

Uspešna podjetja se zavedajo, da krepitev partnerstev pomeni neprecenljivo nadgrajevanje idej in znanja. Podjetje Aparati, d. o. o., deluje v panogi, kjer je sodelovanje z zunanjimi partnerji bistvenega pomena, kar so tudi sami znali prepoznati. S širokim naborom uspešnih sodelovanj in zavedanjem, da so zaposleni ključnega pomena za njihov uspeh, si podjetje tlakuje ciljno usmerjeno pot za ohranjanje dolgoročnega uspeha.

S pregledom literature smo postavili odlično izhodišče za nadaljnje raziskovanje, s katerim smo ugotovili, kakšne pristope so v podjetju Aparati, d. o. o., uporabili za obvladovanje razmer, ki so nastale kot posledica pandemije covid-19. Analiza obstoječega stanja omogoča organizacijam, da prepoznajo priložnosti za izboljšave. V podjetju so prepoznali pozitivne učinke uporabe digitalnih orodij, zato so tudi po koncu pandemije le-te obdržali.

Kadrovske strokovnjake igrajo pomembno vlogo pri digitalni preobrazbi, saj je njihova naloga, da učinkovito izkoriščajo tehnologijo, hkrati pa na prvo mesto postavljajo zaposlene. Z vzpostavitvijo podpornega e-okolja in spodbujanjem vseživljenjskega učenja organizacije spodbujajo organizacijsko kulturo, ki temelji na prilagodljivosti, inovativnosti in rasti.

Izziv, s katerim so soočeni kadrovske strokovnjake, je strah pred tehnologijo. Zaznati je pomisleke glede implementacije novih tehnologij v poslovni proces, saj možnosti, ki jih le-ta ima, pogosto presegajo človeško znanje. Howlett (2022) je poudaril, da ta strah izvira predvsem iz pomanjkanja znanja na področju tehnologije. Če želimo slediti trendom in biti inovativni, pa je neizbežno, da tehnologijo sprejmemo in smo se pripravljene usposabljanje na tem področju.

Strinjamo se z Blažič (2022), da je prioriteta organizacije stremeti k razvoju in nadgrajevanju sposobnosti zaposlenih. Kot smo že omenili, je vloga kadrovske dobila bistveno večji pomen in posledično tudi odgovornost pri upravljanju s človeškim kapitalom. Vložek v razvoj kadrov v prihodnosti bo še bolj izrazit, kar pa je treba sprejeti z miselnostjo, da si s tem, ko vlagamo v zaposlene, povečamo možnosti za doseganje zelenih ciljev.

Vzpostavitev podpornega e-okolja zahteva digitalno preobrazbo, ki kaže pozitivne rezultate le s kompleksnim pristopom. Kot posledice se kažejo načini delovanja organizacije na vseh področjih poslovanja. Kakšen pristop pri uporabi digitalne tehnologije bo organizacija uporabila, je odvisno od same organizacijske kulture in dosedanjih načinov dela. Prednosti digitalne preobrazbe so nesporne, treba pa je poudariti, da pozitivnih učinkov in izboljšav ne moremo pričakovati čez noč. To je pot, ki zahteva premik od tradicionalnih načinov razmišljanja in prilagodljivost spremembam.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta "Vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času Covid-19" z nazivom javnega razpisa "Projektno delo za pridobitev praktičnih izkušenj in znanj študentov v delovnem okolju 2022/2023", ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije in Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

