

PREGLED KLJUČNIH TEHNOLOŠKIH TRENDOV NA PODROČJU KADROVSKE FUNKCIJE PRI DELU NA DALJAVO

MARKO FERJAN, MOJCA BERNIK

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
marko.ferjan@um.si, mojca.bernik@um.si

V zadnjih letih se je kadrovska funkcija srečala s spremenjeno obliko dela na področju kadrovskih in izobraževalnih sistemov, in sicer z delom na daljavo. Preučevanje kadrovskega managementa, managementa kadrovskih virov in kadrovske administracije je doživelo spremembe zaradi spremenjenih načinov dela in komuniciranja pri delu na daljavo. Prispevek obravnava pregled kadrovske funkcije od njenega začetka do danes in njen spremenjen način pogleda na delovanje zaposlenih zaradi razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki je omogočila delo zaposlenih na daljavo. Predstavljeni so ključni tehnološki trendi, ki se uporabljajo znotraj kadrovske funkcije, in posamezna programska orodja, ki omogočajo učinkovito upravljanje zaposlenih pri njihovem delu na daljavo.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.1.2024.1](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.1)

ISBN
978-961-286-818-5

Ključne besede:
kadrovska funkcija,
kadrovski management,
management kadrovskih
virov,
kadrovska administracija,
digitalna orodja



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.1.2024.1](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.1)

ISBN
978-961-286-818-5

Keywords:

human resource function,
personnel management,
human resource
management,
human resource
administration,
digital tools

OVERVIEW OF KEY TECHNOLOGICAL TRENDS IN THE FIELD OF THE HR FUNCTION IN WORKING REMOTELY

MARKO FERJAN, MOJCA BERNIK

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
marko.ferjan@um.si, mojca.bernik@um.si

In recent years, the human resource function (HR) has been confronted with a new way of working in HR and training systems, namely remote work. The study of personnel management, human resource management and human resource administration has been transformed by changes in the way remote working works and communicates. This paper reviews the HR function from its inception to the present day and how it has changed the way it looks at employee performance due to the development of information communication technology that has enabled employees to work remotely. It presents the key technological trends used within the HR function and the specific software tools that allow the effective management of employees in their remote working.



1 Uvod

Prispevek preučuje zaznane trende na področju kadrovske funkcije v organizacijah. V prvem delu so konceptuirani zaznani aktualni trendi na področju vsebine kadrovske funkcije v organizacijah. Pri delu na daljavo znotraj kadrovske funkcije predstavlja enega od ključnih trendov uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije. V drugem delu so tako predstavljena najbolj uporabljena digitalna orodja na področju kadrovske funkcije pri delu na daljavo.

Kadrovska funkcija v organizacijah ima svojo zgodovino in sebi lastne vsebine. Kadrovske dejavnosti štejemo kot eno od temeljnih poslovnih funkcij v podjetju, ki jo upravljamo po principih znanstvenega managementa. Ostale poslovne funkcije so nabavna funkcija, proces preoblikovanja inputov v outpute, prodajna funkcija in finančno-računovodska funkcija. Kadrovske funkcije v organizacijah glede na vsebino nalog lahko delimo na tri med seboj povezane vsebinske sklope.

Prvi sklop se nanaša na kadrovske procese, ki se odvijajo znotraj organizacij in zajemajo naslednje temeljne naloge:

- izračun potrebnega števila kadrov;
- opredelitev kadrovskih virov, vabljenje, selekcija in izbor kadrov;
- zaposlovanje (in odpuščanje);
- uvajanje, izobraževanje in usposabljanje;
- zadeve v zvezi s plačami;
- zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu.

Te naloge s skupnim imenom imenujemo kadrovski management.

Drugi vsebinski sklop nalog kadrovske funkcije je vezan na arhiviranje dokumentov, vodenje evidenc in podobna opravila. Te vsebine kadrovske funkcije imenujemo kadrovska administracija.

Tretji sklop nalog kadrovske funkcije pa je vezan na »človeški faktor«. Da bi organizacija delovala, namreč ni dovolj, da izračunamo potrebno število kadrov, da poiščemo in zaposlimo ljudi, da jim vsak mesec nakažemo plačo in da o vsem tem

vodimo evidence. Vse to na nek način skupaj s pravili sicer res predstavlja okostje organizacije. Vendar zgolj okostje še ni dovolj. Organizacija mora res zaživeti. Pristopi k temu delu kadrovske funkcije so se skozi zgodovino spreminjali, ker je bil namen izvajanja tega dela kadrovske funkcije skozi različna obdobja različen: v začetnih obdobjih industrializacije se je želelo izboljšati produktivnost, nato doseči večjo kakovost izdelkov in storitev, pa doseči večjo inovativnost zaposlenih idr. Različni pristopi so imeli različna poimenovanja, kot npr. organizacijsko vedenje, industrijska psihologija idr. Danes za ta del kadrovske funkcije velja splošno poimenovanje management kadrovskih virov (angl. Human resources management oz. HRM). Naloga HRM je izvajanje vseh potrebnih dejavnosti, da zavzeti, motivirani in zadovoljni zaposleni dajo organizaciji življenje, ki je skladno z družbenimi normami, v zadovoljstvo kupcev oziroma uporabnikov ter zadovolji pričakovanja lastnikov oziroma ustanoviteljev.

V nadaljevanju prispevek obravnava delo na daljavo in IKT tehnologije, ki to omogočajo. 12. 3. 2020 je bila v Republiki Sloveniji razglašena epidemija covid-19 (Uradni list, 2020). V času epidemije tudi več kot 25 % zaposlenih ni delalo na sedežu delodajalca, pač pa je delalo na daljavo. Podobna situacija je bila tudi drugod po svetu.

Področje dela na daljavo urejajo zakonodaje posameznih držav. V Sloveniji je to Zakon o delovnih razmerjih. V Republiki Sloveniji zakonodaja loči:

- delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu, ali
- delo, ki ga delavec opravlja v prostorih po svoji izbiri, ki so izven delovnih prostorov delodajalca, ter
- delo na daljavo, ki ga delavec opravlja z uporabo informacijske tehnologije.

V kontekstu obravnave dela na daljavo in IKT tehnologije bodo v nadaljevanju na kratko povzete ključne pravne norme v okviru mednarodnih organizacij in Evropske unije ter opisana najbolj pogosto uporabljena IKT orodja.

2 Trendi na področju kadrovske funkcije

Kadrovsko funkcijo sestavlja vrsta prepletenih procesov in relacijskih odnosov med zaposlenimi. V globalnem vidiku jo delimo na tri področja: kadrovski management, kadrovska administracija in management kadrovskih virov. V zadnjih letih se ta

področja še poglobljajo, zato prihaja do vedno večjih odstopanj in razlikovanj med njimi. V nadaljevanju bodo podrobneje predstavljena vsa omenjena področja.

2.1 Kadrovski management

Kadrovski management, ki ga v angleščini definirajo kot »personnel management«, se osredotoča na posamezne kadrovske procese in relacije med njimi. Število kadrovskih procesov v organizacijah je različno, odvisno je od njihove velikosti, sestavljenosti in zapletenosti. Tako lahko tudi v najmanjših organizacijah (mikro organizacije) srečamo kadrovske procese, kot so zaposlovanje kadrov, izobraževanje kadrov, izbira in selekcija kadrov in podobno. Pri tem je potrebno poudariti, da najmanjše organizacije nimajo zaposlenega kadrovika, ki bi se strokovno ukvarjal s temi procesi, temveč to funkcijo prevzema lastnik, ki je hkrati tudi direktor.

Večje organizacije imajo seveda več kadrovskih procesov, hkrati pa zaposlujejo večje število kadrovikov, ki se običajno ukvarjajo s posameznimi procesi. Ti kadroviki se imenujejo kadrovski specialisti. Vsak izmed kadrovskih specialistov ima dodeljen izbran kadrovski proces, za katerega je zadolžen, da ga ustrezno razvija. Nekaj takih kadrovskih procesov je navedenih v naslednjih podpoglavjih.

2.1.1 Planiranje kadrov

Pri planiranju kadrov se izhaja iz potreb po kadrih, ki so posledica ponudbe/povpraševanja na trgu dela. Pri tem je potrebno upoštevati posamezne izračune števila delavcev, ki jih dobimo s pomočjo metod planiranja kadrov. Na podlagi potrebe in izračuna potrebnega števila delavcev se opravijo rekrutiranje in selekcijski postopki. Pri tem igra pomembno vlogo plačni sistem, ki predstavlja ne samo enega od pomembnih dejavnikov za prijavo kandidata, temveč je lahko motivacijski dejavnik v prihodnje.

POTREBE PO KADRIH

Trende na trgu dela povzemamo v nadaljevanju:

- število delovno aktivnih prebivalcev Slovenije v obdobju 2021–2022 je
- okoli 900.000, se število pa skozi različne mesece spreminja tudi za več kot

- 10 %;
- tako kot drugje po svetu tudi v Sloveniji narašča število zaposlenih v storitvenih dejavnostih;
- v industriji je bilo v zadnjih desetletjih zaposlenih cca. 200.000 ljudi s toleranco približno 10 %;
- povečuje se število samozaposlenih.

