



Fakulteta za zdravstvo **Angele Boškin**
Angela Boškin Faculty of Health Care

Magistrsko delo
visokošolskega strokovnega študijskega programa druge stopnje
PROMOCIJA ZDRAVJA

**POMEN KOMUNIKACIJE V PODJETJU
ZA OBČUTEK VEČJE VARNOSTI
MED ZAPOSLENIMI MED EPIDEMIJO
COVID-19 – ŠTUDIJA PRIMERA
ENE ORGANIZACIJE**

**IMPORTANCE OF COMPANY
COMMUNICATION FOR EMPLOYEES TO
FEEL MORE SAFE IN THE TIME OF COVID-
19 EPIDEMIC – CASE STUDY OF ONE
ORGANIZATION**

Magistrsko delo

Mentorica: doc. dr. Katja Pesjak
Somentorica: doc. dr. Saša Kadivec

Kandidatka: Kristina Žagar

Ljubljana, december, 2021

ZAHVALA

Doc. dr. Katji Pesjak se zahvaljujem za vso podporo pri nastajanju magistrske naloge, za natančen vsebinski pregled, usmeritve in spodbudo

Somentorici doc. dr. Saši Kadivec, prof. zdr. vzg., se zahvaljujem za pregled naloge in številne dodatne nasvete.

Posebej se zahvaljujem vsem, ki so sodelovali v raziskavi, in seveda podjetju, ki mi je raziskavo omogočilo. Hvala za vse izpolnjene vprašalnike in za pripravljenost, da sodelujete in mi tako pomagata.

Zahvaljujem se tudi recenzentoma doc. dr. Branku Bregarju in doc. dr. Ireni Grmek Košnik za vse dodatne usmeritve in pomoč pri nastajanju naloge.

Posebej bi se rada zahvalila prof. dr. Jaki Smrekarju za izčrpno pomoč pri kreiranju novih spremenljivk, s katerimi smo lahko statistično podprli dobljene rezultate.

Ge. Kseniji Kosem se zahvaljujem za skrbno lektoriranje.

Zahvaljujem se svoji družini. Za vse spodbudne besede, pomoč in zaupanje vame. Še posebno se zahvaljujem svoji dragi mami, ki mi je omogočila študij, mi ves čas stala ob strani, verjela vame, me podpirala in mi pomagala.

Hvala tudi vsem prijateljem, ki ste mi vedno stali ob strani in me spodbujali.

POVZETEK

Teoretična izhodišča: Marca 2020 je Svetovna zdravstvena organizacija zaradi okužbe z virusom SARS-CoV-2 razglasila pandemijo covid-19. Ti krizni časi so v celotni svetovni populaciji ustvarili stres. Kriza zaradi covid-19 vpliva na tržno vrednost in prodajo podjetij ter spreminja njihovo organizacijsko strukturo in notranje procese. V tem okviru morajo podjetja redefinirati tudi svojo notranjo komunikacijsko strategijo. V kriznih časih je ustrezna interna komunikacija v podjetjih zelo pomembna.

Cilj: Cilj magistrskega dela je bil raziskati uspešnost internega komuniciranja v podjetju X med epidemijo covid-19. Zanimalo nas je, kako je interna komunikacija vplivala na občutek varnosti zaposlenih pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 in na njihovo zaupanje, da je zelo malo verjetno, da se na delovnem mestu lahko okužijo, ter kako so zaposleni med epidemijo covid-19 občutili stres.

Metoda: Presečna raziskava je študija primera v enem podjetju. V teoretičnem delu smo uporabili deskriptivno metodo dela s pregledom strokovne in znanstvene literature. V empiričnem delu smo uporabili neeksperimentalno eksplorativno metodo raziskovanja. Za raziskavo je bila uporabljena tehnika anketiranja – strukturiran vprašalnik. Vprašalnik je dobilo 1553 zaposlenih obeh spolov in različnih starosti, ki so bili v delovnem procesu v času, ko je epidemija covid-19 dosegla vrh (od 17. 3. do 13. 4. 2020). Vključeni so bili zaposleni na različnih delovnih mestih: laboratoriji (250 oseb, 16,1 %), pisarne (169 oseb, 10,9 %, centralna proizvodnja (966 oseb, 62,2 %) in dislocirana proizvodna enota (168 oseb, 10,8 %). Vključeni so bili vsi zaposleni ne glede na pozicijo. Prejeli smo 903 (58,2 %) izpolnjene vprašalnike, v analizo smo lahko vključili 895 (99,1 %) pravilno izpoljenih vprašalnikov. V raziskavi je sodelovalo 355 moških in 540 žensk, starih povprečno 35,92 leta (SO = 10,10 leta). Pridobljene podatke smo obdelali z Microsoft Office Excel 2017 in IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0. Za njihovo analizo smo uporabili različne statistične metode: opisno statistiko s frekvenčno in odstotno porazdelitvijo ter standardno deviacijo, test hi-kvadrat in t-test za neodvisne vzorce. Kot metodi analitične statistike smo uporabili multivariantno linearno regresijo in analizo variance.

Rezultati: Ugotovili smo, da so zaposleni, ki so bolj zaupali v to, da je malo verjetno, da bi se na delovnem mestu okužili z virusom SARS-CoV-2, občutili manjši stres zaradi epidemije covid-19 ($r = 0,334$; IZ 0,309, 0,358). Manjši stres so občutili tudi

zaposleni, ki so imeli večji občutek varnosti pred okužbo na delovnem mestu ($r = -0,339$; IZ $-0,364, -0,314$). Kakovostnejša interna komunikacija se je odražala v večjem občutku varnosti pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu ($r = 0,579$; IZ $0,560, 0,597$). Pogostejši osebni kontakt vodje z zaposlenimi je bil povezan z večjim občutkom varnosti pred okužbo ($r = 0,139$; IZ $0,112, 0,166$). Zaposleni v dislocirani proizvodni enoti so imeli značilno večji občutek varnosti pred okužbo na delovnem mestu kot zaposleni v centralni proizvodnji (PV: $7,99, 7,59$; $p < 0,001$). Zaposleni, ki so imeli na voljo več internih virov informacij, so bolj zaupali, da je malo verjetno, da bi se na delovnem mestu okužili ($r = -0,101$; IZ $-0,128, -0,073$). Starejši zaposleni so imeli značilno večji občutek varnosti pred okužbo na delovnem mestu kot mlajši (PV: $8,25, 7,83$; $p < 0,001$), ženske so imele značilno večji občutek varnosti kot moški (PV: $8,10, 7,62$; $p < 0,001$).

Razprava: Dokazali smo, da večji, kot je stres, manjši je občutek varnosti pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu. Kot pomembna se je pokazala tudi iracionalna komponenta interne komunikacije. Podjetju smo predlagali, da se v drugem valu osredotoči prav na to komponento.

Ključne besede: promocija zdravja, stres, stres na delovnem mestu, interna komunikacija, pandemija covid-19

SUMMARY

Theoretical background: In March 2020, the World Health Organization (WHO) declared the coronavirus (SARS-CoV-2) outbreak a pandemic. While this novel crisis has put the global population under pressure, it has also impacted the market value of companies and their sales opportunities and prompted them to change their organisational structure and internal processes. Companies had to redefine their internal communication strategies because proper internal communication is critical for coping with any crisis successfully.

Goals: This paper aims to analyse how successfully internal communication was conducted in company X during the COVID-19 epidemic. It examines the impact of the company's internal communication on the employees' sense of security regarding the risk of contracting COVID-19 (SARS-CoV-2 infection) and on their level of confidence that they were unlikely to contract the COVID-19 at their workplace. The paper also looks into the level of stress experienced by the employees during the COVID-19 epidemic.

Methods: Cross-sectional research is a case study in one company. In the theoretical part, we used a descriptive method of work with a review of professional and scientific literature. In the empirical part, we used a non-experimental exploratory research method. A survey technique – a structured questionnaire – was used for the research. The questionnaire was sent to 1553 employees of both sexes and different ages who were in the work process at the time when the COVID-19 epidemic reached its peak (from March 17 to April 13 2020). Employees in various positions were included: laboratories (250 persons, 16.1%), offices (169 persons, 10.9%), central (966 persons, 62.2%) and dislocated (168 persons, 10.8%) production unit. All employees were included, regardless of the leading position. We received 903 (58.2%) completed questionnaires, 895 (99.1%) correctly completed questionnaires were included in the analysis. The survey included 355 male and 540 female respondents with a mean age of 35.92 ± 10.10 years. The data obtained were processed in Microsoft Office Excel 2017 and IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0, and analysed using different statistical methods: descriptive statistics with frequency and percentage distributions, standard deviation, chi-square test, and independent samples t-test. Multivariate linear regression and the analysis of variance were used as the relevant methods of analytical statistics.

Results: Employees with a higher level of confidence that they were unlikely to contract the COVID-19 at their workplace experienced a lower level of stress due to COVID-19 epidemic ($r = 0.334$; CI 0.309, 0.358). Lower stress levels were also established for those employees with a stronger sense of security regarding the risk of contracting COVID-19 at the workplace ($r = -0.339$; CI $-0.364, -0.314$). A better internal communication was also reflected in a stronger sense of security regarding the risk of contracting COVID-19 at the workplace ($r = 0.579$; CI 0.560, 0.597). A more frequent personal contact of managers with the employees was also associated with a stronger sense of security regarding the risk of contracting COVID-19 ($r = 0.139$; CI 0.112, 0.166). A significantly stronger sense of security regarding the risk of contracting COVID-19 at the workplace was established for employees working at the remote production site in comparison to the employees at the central production site (AV: 7.99, 7.59; $p < 0.001$). Those employees who had access to a greater number of internal sources of information had a higher level of confidence that they were unlikely to contract the COVID-19 at the workplace ($r = -0.101$; CI $-0.128, -0.073$). A significantly greater sense of security regarding the risk of contracting COVID-19 at the workplace was found for senior employees in comparison to the employees of a younger age (AV: 8.25, 7.83; $p < 0.001$) and for female employees as compared to male employees (AV: 8.10, 7.62; $p < 0.001$).

Discussion: The survey proved that higher levels of stress are associated with a lower sense of security regarding the risk of contracting COVID-19 at the workplace. The irrational component of internal communication was shown to be significant. As a result, this component was suggested to be used as the main starting point during the next wave of the epidemic.

Key words: health promotion, stress, stress at work, internal communication, COVID-19 pandemic

KAZALO

1 UVOD	1
2 TEORETIČNI DEL	4
2.1 PROMOCIJA ZDRAVJA IN STRES NA DELOVNEM MESTU	4
2.2 PROMOCIJA ZDRAVJA IN STRES NA DELOVNEM MESTU MED EPIDEMIJO COVIDA-19	9
2.3 INTERNA KOMUNIKACIJA V DELOVNIH ORGANIZACIJAH	11
2.4 INTERNA KOMUNIKACIJA V KRIZNIH SITUACIJAH	13
2.5 INTERNA KOMUNIKACIJA V PODJETJU X	15
3 RAZISKOVALNI DEL	18
3.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA	18
3.2 RAZISKOVALNE HIPOTEZE	18
3.3 METODE RAZISKOVANJA	19
3.3.1 Dizajn raziskave	19
3.3.2 Instrument raziskave	20
3.3.3 Udeleženci raziskave	21
3.3.4 Potek raziskave in pridobivanje soglasja	22
3.3.5 Obdelava podatkov	22
3.3.6 Analiza zanesljivosti sestavljenih lestvic iz vprašalnika in lestvice zaznavnega stresa	24
3.4 REZULTATI	27
3.4.1 Interna komunikacija	27
3.4.2 Zaupanje in varnost.....	31
3.4.3 Prispevek vodij k občutku varnosti pred okužbo z virusom SARS-CoV-2	32
3.4.4 Motivacija za nemoteno delo	33
3.4.5 Stres	34
3.4.6 Lestvice interne komunikacije IK.A, IK.B, IK.RU in IK	34
3.4.7 Občutek varnosti glede okužbe, ki je povezan s podjetjem (lestvica VP)	35
3.4.8 Hipoteze	36
3.4.9 Vprašanja, povezana z glavnimi hipotezami	39
3.5 RAZPRAVA	42
3.5.1 Omejitve raziskave	47

4 ZAKLJUČEK	48
5 LITERATURA	49
6 PRILOGE	64

KAZALO SLIK

Slika 1: Kanali interne komunikacije	27
Slika 2: Zaskrbljenost zase med epidemijo	31
Slika 3: Motivacija za nemoteno delo	34

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vzorčna variančno-kovariančna matrika uteženih komponent lestvice	25
Tabela 2: Variančno-kovariančna matrika uteženih komponent lestvice STRES 2	26
Tabela 3: Kakovost interne komunikacije med vrhom epidemije	28
Tabela 4: Preventivni ukrepi za preprečitev prenosa okužbe z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu.....	31
Tabela 6: Analiza stresa	34
Tabela 7: Statistika, povezana z lestvicami interne komunikacije	35
Tabela 8: Statistika lestvice VP	36
Tabela 9: Preizkus hipoteze H1c	37
Tabela 10: Povprečje lestvice VP pri mlajših in starejši zaposlenih.....	39
Tabela 11: Povprečje lestvice VP pri moških in ženskah	39
Tabela 12: Korelacijska tabela v zvezi s hipotezo H1a	39
Tabela 13: Regresijska analiza	40

SEZNAM KRAJŠAV

covid-19	bolezen, ki jo povzroča novi koronavirus (virus SARS-CoV-2)
IK	lestvica interne komunikacije
IK.A	lestvica kakovosti interne komunikacije
IK.B	lestvica kakovosti občutkov, povezanih z interno komunikacijo
IK.RU	lestvica razumevanja in udejanjanja navodil, posredovanih prek interne komunikacije
LZS (PSS)	lestvica zaznavnega stresa (perceived stress scale)
SARS-CoV-2	koronavirus, ki je povezan z akutnim respiratornim sindromom (severe acute respiratory syndrome coronavirus 2)
SZO (WHO)	Svetovna zdravstvena organizacija (World Health Organization)
VP	lestvica občutka varnosti glede okužbe, povezanega s podjetjem

1 UVOD

Bistvo našega življenja je zdravje. Zadovoljuje potrebo po kakovostnem življenju in preživetju. Človek se je v okviru različnih dejavnikov kot so dedna zasnova, fizično in kulturno okolje sposoben prilagajati okoliščinam, ki se skozi življenje spreminjajo (Vacik Snoj, 2015).