- Ahmad, R. & Imam, H. (2022). Roles of competencies, career shock, and satisfaction in career commitment: Evidence from project-based organizations. *Project Leadership and Society*, 3, 100052. Pridobljeno 30. 4. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666721522000126>
- Anderson, K. C. & Laverie, D. A. (2022). In the consumers' eye: A mixed-method approach to understanding how VR-Content influences unbranded product quality perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 102977. Pridobljeno 5. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698922000704>
- Bandelli, A. C. (2022). Leadership Priorities For 2022: Five Essential Skills That Make Up Relational Intelligence. *Leadership Excellence*. Pridobljeno 22. 4. 2023 iz https://www.hr.com/en/magazines/leadership_excellence_essentials
- Bartholomew, D. E. & Williamson, M. (11 2022). Retail media networks. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 69, 103119. Pridobljeno 5. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698922002120>
- Batt, A., Williams, B., Rich, J. & Tavares, W. (2021). A Six-Step Model for Developing Competency Frameworks in the Healthcare Professions. *Sec. Healthcare Professions Education*, 8, 789828. Pridobljeno 30. 4. 2023 iz <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fmed.2021.789828/full>
- Blažič, D. M. (10. 3. 2022). Vseživljenjsko učenje kot predpogoj za vzajemno uspešen karierni razvoj posameznika in organizacije. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 1, 27–48. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz <https://www.cb-nm.si/index.php/EB/article/view/112/111>
- Böhm, R., Letmathe, P. & Schinner, M. (2023). The monetary value of competencies: A novel method and case study in smart manufacturing. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122331. Pridobljeno 30. 4. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162523000161>
- Bonnet, D. (20. 9. 2022). 3 Stages of a Successful Digital Transformation. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 30. 4. 2023 iz <https://hbr.org/2022/09/3-stages-of-a-successful-digital-transformation>
- Chaker, N. N., Nowlin, E. L., Pivonka, M. T., Itani, O. S. & Agnihotri, R. (1 2022). Inside sales social media use and its strategic implications for salesperson-customer digital engagement and performance. *Industrial Marketing Management*, 100, 127–144. Pridobljeno 24. 2. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850121002091>
- Chen, Y., Wang, Z. & Ortiz, J. (2023). A Sustainable Digital Ecosystem: Digital Servitization Transformation and Digital Infrastructure Support. *Sustainability*, 15(2), 1530. Pridobljeno 5. 3. 2023 iz <https://www.proquest.com/docview/2767293273/3EE77431B9348C1PQ/12?accountid=28931>
- Council, F. H. (6. 5. 2021). 15 Smart Steps To Help Measure An HR Department's Success. *Forbes*. Pridobljeno 30. 4. 2023 iz <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/05/06/15-smart-steps-to-help-measure-the-hr-departments-success/?sh=5bf7564d4e17>
- Craglia, M., Hradec, J., & Troussard, X. (2020). *Science for Policy Handbook Chapter 9 - The Big Data and Artificial Intelligence: Opportunities and Challenges to Modernise the Policy Cycle*, 96-103. Pridobljeno 6. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128225967000097>
- Demerouti, E. (6. 2. 2023). Effective employee strategies for remote working: An online self-training intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103857. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879123000179>
- Ding, Y., Cao, Y., Duffy, V. G. & Zhang, X. (2020). It is Time to Have Rest: How do Break Types Affect Muscular Activity and Perceived Discomfort During Prolonged Sitting Work. *Safety and Health at Work*, 11 (2), 207–214. Pridobljeno 30. 4. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2093791119307875>