Konec januarja 2021 je bilo v Sloveniji približno 881.800 delovno aktivnih oseb, od tega nekaj več kot 94.400 (ali 10,7 %) samozaposlenih oseb. Januarja 2021 je bilo 29.300 oseb zaposlenih v dejavnostih IKT, v industriji pa 201.700 (Statistični urad Republike Slovenije, 2021). IKT dejavnost je edina dejavnost, v kateri se je število zaposlenih v zadnjih letih samo povečevalo. V vseh drugih dejavnostih so bila nihanja števila zaposlenih v panogi. Februarja 2022 je bilo v Sloveniji nekaj več kot 912.600 delovno aktivnih prebivalcev (Statistični urad Republike Slovenije, 2022b).

V Sloveniji je bilo še leta 1985 v industriji zaposlenih približno 370.000 ljudi, v trgovski dejavnosti pa približno 56.000. Leta 2011 je bilo v industriji zaposlenih samo še približno 180.000 ljudi, v trgovini pa približno 113.000. Delovno aktivnih je bilo konec avgusta 2022 921.600 oseb, od tega moških nekaj več kot 508.100, delovno aktivnih žensk pa približno 413.400 (Statistični urad Republike Slovenije, 2022c).

V nekaterih panogah je bilo opazno pomanjkanje kadra. Pomanjkanje kadra napoveduje Zavod za zaposlovanje RS. Raziskava Poklicni barometer je analizirala 177 poklicev. Primanjkljaj kadra za leto 2022 je predviden v 108 poklicih, 51 naj bi jih bilo v ravnovesju, v 18 poklicih pa je napovedan presežek (Data.si, n.d.).

METODE PLANIRANJA KADROV

Kar se tiče metod planiranja kadra v organizacijah v zadnjih desetletjih, se teoretično-metodološki pristopi na nivoju organizacij k planiranju kadrov niso bistveno spremenili. Metode izračuna potrebnega števila kadrov slej ko prej ostajajo:

- normativne metode za ponavljajoče se procese;
- metode vodenja projektov za enkratne procese;
- modeli strežb za okolja, kjer imajo opravka s strankami.

Problemi s številom zaposlenih se pojavljajo v tistih panogah in okoljih, kjer so procesi po svoji naravi strežbe, ne pa ponavljajoči se procesi, za izračun potrebnega števila kadrov pa so uporabljene normativne metode izračuna potrebnega števila kadrov, namesto da bi uporabljali modele strežb. To pomeni napačen izračun potrebnega števila kadrov. Razlika je namreč, ali je nek proces strežba ali pa ponavljajoč se proces. Zaradi tega prihaja do preobremenitev tam že zaposlenih delavcev, delovna mesta pa so posledično neatraktivna za iskalce zaposlitve. Težave se še povečajo, če gre pri tem za poklice, ki so že zaradi narave dela deficitarni. Tipična primera sta gostinstvo in turizem ter zdravstvo oziroma zdravstvena nega. Po podatkih Ekonomsko-socialnega sveta (Employment Service of Slovenia, 2023) je bilo februarja 2023 v zdravstvu 3.622 prostih delovnih mest. Kot primer posledic kadrovskega deficita navajamo Splošno bolnico Jesenice. V jeseniški bolnišnici je bil novembra 2019 zaradi pomanjkanja kadrov zaprt en internistični oddelek (Kadri v zdravstveni negi, 2019).

Kramar in soavtorji (2021) so sicer pripravili publikacijo Kadrovski standardi in normativi v zdravstveni in babiški negi. Izračuni potrebnega števila kadrov izhajajo iz zatečenega stanja in iz normativne metode. Še vedno pa se izračun potrebnega števila kadrov v zdravstveni negi ne izračunava na podlagi modelov strežb, čeprav ima zdravstvena nega tipične attribute strežbe.

REKRUTIRANJE IN SELEKCIJSKI POSTOPKI

Če spremljamo različne statistike, vezane na zaposlitve, lahko ugotovimo, da v Sloveniji fluktuacija na letni ravni v absolutnem številu znaša več deset tisoč zaposlenih. Tako fluktuacija kot tudi migracije delovne sile so v Sloveniji zelo očitne. Točnega števila oseb, pri katerih gre za fluktuacijo, ni mogoče ugotoviti, kot smo povedali, pa se število meri v deset tisočih letno. Število delovno aktivnih oseb se je februarja 2022 na mesečni ravni zmanjšalo v štirih, povečalo pa v šestnajstih dejavnostih. V teh primerih gre deloma za fluktuacijo, deloma pa tudi za migracije delovne sile.

Migracije (tujcev) pa je mogoče spremljati na podlagi izdanih delovnih dovoljenj za tujce. Februarja 2023 je bilo po podatkih Ekonomsko-socialnega sveta veljavnih 51.748 delovnih dovoljenj. Leta 2016 je bilo takih dovoljenj samo 16.993. To

pomeni, da so nekatere gospodarske panoge praktično v celoti odvisne od delovne sile, ki prihaja iz tujine. Velik problem v Sloveniji so tudi dnevne migracije.

Načini rekrutiranja delovne sile so se v zadnjih letih precej spremenili. Tradicionalni načini vabljenja kandidatov za zaposlitev so bili pridobivanje kadrov direktno iz šol, štipendiranje, razpisi v časopisih, zavod za zaposlovanje, zaposlitvene agencije in osebni viri.

Razpisov v časopisih v zadnjem času praktično ni več. Zelo se je povečal delež zaposlenih preko zaposlitvenih agencij. Če so bile še pred leti zaposlitvene agencije zgolj »butične«, imamo danes tudi v Sloveniji multinacionalne zaposlitvene agencije, ki delujejo v globalnem okolju.

Eden najpomembnejših načinov pridobivanja (vabljenja kandidatov) za zaposlitev so postale objave na spletu. Samo na portalu MOJE DELO (<https://www.mojedelo.com/prosta-delovna-mesta/vsa-podrocja>) je bilo v septembru 2022 vsak dan objavljenih več kot 4.000 prostih delovnih mest.

Pri rekrutiranju kadrov imajo pomembno vlogo različna družbena omrežja, eno najbolj poznanih je LinkedIn. Vendar izpostavljamo, da so v procesu rekrutiranja pomembna tudi druga družbena omrežja; omrežje LinkedIn morda sploh ni najbolj pomembno.

V Evropi je v zadnjih letih tudi zelo opazen trend, da se zlasti v podjetjih, ki imajo bolj dinamično lastništvo, na mesta predsednikov uprav velikih podjetij pogosteje kot v preteklosti rekrutirajo kadri, ki že imajo managerske izkušnje v velikih podjetjih, npr. leta 2017 je vodenje urarskega velikana Breitling prevzel Georges Kern, ki je prej vodil drugega urarskega velikana IWC, leta 2022 je vodenje proizvajalca super športnih avtomobilov Aston Martin prevzel 77-letni Amedeo Felisa, ki je prej vodil Ferrari, junija 2021 je vodenje Huga Bossa prevzel Daniel Grieder, ki je prej vodil podjetje Tommy Hilfiger, predsednik uprave skupine Volkswagen (2018–2022) Herbert Diess je prišel iz BMW. Takih primerov smo v zadnjih letih v Evropi zasledili na desetine, kar pomeni, da tisti, ki rekrutirajo top managerske kadre, trenutno dajejo prednost izkušnim kadrom. Opaziti je, da v podjetjih, kjer imajo bolj stabilno lastniško strukturo, dajejo večji poudarek lastnim

kadrom. Tipičen primer je predsednik uprave Mercedes AG Sten Ola Källenius, ki je večino svoje kariere delal v podjetju, ki ga sedaj vodi.

Skozi desetletja so bili razviti številni tradicionalni selekcijski postopki. Eno od njih je selekcijski intervju, katerega pomen se do danes ni spremenil.

Ugotavljamo, da so v času epidemije covid-19 številne selekcijske postopke delodajalci opravili v celoti na daljavo (npr. selekcijski intervju preko MS TEAMS ali ZOOM), deloma pa tudi hibridno (prve faze zaposlitvenih razgovorov na daljavo, šele zadnja faza osebno).

V procesu zaposlovanja so pomembni tudi psihometrični testi. Za avtorja prvih psihometričnih testov velja angleški psiholog sir Francis Galton (1822–1911). Od takrat do danes se je seveda marsikaj spremenilo. Že od devetdesetih let prejšnjega stoletja se za selekcijske intervjuje uporabljajo tudi osebni računalniki (angl. Computer-Assisted Personal Interviewing – CAPI). Mareschal in Rudin (2010) sta opravila raziskavo na vzorcu upravnega aparata 50-ih zveznih držav ZDA in 50-ih največjih ameriških podjetij. Ugotovila sta, da so vsa preučevana podjetja za rekrutiranje novo zaposlenih uporabljala spletne aplikacije. Takih aplikacij takrat ni uporabljalo 18 ameriških zveznih držav.

PLAČE

Povprečna mesečna plača v Republiki Sloveniji v juliju 2022 je bila 2.002,27 EUR bruto oziroma 1.304,01 EUR neto (Statistični urad Republike Slovenije, 2022a). Bruto minimalna plača za delo po 1. januarju 2023 znaša 1.203,36 evra. Po plačni lestvici (Uradni list Republike Slovenije, 2022), ki se uporablja od 1. aprila 2023, imajo vsi javni uslužbenci, ki imajo plačo nižjo od 27. plačnega razreda, znesek plače nižji od minimalne plače.