V tem kontekstu je pomemben proces promocije zdravja. Promocija zdravja ljudem omogoča, da povečajo nadzor nad lastnim zdravjem, ga ohranjajo in krepijo (World Health Organization, (WHO, 2016)). Promocija zdravja je pomembna naložba, ki omogoča višjo kakovost življenja prebivalcev. Skela Savič in Pesjak (2014) navajata, da sta ključni listini, ki utemeljujeta področje delovanja promocije zdravja, Ottavska listina in Bangkonška listina. Navajata, da Otawska listina iz leta 1986 poudarja premik iz bolezni v zdravje in promocijo zdravja opredeljuje kot kombinacijo izobraževalnih in okoljskih podpor delovanju posameznika in življenjskim razmeram, ki pozitivno vplivajo na zdravje. Bangkoška listina iz leta 2005 naslavlja globalno zdravje.

Ljudje preživimo velik del svojega odraslega življenja na delu, zato tudi delovno okolje pomembno vpliva na zdravje posameznika. Aktivna populacija v Sloveniji spada glede varovanja in krepitev zdravja med ogrožene skupine prebivalcev. Skrb za lastno zdravje je v aktivnem obdobju pogosto zanemarjena zaradi v tistem obdobju zadovoljivega zdravstvenega stanja. Med sedmimi ključnimi dejavniki tveganja za kronična obolenja jih je najmanj pet tesno povezanih s telesno nedejavnostjo in neustreznim prehranjevanjem. Poleg tega je delovno mesto, skupaj z okoljem, kjer dela posameznik, lahko naporno. Zaposleni so pod stresnimi obremenitvami. V mnogih organizacijah se zaposleni na delovnem mestu srečujejo z različnimi dejavniki stresa, kot so vrsta zaposlitve, konfliktna vloga, negotovost vlog, organizacijski dejavniki itd. Ko so vloge zaposlenih v organizaciji oz. podjetju jasno opredeljene in razumljene, pričakovanja pa jasna in nekonfliktna, potem je tudi stres minimalen (Pondelak, 2017). Delo v kakovostnem delovnem okolju vpliva na zdravje zaposlenih in na njihovo motiviranost, za kar so v veliki meri zaslužni tudi delodajalci (Mrak, 2014).

Epidemija covid-19, ki jo je povzročilo širjenje okužbe s koronavirusom SARS-CoV-2, je za ljudi celega sveta stresor. Ljudje so bili prestrašeni, skrbelo jih je za svoje zdravje in zdravje najbližjih, čutili so se nemočne, ker je bil virus SARS-CoV-2 velika neznanka, nekatere je zajela panika, drugi so v svoji prestrašenosti vse zanikali, tretji so občutili veliko tesnobo. Mucci in sodelavci (2016) so v literaturi iskali učinke ekonomske krize leta 2008 v ZDA na duševno zdravje zaposlenih in ugotovili, da je bila pomemben dejavnik stresa med

zaposlenimi (Mucci, et al., 2016). Povečanje brezposelnosti, povečan obseg dela, zmanjšanje števila zaposlenih in znižanje osebnih dohodkov je vodilo do motenj v razpoloženju, anksioznosti, depresije in samomorov, včasih tudi do srčno-žilnih obolenj in težav z dihanjem (Mucci, et al., 2016). Predpogoj vsakega delodajalca za uspešno in organizirano poslovanje je zdravo in varno delo. Da pa bodo zaposleni kar se da razumeli in tudi upoštevali predpisane ukrepe in navodila je potrebno nujno vzpostaviti in vzdrževati dialog z njimi. Posledično to pomeni manj bolezni in poškodb na delovnem mestu (Podjed, et al., 2016).

Skrb za dobro počutje zmanjšuje stiske in stres zaposlenih. To ima pozitivne učinke na celotno delovno okolje – poveča se produktivnost zaposlenih, izboljšajo se medsebojni odnosi, zmanjša se delež prezentizma in absentizma (De Neve, et al., 2013). Upravljanje stresa je pomemben del promocije zdravja (Holman, et al., 2018).

Podjetja in tudi posamezniki so zaradi omenjene epidemije v tako imenovani krizni situaciji. Kriza nastane v trenutku, ko posameznikovi običajni mehanizmi za obvladovanje težav ne ustrezajo ali ne zadoščajo in oseba ne more rešiti problema, ki je zanjo zelo pomemben. Vsaka krizna situacija je edinstvena in zahteva prilagojen pristop do posameznika. To tudi pomeni, da določena krizna situacija vsakemu posamezniku predstavlja drugačno mero stresa. Zato je v kriznih situacijah ključnega pomena komuniciranje, da lahko razumemo, kaj se dogaja s posameznikom in kako mu lahko ponudimo podporo in pomoč (Gregorc, 2014). Holman s sodelavci (2018) navaja izboljšanje komunikacije in odločanja, upravljanje konfliktov in podporo zaposlenim kot intervencije vodstva za obvladovanje stresa na delovnem mestu. Koncept interne krizne komunikacije v podjetju je relativno nov (Adamu Abbas & Mohamed, 2019). Selnow s sodelavci (2017) poudarja, da se velik delež raziskav osredotoča na hitrost širjenja informacij in vsebino informacij. Vzporedno pa raziskave kažejo, da so zaposleni v kriznih situacijah pogosto prezrti (Frandsen & Johansen, 2011). Namreč, komunikacijski dialog se v kriznih razmerah lahko izgubi v kontekstu tveganja (Selnow, et al., 2017). Zato je uspeh oz. obstoj podjetja v kriznih situacijah v veliki meri odvisen od zaznavanja izredne situacije in reagiranja nanjo. V tem kontekstu je komunikacija izjemnega pomena. Organizacija komunikacijskega načrta in tima ter določitev poti komuniciranja so aktivnosti, ki so prvi koraki k uspešni rešitvi krizne situacije (Černe Zorko, 2018). Seveda pa je bistvenega pomena tudi vključitev zaposlenih v krizno upravljanje (Adamu Abbas & Mohamed, 2019).

Epidemija covid-19 vpliva na tržno vrednost in prodajo podjetij ter spreminja organizacijsko strukturo in notranje procese v podjetjih. V tem okviru podjetja nimajo druge možnosti, kot da ponovno premislijo tudi o svoji notranji komunikacijski strategiji. Notranja komunikacija igra v takih razmerah bistveno vlogo. Če podjetje ne želi, da bi panika povzročila krizo na delovnem

mestu, morajo vodje takoj obvestiti zaposlene in odgovoriti na njihova vprašanja. Varnostni postopki so osnovna tema, o kateri želijo biti zaposleni obveščeni. Imeti želijo jasne napotke in nasvete glede varnosti, da se lahko zaščitijo pred okužbo in se tako počutijo bolj varne, saj vidijo, da vodjem ni vseeno za njihovo zdravje in počutje. Pravilna notranja komunikacija je lepilo, ki združuje podjetje in ima še bolj kritično vlogo v kriznih časih, vključno z epidemičnimi krizami, kot je epidemija covid-19 (Hartman & Lussier, 2020; Bowen & Lovari, 2020; Smarp, 2020). Zaposleni potrebujejo natančne in točne informacije, da lahko svoje delo opravijo dobro (Rotman, 2014).

Xifra (2020) ugotavlja, da morajo podjetja narediti vse, kar je mogoče, da zagotovijo dobro počutje in finančno varnost zaposlenih, tudi če to pomeni velike finančne izgube, dokler se epidemija covid-19 ne konča.

Namen naše raziskave je bil pridobiti informacije o uspešnosti internega komuniciranja v podjetju X med epidemijo covid-19. S tem namenom je bilo interno komuniciranje v podjetju X v vprašalniku natančno opredeljeno, vezalo se je na aktivnosti v podjetju in ni posegalo v kontekst zunanje komunikacije, ki se odvija zunaj podjetja. Tudi samoocena stresa je bila postavljena v kontekst aktivnosti v podjetju. Komuniciranje je bilo obsežno in vodeno prek različnih kanalov. Proučili smo vpliv interne komunikacije na občutek večje varnosti zaposlenih in njihovo zaupanje v to, da je verjetnost, da se na delovnem mestu lahko okužijo, zelo majhna. Rezultati naše raziskave bodo podjetju v pomoč pri odločanju o primernosti komuniciranja v morebitnem naslednjem valu epidemije covid-19 oz. za ukrepanje v podobnih situacijah.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 PROMOCIJA ZDRAVJA IN STRES NA DELOVNEM MESTU

Termin promocija zdravja naj bi leta 1945 prvič izpostavil zgodovinar medicine Henry Sigerst. Opredelil je štiri temeljne naloge medicine. Preprečevanju bolezni, zdravljenju bolnih in rehabilitaciji je dodal promocijo zdravja (Terris, 1992). Promocija zdravja ni življenjski cilj, pač pa vir vsakdanjega življenja, ki izhaja iz biopsihosocialnega koncepta (Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa (KIMDPŠ, 2020)). Po definiciji Svetovne zdravstvene organizacije je promocija zdravja proces, ki omogoča ljudem obvladovati in razumeti dejavnike, ki izboljšujejo lastno zdravje (WHO, 2016). Spremembe na področju poklicnega življenja oz. poklicne dinamike in povečevanje deleža bolniških odsotnosti so vodile tudi v odkrivanje pomembnosti promocije zdravja na delovnem mestu. Programi za promocijo zdravja na delovnem mestu se osredotočajo na posameznikove fizične in psihične sposobnosti ter na ravnovesje med delom in prostim časom ter s tem pomembno vplivajo na zdravje zaposlenih (Wollesen, et al., 2016).

Cilj promocije zdravja je izboljšati zmožnosti posameznika, organizacije in skupnosti, da dosežejo bolj aktivno zdravje in vplivati na dejavnike zdravja. Da pa se to doseže je potrebno sodelovanje zdravstvenih strokovnjakov, drugih sektorjev in tudi skupnosti (Nacionalni inštitut za javno zdravje (NIJZ, 2017)). Proper in Ostrom (2019) v svoji raziskavi ugotavljata pomen promocije zdravja na delovnem mestu v kontekstu preprečevanja povečevanja telesne teže zaposlenih, ohranjanja duševnega zdravja in preprečevanja mišično-skeletnih obolenj. Delovno mesto je priložnost za promocijo zdravja na individualni ravni (spreminjanje vedenja zaposlenih, promocija zdravega življenjskega sloga) in tudi na ravni okolice (ponudba hrane v menzi, možnost rekreacije) (Lim, et al., 2012; Feigin, et al., 2016). Delovno mesto je neke vrste idealno okolje za promocijo zdravja, saj posameznik na delovnem mestu preživi veliko časa, delovna populacija je relativno konstantna in tako primerna za dolgoročne intervencije ter spremljanje, posamezniki so na delovnem mestu prisotni in se lahko udeležujejo v aktivnostih (Wyatt, et al., 2015). Veternik (2016) je raziskovala projekte, ki zagotavljajo promocijo zdravja na delovnem mestu. Rezultati so pokazali, da je varno delovno okolje odvisno tako od delodajalca kot zaposlenega. Programi za promocijo zdravja na delovnem mestu so smernice, ki so namenjene ohranjanju in krepitvi telesnega in duševnega zdravja ter dobrega počutja zaposlenih (Veternik, 2016).

Promocija zdravja na delovnem mestu vključuje skupna prizadevanja tako delodajalca kot tudi družbe za izboljšanje zdravja in boljšega počutja na delovnem mestu (Veternik, 2016;

Pestotnik, 2017; Verdnik & Backović Juričan, 2017). Dejavniki zdravja na delovnem mestu so mnogoteri in so zelo pogosto med seboj povezani. Fizično in psihološko okolje imata lahko neposreden vpliv na zaposlene, ostali dejavniki pa bolj neposrednega (življenjski slog, prioritete zaposlenih, prehrana itd.) (Bajželj, 2019). Tako fizično kot psihološko okolje delovnega mesta sta pomembna dejavnika za zdravje zaposlenih; zdravi delavci pa delajo bolj učinkovito (Wyatt, et al., 2015). Da bi se zaposleni lahko vključevali v intervencije za promocijo zdravja na delovnem mestu mora vodstvo delo dobro organizirati in tudi strukturirati in sicer tako, da zaposlenim to omogoča. Na primarnem mestu je ureditev delovne organizacije podjetij, šele potem se lahko začne uvajati ukrepe za zdravje (Bredahl, et al., 2015).

(Bredahl, et al., 2015). Zdravje in dobro počutje lahko izboljšamo in zagotovimo z boljšo organizacijo dela, izboljšanjem delovnega okolja, spodbujanjem zaposlenih za udeleževanje zdravih aktivnosti, spodbujanjem osebnostnega razvoja. Pomembno je tudi, da zaposleni sprejmejo ukrepe za promocijo zdravja na delovnem mestu in imajo pri tem tudi možnost odločanja. Vse to vodi tudi do občutka večje vključenosti posameznika v organizacijo, večjega zadovoljstva pri delu ter večje pripadnosti organizaciji (Stergar & Urdih Lazar, 2012; Malik, et al., 2014; Pestotnik, 2017; Jia, et al., 2018).

Duševno zdravje, stres, tesnoba in depresija so težave, ki so pogosto povezane z delom. Stres vpliva predvsem na duševno zdravje in počutje zaposlenih. Programi za promocijo zdravja na delovnem mestu običajno upoštevajo program ozaveščanja o zdravju ter politiko ali dejavnost na delovnem mestu, namenjeno izboljšanju zdravja delavcev. Vključujejo možnosti za izobraževanje, kot so različne publikacije, seminarji, zdravniški pregledi, prostori za fitness v delovnem okolju ali pa podjetje plača karto za fitness, ponudba zdrave hrane v prodajnih avtomatih. Podjetja lahko dobro počutje zaposlenih dosežejo s kombinacijo izboljšane organizacije dela in delovnega okolja, spodbujanjem aktivne udeležbe pri aktivnostih za promocijo zdravja in spodbujanjem osebnega razvoja (Radzi, et al., 2020; Zych & Springer, 2021). Aktivnosti za promocijo zdravja, ki pripomorejo k dobremu psihičnemu zdravju zaposlenih, posledično pa k zmanjševanju stresa in obvladovanju dejavnikov stresa, so fizične aktivnosti, organizirane na delovnem mestu, npr. joga, individualne in skupinske terapevtske delavnice z zaposlenimi, učenje dihalnih vaj, treningi zavesti in mišljenja, učenje čutenja in občutenja, meditacija, učenje strategij obvladovanja stresa itd. (Wolever, et al., 2012; Hülshager, et al., 2013; Siu, et al., 2014).