- Eswaran, M. & Bahubalendruni, M. V. (2022). Challenges and opportunities on AR/VR technologies for manufacturing systems in the context of industry 4.0: A state of the art review. *Journal of Manufacturing Systems*, 65, 260-278. Pridobljeno 6. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278612522001650>
- Falk, S. (3. 2023). Understanding the Power of Intrinsic Motivation. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 27. 4. 2023 iz <https://hbr.org/2023/03/understand-the-power-of-intrinsic-motivation>
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (7. 2021). Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. Pridobljeno 26. 4. 2023 iz https://bf.uchicago.edu/wp-content/uploads/2021/05/BFI_WP_2021-56.pdf
- Grensing-Pophal, L. (21. 6. 2021). Digital Transformation and HR: Playing a Role, Making an Impact. *SHRM*. Pridobljeno 29. 4. 2023 iz <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/digital-transformation-hr.aspx>
- Gunasekara, N., Barhate, B., Alizadeh, A., & Capuchino, R. G. (2022). A human resources development professional's framework for competencies during COVID-19 and unrest. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 34(2), 37–43. Pridobljeno 30. 4. 2023 iz <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9350327/>
- Harbert, T. (2021). The Pandemic Has Expanded the Role of HR. *HR Magazine*. Pridobljeno 23. 4. 2023 iz <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/fall2021/pages/pandemic-expands-role-of-hr.aspx>
- Harper, D. S. (2021). *Building Competencies for Organizational Success: Emerging Research and Opportunities Chapter: Chapter1: Popularity of Competency Models*. Pridobljeno 30. 4. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/358212273_Popularity_of_Competency_Models
- Hartzer, B. (2022). Leadership Priorities For Navigating The Next Normal. *Leadership Excellence*, 7–9. Pridobljeno 22. 4. 2023 iz <https://web.hr.com/dyqn>
- Howlett, E. (18. 11. 2020). Digital skills key to HR's future success, says CIPD research. *People Management*. Pridobljeno 29. 4. 2023 iz <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1745050/digital-skills-key-to-hrs-future-success>
- Hsieh, C.-J., Fifić, M. & Yang, C.-T. (2020). A new measure of group decision-making efficiency. *Cognitive Research: Principles and Implications*. Pridobljeno 24. 2. 2023 iz <https://cognitiveresearchjournal.springeropen.com/articles/10.1186/s41235-020-00244-3#:~:text=It%20has%20widely%20been%20accepted,advantage%20in%20their%20response%20accuracy.>
- Itani, O. S., Kalra, A., & Riley, J. (4 2022). Complementary effects of CRM and social media on customer co-creation and sales performance in B2B firms: The role of salesperson self-determination needs. *Information & Management*, 59(3), 103621. Pridobljeno 24. 2. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720622000337>
- Kapur, R. (7 2022). Understanding the Abilities to be honed by Leaders in Achieving Organizational Goals. Pridobljeno 24. 2. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/362034143_Understanding_the_Abilities_to_be_honed_by_Leaders_in_Achieving_Organizational_Goals#fullTextFileContent
- Kasa-Jashari, M., & Janeska-Iliev, A. (2 2022). THE IMPACT OF THE INVESTMENT IN EMPLOYEE TRAINING ON THE PROFIT OF SMALL COMPANIES. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/365834591_THE_IMPACT_OF_THE_INVESTMENT_IN_EMPLOYEE_TRAINING_ON_THE_PROFIT_OF_SMALL_COMPANIES
- Kramer, A. & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103442. Pridobljeno 26. 4. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879120300671?via%3Dihub>

- Kulkarni, P. M., Appasaba, L. V., Gokhale, P., & Tigadi, B. (61 2022). Role of digital simulation in employee training. *Global Transitions Proceedings*, 3(1), 149–156. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666285X22000504>
- Laurinavicius, T. (2023). Performance Review Template & Examples (2023). *Forbes ADVISOR*. Pridobljeno 27. 4. 2023 iz <https://www.forbes.com/advisor/business/performance-review/>
- Li, G., Jin, Y. & Gao, X. (2023). Digital transformation and pollution emission of enterprises: Evidence from China's micro-enterprises. *Energy Reports*, 9, 552–567. Pridobljeno 6. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352484722025562>
- Liu, D., Meagher, K. J. & Wait, A. (2022). Market conditions and firm morality: Employee trust in the honesty of their managers. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 204, 89–106. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167268122003602>
- Liu, H., Liu, W. & Chen, G. (2022). Environmental Information Disclosure, Digital Transformation, and Total Factor Productivity: Evidence from Chinese Heavy Polluting Listed Companies. *International Journal of Environmental Research and Public Health; Basel*, 19(15), 9657. Pridobljeno 6. 3. 2023 iz <https://www.proquest.com/docview/2700649212/2E6A214419D84948PQ/1?accountid=28931>
- Lukić, J. (9 2022). Industrija 5.0 i digitalno poslovanje: uticaj na ljudske resurse / INDUSTRY 5.0 AND DIGITAL BUSINESS OF ORGANIZATIONS: IMPACT ON HUMAN RESOURCES. *Conference: Mediji i ekonomija 2022*. Pridobljeno 24. 2. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/363821197_Industrija_5_0_i_digitalno_poslovanje_uticaj_na_ljudske_resurse_INDUSTRY_5_0_AND_DIGITAL_BUSINESS_OF_ORGANIZATIONS_IMPACT_ON_HUMAN_RESOURCES
- McDonald, K. (2022). Strong Leaders Discover Pandemic Possibilities. *Leadership Excellence*, 16-17. Pridobljeno 22. 4. 2023 iz <https://web.hr.com/dyqn>
- Men, L. R., Yue, C. A. & Liu, Y. (9 2020). "Vision, passion, and care:" The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811120300540>
- Miguel, P. S., Caprile, M. & Arasanz, J. (2021). *Regulating telework in a post-COVID-19 Europe*. Pridobljeno 27. 4. 2023 iz <https://osha.europa.eu/en/publications/regulating-telework-post-covid-19-europe>
- Millner, D. (31. 3. 2020). Collaboration is the Future of Work. Pridobljeno 28. 4. 2023 iz <https://www.hrexchangenetwork.com/employee-engagement/columns/collaboration-is-the-future-of-work>
- Mohammad, A. (2022). The Impact of Digital Marketing Success on Customer Loyalty. *Marketing and Management of Innovations*. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/366637984_The_Impact_of_Digital_Marketing_Success_on_Customer_Loyalty
- Molek-Winiarska, D. & Mikołajczyk, K. (11 2022). CASE STUDIES OF WELL-BEING PRACTICES IN COMPANIES DURING THE PANDEMIC. *SCIENTIFIC PAPERS OF SILESIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, ORGANIZATION AND MANAGEMENT SERIES NO. 159*. Pridobljeno 24. 2. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/365653942_CASE_STUDIES_OF_WELL-BEING_PRACTICES_IN_COMPANIES_DURING_THE_PANDEMIC
- Monellon, A., & Vargas, D. (2021). New Perspectives of HRM in the context of COVID-19 Pandemic: The Challenges and Impact of COVID-19 Pandemic on HRM practices. Pridobljeno 22. 4. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/352983213_New_Perspectives_of_HRM_in_the_context_of_COVID-19_Pandemic_The_Challenges_and_Impact_of_COVID-19_Pandemic_on_HRM_practices