Znesek plače se seveda razlikuje tako med gospodarskimi panogami kot tudi v odvisnosti od tega, ali gre za gospodarske družbe ali za tako imenovani javni sektor.

Povprečna bruto plača za maj 2022 je znašala 1.989,53 EUR; v primerjavi s plačo za april se je povprečna bruto plača najbolj zvišala v dejavnosti oskrbe z električno energijo, plinom in paro (za 10,4 %, znašala je 3.183,63 EUR in je bila izmed vseh

dejavnosti najvišja). Po drugi strani se je povprečna bruto plača najbolj znižala v finančnih in zavarovalniških dejavnostih (za 8,2 %, predvsem zaradi nižjih izrednih izplačil).

Ne glede na vse razlike obstajajo neka orientacijska razmerja. Orientacijska razmerja med poklici in glede na zahtevnost del so postavljena v dokumentu Katalog funkcij, delovnih mest in nazivov (2023), ki sicer formalno velja samo za javni sektor, vendar pa tudi mnogim v gospodarstvu dokument služi kot orientacija.

2.2 Kadrovska administracija

Ključni dokument, ki determinira kadrovske administracije v Sloveniji, je Zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti (Uradni list RS, št. 40/06). Z vidika dela na daljavo ta zakon velja za zastarelega.

Različne vidike evidenc, ki lahko nastanejo zaradi dela na daljavo, urejajo tudi predpisi Evropske unije (European Commission, 2023). Obstajajo tudi priporočila Mednarodne organizacije za delo (International Labour Organization, 2021), da:

- od delavcev zahtevajte, da pripravijo individualni delovni načrt za delo na daljavo, o katerem se je treba pogovoriti z neposrednim nadrejenim in se o njem dogovoriti. Ti delovni načrti morajo dopolnjevati in ne nadomeščati sedanje delovne načrte in z njimi povezanih postopkov ali pa je treba obstoječe delovne načrte prilagoditi novim razmeram;
- razjasnite prednostne naloge in zmanjšajte prednostne naloge, ki v trenutnih okoliščinah niso bistvene ali realistične;
- se dogovorite o skupnem sistemu za sporočanje razpoložljivosti za delo in zagotovite, da ga bodo vodje in sodelavci spoštovali;
- večje skupine razdelite na manjše medfunkcijske skupine z jasnim poslanstvom in linijo poročanja, kjer je navodila in naloge enostavno izvajati;
- spodbujajte delavce, da sporočajo, kdaj se počutijo preobremenjene, kar bo služilo kot sistem zgodnjega opozarjanja za odkrivanje tveganja izgorelosti, in signal, kdaj je treba naloge ali člane ekipe prerazporediti;
- med delavci izvedete načrtovanje znanj in spretnosti, da bi morebitne premalo obremenjene delavce prerazporedili v preobremenjene ekipe;

- se pogovorite o tem, kako poteka delo. Zaposlene vprašajte, kako delajo, ko se počutijo najbolj produktivni, polni energije in osredotočeni. Spodbujajte delavce, da čim več delajo na ta način;
- zaprosite delavce, naj delijo primere, kako so spremenili svojo vsakodnevno rutino na način, ki jim ustreza;
- priznate, da je za dobro opravljanje vsebinskega dela potreben čas brez povezave.

2.3 Upravljanje s kadrovskimi viri (HRM)

Koncept upravljanja s kadrovskimi viri (angl. Human Resources Management oziroma HRM) je nastal na prelomu iz 19. v 20. stoletje. Začetni razlog za razvoj koncepta je bil problem produktivnosti delavcev v tovarnah. Kasneje se je okolje spreminjalo, kar je povzročilo spremembe na področju ciljev upravljanja s kadrovskimi viri. Cilji so tako bili:

- izboljševanje kakovosti produktov;
- stalno izboljševanje tehničnih lastnosti produktov;
- razlikovanje organizacije od drugih v smislu krepitev identitete organizacije;
- oblikovanje kulture za poslovanje v mednarodnem okolju;
- poslovna odličnost.

V različnih okoljih so se zaradi različnih ciljev razvile različne paradigme oziroma pristopi k izvajanju upravljanja s kadrovskimi viri. Najbolj tipične paradigme so:

- organizacijsko vedenje (v ZDA začetek okoli leta 1930 z eksperimenti Hawthorne);
- kultura kakovosti in različni koncepti TQM (v ZDA in zahodni Evropi začetek okoli leta 1980);
- koncept učeče se organizacije (v zahodni Evropi začetek s knjigo Petra Sengea okoli leta 1990);
- koncepti poslovne odličnosti (v zahodni Evropi začetek s pobudo EFQM okoli leta 1989);

- koncepti družbene odgovornosti (v zahodni Evropi začetek s pobudo Fairtrade okoli leta 1992);
- organizacijska kultura oziroma kultura nasploh (ki v principu izhaja iz paradigme organizacijskega vedenja, vendar se je pojmovanje skozi desetletja zelo spreminjalo);
- koncept zavzetosti (v zahodni Evropi začetek s člankom Wiliama Kahna okoli leta 1990);
- drugo.

ORGANIZACIJSKO VEDENJE

Med leti 1924 in 1933 so v tovarni Western Electric v kraju Hawthorne blizu Chicaga v ZDA s skupino 300 prostovoljcev izvajali serijo poskusov, s katerimi so želeli ugotoviti, kako fizikalni pogoji dela (osvetlitev) vplivajo na produktivnost. Izhodiščni problem je bil, kako povečati produktivnost delavcev v tovarni. Pri raziskavi je sodelovala tudi skupina raziskovalcev iz Harvard Business School. Za takratno interpretacijo rezultatov poskusov je bil ključen psiholog George Elton Mayo (1880–1949). Mayo (1933) je trdil, da je večja produktivnost skupine prostovoljcev posledica vpliva skupine na posameznike, pa tudi pogojev dela in odnosov v skupini. Rodila se je paradigma organizacijskega vedenja, ki je postala prevladujoča paradigma kadrovskega managementa skoraj do konca 20. stoletja.

V naslednjih desetletjih so bile pod tem vplivom objavljene številne raziskave in teorije, kot npr.:

- poročilo o prvi raziskavi zadovoljstva pri delu je bilo objavljeno leta 1934;
- Abraham H. Maslow (1908–1970) je leta 1943 prvič objavil motivacijsko teorijo, znano kot »hierarhija potreb«;
- Frederick Irving Herzberg je 1968 objavil dvofaktorsko teorijo motivacije;
- Renato Tagiuri je leta 1968 prvi definiriral pojem »organizacijska klima«;
- idr.

Koncept organizacijskega vedenja v celoti danes velja za zastarel koncept. Razlogov za to je več:

- že od samega začetka obstajajo številne kritike, npr. Mannevu (2018), Izawa, French in Hedge (2011), Franke in Kaul (1978). Sama interpretacija rezultatov v tovarni Hawthorne danes velja za nedvomno sporno, po tem kraju je poimenovan celo »efekt Hawthorne« (ljudje, ki jih opazujemo, se obnašajo na želen način);
- nekateri avtorji so skozi desetletja celo sami spreminjali svoje teorije (npr. Abraham Maslow je izvorno trdil, da obstaja hierarhija petih stopenj človekovih potreb (biološke potrebe, potreba po varnosti, potreba po pripadnosti, potreba po ugledu, samoaktualizacija), kasneje je bil ta model večkrat razširjen in revidiran, govorilo se je o 7-stopenjskem in kasneje o 8- stopenjskem modelu potreb;
- vprašanje produktivnosti delavcev danes ni več aktualno, saj so tovarne robotizirane;
- struktura dela se je spremenila, poskusi, ki so bili temelj paradigmi organizacijskega vedenja, pa so bili opravljeni v tovarnah z industrijskimi delavci;
- sčasoma se je na podlagi novih raziskav spremenil teoretični temelj definicij nekaterih ključnih pojmov paradigme organizacijskega vedenja (npr. motivacija ali zavzetost, pojem zadovoljstva, pojem organizacijske klime, pojem kulture idr.).

Pristopi, ki se ponekod še vedno uporabljajo, kot npr.:

- mnenjski načini za merjenje zadovoljstva zaposlenih;
- mnenjsko merjenje organizacijske klime (npr. po SiOK);
- so nedvomno zastareli, ker temeljijo na kognicijah, ne pa na percepciji zaznanega delovnega okolja.

Aktualni so samo še tisti pristopi merjenja zadovoljstva, ki temeljijo na percepciji zaznave delovnega okolja. V nekaterih okoljih (npr. proizvodnja) pa je še vedno aktualen koncept motiviranja po načelu zadovoljevanja potreb zaposlenih.

KULTURA KAKOVOSTI (RAZLIČNI KONCEPTI TQM)

Področje kakovosti je postalo aktualno po letu 1970. Danes je kakovost samoumevna.

UČEČA SE ORGANIZACIJA

Koncept učeče se organizacije se je uveljavil na Japonskem po letu 1960, na Zahodu je postal popularen po letu 1991, še posebej pa po izidu knjige *The Fifth Discipline*, katere avtor je Peter Senge (Senge, 1994). Koncept učeče se organizacije je še vedno aktualen, prakticirajo ga številna znana podjetja, npr. Google, Samsung. Zgolj prakticiranje tega koncepta še ne pomeni, da bo podjetje uspešno.