Poleg delovnega okolja je pomemben dejavnik zdravja in počutja zaposlenih tudi širše življenjsko okolje. Vemo, da je SZO januarja 2020 razglasila izbruh nove okužbe z virusom

SARS-CoV-2, ki so jo poimenovali bolezen covid-19, marca 2020 pa je bila razglašena pandemija. Te izredne razmere v javnem zdravju lahko vplivajo na zdravje, varnost in dobro počutje posameznikov (povzročajo negotovost, zmedenost, čustveno izolacijo, stigma itd.) in skupnosti (ekonomske izgube na makro družbeni ravni, brezposelnost, zaprtje izobraževalnih ustanov, omejen dostop do zdravstvenih storitev itd.). Vse to vpliva na različne odzive posameznikov, kot so stres, poslabšanje duševnega zdravja, zloraba prepovedanih substanc, neupoštevanje direktiv (npr. samoizolacije) (NIJZ, 2020a,b; Pfefferbaum & North, 2020)). Krizna situacija je ustvarila stres v celotni populaciji (WHO, 2020).

Stres na delovnem mestu velja za enega največjih zdravstvenih in varnostnih izzivov, s katerimi se srečujemo v Evropi. Je ena od oblik psihosocialnega stresa in je posledica neskladja med velikimi zahtevami na delovnem mestu in posameznikovo nezmožnostjo izpolnjevati te zahteve, slabega ravnovesja med vloženim naporom in nagrado za opravljeno delo ter velike nezanesljivosti delovnega mesta (Jeriček & Bajt, 2015). Raziskava Ameriškega združenja psihologov iz leta 2014 je pokazala, da 31 % zaposlenih na delovnem mestu čuti napetost, 61 % pa se jih s stresom uspešno spoprijema (Tetrick & Winslow, 2015). Na drugi strani ugotavljajo, da tudi zaposleni, ki so pod stresom ves čas, niso pripravljeni sprejeti praks spoprijemanja s stresom. To pomeni težavo za podjetja, saj so stresu izpostavljeni zaposleni manj produktivni (Street, et al., 2018). Izpostavljenost stresu na delovnem mestu lahko vodi do hude izgorelosti, stiske in bolezni. To ima posledice tudi na podjetju, saj delavci jemljejo bolniške odsotnosti, v skrajnem primeru celo zamenjajo službo (Klobasa, 2015).

Kot smo že videli, lahko na zagotavljanje zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu pomembno vpliva delodajalec. K promociji zdravja ga zavezuje tudi zakonodaja. Pomembno je, da zagotovi vzdržen in nemoten delovni proces, saj v nasprotnem primeru prihaja do odhajanja ključnih in kakovostnih kadrov, pogostejše odsotnosti z dela, manjše produktivnosti, slabše kakovosti opravljenega dela itd. (Stergar & Urdih Lazar, 2012; Bajželj, 2019). V okviru promocije zdravja na delovnem mestu in zmanjševanja stresa pri zaposlenih je pomembno, da delodajalec pozna stresorje in ukrepe spoprijemanja s stresom, ki pozitivno vplivajo na posameznika in njegovo spoprijemanje s stresom (Pestotnik, 2017). Sterle (2020) navaja, da se lahko delavci s stresom na delovnem mestu spoprijemajo na več načinov, in sicer tako, da se izogibajo vsakodnevni stresu, odkrivajo opozorilne znake ter zmanjšujejo in sproščajo nakopičeni stres. Protistresne tehnike, ki jih delavci lahko izvajajo čim bolj redno, vključujejo redne odmori, saj kratek počitek olajša pritisk in osveži duševno stanje vsakega posameznika, konsistentno telesno aktivnost, ki pripomore k boljšemu spanju in sprostitvi potlačenih čustev, redno sproščanje, prosti čas, načrtovanje dneva glede na prioritete

s postavljenimi cilji, realnost glede količine obveznosti, izogibanje preštevilnim spremembam hkrati, ohranjanje družabnega življenja zunaj delovnega okolja ter pravočasno iskanje zdravstvene in strokovne pomoči oz. podpore. Ob tem je dobro poudariti, da se je zelo priporočljivo izogibati živilom, ki vplivajo na razpoloženje in dolgoročno lahko povzročijo slabo zdravstveno stanje, ljudje pa se v stresnih situacijah pogosto zatekajo k njim. To so kofein, sladkor, alkohol itd. Pomemben protistresni dejavnik je tudi vzdrževanje zelene telesne teže in nasploh celotne telesne podobe, pri čemer ne moremo zanemariti pomena gibanja in športne rekreacije (Sterle, 2020).

Pomembno je, da organizacije za izboljšanje počutja zaposlenih uporabljajo tiste dejavnosti, ki zmanjšujejo stres, in da odpravljajo njegove vzroke. Glede na osredotočenost na spoprijemanje s stresom so Holman in sodelavci (2018) ukrepe za spoprijemanje s stresom razvrstili na primarni, sekundarni in terciarni nivo. Cilj ukrepov na primarnem nivoju je preprečiti, da bi prišlo do stresa pri odpravljanju stresorjev in spodbujanju dobrega počutja. Cilj ukrepov na sekundarnih nivoju je zmanjšati resnost ali trajanje stresa, ko se je zgodil. Ukrepi na terciarnem nivoju pa skušajo rehabilitirati tiste, ki že trpijo zaradi slabega psihičnega zdravja. Z ukrepi želijo zaposlene naučiti spretnosti in sposobnosti za spoprijemanje s stresom, spodbujati dobro počutje in jim omogočiti, da se vključijo v dejavnosti za zmanjševanje stresa. Te dejavnosti vključujejo različne oblike sproščanja, meditacijo, kognitivno vedenjsko terapijo, razvoj medsebojnih veščin itd. Dokazali so, da imajo organizacije in podjetja svoje dejavnosti za odstranjevanje stresa in spodbujanje dobrega počutja zaposlenih, odvisne pa so od kakovosti izvedbenih postopkov in udeležbe zaposlenih (Holman, et al., 2018). Petkovič (2018) je predstavila nekaj podjetij, ki opisujejo dobre prakse promocije zdravja na delovnem mestu, njihov cilj pa je zmanjšati stres na delovnem mestu. V podjetju v Murski Soboti so z analizo pripravili program, ki je temeljil na treh načelih: preprečevanju in obvladovanju stresa, skrbi za zdravje na delovnem mestu in zdravih medsebojnih odnosih. Poskrbeli so tudi za zdravo prehrano, zaposlenim so podarili stekleničke za vodo, izvajali so tedenske sestanke s čim več dogodki za krepitev timskega duha. V podjetju iz Ljubljane so za zaposlene uvedli sedeče masaže na delovnem mestu in aplikacijo »vabilo na druženje«. Vsak dan so naključno izbrali nekaj zaposlenih, ter zanje pripravili kratko druženje in sproščanje. Tretje podjetje je v okviru delovnega časa organiziralo vadbo. Vsem trem podjetjem je bilo skupno to, da so se zavedali, da bodo zaposleni zadovoljni in posledično zdravi le, če bo zanje še bolj poskrbljeno. Biti uslišan je želja vsakega zaposlenega, zato so omenjeni ukrepi pri zaposlenih zelo dobrodošli (Petkovič, 2018). Poleg vseh navedenih organizacijskih prijemov tudi kognitivno vedenjski

training ter duševna in fizična sprostitvev uspešno zmanjšujeta stres na delovnem mestu (Ruotsalasinen, et al., 2015).

V primerjavi s povprečjem v državah Evropske unije (EU) smo v Sloveniji po vrsti pomembnih kazalnikov zdravja in počutja zaposlenih pod povprečjem. Oziroma, če se izrazimo bolj konstruktivno, imamo še obilo priložnosti za izboljšave. Primerjava z zaposlenimi v državah EU pokaže, da so zaposleni v Sloveniji (Podjed & Jeriček Klanšček, 2016):

- pri vrhu EU 28 glede vprašanja, ali ocenjujejo, da sta njihovo zdravje in varnost pri delu ogrožena – tako meni 33,9 % žensk in kar 40,8 % moških (Ignjatović & Kanjuo Mrčela, 2017);
- na tretjem mestu po občutku hitrega tempa dela (Kanjuo Mrčela & Ignjatović, 2012);
- pod povprečjem EU glede produktivnosti – 82 % povprečja evrskega območja (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, (Umar, 2019));
- na drugem mestu glede dojemanja stresa pri delu – 72 % zaposlenih trdi, da so primeri stresa v zvezi z delom na njihovem delovnem mestu pogosti, le 25 % jih pravi, da so redki (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2013);
- popolnoma pri vrhu glede vprašanja, ali so se delovne razmere v zadnjih petih letih poslabšale (Evropska komisija, 2014).

Dobra praksa procesa izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu zajema šest korakov: uvodne aktivnosti, pripravo na izvajanje, analizo stanja, načrt promocije, izvajanje, spremljanje, evalvacijo in izboljšave. Dobrih rezultatov ne moremo pričakovati brez sodelovanja vseh v organizaciji tako vodstva kot tudi zaposlenih. Promocija zdravja predstavlja naložbo in ne samo stroška. Obetavne so tudi ugotovitve strokovne in znanstvene literature o ekonomskih koristih promocije zdravja pri delu za delodajalce (Podjed, et al., 2016):

- zmanjšanje stroškov zaradi bolniške odsotnosti – povprečno za 12 do 36 % v 3 do 5 letih (KIMDPŠ, 2012);
- zmanjšanje stroškov, ki nastajajo zaradi slabega počutja, zdravja in tegob tistih zaposlenih, ki so kljub težavam prisotni na delovnem mestu (Podjed & Jeriček Klanšček, 2016);
- večja produktivnost zaposlenih – do 20 % (Eurofound, 2011);
- velika ekonomičnost ukrepov za promocijo zdravja – z vsakim evrom, vloženim v zdravje zaposlenih, je mogoče prihraniti od 2,5 do 10 evrov (KIMDPŠ, 2020).

Zaposleni se programov, ukrepov ali aktivnosti za promocijo zdravja udeležujejo prostovoljno. Občutiti in vedeti morajo, da jim ukrepi za promocijo zdravja koristijo, da jim omogočajo nadzor nad življenjem in boljšo skrb zase. Pomembna je tako dolgoročna kot širša korist aktivnosti za promocijo zdravja, ki segajo zunaj delovnega okolja. Delavci naj pri načrtovanju,

uvedbi, izvedbi in evalvaciji aktivnosti aktivno sodelujejo. Aktivnosti naj bodo na voljo vsem zaposlenim. Promocija zdravja mora biti del organizacijske kulture. Načini ozaveščanja in informiranja zaposlenih so številni: osebna komunikacija, sporočila vodstva, interni časopisi, delavnice, interna e-pošta, intranet, ohranjevalci zaslona, redni sestanki, brošure, plakati, oglasne deske itd. (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2012).

2.2 PROMOCIJA ZDRAVJA IN STRES NA DELOVNEM MESTU MED EPIDEMIJO COVIDA-19

Katastrofe velikih razsežnosti, kar epidemija covid-19 zagotovo je, vedno spremlja velik porast motenj v duševnem zdravju – travme, posttravmatske stresne motnje, depresija, uporaba nedovoljenih substanc itd. (Galea, et al., 2020). Obvladovanje stresa v trenutni situaciji in okoliščinah je postalo globalni koncept in razvija se precej kombiniranih tehnik za njegovo odpravo. Promocija zdravja in promotorji zdravja so se med epidemijo covid-19 uspešno odzvali in lahko pomembno prispevajo k sedanjim in prihodnjim težavam, ki izhajajo iz javnega zdravja. Promotorji zdravja se že od nekdaj usklajujejo s socialnim modelom zdravja. Epidemija nas je opozorila, da je pomen javnega zdravja premalo cenjen in v teh časih sploh kritičen v vseh vidikih covid-19. Javno zdravje je širok pojem, koristno pa je, da ločimo glavni področji: promocijo zdravja in preprečevanje bolezni. Med epidemijo covid-19 se preventivne dejavnosti aktivno uporabljajo za varovanje javnega zdravja po vsem svetu. K promociji lahko prištejemo nadzorne ukrepe (karantena, zaprtje šol, restavracij, ostajanje ljudi doma itd.). Po drugi strani pa lahko promocijo zdravja obravnavamo predvsem kot osredotočanje na napredovanje posameznikov k pozitivnem koncu kontinuuma bolezni in zdravja (Woodall, 2020). Ob razglasitvi epidemije je Evropska organizacija za varnost in zdravje pri delu (European Agency for Safety and Health at Work) nemudoma prolagodila oz. dopolnila smernice za delovna mesta, ki bodo preprečevale širjenje covid-19. Smernice vključujejo informacije o koronavirusu, protokolih čiščenja in razkuževanja, obraznih maskah, upravljanju primerov obolelih, potovanjih in sestankih (EU-Osha, 2020).

Rahmani & Ibrahim (2020) sta dokazala, da so strategije, kot so globoko dihanje, mišična relaksacija, joga, meditacija, vedenjske in fiziološke strategije, učinkovite pri preprečevanju raznih bolezni in stresa in da so v veliko pomoč pri njihovem preprečevanju. Kriza epidemije pomembno vpliva na zdravje in varnost pri delu, zato je pomembno, kako se posameznik odzove (Rudolph, et al., 2020). Dawel in sodelavci (2020) so naredili raziskavo, ki je na vzorcu 1296 odraslih Avstralcev ugotavljala povezave med duševnim zdravjem in izpostavljenostjo covidu-19, vplivom na delo ter socialnimi in demografskimi dejavniki. Ugotovili so, da je bilo

bistveno več tesnobe in depresije, tudi pri posameznikih, ki predhodno niso imeli motenj duševnega zdravja. Izpostavljenost covidu-19 ni pomembno prispevala k večjemu pojavu motenj duševnega zdravja.