- Muthu, C. (1 2023). The Contributing Factors to Organizational Behavior on Firm's Productivity and Performance -A Review of the Literature. *International Conference on Recent Challenges In Business & Management (ICRCBM-22)*. Pridobljeno 28. 4. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/367463051_The_Contributing_Factors_to_Organizational_Behavior_on_Firm's_Productivity_and_Performance_-_A_Review_of_the_Literature
- Niehoff, S., Matthes, M., Zwar, C., Kunkel, S., Guan, T., Chen, L., Beier, G. (15. 12. 2022). Sustainability related impacts of digitalisation on cooperation in global value chains: An exploratory study comparing companies in China, Brazil and Germany. *Journal of Cleaner Production*, 379, 134606. Pridobljeno 6. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652622041786>
- Oberländer, M. & Bipp, A. B. (3 2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*, 146, 103752. Pridobljeno 29. 4. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360131519303057>
- Öngel, V., Yavuz, M. S. & Tath, H. S. (3 2022). Factors affecting digital literacy of human resources. *Upravenets 13(1)*, 68-83. Pridobljeno 29. 4. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/358947609_Factors_affecting_digital_literacy_of_human_resources
- Ottersböck, N. & Jeske, T. (2022). Potential of Cross-Operational Cooperation for Implementing Hybrid, Data-Driven Business Models, 200, 852-857. Pridobljeno 5. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922002915>
- Palmić, M., Miché, L., Oghazi, P., Parida, V. & Wincet, J. (4 2022). The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail: The emergence of meta-ecosystems and the value of physical interactions. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121496. Pridobljeno 6. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162522000282>
- Príporas, C. V., Nagarajan, D. V. & Kamenidou, I. (2023). A technology-people-integrated toolkit for retail care management during a crisis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103304. Pridobljeno 5. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698923000516>
- Raewf, M., Mahmood, Y. n. & Awqati, A. J. (1 2021). Influencing Factors on the Employees Cooperation of Private Sector. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/352682616_Influencing_Factors_on_the_Employees_Cooperation_of_Private_Sector#fullTextFileContent
- Rathnayake, G. U. (1 2021). The Role of Human Resources Management during the COVID-19 Pandemic. *People Power Volume 10, Issue 01*. Pridobljeno 27. 4. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/350447020_The_Role_of_Human_Resources_Management_during_the_COVID-19_Pandemic
- Reddy, P., Chaudhary, K. & Hussein, S. (4 2023). A digital literacy model to narrow the digital literacy skills gap. *Heliyon Volume 9, Issue 4*. Pridobljeno 29. 4. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023020856>
- Selke, G. & Soule, P. B. (b.d.). Translating the HR Digital Revolution to Everyday Work. *SHRM*, 9(4), e14878. Pridobljeno 29. 4. 2023 iz https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/pages/translating_the_hr_digital_revolution_to_everyday_work.aspx
- Singh, L. P. (2020). Ergonomics for Working from Home during COVID-19 Pandemic. *Ergonomics International Journal*, 4(4), 000246. Pridobljeno 27. 4. 2023 iz <https://medwinpublishers.com/EOIJ/EOIJ16000246.pdf>
- Singla, M. & Kaushal, R. (12 2022). Organization leadership and culture during crisis: lessons and applications learned from COVID-19 pandemic. *LBS Journal of Management & Research*. Pridobljeno 24. 2. 2023 iz