KONCEPTI POSLOVNE ODLIČNOSTI

Evropski odgovori na ameriški koncept globalizacije (zlasti po letu 1991) so bili modeli poslovne odličnosti. Eden bolj znanih modelov poslovne odličnosti je model EFQM (angl. European Foundation for Quality Management). Pri modelu EFQM gre za širši, bolj kompleksen model poslovne odličnosti, za HRM je pomemben, ker se navezuje tudi na zaposlene. Po modelu EFQM obstaja pet meril za področje dejavnikov in štiri merila za področje rezultatov. V Sloveniji se po merilih EFQM od leta 1998 podeljuje nagrada za poslovno odličnost (Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost – PRSPO) vendar je to trenutno v krizi, morda celo v zatonu. Leta 2021 nagrada PRSPO ni bila podeljena, ker finalist ni izpolnjeval meril (Podjetniški Portal, 2022.).

KONCEPTI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Izraz družbena odgovornost podjetij pomeni, da podjetja prostovoljno prevzemajo odgovornost za različna družbena, gospodarska, ekološka in kulturna vprašanja. Ideja, da naj bi se podjetja ukvarjala tudi s temi problemi, sega v 19. stoletje. V tem obdobju so podjetja začela delavcem nuditi bivalne prostore v naseljih ob tovarnah.

Izraz družbena odgovornost je prvič uporabil Howard Bowen leta 1953 v knjigi *Social Responsibilities of the Businessman* (Bowen, 1953).

Ob obravnavi definicij družbene odgovornosti se pogosto omenja Carrollova piramida štirih odgovornosti podjetja (Carroll, 1979):

- gospodarska odgovornost je zavezujoča. Prva obveznost in odgovornost podjetja je, da bo dobičkonosno. Dobičkonosnost je edini način za preživetje podjetja, kar na dolgi rok koristi tudi družbi;
- pravna odgovornost je zavezujoča. To je obveznost spoštovanja zakonov in predpisov;
- etična odgovornost je prostovoljna. To je odgovornost in pripravljenost, da podjetje deluje moralno in etično;
- človekoljubna odgovornost je prostovoljna. To je odgovornost in pripravljenost, da podjetje del dobička vrne nazaj v družbo. Odgovornost je diskrecijska, vendar je še vedno pomembna.

Navedeno velja kot teoretični temelj koncepta. Koncept družbene odgovornosti je še vedno aktualen koncept.

SiOK: ZAVZETOST, ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije že od leta 2001 poteka raziskava SiOK (Slovenska organizacijska klima). V tej raziskavi je samo do leta 2010 sodelovalo 893 organizacij (Biro-Praxis, 2023). Vprašalnik je vseboval 69 vprašanj iz 14 vsebinskih sklopov: organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere, inovativnost in iniciativnost.

Leta 2020 je bil vprašalnik v celoti prenovljen. Glavna sprememba je zmanjšanje števila vprašanj. Koncept vprašalnika pa ostaja bolj ali manj enak.

Vprašalnik SiOK uporabljajo številne organizacije. Menimo, da vprašalnik kljub prenovi še vedno nima zadostne teoretične podlage, zato je nujno pojasniti sedaj aktualno pojmovanje kategorij, ki se pojavljajo v vprašalniku.

Motivacija, zavzetost, organizacijska klima, kultura in zadovoljstvo pri delu so fenomeni, ki imajo vsak svoje teoretično ozadje.

KONCEPT MOTIVACIJE VS. KONCEPT ZAVZETOSTI

Koncept motivacije izvira iz paradigme organizacijskega vedenja. Zlasti v prvi polovici 20. stoletja je nastalo nešteto teorij, ki so skušale pojasniti fenomen motivacije in motiviranja. Obstaja splošno prepričanje, da je motivacija pripravljenost človeka, da opravi neko delo. Temeljno delo na tem področju je napisal Abraham Maslow (Maslow, 1943; Maslow, 1954; Maslow, 1970a; Maslow, 1970b). Po njegovem človek dela zato, da bi zadovoljil neko potrebo. Bistvo motiviranja je torej v tem, da se neposredno ali posredno zadovolji človekove potrebe.

Koncept zavzetosti je konceptualno povsem drugačen od koncepta motivacije. Je tudi precej novejši, saj se je pojavil po letu 1991. Za prvega, ki je začel znanstveno preučevati zavzetost zaposlenih, velja William Kahn. Kahn (1990) je ugotovil, da je zavzetost izhaja iz človeka samega. Zavzetost in nezavzetost zaposlenih je treba obravnavati popolnoma ločeno, ker sta to dve različni kategoriji.

Osebna zavzetost je simultani odziv človeka in prednostno odraža človeka samega. Z osebno zavzetostjo človek sam odraža svojo povezanost z delovno nalogo in z ostalimi, ki so s tem v zvezi. Ljudje, ki so zavzeti, imajo v sebi lastnosti, kot so energija, kognitivne sposobnosti ipd. Te se odražijo v delovnem naporu.

V nasprotju s tem pa osebna nezavzetost pomeni simultani umik človeka samega, avtomatsko obrambno reakcijo in prednostno odraža skrivanje prave identitete.

V Evropi se je s področjem zavzetosti v veliki meri ukvarjala Univerza v Utrechtu, še posebej Wilmar B. Schaufeli. Za merjenje zavzetosti zaposlenih je bil razvit poseben model, imenovan Utrecht Work Engagement Scale (UWES), ki meri tri dimenzije zavzetosti: psihično moč in energijo, predanost in absorpcijo. Psihična moč pomeni psihično sposobnost opraviti neko delo, vztrajnost in odpornost na morebitne neuspehe. Predanost se odraža v pomenu, ki ga nekdo pripisuje delu, entuziazmu, navdihu, ponosu na delo in dosežke ter izzivu, ki ga delo nekemu predstavlja. Absorpcija pa se nanaša na to, koliko delo nekoga prevzame, mu je v veselje (Schaufeli in Bakker, 2003).

Vprašanja zavzetosti so danes nedvomno zelo aktualna. Danes merjenje zavzetosti nesporno izpodriva merjenje motivacije in tudi merjenje zadovoljstva zaposlenih. Koncept je aktualen. Obstajajo številne teoretično utemeljene lestvice merjenja zavzetosti.

Zavzetost zaposlenega pomeni njegov osebni trud, ki ga vlaga v delo. Treba je razlikovati med zavzetostjo in zadovoljstvom na delovnem mestu. Kruse (2012) pravi, da podjetje lahko ponudi zaposlenim vse možne bonitete. To sicer lahko pomeni, da bodo zaposleni bolj zadovoljni, ni pa nujno, da bodo zadovoljni zaposleni tudi zavzeti.

Svetovalne agencije so kasneje razvile številne komercialne lestvice za merjenja zavzetosti. Ena od najbolj uporabljenih je Gallupov vprašalnik Q12. Pristop razvrščanja zaposlenih v kategorije po Gallupovem vprašalniku Q12 je nekoliko drugačen, kot ga je imel William Kahn. Gallupov pristop na podlagi 12 vprašanj razvrsti zaposlene v tri kategorije: zavzeti, nezavzeti in aktivno nezavzeti. Zaposlene torej kategorizira v tri skupine in ne v dve. Tretja kategorija zaposlenih po Gallupovem vprašalniku Q12, torej aktivno nezavzeti, so tisti, ki aktivno izražajo svoje nezadovoljstvo.

ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA

Koncepti pojmovanja organizacijske kulture izhajajo iz paradigme organizacijskega vedenja. Glavni motiv za uvajanje organizacijske kulture je bil dvig produktivnosti delavcev v tovarnah. Predpostavljalo se je, da bodo delavci bolj produktivni, če se bodo ljudje v organizacijah npr. med seboj pozdravljali, če bodo prijazni drug do drugega ipd. V drugi polovici 20. stoletja se je pojmovanje kulture večkrat spremenilo.

Po letu 1980 so bili zelo moderni koncepti kulture organizacije, ki vsebinsko bolj spominjajo na koncept identitete organizacije kot na kulturo. Pojmovanja kulture v osemdesetih letih izhajajo iz knjige *In Search of Excellence* avtorjev Toma Petersa in Roberta H. Watermana. Knjiga je bila prodana v treh milijonih izvodov. Glavno sporočilo knjige je bilo, da je razlikovanje organizacije od drugih glavna konkurenčna prednost. Po takem pojmovanju je kultura pomenila npr. enaka delovna oblačila,

predpisane procedure, protokole ipd., to se je štelo kot del kulture. Ključna razlika med podjetji pa naj bi bila organizacijska kultura.