Raziskava v Združenem kraljestvu je bila usmerjena v razširjenost in napovednike splošnih motenj v duševnem zdravju ter pogostost osamljenosti med prvim valom epidemije. Z 12-stopenjsko točkovno lestvico splošnega zdravstvenega vprašalnika (GHQ-12) so analizirali 15.530 anketirancev. Analize so pokazale, da so se pri tistih, ki so imeli simptome, povezane s covidom-19, pogosteje razvile motnje v duševnem zdravju in da so bili tudi bolj osamljeni. Ugotovili so tudi, da je bilo tveganje za razvoj motenj v duševnem zdravju in za osamljenost večje pri ženskah in mladih, medtem ko sta bila služba in življenje s partnerjem zaščitna dejavnika (Zixin & Wang, 2020). Nekatere skupine so zaradi psihosocialnih učinkov pandemije bolj ranljive kot druge. Bolj ranljivi so ljudje z večjim tveganjem za okužbo (starejši, ljudje z manjšo imunsko odpornostjo, bolni s sočasnimi boleznimi srca in žilja ter pljučnimi boleznimi, starejši, ki so odvisni od tuje pomoči v institucijah, zdravstveni delavci). Pregled psiholoških posledic na vzorcih ljudi v karanteni je razkril številne čustvene odzive (stres, depresijo, razdražljivost, nespečnost, strah, zmedo, jezo, frustracijo, dolgčas, stigma). Ljudje, ki so preboleli anksiozne motnje in depresijo ali pa se s temi težavami soočajo in jih še niso povsem premagali, lahko v času tako razširjenega stresa doživijo poslabšanje ali ponovitev depresivne ali anksiozne motnje (Pfefferbaum & North, 2020).

Seveda pa so med zdravstvenimi krizami med najbolj obremenjenimi zdravstvene službe, zaradi česar je njihovo delo še bolj stresno kot običajno. Zdravstveni delavci doživljajo visoko stopnjo delovnega stresa tudi v običajnih okoliščinah, vendar mnogi ne želijo razkriti težav z duševnim zdravjem ali poiskati pomoči. Covid-19 povzroča še dodaten pritisk na zdravstvene delavce in zdravstveni sistem na splošno. Raziskava kaže, da se je povečalo tveganje za psihološke stiske. Dokazali so, da je pomembno, da si zdravstveni delavci med seboj pomagajo, da imajo podporo v vodstvu in družinah (Galbraith, 2020; Restauri & Sheridan, 2020). Sicer pa so raziskave potrdile (Sasaki, et al., 2020; Tan, et al., 2020; Wong, et al., 2020), da je bila med covidom-19 večina zaposlenih, ne glede na sektor, pod večjim stresom, in da se najbolj bojijo okužbe in prenosa okužbe z delovnega mesta v svoj dom. Poleg strahu pred okužbo jim stres predstavljajo tudi razumevanje politike podjetja med epidemijo, spremenjena časovna dinamika dela, negotovost glede ohranjanja zaposlitve tako zaradi zmanjšanega obsega dela kot zaradi potencialne bolniške odsotnosti. Prepoznani pomembni dejavniki, ki omilijo stres pri zaposlenih, so jasna in razumljiva politika o delu in delovnih mestih, seznanjenost z novo delovno politiko podjetja, zagotavljanje varovalnih ukrepov

v podjetju ter zagotavljanje navodil in smernic ali pa usposabljanja o tem, kako se soočati s povečanim stresom na delovnem mestu med epidemijo.

Najpogostejši odziv podjetij na krizno situacijo, ne glede na področje dela, je bil usmerjen v zmanjševanje stresa in ostalih dejavnikov tveganja: oblikovanje politik upravljanja epidemije, upravljanje informacij, zagotavljanje varnostnih ukrepov in opreme ter nudenje podpore in obstoječih ukrepov promocije zdravja za zmanjševanje stresa in obvladovanje stresorjev (Dennerlein, et al., 2020; Wong, et al., 2020; Kniffin, et al., 2020). Nekatera podjetja so zaposlenim omogočila prilagajanje urnikov dela in delo od doma. Nekaj podjetji je zaposlenim pomagalo kriti stroške za varstvo otrok, dovolilo je neplačan starševski dopust in plačan dopust za novopečene starše (Linann, 2019). Vsi navedeni ukrepi za promocijo zdravja so v kriznih časih izjemnega pomena, saj obstaja pozitivna povezanost med številom izvajanih ukrepov in zavedanjem oz. poznavanjem covid-19 ter s tem povezanim stresom – večje, kot je poznavanje, manjša je izpostavljenost stresu (Giorgi, et al., 2020; Sasaki, et al., 2020).

Raziskava (Wong, et al., 2020) je pokazala, da med epidemijo v podjetjih ne poteka odkrita komunikacija o zdravstvenem stanju zaposlenih. Čutiti je predvsem pomanjkanje jasne komunikacije o obolelih sodelavcih. Pokazala se je potreba po intenzivnejši in heterogeni komunikaciji (upraba različnih komunikacijskih kanalov), ki mora biti jasna in predvsem ažurna, da podatki pravočasno dosežejo zaposlene (Wong, et al., 2020). Če podjetje želi izvajati učinkovito in ustrezno promocijo zdravja, je temeljni pogoj urejena oz. ustrezna komunikacija med zaposlenimi in vodstvom (Bredahl, et al., 2015). Namreč, varna delovna mesta in produktivnost je tisto, kar bo po končani epidemiji covid-19 pomembno vplivalo na stanje v družbi.

2.3 INTERNA KOMUNIKACIJA V DELOVNIH ORGANIZACIJAH

Komuniciranje je kompleksen proces pretoka informacij med dvema ali več udeleženci, ki so hkrati oddajniki in sprejemniki sporočil. Sporočila ali informacije potekajo po komunikacijski poti, vsak udeleženec jih zaradi subjektivnega dožemanja različno dojema in interpretira, kar posredno vpliva na nebesedno oz. neverbalno, paraverbalno ali verbalno povratno komunikacijsko reakcijo (Gregorc, 2014). Učinkovita komunikacija je za podjetje pomembna, saj je lahko poslovanje na podlagi dobre komunikacije uspešno. Podjetje mora nenehno oblikovati in izvajati čim bolj učinkovito komunikacijo (Gregorc, 2014). Madsen & Sjørberg, (2014) pravita, da morajo imeti vodje jasno predstavo o komunikacijskih ciljih, da jih lahko podjetje doseže. Pri komunikaciji gre za odpravo negotovosti, kdaj pride do sprememb v

podjetju. Interna komunikacija, poimenovana tudi znotrajorganizacijska komunikacija oz. komunikacija z zaposlenimi, je opredeljena kot skupni napor podjetja za zbiranje informacij ter uspešnosti in doseganje angažiranosti zaposlenih. Interna komunikacija vključuje vse oblike komunikacije znotraj podjetja in je izmenjava informacij med zaposlenimi ali vodji, da se ustvari razumevanje poslovanja. Podjetje lahko za komunikacijo uporablja različne vire. Komunikacija je lahko osebna, pisna ali spletna. Za podjetje je pomembno, da izbere pravi komunikacijski kanal, ki ustreza njegovi poslovni strategiji in ciljem (Madsen & Sjöberg, 2014).

Komunikacija je tisti odločilni dejavnik, ki določa, ali so zaposleni v podjetju tim ali pa le skupina oseb na skupnem mestu. Prek komunikacije zaposleni najdejo skupni cilj in delujejo kot skupina, tudi kultura organizacije se odraža prek komunikacije (Yeomans & FitzPatrick, 2017). Namreč, vsi zaposleni, ne le vodstvo, imajo v podjetju komunikacijsko vlogo in tako prispevajo k delovanju, obstoju in razvoju podjetja. Prispevajo tudi k oblikovanju smisla (Heide & Simonsson, 2011; Mazzei, 2014). Cilj vodstva naj bo oblikovanje dvosmernih odnosov med zaposlenimi, ki temeljijo na zaupanju in na tak način prispevajo k učinkovitosti podjetja. Poslušanje zaposlenih je koncept, ki je v komunikacijskih strategijah podjetja mnogokrat prezrt, vendar je dvosmerna naravnost vedno pogoj za uspeh (Yeomans & Carthew 2014; Zerfass, et al., 2015).

Interno komuniciranje je sistematičen način komuniciranja med zaposlenimi. Je orodje za upravljanje procesov v podjetju, ki omogoča doseganje ciljev, izvajanje predpisov ter pravil in usklajevanje aktivnosti zaposlenih pri izpolnjevanju delovnih nalog. Urejena interna komunikacija je ključna za uspešnost podjetja, drugače lahko pride do negotovosti zaposlenih (Barukčić, 2016).

Interna komunikacija ima pomembno vlogo pri utrjevanju pripadnosti, ki pa se jo povezuje z različnimi dejavniki uspeha. Pomen komunikacije v organizaciji potrjuje dejstvo, da menedžerji pri svojem delu do 75 % časa namenijo komuniciranju (Hriberšek, 2018). Če komuniciranje vsebuje kratke, jasne in točne informacije se zaposleni bolj posvetijo svojemu delu. Namen interne komunikacije je visoka motiviranost v smislu podpore podjetju in ciljem, ki jih ima podjetje. Boljša kot je komunikacija, ki prihaja od vodstva do zaposlenih, bolj bodo zaposleni prispevali svoje ideje nazaj do vodij, kar pa povečuje tudi zadovoljstvo za delo in učinkovitost podjetja kot celega. Kot so usmerjeni v kakovost izdelkov, ki jih v podjetju izdelujejo, tako bi morali biti tudi v kakovostno komunikacijo (Barukčić, 2016).

Uspešna interna komunikacija je zelo pomembna, dosežemo pa jo s komunikacijskimi sistemi znotraj organizacije. Je glavni organizacijski proces v podjetjih. V današnjih časih smo vedno

bolj odvisni drug od drugega, zato sta medsebojna delitev dela in interna komunikacija znotraj podjetja zelo pomembni za učinkovito in uspešno delo, kar pa vpliva predvsem na to, da so zaposleni v podjetju motivirani za delo in zadovoljni (Colnar, 2020).

2.4 INTERNA KOMUNIKACIJA V KRIZNIH SITUACIJAH

Kriza nastane v trenutku, ko običajni mehanizmi za obvladovanje težav ne ustrezajo ali ne zadoščajo in oseba ne more rešiti problema, ki je zanjo zelo pomemben. Takrat se zmede, ne ukrepa ustrezno in kriza se ne razreši, ampak se poglobi. Trije osnovni elementi krize so stresna situacija, težave pri obvladovanju in čas ukrepanja. Vsaka krizna situacija je edinstvena in posledično bo potreben prilagodljiv pristop do posameznika. To pomeni, da določena krizna situacija za vsakega posameznika predstavlja drugačno mero stresa (Gregorc, 2014). Zato je izrednega pomena, da imamo nekoga, ki ima situacijo pod kontrolo, jo zna voditi ter pomiriti ljudi okoli sebe, da se počutijo varne. Ustrezno razvite komunikacijske spretnosti izboljšajo delovno produktivnost, povečajo občutek pripadnosti in zaposlenim dajo vedeti, da so njihova mnenja cenjena. Zaposleni potrebujejo natančne in točne informacije, da lahko svoje delo opravijo dobro. Obenem morajo vodje zaposlenim pokazati, da jih spoštujejo, da so pomemben člen v organizaciji in da cenijo njihovo delo (Rotman, 2014). Zato je v situacijah krize ključnega pomena komuniciranje. Holman s sodelavci (2018) navaja izboljšanje komunikacije in odločanja, upravljanje konfliktov in podporo zaposlenim kot intervencijo vodstva za obvladovanje stresa na delovnem mestu. Koncept interne krizne komunikacije v podjetju je relativno nov (Adamu Abbas & Mohamed, 2019). Selnow s sodelavci (2017) poudarja, da se velik delež raziskav osredotoča na hitrost širjenja informacij in vsebino informacij. Vzporedno raziskave (Frandsen & Johansen, 2011; Johansen, et al., 2016) kažejo, da so v kriznih situacijah zaposleni pogosto prezrti. Dialogna narava komunikacije se namreč v kriznih razmerah lahko izgubi v kontekstu tveganja. Krizne razmere in posledično pojav tveganja generirajo občutke nepoznanega in ranljivosti. Dialogna narava komunikacije se lahko spremeni v golo dajanje navodil, cilj pa je zaščita podjetja (Selnow, et al., 2017). Zato je uspeh oz. obstoj podjetja v kriznih situacijah v veliki meri odvisen od zaznavanja in reagiranja na izredno situacijo. V tem kontekstu je komunikacija izjemnega pomena. Organizacija komunikacijskega načrta in tima ter določitev poti komuniciranja so prvi koraki k uspešni rešitvi krizne situacije (Černe Zorko, 2018). Seveda pa je bistvenega pomena tudi vključitev zaposlenih v krizni management (Adamu Abbas & Mohamed, 2019).

Kriza, ki jo je povzročila epidemija covid-19, vpliva na tržne vrednosti in prodajo podjetij ter spreminja organizacijske strukture in notranje procese v podjetjih (Hartman & Lussier, 2020; Bowen & Lovari, 2020). V tem okviru podjetja nimajo druge možnosti, kot da ponovno premislijo o svojih notranjih komunikacijskih strategijah. Notranja komunikacija igra v takih razmerah bistveno vlogo (Hartman & Lussier, 2020; Bowen & Lovari, 2020). Če podjetje ne želi, da bi panika povzročila krizo na delovnem mestu (zaposleni so zmedeni in prestrašeni, skrbi jih, da bodo izgubili službo, ker ne vedo, kako bo epidemija vplivala na njihovo podjetje), morajo nadrejeni zaposlene takoj obvestiti in odgovoriti na njihova vprašanja (Hartman & Lussier, 2020; Bowen & Lovari, 2020). Varnostni postopki so osnovna tema, o kateri želijo biti zaposleni obveščeni. Želijo jasne napotke in varnostne nasvete, da se lahko zaščitijo pred epidemijo, tako se počutijo bolj varne, saj vidijo, da nadrejenim ni vseeno za njihovo zdravje in počutje. Želijo, da vodje sporočijo varnostne postopke in jih takoj obvestijo o vseh težavah ali tveganju, s katerimi se bodo morda soočili. Pravilna notranja komunikacija je lepilo, ki podjetje združuje, in igra še bolj kritično vlogo v kriznih časih, vključno s pandemičnimi krizami, kar je tudi covid-19 (Hartman & Lussier, 2020; Bowen & Lovari, 2020; Smarp, 2020). Xifra (2020) ugotavlja, da morajo podjetja narediti vse, kar je mogoče, da zagotovijo dobro počutje in finančno varnost zaposlenih, tudi če to pomeni velike finančne izgube, dokler se pandemija covid-19 ne konča. Podjetja morajo pri upravljanju komunikacije upoštevati nekaj osnovnih načel in pravil. Podjetje mora biti vir resničnih in popolnih informacij (nekateri informacije zaposleni namerno poiščejo, jih preberejo in tudi razumejo, medtem ko pridejo druge do njih pasivno prek javnega sporočanja oz. zaposlenim sporoči nekdo drug). V trenutkih negotovosti je bolj kot kdaj koli prej pomembna neposredna komunikacija. Zaposleni morajo čutiti, da podjetje skrbi za njihovo počutje, da jim med krizo daje varnost (Xifra, 2020). V literaturi smo našli raziskave (Lai, 2016; Hola & Pikhart, 2014; Ruck, et al., 2017; Chmielecki, 2015; Cheng, 2018; Kim, 2018), ki so proučevale uspešnost in vpliv interne komunikacije v različnih podjetjih v različnih kriznih situacijah, kot so reorganizacije, odpuščanje, spremenjene delovne razmere, vendar nobene, ki bi proučevala vpliv interne komunikacije med epidemijo nalezljive bolezni.