- https://www.researchgate.net/publication/366093600_Organization_leadership_and_culture_during_crisis_lessons_and_applications_learned_from_COVID-19_pandemic
- Snodgrass, S. J., Weerasekara, I., Edwards, S., Heneghan, N. R., Puentedura, E. J. & James, C. (11 2022). Relationships Between the Physical Work Environment, Postures and Musculoskeletal Pain During COVID-19. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 64(11), e782-e791. Pridobljeno 27. 4. 2023 iz <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9640254/>
- Trapp, C. T. & Kanbach, D. K. (5 2021). Green entrepreneurship and business models: Deriving green technology business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 297, 126694. Pridobljeno 24. 2. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621009148>
- Tsipursky, D. G. (2022). Workers Are Less Productive Working Remotely (At Least That's What Their Bosses Think). *Forbes*. Pridobljeno 26. 4. 2023 iz <https://www.forbes.com/sites/glebtsipursky/2022/11/03/workers-are-less-productive-working-remotely-at-least-thats-what-their-bosses-think/?sh=437d34ba286a>
- Veile, J. W., Schmidt, M.-C. & Voigt, K.-I. (2022). Toward a new era of cooperation: How industrial digital platforms transform business models in Industry 4.0. *Journal of Business Research*, 143, 387–405. Pridobljeno 6. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321008699>
- Wang, C., Yan, G. & Ou, J. (2 2023). Does Digitization Promote Green Innovation? Evidence from China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz https://www.researchgate.net/publication/368730015_Does_Digitization_Promote_Green_Innovation_Evidence_from_China
- Wen, H., Wen, C. & Lee, C.-C. (12 2022). Impact of digitalization and environmental regulation on total factor productivity. *Information Economics and Policy*, 61, 101007. Pridobljeno 6. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167624522000464>
- Wet, I. d. & Kock, I. H. (2021). SUSTAINABILITY AND THE CONCEPT OF SHARED VALUE AND THE 4TH INDUSTRIAL REVOLUTION: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF TWO SCIENTIFIC NETWORKS. *South African Journal of Industrial Engineering*, 32(3), 19–32. Pridobljeno 5. 3. 2023 iz <https://www.proquest.com/docview/2617209288/70065A01794F40E1PQ/25?accountid=28931>
- Woerkom, M. v. & Kroon, B. (2020). The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance. *Front. Psychol.*, 11, 1883. Pridobljeno 27. 4. 2023 iz <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.01883/full>
- Xu, J., Yu, Y., Zhang, M. & Zhang, J. Z. (3 2023). Impacts of digital transformation on eco-innovation and sustainable performance: Evidence from Chinese manufacturing companies. *Journal of Cleaner Production*, 393, 136278. Pridobljeno 6. 3. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652623004365>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43-54. Pridobljeno 28. 4. 2023 iz <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4>
- Zhang, Y., Ma, X., Pang, J., Xing, H. & Wang, J. (1 2023). The impact of digital transformation of manufacturing on corporate performance — The mediating effect of business model innovation and the moderating effect of innovation capability. *Research in International Business and Finance*, 64, 101890. Pridobljeno 23. 2. 2023 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0275531923000168>