Eno najbolj celovitih študij o kulturah je opravil Geert Hofstede. Hofstede v svojem osnovnem modelu na osnovi raziskav oziroma študij zaposlenih v mednarodni korporaciji IBM opisuje pet dimenzij kulture, in sicer (Hofstede, 2001):

- individualizem/kolektivizem: individualizem je značilen za družbe, v katerih so vezi med posamezniki razrahljane. Pričakuje se, da poskrbi vsak sam zase in samo za svojo družino; v kolektivističnih družbah pa so ljudje od svojega rojstva naprej integrirani v močne, kohezivne skupine, ki člane varujejo v zameno za njihovo brezpogojno zvestobo;
- odnos do moči (angl. Power Distance): je dimenzija, ki je definirana kot stopnja, do katere manj močni člani družbe pričakujejo in sprejemajo to, da je moč razporejena neenakomerno. Predstavlja način, kako se različne družbe soočajo z družbeno neenakostjo. Opazna je v pojavih, kot so prestiž, bogastvo in moč. Povezana je s razslojenostjo. Pove nam, koliko je družba razčlenjena na družbene razrede in ali ima različne vrednostne sisteme in pričakovanja za člane različnih družbenih razredov;
- izogibanje negotovosti (angl. Uncertainty Avoidance): temelji na kulturni dediščini družbe in vključuje način soočanja z negotovostjo. Ljudje v družbah z večjo stopnjo izogibanja negotovosti so nagnjeni k urejeni strukturi v organizacijah in k odnosom, za katere poznajo natančne predvidene in znane dogodke. Nasprotno je za drugačne kulture značilno tveganje, kot npr. pogosto menjavanje služb;
- moškost in ženskost (angl. Masculinity and Femininity): predstavljata na spolu temelječe pripisane vloge v družbi. Ženskost izraža predanost družbenim ciljem, skrbi za druge in odnosom. Moškost pa predstavlja egoistične cilje, kot sta kariera in denar. Moškost je usmerjena na ekonomske cilje, ženskost pa na medčloveške odnose;
- dolgoročna in kratkoročna usmerjenost (angl. Long versus Short Term Orientation): je dimenzija, ki temelji na dolgoročnem ali kratkoročnem vidiku razmišljanja, kot so vztrajnost, osebna rast, stabilnost in spoštovanje tradicije. Dolgoročno usmerjene kulture so usmerjene v prihodnost in cenijo izobrazbo,

zmernost in vztrajnost, kratkoročne pa so usmerjene v preteklost in spoštujejo tradicijo, vzdrževanje trenutnega stanja, izpolnjevanje družbenih dolžnosti ipd.

V letu 2010 so raziskovalci utemeljili še šesto dimenzijo kulture po Hofstedu (Hofstede Insights, 2017), in sicer uživanje ali omejevanje (angl. Indulgence versus Restraint): to je stopnja, do katere posamezniki lahko v družbi svobodno zadovoljujejo svoje potrebe brez strogih pravil obnašanja oziroma v kolikšni meri družba tolerira ali ne tolerira uživanje.

Hofstede (2010) pravi, da je kultura kolektivno programiranje uma, ki razlikuje člane ene skupine ali kategorije ljudi od drugih. Organizacijska kultura je opredeljena kot skupek skupnih vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni. To torej niso zaznave iz fizičnega ali socialnega okolja, pač pa je to nekaj, kar ima skupina ljudi »v sebi«. Organizacijska kultura je torej nekaj, kar »od znotraj« uravnava obnašanje neke skupine ljudi.

Organizacijska klima pa je za razliko od kulture bolj vedenjsko usmerjena, je nekaj, kar zaposleni zaznavajo »od zunaj«, npr. od managerjev ali lastnikov, te zaznave pa za njih predstavljajo spodbude za ustvarjalnost, inovacije ipd. Organizacijsko klimo si najlažje lahko razložimo s »S-R« teorijo človekovega obnašanja. Po tej teoriji človekovo obnašanje pomeni odziv (angl. response) na zaznane dražljaje iz okolja. Zaznan dražljaj iz okolja torej pomeni spodbudo (stimulus) za odziv.

Svyantek in Bott (2004) sta predlagala opredelitve, ki pomagajo razlikovati med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo.

Na nekaterih področjih se obravnava organizacijske klime in organizacijske kulture lahko prepleta npr.:

- skupinski kolektivism (angl. In-Group Collectivism – Collectivism II) je stopnja posameznikove pripadnosti in identifikacije s skupino, družino ali organizacijo;
- usmerjenost v prihodnost (angl. Future Orientation) predstavlja stopnjo, do katere družba spodbuja in nagraduje vedenje, ki je usmerjeno v prihodnost (npr. planiranje prihodnosti, investiranje);

- usmerjenost v uspešnost (angl. Performance Orientation) je stopnja, koliko družba ceni in nagraduje individualne dosežke in odličnost.

V teh primerih je organizacijsko klimo mogoče razumeti kot manifestacijo kulture, sicer pa sta klima in kultura dve različni kategoriji.

ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Koncept zadovoljstva pri delu izhaja iz paradigme organizacijskega vedenja. Vendar je danes pojmovanje zadovoljstva pri delu drugačno, kot je bilo pred desetletji. Danes velja, da je zadovoljstvo pri delu čustvo, torej odziv celotnega človekovega telesa na zaznavo. Zmotno je mišljenje, da čustvo zadovoljstva samo mislimo. Iz te zmote izhajajo mnenjske ankete o zadovoljstvu, ki so žal zgrešene. Pri čustvih gre namreč za odziv celotnega človekovega telesa (npr. tudi mišic, žlez ki izločajo hormone ipd.). Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo ima lahko tudi zdravstvene posledice. Zato je pri raziskavah zadovoljstva treba spraševati po neposrednih zaznavah in po pogostosti teh zaznav.

Pregled definicij pojma zadovoljstvo pri delu zadnja desetletja pokaže, da imajo vse definicije nekatere skupne značilnosti:

- vsebina oziroma objekt zaznave, na katerega se zadovoljstvo pri delu nanaša, je multidimenzionalen, lahko je objekt iz fizičnega okolja (npr. fizične značilnosti delovnega mesta oziroma delovnega okolja), lahko so socialne interakcije (vezane na konkretnega sodelavca, konkretno skupino, konkretnega vodjo), lahko kombinacija naštetega, v vsakem primeru pa se navezuje na delovno mesto oziroma konkretno delo, ki ga nekdo opravlja;
- večina definicij zadovoljstvo pri delu opredeljuje kot čustvo;
- čustvo je lahko bolj ali manj izraženo, ima pa dve stanji, ki sta si med seboj različni: lahko je v obliki zadovoljstva, lahko tudi v obliki nezadovoljstva;
- nekateri avtorji kot atribut zadovoljstva pri delu poleg čustev naštevajo tudi kognicijo in odzive na zaznave.

Kot smo že navedli, je najpogostejša napaka v merjenju zadovoljstva v tem, da se sprašuje po mnenju o nečem. Posameznikovo mnenje o neki zadevi ni nujno posledica njegove lastne zaznave, pač pa je pogosto lahko posledica socialnih interakcij. Govorimo o fenomenu kolektivne kognicije, to je o »prepisu« spoznanj znotraj skupine. Zato je v anketah o zadovoljstvu treba spraševati o zaznavah in o pogostosti zaznav.

3 Trendi na področju uporabe informacijske tehnologije znotraj kadrovske funkcije pri delu na daljavo

Kadrovska funkcija se pri delu na daljavo srečuje z dvema vidikoma: pravnim in tehnološkim vidikom. Pravni vidik se razlikuje od države do države in je specifičen v določenem okolju, medtem ko je tehnološki vidik globalen. V luči razumevanja delovanja kadrovske funkcije na daljavo je zato potrebno podrobneje opredeliti oba vidika.

3.1 Kadrovska funkcija in pravna ureditev dela na daljavo

Mednarodna organizacija za delo (ILO, 2020) je delo na daljavo opredelila kot uporabo informacijskih in komunikacijskih tehnologij (IKT), kot so pametni telefoni, tablični računalniki, prenosni in namizni računalniki, za delo, ki se opravlja zunaj prostorov delodajalca. Z drugimi besedami, delo na daljavo pomeni delo, ki se opravlja s pomočjo IKT in zunaj lokacij delodajalca.

Pravne vidike dela na daljavo urejajo:

- priporočila Mednarodne organizacije za delo (ILO),
- nacionalne zakonodaje,
- pravo Evropske unije,
- kolektivne pogodbe,
- interni akti organizacij.

Obravnava pravne ureditve dela na daljavo je zelo široka tema, zato bomo na tem mestu povzeli zgolj najbolj bistvene poudarke ILO in ureditve znotraj EU, ki so postali aktualni v času epidemije covid-19 in ostajajo aktualni še danes.

V času epidemije covida-19 se je obseg dela na daljavo zelo povečal. Na to se je odzvala tudi Mednarodna organizacija za delo in leta 2020 izdala publikacijo *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond –A Practical Guide*, v kateri so priporočila tako za delodajalce kot za delavce.

ILO (2020) pravi, da mora biti delo na daljavo prostovoljno dogovorjeno med delodajalcem in delavcem. Poleg dogovora o lokaciji dela (na domu delavca ali drugje) je treba pojasniti še več drugih vidikov, kot so:

- delovni čas ali urnik,
- komunikacijska orodja, ki se bodo uporabljala,
- delo, ki ga je treba opraviti,
- nadzorni mehanizmi in
- ureditev poročanja o opravljenem delu.