2.5 INTERNA KOMUNIKACIJA V PODJETJU X

Interna komunikacija v podjetju je vključena v vse vodstvene dejavnosti in usklajuje vse dejavnosti v podjetju z nadzorovanjem in vodenjem zaposlenih (Verčič Tkalec & Verčič, 2012). V tem kontekstu lahko komunikacijski proces razumemo kot proces dajanja, izmenjave in pridobivanja informacij, ki morajo temeljiti na razumevanju in preverjanju s povratnimi informacijami (Verčič Tkalec & Verčič, 2012). Komunikacija poteka prek prenosa oz. dajanja novic, informacij in odločitev (Verčič Tkalec & Verčič, 2012; Ruck, et al., 2017). Razjasnjuje razmere in stanje v podjetju, prepričuje in vpliva na zaposlene. Z interno komunikacijo podjetje spremlja in išče vsebine, zbira informacije in jih sporoča naprej z neko namensko vrednostjo. Če želi imeti podjetje kakovostno interno komunikacijo, je pomembno, da jo razume kot vsakodnevno prednostno nalogo vodstva in pomembno zadevo za vsakega zaposlenega, saj je osnova za vsako dejavnost, ki se dogaja v podjetju, in za nadzor nad ljudmi. Interna komunikacija je usmerjena na prejemnika, torej zaposlenega, zato mora komunikacijski postopek vključevati tudi dovolj prostora za povratne informacije (Verčič Tkalec & Verčič, 2012; Ruck, et al., 2017).

Med komuniciranjem in zadovoljstvom zaposlenih se kaže pozitivna povezanost ravno zaradi kakovosti komuniciranja, ki je empirično povezano z zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih. Namen internega komuniciranja je identifikacija zaposlenih z organizacijo in povezovanje zaposlenih na področju medsebojnih odnosov. Zaposleni, ki so dobro informirani o dogajanju znotraj organizacije, bodo podjetju bolj pripadni oz. lojalni. Bolj bodo motivirani, lažje se bodo poenotili s podjetjem in bolj pozitivno ga bodo zastopali, kar prispeva k dobremu slovesu podjetja. Interno komuniciranje lahko razumemo kot sredstvo za doseganje večjega zadovoljstva zaposlenih z delom. Največja reklama za podjetje so zadovoljni in ozaveščeni zaposleni. Komunikacijski interni kanali v podjetjih so različni:

- sestanki, na katerih se sreča določena skupina ljudi s skupnimi cilji, se o nečem dogovarja, razpravlja in sklepa, torej omogočajo neposreden kontakt med zaposlenimi;
- informativna tiskana gradiva, na katerih so zapisane pomembne informacije glede podjetja, novosti, pravila;
- telefon in odzivnik;
- telefaks, avdio- in videokonference;
- elektronska pošta;
- internet;

- intranet, računalniško omrežje, prek katerega prihaja do izmenjave informacij, operacijskih sistemov ali računalniških storitev v podjetju;
- klepetalnice;
- oglasne deske;
- zoom sestanki, ki so postali med epidemijo covid-19 najbolj popularni.

Ker podjetja rastejo, se vodje ne morejo zanašati le na komunikacijo iz oči v oči, da bi dobili sporočilo. Izziv, s katerim se danes soočajo, je določiti, za kakšen komunikacijski kanal naj se odločijo, da bodo lahko učinkovito komunicirali (Hriberšek, 2018).

Doseganje ciljev organizacije je s podporo zaposlenih hitrejše in enostavnejše. Cilj interne komunikacije v podjetju je podpora vsem zaposlenim s posredovanjem strateško pomembnih sporočil, kot so cilji, poslanstvo ter vrednote in vizija podjetja, prepoznavanje zadolžitev in vloge posameznika v organizaciji, graditev pripadnosti zaposlenih skozi pozitivno in realistično percepcijo podjetja, izdelkov in ljudi. Sporočila morajo biti kratka in enostavna. Interne komunikacijske poti in orodja v podjetju so interno glasilo, bilten, interne spletne strani, elektronska pošta, oglasne deske, e-informacijski zasloni ter interni dogodki. Interno glasilo izzide 11-krat na leto in vsebuje naslednje rubrike: uvodnik, poslovanje podjetja, novi izdelki, marketing in prodaja, proizvodnja, naložbe, kakovost, varnost, okolje, novice s področja informacijske tehnologije, osebni razvoj, poslovni bonton, kulturnice, družbena odgovornost, aktivno in sproščeno. Posebne priloge glasila so: priloga Zdravje, priloga upokojencev in otroška priloga Piko. Bilten vsebuje kratke poslovne novice, prenos dobrih praks v podjetju, izhaja pa vsak teden. Prek elektronske pošte se pošilja nujne novice. Na oglasnih deskah se obvešča o razpisih, izletih in dogodkih. Interne spletne strani vsebujejo vse ključne informacije za zaposlene. Podjetje X je že pred razglasitvijo epidemije covid-19 sprejelo prve preventivne ukrepe za zmanjševanje tveganja pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 in zagotavljanje nemotenega poslovanja. Po razglasitvi epidemije se je zaskrbljenost zaposlenih še poglobila. Podjetje je moralo zaradi pomembnosti svojih izdelkov nespremenjeno poslovati naprej. Zaposleni so se bali, da bi se na delovnem mestu okužili od sodelavcev. Sprva so se bali priti na delo, želeli so ostati doma, tako kot večina zaposlenih v drugih podjetjih. Podjetje je vsak dan sprejemalo nove ukrepe za zagotavljanje varnosti zaposlenih in zmanjšanje možnosti okužbe z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu. Skrbelo je za preventivne ukrepe in zaposlene spodbujalo, naj jih upoštevajo. Krepilo je zaupanje zaposlenih, počutili so se bolj varne in so verjeli, da je verjetnost, da bi se v podjetju lahko okužili, zelo majhna. Večja verjetnost za okužbo je bila zunaj podjetja. Podjetje je vse sprejete ukrepe sporočalo po več kanalih: prek interne spletne strani, elektronske pošte, tiskanih

navodil (posebne izdaje internega glasila Bilten) in obvestil za delavce v proizvodnji, ki vsak dan ne uporabljajo računalnikov, prek video vsebin na internih spletnih straneh in zaslonih na več mestih v podjetju itd. Na internih spletnih straneh je bil poseben zavihek z naslovom *Koronavirus: največ lahko naredimo sami*, kjer je podjetje objavljalo vsa navodila in obvestila o preventivnih ukrepih pred okužbo in zagotavljanju nemotenega poslovanja. Vsa navodila in obvestila so posredovali tudi po elektronski pošti in v posebnih izdajah Biltena. Poleg vsega tega je podjetje zaposlenim pošiljalo tudi vzpodbudne misli o srčnosti med zaposlenimi in medsebojni pomoči, zgodbe iz organizacijskih enot ter kratke nasvete za ohranjanje in krepitev zdravja (Interno glasilo, 2020).

3 RAZISKOVALNI DEL

3.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA

Namen magistrskega dela je bil raziskati uspešnost internega komuniciranja v podjetju X med epidemijo covid-19. Zanimalo nas je, kako je interna komunikacija prispevala k občutku varnosti zaposlenih pred okužbo s koronavirusom, kako je vplivala na zaupanje zaposlenih, da je zelo malo verjetno, da bi se na delovnem mestu lahko okužili, in kako so zaposleni med epidemijo covid-19 občutili stres.

Cilji raziskave

Cilj 1: Ugotoviti pomen interne komunikacije v podjetju na zagotavljanje občutka varnosti zaposlenih pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu.

Cilj 2: Ugotoviti prispevek interne komunikacije v podjetju k zagotavljanju zaupanja zaposlenih v to, da je malo verjetno, da bi se na delovnem mestu okužili.

Cilj 3: Ugotoviti prispevek vodij k občutku varnosti zaposlenih pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu.

Cilj 4: Ugotoviti doprinos zaupanja zaposlenih v to, da je malo verjetno, da bi se na delovnem mestu okužili z virusom SARS-CoV-2, in občutka varnosti zaposlenih pred okužbo na delovnem mestu k temu, da so zaposleni občutili manj stresa zaradi epidemije covid-19.

Cilj 5: Ugotoviti pomen starosti in spola na občutek varnosti zaposlenih pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu.

3.2 RAZISKOVALNE HIPOTEZE

H1: Obstaja statistično značilna povezanost med interno komunikacijo in občutkom varnosti pri zaposlenih pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu.

- H1a: Kakovostnejša interna komunikacija se odraža v večjem občutku varnosti pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu.
- H1b: Pogostejši osebni kontakt vodje z zaposlenimi je povezan z večjim občutkom varnosti pred okužbo na delovnem mestu kot manj pogost osebni kontakt vodje z zaposlenimi.
- H1c: Zaposleni v dislocirani proizvodni enoti so imeli manjši občutek varnosti pred okužbo na delovnem mestu kot zaposleni v centralni proizvodnji.

H2: Obstaja statistično značilna povezanost med uporabljenim številom internih virov informacij o covidu-19 in večjim zaupanjem zaposlenih v to, da je malo verjetno, da bi se na delovnem mestu okužili z virusom SARS-CoV-2.

H3: Zaposleni, ki bolj zaupajo v to, da je malo verjetno, da bi se na delovnem mestu okužili z virusom SARS-CoV-2, občutijo manjši stres zaradi epidemije covid-19 kot zaposleni, ki manj zaupajo v varnost pred okužbo na delovnem mestu.

H4: Zaposleni, ki imajo večji občutek varnosti pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu, občutijo manjši stres zaradi epidemije covid-19 kot zaposleni, ki imajo manjši občutek varnosti pred okužbo na delovnem mestu.

H5: Obstaja statistično značilna povezanost med starostjo in spolom ter občutkom varnosti pri zaposlenih pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu.

- H5a: Mlajši zaposleni (≤ 46 let) imajo večji občutek varnosti pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu kot starejši zaposleni (> 46 let).
- H5b: Moški imajo večji občutek varnosti pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu kot ženske.

3.3 METODE RAZISKOVANJA

Raziskava je študija primera na ravni enega podjetja. Uporabili smo kvantitativno neeksperimentalno eksplorativno metodo raziskovanja.

3.3.1 Dizajn raziskave

V teoretičnem delu smo uporabili deskriptivno metodo dela s pregledom strokovne in znanstvene literature. Pri iskanju literature smo si pomagali s podatkovnimi bazami CINAHL, COBBIS, MEDLINE, GOOGLE SCHOLAR, PubMed in Embase. Ključne besedne zveze po katerih smo iskali literaturo, so bile: promocija zdravja, preventiva, promocija zdravja ter preventiva na delovnih mestih, stres na delovnem mestu, zadovoljstvo zaposlenih, interna komunikacija, covid-19. Navedene besedne zveze smo pri iskanju literature uporabili tudi v angleškem jeziku: health promotion, prevention, health promotion and prevention at workplace, stress at workplace, employee satisfaction, internal communication, COVID-19. Časovno obdobje iskanja je bilo omejeno na literaturo, objavljeno v zadnjih desetih letih – od 2011 do 2021. Uporabili smo Boolov tabulator »in« oz. »and«, ki nam je omogočil omejitev

iskanja in povezavo med več besedami ali besednimi zvezami. Zaradi vsebinske pomembnosti smo vključili en članek, ki je starejši od desetih let.

Poleg deskriptivne metode smo v raziskavi uporabili tudi neeksperimentalno eksplorativno metodo raziskovanja, in sicer tehniko anketiranja – strukturiran vprašalnik. Gre za dizajn presečne raziskave na ravni enega podjetja.

3.3.2 Instrument raziskave

Za potrebe našega magistrskega dela smo sami sestavili vprašalnik na podlagi prebrane strokovne in znanstvene literature (Cohen, et al., 1983; Kavčič, et al., 2020; Chmielecki, 2015; Lapornik, 2017; Reeves, et al., 2020; Tekavčič, 2018; Penca, 2014; Yeomans & FitzPatrick, 2017; Oun, 2017; Siciliano, 2020; Togna, 2014; Zeffane, et al., 2011, Pavlič & Starc, 2019) ter pogovorov z direktorji posameznih organizacijskih enot, zajetih v raziskavo, in vodjo Službe za odnose z javnostmi na podlagi pilotne raziskave.

Vprašalnik je sestavljen iz petih sklopov. Pri nekaj vprašanjih je več možnih odgovorov, jedro pa tvorijo petstopenjska vprašanja Likertovega tipa, ki obravnavajo različne vidike odnosa zaposlenega do interne komunikacije v podjetju ter njegove občutke o varnosti na delovnem mestu in zaupanju v vodstvo.

Prvi sklop vprašalnika zajema 5 vprašanj, s katerimi smo pridobili demografske podatke in podatke o delovnem mestu anketirancev: spol, starost, delovno mesto, pozicija, število podrejenih. Z izjemo vprašanja o starosti so bila ostala vprašanja v prvem sklopu zaprtega tipa. Drugi sklop, sklop o interni komunikaciji, smo oblikovali na podlagi podatkov, pridobljenih iz raziskav (Chmielecki, 2015; Lapornik, 2017; Reeves, et al., 2020; Tekavčič, 2018; Penca, 2014; Siciliano, 2020). Sklop o interni komunikaciji sestoji iz petih5 vprašanj, ki se vežejo na komunikacijske kanale podjetja v času epidemije in na kakovost komunikacije. Eno od teh petih5 vprašanj je bilo sestavljeno iz 19 trditev, do katerih so se anketiranci opredelili. Vsa vprašanja v tem sklopu so zaprtega tipa. Razen pri dveh vprašanjih so anketiranci odgovore izbrali na Likertovi lestvici (1 = sploh niso doprinesla/sploh se ne strinjam, 2 = niso doprinesla/ne strinjam se, 3 = delno so doprinesla/niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 = so doprinesla/strinjam se, 5 = zelo so doprinesla/popolnoma se strinjam).