Različne vidike, ki lahko nastanejo zaradi dela na daljavo, urejajo tudi predpisi Evropske unije. Nekatere praktične rešitve povzemamo v nadaljevanju:

- praviloma za delo na daljavo velja zakonodaja države, v kateri nekdo dejansko dela kot zaposlena ali samozaposlena oseba. Ni pomembno, kje živi ali kje je sedež delodajalca;
- če nekdo dela v državi EU, ki ni država, v kateri živi, in se vsak dan ali vsaj enkrat na teden vrača v državo stalnega prebivališča, je čezmejni delavec (tako imenovani obmejni delavec). Država, v kateri nekdo dela, je odgovorna za njegove prejemke iz socialnega zavarovanja;
- če v državi stalnega prebivališča nekdo opravlja znaten del svoje dejavnosti, vsaj 25 %, zanj velja zakonodaja te države;
- če v državi stalnega prebivališča nekdo ne opravlja bistvenega dela dejavnosti, zanj ne velja zakonodaja države, v kateri je registrirani sedež ali poslovna enota delodajalca.

V večini držav zakonodaja določa, da ima delavec, ki opravlja delo na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri v dogovoru z delodajalcem, enake pravice kot delavec, ki dela v delovnih prostorih delodajalca, vključno s pravico do sodelovanja pri upravljanju in sindikalnega organiziranja.

V večini držav zakonodaja nadalje določa, da je delodajalec odgovoren za varnost in zdravje pri delu na enak način, kot če bi delavec delal na sedežu delodajalca. Te odgovornosti ni mogoče delegirati na delavca.

3.2 Kadrovska funkcija in uporaba informacijskih tehnologij pri delu na daljavo

Pri uporabi najnovejših informacijskih tehnologij znotraj kadrovske funkcije je potrebno poudariti, da se je v zadnjih dveh letih zaradi covida-19 kadrovska funkcija soočila z zelo specifično situacijo uporabe informacijske tehnologije. Praktično čez noč so organizacije morale zagotoviti kljub svetovni pandemiji in izolaciji svojih zaposlenih nemoteno delo. Rešitve so jim ponudili tehnološki velikani (Microsoft, Zoom Video Communications ...), ki so v izjemno kratkem času razvili digitalne platforme za delo na daljavo.

Obstaja več programskih orodij za učinkovito upravljanje zaposlenih pri delu na daljavo. Vsem je skupno dejstvo, da lahko olajšajo, poenostavijo in omogočijo učinkovito virtualno komuniciranje in sodelovanje. Vsa orodja za delo na daljavo imajo svoje specifične značilnosti, zaradi katerih se uporabniki lažje odločijo za njihovo uporabo.

Kadrovska funkcija se z informacijsko tehnologijo konstantno spogleduje skozi kadrovske informacijske sisteme, ki predstavljajo sistem za podporo kadrovskim procesom. Kadrovske informacijske sisteme so v drugi polovici 20. stoletja predstavljale ročne kartoteke, kamor so se shranjevali osnovni podatki o zaposlenih. Sčasoma je rast organizacij povečala potrebo po avtomatizaciji kadrovskih podatkov. Temu je sočasno sledil hiter razvoj informacijske tehnologije, ki je omogočil, da so posamezne organizacije namestile na osebne računalnike posebna računalniška orodja, ki so bila specializirana za obdelavo podatkov. Prvo razširjeno informacijsko orodje, ki je doseglo širok krog uporabnikov, je bil Microsoftov Excel, ki je omogočal vnos precejšnjega števila podatkov, njihovo enostavno obdelavo in vizualni prikaz podatkov. Poleg Excela so se v nadaljevanju razvila nova programska orodja, ki so povezovala različne sisteme v organizaciji med seboj in so omogočala povezovanje podatkov iz različnih področij (kadri, nabava, prodaja, marketing, računovodstvo in podobno). Organizacije imajo danes možnost izbirati med paleto raznovrstnih orodij, glede na njihovo dejavnost, velikost in organiziranost. V

Sloveniji se poleg Excela (ki je bil v tem času večkrat nadgrajen) uporablja tudi informacijska orodja podjetij SAP, Pantheon, Navision, HCM in podobno.

Ni pa kadrovski informacijski sistem edino informacijsko orodje, ki se uporablja znotraj kadrovske funkcije. Če je pred covidom-19 kadrovska funkcija bolj kot ne znotraj svojih procesov uporabljala različna orodja kadrovskega informacijskega sistema in se občasno dotaknila še kakšnega orodja za uporabo videokonference, pa je čas pandemije to občutno spremenil. Zaradi dela na daljavo je bila kadrovska funkcija primorana prilagoditi svoje procese na način, da so se začela uporabljati različna orodja za delo na daljavo. Pri tem pa se je srečala ne samo z ovirami dela na daljavo, temveč tudi z najrazličnejšimi novimi orodji, ki so se pojavila čez noč na trgu kot posledica čim hitrejših operativnosti posameznih subjektov. Zaradi izjemno hitre ponudbe večje količine programskih orodij za delo na daljavo je prišlo do tega, da so organizacije pri svojem delu na daljavo uporabljale različna orodja, kar je povzročilo težave pri tudi pri izvajanju kadrovskih procesov. V veliki večini so organizacije začele uporabljati orodja, ki so omogočala izvajanje virtualnih konferenc in sestankov ena na ena, orodja za spletne seminarje in virtualne dogodke za mreženje, najrazličnejša orodja za usposabljanja in delavnice ter številna druga. Pri izboru digitalnih orodij je bilo pomembno v prvi vrsti, kaj je organizacija potrebovala, na drugi strani pa funkcije ter prednosti in slabosti, ki jih je orodje ponujalo. V tem kontekstu uporablja kadrovska funkcija ta orodja še danes.

Uporaba digitalnih orodij pri delu na daljavo je tako danes ključnega pomena pri temeljnem kadrovskem procesu – procesu zaposlovanja. Zaradi pomanjkanja kadrov so organizacije primorane iskati kandidate v širšem okolju, tudi širom sveta. Uporaba digitalnih orodij za delo na daljavo je ta proces revolucionirala in ga naredila hitrejšega in učinkovitejšega. Digitalna orodja za delo na daljavo namreč omogočajo organizacijam, da dosežejo večji nabor kandidatov z vsega sveta. Uporaba digitalnih orodij, kot so video razgovori, spletni testi in igrifikacija, je postala bolj razširjena v procesu zaposlovanja in izbire. Raziskava, ki jo je izvedel Nikolaou (2021), je pokazala, da so video razgovori učinkovitejši od tradicionalnih osebni razgovorov pri ocenjevanju spretnosti kandidatov za zaposlitev in njihove primernosti za delovno mesto. V drugi študiji Silic et al. (2020) je bilo ugotovljeno, da lahko igrifikacija v postopku zaposlovanja poveča zavzetost kandidatov za zaposlitev in poveča njihovo zanimanje za delovno mesto.

Poleg procesa zaposlovanja predstavlja pomemben kadrovski proces za organizacije tudi proces usposabljanja in razvoja kadrov. Uporaba najrazličnejših digitalnih orodij za delo na daljavo je razširila način razmišljanja v dojemanju tradicionalnega razvoja in usposabljanja kadrov. Digitalna orodja, ki omogočajo razvoj in usposabljanje kadrov, omogočajo, da ta proces nemoteno poteka tudi pri kadrih, ki so v oddaljenih delovnih okoljih. Raziskava (Kanapathipillai, 2021) je pokazala, da so platforme za e-učenje učinkovite pri izboljševanju spretnosti in znanja zaposlenih ter da jih je mogoče uporabljati za različne vrste usposabljanja, na primer za uvajanje v delo in usposabljanje o skladnosti. Simulacije virtualne resničnosti podjetja uporabljajo tudi za usposabljanje zaposlenih v nevarnih in tveganih delovnih okoljih. Raziskava Bhatti et al. (2021) je pokazala, da lahko simulacije virtualne resničnosti izboljšajo učinkovitost zaposlenih ter zmanjšajo tveganje za nesreče in poškodbe na delovnem mestu.

Poleg procesa zaposlovanja in razvoja kadrov uporabljajo organizacije za delo na daljavo tudi različna orodja pri procesu ocenjevanja uspešnosti zaposlenih. Največkrat se poslužujejo orodij, ki omogočajo povratne informacije v realnem času in 360-stopinjske povratne informacije. Raziskava Cohen et al. (2019) je pokazala, da aplikacije za povratne informacije v realnem času izboljšajo zavzetost in motivacijo zaposlenih. Programska oprema za upravljanje uspešnosti lahko vodjem zagotovi tudi podatke v realnem času in analitiko o uspešnosti zaposlenih, kar jim lahko pomaga pri sprejemanju boljših odločitev. Malik et al. (2021) so ugotovili, da je uporaba digitalnih orodij učinkovita pri izboljšanju delovne uspešnosti zaposlenih in povečanju njihove ustvarjalnosti in samostojnosti pri delu.

Na področju kadrovske funkcije obstaja veliko vrst digitalnih orodij za delo na daljavo, ki jih lahko delimo na dve skupini:

1. orodja za sodelovanje/komuniciranje na daljavo,
2. orodja za shranjevanje podatkov.

Orodja za sodelovanje oziroma komuniciranje na daljavo predstavljajo orodja, ki omogočajo delo preko videokonferenc, projektnih upraviteljev, e-pošte, klepetalnice, virtualne deske in podobno. Najpogosteje uporabljena in s tem tudi bolj razširjena, so sledeča:

- Skype – je priljubljeno orodje za komunikacijo na daljavo, ki omogoča glasovne klice in videoklice ter sporočanje. Je enostaven za uporabo in ima preprost uporabniški vmesnik. Uporabniki lahko med seboj komunicirajo z uporabo Skype računov ali pa s pomočjo anonimnih povezav. Skype ponuja tudi funkcijo skupinske videokonference, ki omogoča več osebam, da se povežejo hkrati (Skype, 2023);
- Zoom – je orodje za videokonference, ki je postalo izjemno priljubljeno v zadnjih nekaj letih. Omogoča organizacijo virtualnih sestankov, seminarjev in predstavitev, pri čemer ima uporabnik dostop do funkcij, kot so deljenje zaslona, beleženje sestankov in shranjevanje posnetkov. Zoom je zasnovan tako, da je enostaven za uporabo in podpira številne integracije z drugimi programskimi orodji (Zoom, 2023);
- Microsoft Teams – je orodje za skupinsko delo in komunikacijo, ki omogoča sodelovanje in izmenjavo informacij med člani skupine. Ponuja klepetalnice, videokonference, shrambo datotek in integracijo z drugimi Microsoftovimi orodji, kot so Word, Excel in PowerPoint. Teams je zasnovan tako, da izboljša učinkovitost dela in skrajša čas, ki ga zaposleni porabijo za komunikacijo in usklajevanje (Microsoft, 2023);
- Slack – je platforma za sodelovanje in komunikacijo znotraj ekip in organizacij. Ponuja klepetalnice, kanale, integracijo s tretjimi osebami in nadzor nad obvestili. Slack je zasnovan tako, da izboljša komunikacijo in sodelovanje med zaposlenimi, pri čemer zagotavlja hitro in učinkovito izmenjavo informacij (Slack, 2023);
- Google Meet – je storitev za videokonference, ki omogoča sestanke in sodelovanje na daljavo preko spleta. Omogoča videokonference s pomočjo brskalnika in vključuje funkcije, kot so deljenje zaslona in beleženje sestankov. Meet je zasnovan tako, da omogoča enostavno povezovanje in komunikacijo med ljudmi, ne glede na njihovo lokacijo (Google Meet, 2023);
- GoToMeeting – je orodje za videokonference, ki omogoča organizacijo virtualnih sestankov in seminarjev. Omogoča funkcije, kot so deljenje zaslona,

nadzor nad sestanki in integracijo z drugimi programskimi orodji. GoToMeeting je zasnovan tako, da zagotavlja stabilno in zanesljivo povezavo, kar je pomembno pri organizaciji večjih sestankov ali predstavitev (GoToMeeting, 2023);

- BlueJeans – je orodje za videokonference, ki omogoča sestanke na daljavo preko spleta. Ponuja funkcije, kot so deljenje zaslona, beleženje sestankov in integracijo z drugimi programskimi orodji. BlueJeans je zasnovan tako, da izboljša sodelovanje in produktivnost zaposlenih, ne glede na njihovo lokacijo (BlueJeans, 2023);
- Cisco Webex – je orodje za videokonference in sodelovanje, ki ga ponuja Cisco. Omogoča sestanke na daljavo, skupinsko delo in virtualne sestanke. Ponuja tudi funkcije, kot so deljenje zaslona, beleženje sestankov in integracijo z drugimi programskimi orodji. Webex je zasnovan tako, da zagotavlja stabilno in zanesljivo povezavo, kar je pomembno pri organizaciji večjih sestankov ali predstavitev (Webex, 2023);
- Jitsi – je odprtokodna platforma za videokonference, ki ne zahteva registracije ali namestitve posebnega programa. Je zasnovan tako, da omogoča varne in zasebne videokonference, vključuje pa tudi funkcije, kot so deljenje zaslona in klepetalnice. Jitsi je odlična izbira za tiste, ki želijo uporabljati zanesljivo in varno orodje za videokonference brez potrebe po namestitvi dodatne programske opreme (Jitsi, 2023);
- Asana – je spletna platforma za upravljanje projektov, ki omogoča sodelavcem v realnem času, da vidijo, kaj je treba storiti, kdaj in kdo je odgovoren za opravljanje nalog. Spletna aplikacija vključuje funkcije, kot so dodeljevanje nalog, rokov, opomnikov in drugih upravljaljskih orodij, ki pomagajo pri organizaciji dela in spremljanju napredka. Asana je zasnovana tako, da izboljša produktivnost in učinkovitost dela, kar je še posebej pomembno za oddaljeno delo (Asana, 2023);
- Trello – je orodje za upravljanje projektov, ki temelji na vizualnem prikazu nalog v obliki kartic. Uporabniki lahko dodeljujejo naloge, spremljajo napredek in

sodelujejo s člani ekipe v realnem času. Trello je zasnovan tako, da olajša upravljanje projektov na daljavo in pomaga pri organizaciji dela v ekipah (Trello, 2023);

- Mural – ponuja širok nabor orodij za sodelovanje, vključno z možnostjo dodajanja besedila, slik, videoposnetkov, zvočnih posnetkov, povezav in drugih elementov na virtualno desko. Uporabniki lahko uporabljajo tudi orodja za risanje, barvanje in ustvarjanje grafičnih elementov, da bi dodali kreativni pridih svojim idejam. MURAL prav tako ponuja integracije z drugimi orodji za sodelovanje, kot so Slack, Trello, JIRA in drugi (Mural, 2023);
- Basecamp – je platforma za upravljanje projektov, ki ponuja funkcije, kot so klepetalnice, datoteke, naloge in urniki. Spletna aplikacija omogoča sodelavcem, da ostanejo organizirani in komunicirajo v realnem času, kar pomaga pri učinkovitem upravljanju projektov. Basecamp je zasnovan tako, da omogoča učinkovito sodelovanje v oddaljenih ekipah in projektih (Basecamp, 2023);
- Monday – je orodje za upravljanje projektov, ki omogoča pregledno in učinkovito sodelovanje med sodelavci. Omogoča tudi spremljanje napredka in dodeljevanje nalog. Monday.com je zelo prilagodljiv in ga je mogoče prilagoditi različnim potrebam posamezne ekipe (Monday.com, 2023).

Orodja za shranjevanje podatkov pri delu na daljavo predstavljajo programska orodja, ki omogočajo shranjevanje in upravljanje digitalnih podatkov v oblaku. Med bolj razširjene spadajo:

- Google Drive – je oblak, ki ga ponuja Google, in je brezplačno orodje za shranjevanje in deljenje datotek. Uporabnikom omogoča dostop do datotek z različnih naprav in različnih lokacij (Google Drive, 2023);
- Dropbox – je oblak, ki omogoča enostavno shranjevanje in deljenje datotek s sodelavci in strankami. Omogoča preprost dostop do datotek z različnih naprav in z različnih lokacij (Dropbox, 2023);

- OneDrive – je oblak, ki ga ponuja Microsoft, in je orodje za shranjevanje in deljenje datotek. Uporabnikom omogoča dostop do datotek z različnih naprav in z različnih lokacij, hkrati pa ponuja tudi integracijo z drugimi Microsoftovimi orodji, kot so Office in Teams (Microsoft, 2023);
- Box – je oblak, ki je namenjen predvsem podjetjem in organizacijam, ki potrebujejo varno shranjevanje in deljenje datotek. Omogoča enostaven dostop do datotek z različnih naprav in z različnih lokacij ter ponuja tudi integracijo z drugimi orodji, kot so Salesforce in Slack (Box, 2023);
- iCloud – je oblak, ki ga ponuja Apple in omogoča shranjevanje in sinhronizacijo datotek med različnimi napravami. Uporabnikom omogoča tudi enostavno deljenje datotek s sodelavci in strankami (Apple Inc, 2023);
- Sync.com – je oblak, ki se ponaša s poudarkom na varnosti podatkov. Omogoča shranjevanje in deljenje datotek z različnih naprav in z različnih lokacij ter zagotavlja end-to-end šifriranje datotek (Sync.com, 2023).

Digitalna orodja za sodelovanje/komuniciranje in za shranjevanje podatkov predstavljajo digitalizacijo kadrovske funkcije. Če so bili do sedaj osamljeni primeri uporabe informacijske tehnologije pri digitalizaciji kadrovske funkcije (npr. Jereb, 2003; Bernik in Fischer, 2019), pa razvoj orodij na globalnem trgu povečuje njihovo dostopnost in uporabnost.

4 Zaključek

Delovanje kadrovske funkcije se je v zadnjih letih močno spremenilo. Če je bila pred desetletjem bolj kot ne birokratska funkcija, so pretresi v okolju povzročili, da je postala ena najpomembnejših poslovnih funkcij. Evidentno je, da je ravno obdobje covida-19 postavilo kadrovske funkcije na piedestal te pomembnosti, saj brez njenega učinkovitega in hitrega delovanja organizacije ne bi preživele oziroma bi se upočasnila njihova rast.

Delo na daljavo ni stvar preteklosti, temveč prihodnosti. Izkušnje, ki jih imamo z uporabo digitalnih orodij pri delu na daljavo na področju kadrovske funkcije, so nas naučile, da zaposleni lahko opravljajo delo tudi z oddaljenih lokacij. Organizacije imajo na voljo vso potrebno infrastrukturo, ki zagotavlja, da lahko posameznik dela od drugod. Pri tem je potrebno poudariti, da seveda ni možno organizirati dela na daljavo pri vseh poklicnih skupinah. Kljub temu pa gre trend poklicev prihodnosti v smer, kjer bo možno vedno bolj izvajati delo na daljavo. Sem spadajo tudi digitalni nomadi, ki predstavljajo vedno večjo skupino ljudi, ki delujejo na daljavo, saj združujejo svoje delo s priljubljenimi svetovnimi destinacijami.