Sklop o občutkih varnosti (anketiranci so lahko izbrali odgovor na Likertovi lestvici od 1 = počutil/-a sem se zelo varno, 2 = počutil/-a sem se varno, 3 = nisem se počutil/-a niti varno niti ne varno, 4 = nisem se počutil/-a varno, 5 = sploh se nisem počutil/-a varno), zaupanja (eno vprašanje je imelo več možnih odgovorov: 1 = popolnoma sem zaupal/-a, 2 = zaupal/-a sem, 3

= nisem niti zaupal/-a niti nezaupal/-a, 4 = nisem zaupal/-a, 5 = sploh nisem zaupal/-a; in drugo vprašanje: 1 = sploh nisem zaupal/-a, 2 = nisem zaupal/-a, 3 = delno sem zaupal/-a, 4 = zaupal/-a sem, 5 = zelo sem zaupal/-a) in stresa. Ta sklop je prav tako nastal na podlagi pregleda literature (Togna, 2014; Zeffane, et al., 2011, Pavlič & Starc, 2019). Vprašalniku smo dodali vprašalnik Lestvica zaznavnega stresa (LZS) (perceived stress scale, PSS), s katerim smo merili pojavnost stresa z vidika posameznega zaposlenega (Cohen, et al., 1983). Anketiranci so odgovarjali na 10 vprašanj, kako pogosto so čutili ali mislili na določen način v vrhu epidemije (17. 3.–13. 4. 2020), z odgovori podanimi na Likertovi lestvici in sicer 0 = nikoli, 1 = skoraj nikoli, 2 = včasih, 3 = precej pogosto in 4 = zelo pogosto. Rezultati LZS so seštevek odgovorov, s tem, da so pozitivni odgovori (navedba 4, 5, 7 in 8) številčeni obratno (0 = 4, 1 = 3, 2 = 2, 3 = 1 in 4 = 0). Seštevek točk LZS 13 je vrednoten kot povprečna vrednost, točke med 13 in 20 pomenijo zmeren stres, točke nad 20 pa pomenijo velik stres. Pri povprečni vrednosti zaznavnega stresa na delovnem mestu, ki so ga zaposleni ocenjevali za čas v vrhu epidemije (17. 3.–13. 4. 2020), je bilo upoštevanih vseh deset vprašanj, kot so odgovorili zaposleni. Ker pa smo ugotovili, da so zaposleni zaradi napačnega prevoda iz angleškega jezika v slovenski jezik vprašanje 4 razumeli »negativno« in ne »pozitivno« in da je bilo vprašanje 10 zanje vsiljivec, smo vprašanje 4 vrednotili kot »negativno«, vprašanje 10 pa izpustili.

Sklop o prispevku vodij k občutku varnosti pred okužbo (odgovori so na Likertovi lestvici, in sicer 1 = sploh ni prispeval/-a, 2 = ni prispeval/-a, 3 = delno je prispeval/-a, 4 = je prispeval/-a in 5 = zelo je prispeval/-a) smo oblikovali na podlagi pregleda del nekaterih avtorjev (Yeomans & FitzPatrick, 2017; Oun, 2017).

3.3.3 Udeleženci raziskave

Udeleženci raziskave so bile ženske (n = 540, 60 %) in moški (n = 355, 40 %), zaposleni v podjetju X, različne starosti (MIN = 19 let, MAX = 63 let), ki so bili na delovnih mestih v času vrha epidemije covid-19 v Sloveniji (17. 3.–13. 4. 2020). Vključeni so bili zaposleni na različnih delovnih mestih: laboratoriji, pisarne, centralna proizvodnja in dislocirana proizvodna enota. Vključeni so bili vsi zaposleni ne glede na vodilno pozicijo.

Približna ocena števila zaposlenih v času vrha epidemije od 17. 3. do 13. 4. 2020 je bila:

- pisarne: 169 oseb (10,9 %),
- laboratoriji: 250 oseb (16,1 %),
- dislocirana proizvodna enota : 168 oseb (10,8 %),
- centralna proizvodnja : 966 oseb (62,2 %).

Ob upoštevanju 95-odstotne stopnje zaupanja in \pm 5-odstotnem intervalu zaupanja smo pričakovali naslednjo stopnjo realizacije vzorca:

- pisarne: 118 (69,8 %) izpolnjenih in vrnjenih vprašalnikov,
- laboratoriji: 152 (60,8 %) izpolnjenih in vrnjenih vprašalnikov,
- dislocirana proizvodna enota : 117 (69,6 %) izpolnjenih in vrnjenih vprašalnikov,
- centralna proizvodnja : 292 (30,2 %) izpolnjenih in vrnjenih vprašalnikov.

Razdelili smo 1553 vprašalnikov, vrnjeni in izpolnjeni so bili 903 vprašalniki, kar pomeni, da je nanje odgovorilo 58,2 % zaposlenih v času vrha epidemije. V analizo smo vključili 895 vprašalnikov, 8 smo jih izločili zaradi pomanjkljivih podatkov.

Glede na delovna mesta smo pridobili:

- centralna proizvodnja : 408 (42,2 %) veljavnih vprašalnikov od 966 razdeljenih,
- dislocirana proizvodna enota : 113 (67,3 %) veljavnih vprašalnikov od 168 razdeljenih,
- laboratoriji: 218 (87,2 %) veljavnih vprašalnikov od 250 razdeljenih,
- pisarne: 156 (92,3 %) veljavnih vprašalnikov od 169 razdeljenih.

V raziskavi je sodelovalo 355 moških (40 %) in 540 žensk (60 %), starih povprečno 35,92 leta s standardnim odklonom 10,10 leta.

Med zaposlenimi je bilo 89 (10 %) vodij manjše delovne enote/oddelka/službe/laboratorija/proizvodnega obrata/organizacijske enote. Med njimi jih je 42 (47 %) vodilo do 10 zaposlenih, 29 (33 %) od 11 do 49 zaposlenih in 18 (20 %) 50 in več zaposlenih.

3.3.4 Potek raziskave in pridobivanje soglasja

Za izvedbo raziskave smo pridobili dovoljenje in soglasje podjetja X. Vodjem posameznih organizacijskih enot smo izročili vprašalnike za njihove zaposlene in se dogovorili o poteku izpolnjevanja. Raziskava je bila anonimna in prostovoljna, sodelujoči so bili seznanjeni z njenim namenom, zaupnost pri izpolnjevanju vprašalnikov je bila zagotovljena. Vprašalnik so dobili vsi zaposleni, ki so bili v času vrha epidemije covid-19 v delovnem procesu. V raziskavi smo upoštevali tudi dimenzijo etike. Etičnost se mora upoštevati na vseh stopnjah raziskovalnega procesa – pri načrtovanju raziskave, izbiri udeležencev, anketiranju, obdelavi podatkov, interpretaciji in pisanju poročila. Raziskava se je začela izvajati, potem ko je Komisija za magistrske zadeve odobrila dispozicijo (6. 7. 2020).

3.3.5 Obdelava podatkov

Vprašanja, oblikovana na podlagi navedene literature, smo prilagodili aktualni situaciji (covidu-19) na podlagi informacij, pridobljenih v pogovorih z direktorji posameznih organizacijskih enot, zajetih v raziskavo, in z vodjo Službe za odnose z javnostmi.

Stopnjo realizacije vzorca smo izračunali s pomočjo spletne strani za vzorčenje <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

Zbrane podatke smo obdelali z Microsoft Office Excel 2017 in računalniškim programom IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0. Za analizo podatkov smo uporabili različne statistične metode: metodo opisne statistike s frekvenčno (n) in odstotno porazdelitvijo (%) ter povprečnimi vrednostmi (PV) s standardnimi odkloni (SO), s testom hi-kvadrat (Hi) in t-testom za neodvisne vzorce smo preverjali statistično značilne razlike med zaposlenimi v podjetju. Kot glavni metodi analitične statistike smo uporabili korelacijsko analizo, Pearsonovo korelacijo (r_p) (za ugotavljanje jakosti linearne povezanosti med glavnimi kazalniki) ter primerjave povprečij neodvisnih skupin (za primerjave vrednosti kazalnikov na glavnih podskupinah).

Podrejeno smo uporabili multivariatno linearno regresijo z analizo variance (ANOVA) za ugotavljanje, ali je mogoče katerega od pomembnih kazalnikov nadomestiti z drugimi. Regresijsko povezanost med posameznimi spremenljivkami oz. sklopi spremenljivk smo preverjali znotraj preizkusov notranje konsistentnosti definiranih lestvic na eni strani in s kanonično korelacijsko analizo na drugi strani. Preizkusi so statistično značilni pri p -vrednosti, ki je manjša od 0,05. Če je p -vrednost manjša od 0,05, potem je napaka prve vrste manjša od 5 % in lahko z veliko verjetnostjo (95-odstotno) potrdimo domnevo statistično značilne razlike ali statistično značilne povezanosti. Če je p -vrednost večja ali enaka 0,05 ($p \geq 0,05$), se moramo vzdržati sklepanja o statistično značilnih razlikah ali povezanosti.

Za preverjanje glavnih hipotez smo iz vprašalnika kreirali spremenljivke z vrednostmi od 2 do 10:

1. Lestvica za merjenje kvalitete interne komunikacije: IK.A. Lestvica je definirana kot vsota aritmetične sredine odgovorov pri vprašanjih 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5 (jasnost in pogostost) in aritmetične sredine odgovorov pri vprašanjih 9.13, 9.14, 9.15 (ažurnost in kredibilnost).
2. Lestvica za merjenje kvalitete občutkov, povezanih z interno komunikacijo: IK.B. Lestvica je definirana kot dvakratnik aritmetične sredine odgovorov pri vprašanjih 9.9, 9.10, 9.11, 9.12, 9.16, 9.17, 9.18 in 9.19 (razumevanje, empatičnost, učinek pozitivnih spodbud).

3. Lestvica za merjenje razumevanja in udejanjanja navodil, posredovanih z interno komunikacijo: IK.RU. Lestvica je definirana kot vsota odgovorov aritmetična sredine odgovorov pri vprašanjih 8 in 10.
4. Lestvica za merjenje interne komunikacije: IK. Lestvica je aritmetična sredina lestvic IK.A, IK.B, IK.RU.
5. Lestvica za merjenje občutka varnosti glede okužbe, ki je povezan s podjetjem: VP. Lestvica je definirana kot dvakratnik aritmetične sredine vrednosti odgovorov pri vprašanjih 13, 14 in 18, pri čemer je odgovor na negativno vprašanje 13 vrednoten obratno (odgovore 1, 2, 3, 4 in 5 vrednotimo po vrsti 5, 4, 3, 2 in 1).

Pri definicijah lestvic smo sledili dvema vodiloma. Prvo je, da posamezne lestvice povzemajo odgovore na vsebinsko sorodna vprašanja in s tem postanejo naši glavni številski kazalniki interne komunikacije in varnosti. Drugo vodilo je preprostost: lestvice imajo vrednosti na isti lestvici od 2 do 10, sicer pa so dobljene s pomočjo aritmetičnih sredin. Lestvice bi sicer lahko »normirali« na lestvico od 0 do 10, a bi na ta račun morali od odgovorov odšteti konstante. Poudarimo, da je za statistično značilnost korelacijskih in regresijskih analiz čisto vseeno, ali uporabimo neko lestvico » L « ali pa transformirano lestvico » $a \cdot L + b$ « za neki konstanti a in b . Seveda pa ni vseeno, kakšna so razmerja med utežmi posameznih odgovorov. Validacijo izbranih uteži smo naredili s t. i. kanonično korelacijsko analizo.

3.3.6 Analiza zanesljivosti sestavljenih lestvic iz vprašalnika in lestvice zaznavnega stresa

Zanesljivost sestavljenih lestvic smo preverili s t. i. Cronbachovim α . Cronbachov α meri zanesljivost sestavljenih lestvic, natančneje notranjo konsistentnost. Vrednosti Cronbachovega α se gibljejo v intervalu od 0 do 1, na splošno višje vrednosti pomenijo večjo zanesljivost konstrukta (Taber, 2017). Naše večkomponentne lestvice IK.A (lestvica kakovosti interne komunikacije), IK.B (lestvica kakovosti občutkov, povezanih z interno komunikacijo), IK (lestvica interne komunikacije) imajo visoko zanesljivost (vrednosti Cronbachovega α zanje so, po vrsti, 0,911, 0,938, 0,900). Pri dvokomponentni lestvici IK.RU (lestvica razumevanja in udejanjanja navodil, posredovanih prek interne komunikacije) je vrednost Cronbachovega α 0,647. Tu se interpretacije vzdržimo, ker so mnenja o sporočilnosti koeficientov zanesljivosti za dvokomponentne lestvice različna (Eisinga, et al., 2013). Pri trikomponentni lestvici VP (lestvica občutka varnosti glede okužbe, povezanega s podjetjem) je vrednost Cronbachovega α 0,706. Njena zanesljivost je razumno visoka (Eisinga, et al., 2013).

Deset vprašanj z lestvice zaznavnega stresa (LZS) se v našem vprašalniku nahaja v sklopu 16. Pri analizi zanesljivosti smo ugotovili, da je vprašanje št. 4 iz tega sklopa (»Kolikokrat v času vrha epidemije ste se spopadli z življenjskimi nevšečnostmi in problemi?«) v smislu notranje konsistentnosti napačno korelirano z ostalimi vprašanji iz tega sklopa (tabela 1).

Tabela 1: Vzorčna variančno-kovariančna matrika uteženih komponent lestvice

		1	1	1	-1	-1	1	-1	-1	1	1
		v16_1	v16_2	v16_3	v16_4	v16_5	v16_6	v16_7	v16_8	v16_9	v16_10
1	v16_1	0,915	0,448	0,638	-0,416	0,037	0,377	0,130	0,043	0,486	0,236
1	v16_2	0,448	0,897	0,594	-0,483	0,179	0,524	0,203	0,028	0,421	0,208
1	v16_3	0,638	0,594	1,153	-0,680	0,071	0,587	0,160	0,072	0,594	0,330
-1	v16_4	-0,416	-0,483	-0,680	1,045	-0,081	-0,563	-0,083	-0,059	-0,475	-0,332
-1	v16_5	0,037	0,179	0,071	-0,081	0,968	0,156	0,516	0,290	0,095	-0,113
1	v16_6	0,377	0,524	0,587	-0,563	0,156	0,971	0,147	0,064	0,483	0,328
-1	v16_7	0,130	0,203	0,160	-0,083	0,516	0,147	1,086	0,398	0,169	-0,146
-1	v16_8	0,043	0,028	0,072	-0,059	0,290	0,064	0,398	1,078	0,082	-0,044
1	v16_9	0,486	0,421	0,594	-0,475	0,095	0,483	0,169	0,082	1,014	0,307
1	v16_10	0,236	0,208	0,330	-0,332	-0,113	0,328	-0,146	-0,044	0,307	0,977

Vprašanje je negativno povezano z ostalimi vprašanji iz tega sklopa. To pomeni, da so anketiranci to vprašanje razumeli »negativno«, ne pa »pozitivno«. Odgovarjali so bolj na vprašanje: »Kolikokrat ste imeli v času vrha epidemije nevšečnosti in življenjske probleme?« V viru Cohen, et al. (1983) se to vprašanje glasi: »In the last month, how often have you felt confident about your ability to handle your personal problems?« To vprašanje sprašuje po sposobnosti reševanja problemov in je res »pozitivno«. Slovenska različica pa ne ustreza najbolje angleški.

Vprašanje št. 10 je z nekaterimi vprašanji povezano pozitivno, z nekaterimi pa negativno. Vprašanje se glasi: »Kolikokrat ste v preteklem mesecu ugotovili, da razmišljate o stvareh, ki jih morate opraviti?« Preverili smo angleško različico v viru Cohen, et al. (1983): »In the last month, how often have you felt difficulties were piling up so high that you could not overcome them?« Ugotovili smo, da je slovenska različica nejasna in da je glede na anketirance v LZS v smislu konsistentnosti vprašanje št. 10 vsiljivec. Poudarimo, da predhodno nismo imeli razloga za dvom o slovenski različici lestvice, saj smo jo povzeli po

slovenskih virih (Kavčič, et al., 2020) in je bila v obliki, kot smo jo uporabili mi, že večkrat uporabljena v slovenskem prostoru.

Zanesljivosti pri taki variančno-kovariančni matriki kot v tabeli 1 ni smiselno preverjati. Zato smo za preverjanje hipotez uporabili alternativno lestvico, ki smo jo poimenovali STRES2. Lestvica STRES2 smo definirali kot vsoto vrednosti odgovorov na prvih devet vprašanj vprašanja št. 16, pri čemer smo odgovore na 5. 7. in 8. vprašanje iz sklopa vrednotili obratno (odgovore 0, 1, 2, 3 in 4 vrednotimo po vrsti, 4, 3, 2, 1 in 0). Odgovor na četrto vprašanje smo torej vrednotili drugače kot v lestvici LZS. Deseto vprašanje smo izpustili. Lestvica STRES2 lahko zavzema števila od 0 do 36 (vključno).

Tabela 2: Variančno-kovariančna matrika uteženih komponent lestvice STRES2

		1	1	1	1	-1	1	-1	-1	1
		v16_1	v16_2	v16_3	v16_4	v16_5	v16_6	v16_7	v16_8	v16_9
1	v16_1	0,915	0,448	0,638	0,416	0,037	0,377	0,130	0,043	0,486
1	v16_2	0,448	0,897	0,594	0,483	0,179	0,524	0,203	0,028	0,421
1	v16_3	0,638	0,594	1,153	0,680	0,071	0,587	0,160	0,072	0,594
1	v16_4	0,416	0,483	0,680	1,045	0,081	0,563	0,083	0,059	0,475
-1	v16_5	0,037	0,179	0,071	0,081	0,968	0,156	0,516	0,290	0,095
1	v16_6	0,377	0,524	0,587	0,563	0,156	0,971	0,147	0,064	0,483
-1	v16_7	0,130	0,203	0,160	0,083	0,516	0,147	1,086	0,398	0,169
-1	v16_8	0,043	0,028	0,072	0,059	0,290	0,064	0,398	1,078	0,082
1	v16_9	0,486	0,421	0,594	0,475	0,095	0,483	0,169	0,082	1,014

Variančno-kovariančna matrika (tabela 2) je smiselna in kaže na konsistentnost, o τ -ekvivalenci pa tudi tu ne moremo govoriti, ker razmerja med posameznimi kovariancami segajo krepko čez 10. Cronbachov α , ki znaša 0,788, v tem primeru podcenjuje zanesljivost. Navedimo, da McDonaldov ω znaša 0,797. Cohen, et al. (1983) poroča o vrednosti Cronbachovega α 0,78 za izvirno lestvico PSS10, kar je primerljivo z vrednostjo, ki jo dobimo za STRES2. Cohen, et al. (1983) kot mejnika za zmeren oz. visok stres po lestvici LZS navaja 13 oz. 20. Ker za prilagojeno lestvico STRES2 nimamo komparativnih študij, predlagamo normiranje z lestvice 0 do 40 na lestvico 0 do 36, torej vzamemo kot mejnika za zmeren oz. visok stres 11,7 oz. 18.

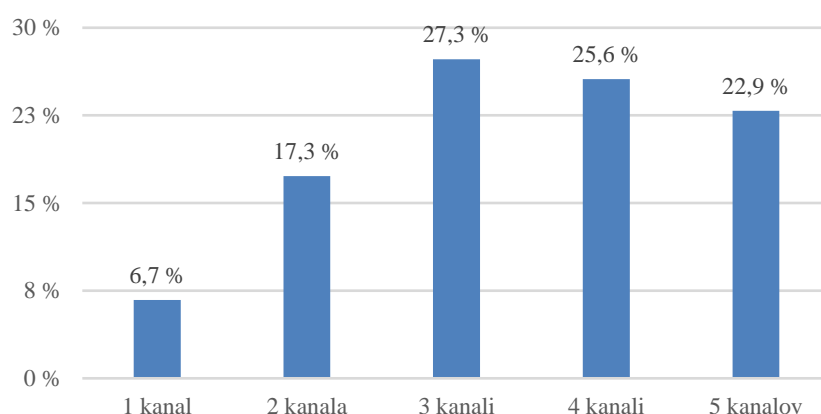
Za sestavljene lestvice smo pričakovali visoko koreliranost; s potrditvijo tega pričakovanja je bila potrjena tudi konsistenca anketirancev pri odgovarjanju. Veljavnost vprašalnika smo ugotovili s pilotno izvedbo raziskave na 10 zaposlenih v podjetju X.

3.4 REZULTATI

3.4.1 Interna komunikacija

Zaposleni so v času vrha epidemije dobivali informacije po več internih kanalih, in sicer 538 (60 %) zaposlenih med pogovorom z vodjo, 582 (65 %) prek elektronske pošte, 747 (83 %) jih je prebiral interne spletne strani, kar je bil tudi najbolj obiskani interni medij v podjetju, 621 (69 %) zaposlenih je spremljalo tiskane medije (navodila, obvestila ipd.), 555 (62 %) zaposlenih je spremljalo objave na oglasnih tablah in zaslonih.

Informacijo prek enega kanala je prejelo le 60 (6,7 %) zaposlenih, 155 (17,3 %) prek dveh kanalov, 244 (27,3 %) prek treh kanalov, 229 (25,6 %) prek štirih kanalov, 205 (22,9 %) pa prek vseh petih kanalov (Slika 1).



Slika 1: Kanali interne komunikacije

746 (83 %) zaposlenih je imelo možnost navodila in sprejete preventivne ukrepe spremljati na internih spletnih straneh, namenjenih covidu-19. Malo več kot polovica zaposlenih (53 %) je menila, da so k razumevanju preventivnih ukrepov in njihovem udejanjanju pripomogle tudi videovsebine.

V tabeli 3 so prikazani rezultati kakovosti interne komunikacije v času vrha epidemije. Z najvišjimi povprečnimi vrednostmi so zaposleni ocenili rednost interne komunikacije (PV = 4,62, SO = 0,67). Menili so, da so bili napotki za zaščito na delavnem mestu jasni

(PV = 4,45, SO = 0,66) in da je organizacija zelo dobro poskrbela za zaščito zaposlenih. Z najnižjo povprečno vrednostjo (PV = 3,75, SO = 0,95) pa so ocenili, da je bila komunikacija takšna, da jih je pomirjala.

Tabela 3: Kakovost interne komunikacije v času vrha epidemije

vprašanje	stopnja strinjanja	n	%	PV	SO
1. Interna komunikacija je bila JASNA.	sploh se ne strinjam	3	0,3	4,32	0,66
	ne strinjam se	8	0,9		
	ni se ne strinjam ni se strinjam	57	6,4		
	strinjam se	459	51,3		
	popolnoma se strinjam	368	41,1		
2. Interna komunikacija je bila DOVOLJ POGOSTA.	sploh se ne strinjam	2	0,2	4,38	0,68
	ne strinjam se	11	1,2		
	ni se ne strinjam ni se strinjam	54	6,0		
	strinjam se	405	45,3		
	popolnoma se strinjam	423	47,3		
3. Interna komunikacija je bila REDNA.	sploh se ne strinjam	2	0,2	4,62	0,67
	ne strinjam se	10	1,1		
	ni se ne strinjam ni se strinjam	50	5,6		
	strinjam se	380	42,5		
	popolnoma se strinjam	453	50,6		
4. Napotki za zaščito na delavnem mestu so bili jasni.	sploh se ne strinjam	2	0,2	4,45	0,66
	ne strinjam se	5	0,6		
	ni se ne strinjam ni se strinjam	58	6,5		
	strinjam se	351	39,2		
	popolnoma se strinjam	479	53,5		
5. V primeru vprašanj sem vedel/-a, na koga se lahko obrnem.	sploh se ne strinjam	8	0,9	4,24	0,84
	ne strinjam se	24	3,0		
	ni se ne strinjam ni se strinjam	114	12,7		
	strinjam se	348	38,9		
	popolnoma se strinjam	401	44,5		
6. Menim, da je moja organizacija zelo dobro poskrbela za zaščito zaposlenih.	sploh se ne strinjam	8	0,9	4,43	0,75
	ne strinjam se	11	1,2		
	ni se ne strinjam ni se strinjam	64	7,2		

vprašanje	stopnja strinjanja	n	%	PV	SO
	strinjam se	321	35,9		
	popolnoma se strinjam	491	54,8		
7. Menim, da je moja organizacija opazila naš trud v izrednih razmerah.	sploh se ne strinjam	20	2,2	4,19	0,95
	ne strinjam se	38	4,0		
	ni se ne strinjam niti se strinjam	100	11,2		
	strinjam se	328	36,6		
	popolnoma se strinjam	409	46,0		
8. Interna komunikacija mi je dajala občutek varnosti na delovnem mestu.	sploh se ne strinjam	9	1,0	4,06	0,90
	ne strinjam se	42	4,7		
	ni se ne strinjam niti se strinjam	258	17,7		
	strinjam se	365	40,8		
	popolnoma se strinjam	321	35,8		
9. S spodbudnimi mislimi o srčnosti in pomoči je gradila našo povezanost in predanost podjetju.	sploh se ne strinjam	17	1,9	3,96	0,96
	ne strinjam se	48	5,4		
	ni se ne strinjam niti se strinjam	182	20,3		
	strinjam se	351	39,2		
	popolnoma se strinjam	297	33,2		
10. Interna komunikacija je bila razumevajoča do ljudi.	sploh se ne strinjam	4	0,4	4,14	0,77
	ne strinjam se	22	2,5		
	ni se ne strinjam niti se strinjam	124	13,8		
	strinjam se	441	49,0		
	popolnoma se strinjam	304	34,0		
11. Interna komunikacija je spodbujala, da smo poskrbeli za svoje zdravje.	sploh se ne strinjam	4	0,4	4,24	0,75
	ne strinjam se	19	2,1		
	ni se ne strinjam niti se strinjam	90	10,0		
	strinjam se	424	47,4		
	popolnoma se strinjam	358	40,0		
12. Interna komunikacija je spodbujala nemoteno poslovanje.	sploh se ne strinjam	1	0,1	4,35	0,70
	ne strinjam se	15	1,7		
	ni se ne strinjam niti se strinjam	64	7,2		
	strinjam se	402	44,9		
	popolnoma se strinjam	413	46,1		
13. Obveščanje je bilo hitro.	sploh se ne strinjam	2	0,2	4,08	0,80
	ne strinjam se	13	1,4		

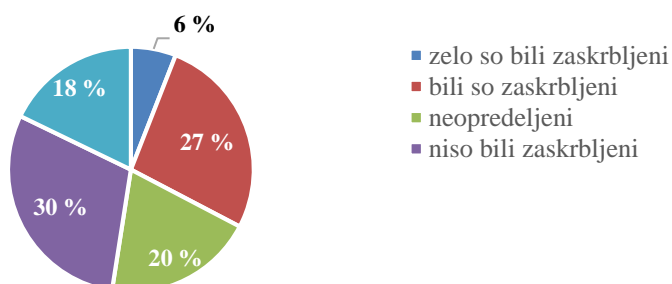
vprašanje	stopnja strinjanja	n	%	PV	SO
	niti se ne strinjam niti se strinjam	203	22,7		
	strinjam se	367	41,0		
	popolnoma se strinjam	310	34,7		
14. Informacije so bile točne.	sploh se ne strinjam	3	0,3	4,05	0,85
	ne strinjam se	29	3,2		
	niti se ne strinjam niti se strinjam	196	21,9		
	strinjam se	360	40,2		
	popolnoma se strinjam	307	34,4		
15. Informacije so bile kredibilne.	sploh se ne strinjam	2	0,2	4,04	0,82
	ne strinjam se	21	2,3		
	niti se ne strinjam niti se strinjam	211	23,6		
	strinjam se	365	40,8		
	popolnoma se strinjam	296	33,1		
16. Komunikacija je bila empatična (nadrejeni so razumeli naše občutke v tej situaciji).	sploh se ne strinjam	10	1,1	3,77	0,96
	ne strinjam se	80	8,9		
	niti se ne strinjam niti se strinjam	240	26,8		
	strinjam se	344	38,4		
	popolnoma se strinjam	221	24,8		
17. Komunikacija je spodbujala k upoštevanju ukrepov.	sploh se ne strinjam	3	0,3	4,15	0,79
	ne strinjam se	13	1,4		
	niti se ne strinjam niti se strinjam	164	18,3		
	strinjam se	378	42,2		
	popolnoma se strinjam	337	37,8		
18. Komunikacija je bila takšna, da nas je pomirjala.	sploh se ne strinjam	15	1,7	3,75	0,95
	ne strinjam se	64	7,2		
	niti se ne strinjam niti se strinjam	264	29,5		
	strinjam se	337	37,7		
	popolnoma se strinjam	215	23,9		
19. Komunikacija je bila spoštljiva, takšna, da je spodbujala sodelovanje in zблиževanje.	sploh se ne strinjam	10	1,1	3,84	0,92
	ne strinjam se	51	5,7		
	niti se ne strinjam niti se strinjam	247	27,6		
	strinjam se	348	38,9		
	popolnoma se strinjam	239	26,7		

Legenda: n = število anketirancev, % = odstotni delež, PV = povprečna vrednost, SO = standardni odklon

Da je interna komunikacija prispevala oz. zelo prispevala k njihovem razumevanju preventivnih ukrepov in večjemu upoštevanju, je menilo 706 (78 %) zaposlenih. 157 (18 %) pa jih je menilo, da je delno prispevala.