Trendi na področju uporabe tehnologije znotraj kadrovske funkcije se bodo v prihodnosti razvijali na področju uporabe umetne inteligence in najrazličnejših digitalnih orodij, ki bodo omogočila pridobivanje in selekcijo najboljših kadrov. Digitalizaciji kadrovske funkcije se v prihodnje ni moč izogniti, pa vendarle ostaja dejstvo, da je človek socialno bitje, ki za svoje delovanje potrebuje socialne stike. In zaključimo lahko, da kljub vsej tehnologiji na koncu ostane človek kot posameznik in odločevalec.

Literatura

- Apple Inc, (2023). iCloud. Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.icloud.com/>
- Asana, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://asana.com/>
- Baek, S., & Kim, S. (2021). Effects of performance management software on employee performance and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 25–36. doi: 10.1007/s10869-020-09671-w
- Basecamp, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://basecamp.com/>
- Bernik, M., Fischer, J. (2019). Zaposleni v digitalni dobi. Urednik Iztok Podbregar, Univerzitetna založba Maribor, DOI 10.18690/978-961-286-326-5
- Biro-Praxis. (2023). Kaj je SIOK? [What is SIOK?]. Pridobljeno 28. 1. 2023 na <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html>
- Bhatti, I., Jan, F., & Ali, N. (2021). Impact of virtual reality simulation training on employee performance and risk reduction: Evidence from the oil and gas industry. *Journal of Cleaner Production*, 288, 125616. doi: 10.1016/j.jclepro.2020.125616
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- BlueJeans, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.bluejeans.com/>
- Box, (2023). Box. Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.box.com/home>
- Carroll, A. (1979). Three-dimensional conceptual model of corporate performance? *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Cohen, I., Brinkman, W.P., Neerinch, M. (2016). Effects of different real-time feedback types on human performance in high-demanding work conditions. *International Journal of Human-Computer Studies*, DOI:10.1016/j.ijhcs.2016.03.007
- Data.si. (2023). Pomanjkanje kadra – vzroki, posledice in rešitve. Data.si. Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://data.si/blog/pomanjkanje-kadra/>

- Dropbox, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.dropbox.com/>
- European Commission. (2023). Employment, social affairs & inclusion. Pridobljeno 2. 2. 2023 na <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=851&langId=en>
- Employment Service of Slovenia. (2023). Trg dela v številkah. [Labor market in numbers]. Pridobljeno 10. 2. 2023 na <https://www.ess.gov.si/partnerji/trg-dela/trg-dela-v-stevilkah/>
- Franke, R. H., Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne experiments: First statistical interpretation. *American Sociological Review*, 43(5), 623–643. <https://www.jstor.org/stable/2094540>.
- Google Drive, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.google.com/drive/>
- Google Meet (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://apps.google.com/meet/>
- GoToMeeting (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.goto.com/meeting>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd Edition. Sage. Thousand Oaks.
- Hofstede, G. (2010). The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1339–1346. Pridobljeno 5. 7. 2021 na <http://www.jstor.org/stable/40863983>,
- Hofstede Insights (2017). National culture. Pridobljeno 5. 7. 2017 na <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>.
- International Labour Organization (ILO) (2020): *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond A Practical Guide*, International Labour Office, Geneva, SOURCE: Pridobljeno 6. 9. 2020 na https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf
- International Labour Organization. (2021). Protecting workers from heat stress: A guide for supervisors and workers. Pridobljeno 10. 9. 2021 na https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf
- Izawa, M. R., French, M. D., Hedge, A. (2011). Shining New Light on the Hawthorne Illumination. Experiments. *Human Factors. The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*. 53(5), 528–547.
- Jereb, E. (2003). Ekspertni sistem za izbiro kadrov. *Informatika in management: izbrana poglavka*. Uredila Florjančič, J. in Pütz, K., Založba Moderna organizacija.
- Jitsi, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://jitsi.org/>
- Kadri v zdravstveni negi, (2019). V jeseniški bolnišnici zaradi pomanjkanja kadrov zaprt en internistični oddelek, *Dnevnik*. Pridobljeno 19. 11. 2019 na <https://www.dnevnik.si/1042913568>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanapathipillai, K. (2020). A conceptual understanding of the impact of employee training programs on job performance and job satisfaction in the telecommunication companies in malaysia. *European Journal of Human Resource Management*, 4(3), <http://dx.doi.org/10.46827/ejhrms.v4i3.887>
- Katalog funkcij, delovnih mest in nazivov. (2023). Pridobljeno 10. 2. 2023 na <http://www.pportal.gov.si/FDMN/index.html>
- Kramar, Z. in soavtorji (2021) *Kadrovski standardi in normativi v zdravstveni in babiški negi*. Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, Ljubljana.
- Kruse, K. (2012). What Is Employee Engagement. *Forbes*. 22. 7. 2012.
- Malik, N., Tripathi, S., Kar, A.K., N., Gupta, S. (2021) Impact of Artificial Intelligence on Employees working in Industry 4.0 Led Organizations, *International Journal of Manpower*, DOI:10.1108/IJM-03-2021-0173
- Mannevo, M. (2018). The riddle of adaptation: Revisiting the Hawthorne studies. *The Sociological Review*. January 19, 2018. <https://doi.org/10.1177/0038026118755603>

- Mareschal, M. P., Rudin, J. P. (2010). E-Government Versus E-Business: A Comparison of Online Recruitment in the Public and Private Sectors. *The American Review of Public Administration*, 41(4) 453–467.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper and Row. New York.
- Maslow, A. H. (1970a). *Motivation and personality*. Harper & Row. New York.
- Maslow, A. H. (1970b). *Religions, values, and peak experiences*. Penguin. New York. (Original work published 1966).
- Microsoft, (2023). OneDrive. Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/onedrive/online-cloud-storage>
- Monday.com, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://monday.com/>
- Mural, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.mural.co/>
- Microsoft, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.microsoft.com/>
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *Spanish Journal of Psychology*, Cambridge University Press, doi:10.1017/SJP.2021.6
- Podjetniški Portal. (2022). Dobitniki priznanj RS za poslovno odličnost. [Recipients of the RS Business Excellence Awards]. Pridobljeno 10. 9. 2022 na <https://www.podjetniski-portal.si/poslovna-odlicnost/dobitniki-priznanj-rs-za-poslovno-odlicnost>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A.B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht Univeristy, Utrecht.
- Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Doubleday. New York.
- Silić, M., Marzi, G., Caputo, A.P., Bal, P.M (2020). The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. *Human Resource Management Journal*, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12272>
- Skype, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.skype.com/>
- Slack, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://slack.com/>
- Statistični urad Republike Slovenije. (2021). Pregled ukrepov na področju izobraževanja in športa v času epidemije. [Review of measures in the field of education and sports during the epidemic]. Pridobljeno 5. 9. 2022 na <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/9448> dne dan mesec leto.
- Statistični urad Republike Slovenije. (2022a). Število prebivalcev, Slovenija, 1. januar 2022. [Population, Slovenia, January 1, 2022]. Pridobljeno 14. 2. 2023 na <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/74>
- Statistični urad Republike Slovenije. (2022b). Prebivalstvo Slovenije: naravni prirastek v letu 2021 negativen, priseljevanje se zmanjšuje. [Population of Slovenia: natural increase in 2021 negative, immigration decreasing]. Pridobljeno 14. 2. 2023 na <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/10281>
- Statistični urad Republike Slovenije. (2022c). Bruto domači proizvod v 3. četrtletju 2022 glede na prejšnje četrtletje nižji za 1,5 %, glede na isto obdobje 2021 pa višji za 4,3%. [Gross domestic product in the 3rd quarter of 2022 compared to the previous quarter down by 1.5%, compared to the same period in 2021 up by 4.3 %]. Pridobljeno 14. 2. 2023 na <https://www.stat.si/statweb/News/Index/10649>
- Svyantek, D. J., Bott, J. P. (2004). Organizational culture and organizational climate measures: an integrativereview. Published in: Thomas, J. D. (Ed.) (2004). *Comprehensive handbook of psychological assessment: Industrial and organizational assessment*. Wiley Hoboken, New Jersey.
- Sync.com, (2023). Secure cloud storage. Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.sync.com/>
- Trello, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://trello.com/>
- Uradni list Republike Slovenije. (2020). Odredba o razglasitvi epidemije nalezljive bolezni SARS-CoV-2 (COVID-19) na območju Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 19/20 in 68/20). Pridobljeno na <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2020-01-1030>

Uradni list Republike Slovenije. (2022). Odlok o spremembah in dopolnitvah Odloka o začasnih ukrepih za zmanjšanje tveganja in preprečevanje širjenja okužb s COVID-19 (Ur. l. RS, št. 139/2022). Pridobljeno 22.3.2023 na https://www.uradni-list.si/files/RS_-2022-139-03402-OB~P001-0000.PDF

Webex, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.webex.com/>

Zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti (Uradni list RS, št. 40/06).

Zoom, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://zoom.us/>