3.4.2 Zaupanje in varnost

Slika 2 prikazuje, kako so bili zaposleni v času vrha epidemije zaskrbljeni zase zaradi možnosti okužbe z virusom SARS-CoV-2. 265 (30 %) zaposlenih ni bilo zaskrbljenih, 157 (18 %) zaposlenih sploh ni bilo zaskrbljenih.



Slika 2: Zaskrbljenost zase med epidemijo

V času vrha epidemije se je 554 (62 %) zaposlenih počutilo varno oz. zelo varno glede okužbe s koronavirusom. Prav tak odstotek zaposlenih je zaupal oz. popolnoma zaupal, da je malo verjetno, da bi se na delovnem mestu okužili s koronavirusom. 788 (88 %) zaposlenih je menilo, da je bilo v podjetju primerno oz. zelo primerno poskrbljeno za njihovo zaščito. Med desetimi navedenimi sprejetimi preventivnimi ukrepi so izbrali štiri, ki so po njihovem mnenju najbolj prispevali k njihovem občutku, da so na delovnem mestu varni pred okužbo. Najpogosteje so izbrali razkuževanje rok (670, 75 %), nošenje mask ves čas (478, 53 %), merjenje temperature pri vstopu v poslovne prostore (468, 52 %) in čiščenje/razkuževanje opreme in površin na delovnih mestih (438, 49 %) (Tabela 4).

Tabela 4: Preventivni ukrepi za preprečevanje prenosa okužbe z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu

preventivni ukrep	n	%
razkuževanje rok	670	75,0

nošenje mask ves čas	478	53,0
merjenje temperature ob vstopu v poslovne prostore	468	52,0
čiščenje/razkuževanje opreme in površin na delovnih mestih	438	49,0
pravilno umivanje rok	417	47,0
razumno ravnanje, brez panike, upoštevanje navodil v podjetju ter lokalnih uredb in ukrepov	342	38,0
higiena kašljanja in kihanja	255	28,0
primerna medsebojna razdalja (najmanj 1,5 m) ne glede na to, kje se nahajate	226	25,0
razkuževanje garderob, pošte, blaga, tovornjakov...	130	15,0
pretežna uporaba računalnikov in drugih elektronskih medijev za komunikacijo	121	14,0

Legenda: n = število anketirancev, % = odstotni delež

Na vprašanje, »ali ste v času vrha epidemije zaupali vodstvu podjetja, da sprejema prave odločitve in ukrepe v zvezi s koronavirusom«, je 713 (79 %) zaposlenih odgovorilo, da je zaupalo oz. zelo zaupalo vodstvu podjetja, da sprejema prave odločitve in ukrepe v zvezi s covidom-19.

3.4.3 Prispevek vodij k občutku varnosti pred okužbo z virusom SARS-CoV-2

Najvišjo povprečno vrednost (PV = 4,15, SO = 0,80) je imela trditev, da je vodja zaposlene spodbujal k dosledni uporabi zaščitnih sredstev in preverjal, če so jih imeli dovolj na razpolago. Najnižjo povprečno vrednost (PV = 3,65, SO = 0,99) je imela trditev, da so vodje večkrat osebno pristopili k zaposlenim in jim podali določene informacije. Tabela 5 prikazuje nekaj trditev, povezanih z neposrednim vodjo.

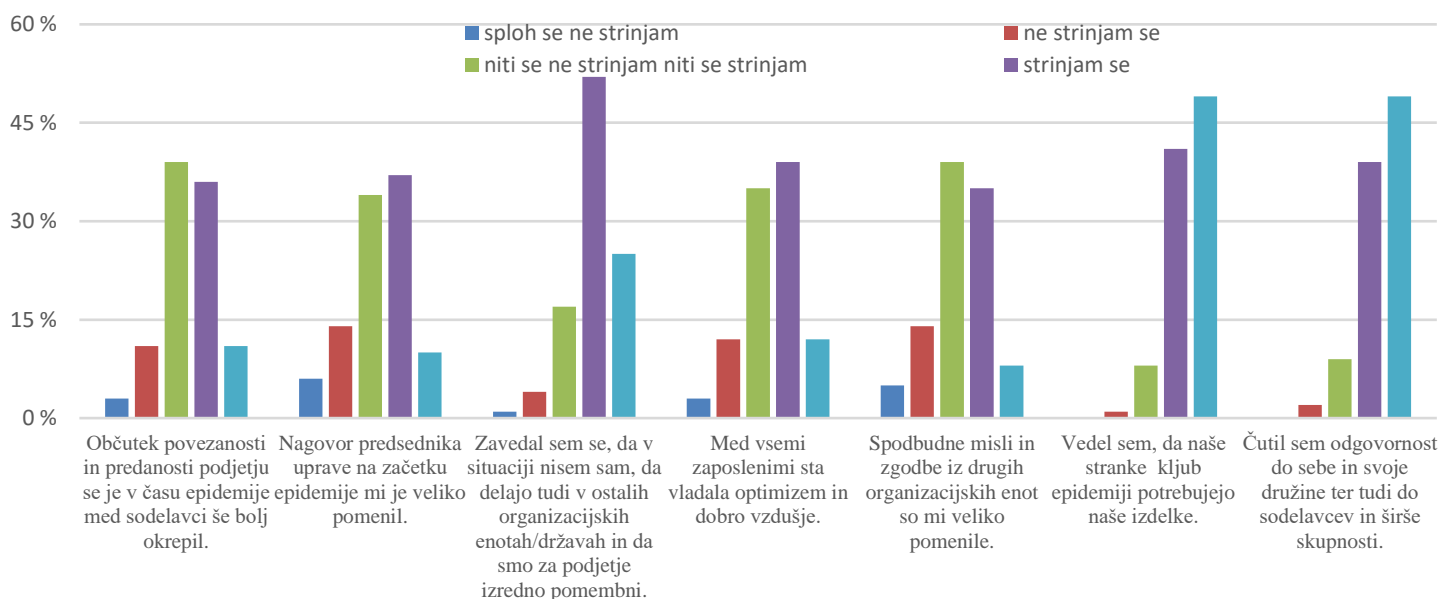
Tabela 5: Trditve, povezane z neposrednim vodjo

trditev	sploh se ne strinjam n (%)	ne strinjam se n (%)	niti se ne strinjam niti se strinjam n (%)	strinjam se n (%)	popolnoma se strinjam n (%)	PV	SO
Večkrat je prišel k nam in nam dal določene informacije.	31 (3)	79 (9)	228 (25)	393 (44)	164 (18)	3,65	0,99
Dajal nam je občutek, da smo na delovnem mestu ob upoštevanju ukrepov dovolj dobro zaščiteni.	8 (1)	30 (3)	159 (181)	460 (51)	238 (27)	3,99	0,81
Spodbujal nas je k dosledni uporabi zaščitnih sredstev in preverjal, če jih imamo vsi dovolj na razpolago.	8 (1)	23 (3)	111 (12)	436 (49)	371 (35)	4,15	0,80
Razumel je težave, s katerimi smo se nekateri soočali, in bil do nas pozoren.	16 (2)	46 (5)	211 (24)	394 (44)	228 (25)	3,86	0,92
Ponudil nam je pomoč pri reševanju problemov, povezanih z delom.	12 (1)	35 (4)	196 (22)	393 (44)	259 (29)	3,95	0,89
Dajal nam je vedeti, da smo v izrednih razmerah pomembni za podjetje.	11 (1)	47 (5)	206 (23)	363 (41)	268 (30)	3,93	0,92

Legenda: n = število anketirancev, % = odstotni delež, PV = povprečna vrednost, SO = standardni odklon

3.4.4 Motivacija za nemoteno delo

Malo več kot polovica (465, 52 %) zaposlenih se je zavedala, da v tej situaciji niso sami in da so za podjetje izredno pomembni. 49 % (439) zaposlenih se je zavedalo, da njihove stranke kljub epidemiji potrebujejo njihove izdelke, in čutili so odgovornost do sebe in svoje družine ter tudi do sodelavcev in širše skupnosti (443, 49 %) (slika 3).



Slika 3: Motivacija za nemoteno delo

3.4.5 Stres

Povprečna vrednost zaznavnega stresa na delovnem mestu, ki so ga zaposleni ocenjevali za čas, ko je bil vrh epidemije (17. 3.–13. 4. 2020), je bila 12,93, SO = 5,55 (IZ = 12,7 ; 13,2). To pomeni, da so zaposleni v času vrha epidemije na delovnem mestu doživljali zmeren stres (tabela 6). Za preverjanje hipotez smo uporabili alternativno lestvico STRES2.

Tabela 5: Analiza stresa

	n	MIN	MAX	IZ	PV	SO
STRES	895	4	33	[16,3; 16,7]	16,50	4,69
STRES2	895	0	33	[12,69; 13,17]	12,93	5,55

Legenda: n = število anketirancev, MIN = minimalne pridobljene točke, MAX = maksimalno pridobljene točke, IZ = interval zaupanja, PV = povprečna vrednost, SO = standardni odklon

3.4.6 Lestvice interne komunikacije IK.A, IK.B, IK.RU in IK

Povprečne vrednosti sestavljenih lestvic kakovosti interne komunikacije (IK.A), kakovosti občutkov, povezanih z interno komunikacijo (IK.B), razumevanje in udejanjanje navodil,

posredovanih z interno komunikacijo (IK.RU), in interna komunikacija (IK) so visoke (tabela 7).

Povprečna vrednost lestvice kakovosti IK je bila 8,42, standardni odklon pa 1,27. Zaposleni so bili zadovoljni s kakovostjo IK (bila je jasna, dovolj pogosta, redna, hitra, informacije so bile točne in kredibilne, navodila za zaščito na delovnem mestu so bila dovolj jasna, zaposleni so menili, da je njihova organizacija dovolj dobro poskrbela za njihovo zaščito).

Povprečna vrednost lestvice kakovosti občutkov, povezanih z IK, je bila 8,05 s standardnim odklonom 1,43. Zaposleni so menili, da je bila IK do ljudi razumevajoča, empatična, da jih je spodbujala k upoštevanju ukrepov, jih pomirjala in spodbujala k sodelovanju in zblíževanju ter skrbi za zdravje. S spodbudnimi mislimi o srčnosti in pomoči jih je povezovala in gradila predanost podjetju.

Povprečna vrednost lestvice IK.RU (razumevanje in udejanjanje navodil, posredovanih z interno komunikacijo) je bila 7,74 s standardnim odklonom 1,41. Zaposleni so menili, da so različni kanali IK prispevali k razumevanju preventivnih ukrepov in njihovem upoštevanju.

Povprečna vrednost lestvice IK, ki predstavlja povprečno vrednost vseh treh lestvic (IK.A, IK.B in IK. RU), je bila 8,07, standardni odklon pa 1,23.

Tabela 6: Statistika, povezana z lestvicami interne komunikacije

Lestvice	n	MIN	MAX	PV	SO	IZ	α
IK.A	895	3,4	10	8,42	1,27	[8,37; 8,48]	0,911
IK.B	895	2,75	10	8,05	1,43	[7,99; 8,11]	0,938
IK.RU	895	2	10	7,74	1,41	[7,68; 7,8]	0,647
IK	895	3,13	10	8,07	1,23	[8,02; 8,12]	0,900

Legenda: n = število anketirancev, MIN = minimalna vrednost lestvice, MAX = maksimalna vrednost lestvice, PV = povprečna vrednost, SO = standardni odklon, IZ = interval zaupanja, α = Cronbach α

3.4.7 Občutek varnosti glede okužbe, ki je povezan s podjetjem (lestvica VP)

Povprečna vrednost lestvice VP je bila 7,91 s standardnim odklonom 1,40. Zaposleni so zaupali, da je malo verjetno, da bi se na delovnem mestu okužili s koronavirusom (SARS-CoV-2). Menili so, da je bilo primerno poskrbljeno za njihovo zaščito, in zaupali so vodstvu podjetja, da je sprejemalo prave odločitve in ukrepe (tabela 8).

Tabela 7: Statistika lestvice VP

Lestvica	n	MIN	MAX	PV	SO odklon	IZ	α
VP	895	2	10	7,91	1,40	[7,85; 7,97]	0,706

Legenda: n = število anketirancev, MIN = minimalna vrednost lestvice, MAX = maksimalna vrednost lestvice, PV = povprečna vrednost, SO = standardni odklon, IZ = interval zaupanja, α = Cronbach α

3.4.8 Hipoteze

V statistični analizi smo sklepali z vzorca (895) na končno populacijo vseh zaposlenih med vrhom epidemije (1553). Predpostavka je enostavno vzorčenje brez ponavljanja (SRSWOR). V SPSS je statistična inferenca za končne populacije zajeta v sklopu Complex Samples.

Hipoteza 1: Obstaja statistično značilna povezanost med interno komunikacijo in občutkom varnosti pri zaposlenih pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu. Hipotezo smo potrdili prek potrditve H1a in H1b. Interna komunikacija, katere izredno pomembna dela sta kakovost (H1a) in pogostost osebnega kontakta (H1b), vpliva na občutek varnosti pri zaposlenih pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu:

- H1a: Kakovostnejša interna komunikacija se odraža v večjem občutku varnosti pred okužbo s koronavirusom na delovnem mestu. Hipotezo H1a smo preizkusili s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta med lestvicama IK.A in VP. Na našem vzorcu je znašal $r_p = 0,579$ (IZ = 0,560; 0,597). Lestvici IK.A in VP sta bili značilno pozitivno povezani ($p < 0,001$). Hipotezo H1a smo potrdili.
- H1b: Bolj pogost osebni kontakt vodje z zaposlenimi je povezan z večjim občutkom varnosti pred okužbo na delovnem mestu kot manj pogost osebni kontakt vodje z zaposlenimi. Hipotezo H1b smo preizkusili s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta med vprašanjem 20 (Kako pogosto ste bili v času vrha epidemije v osebnem stiku z vašim neposrednim vodjo?) in lestvico VP. Na našem vzorcu je znašal $r_p = 0,139$ (IZ = 0,112; 0,166). Vprašanje 20 in lestvica VP sta bila značilno pozitivno povezana ($p < 0,001$), čeprav je korelacijski koeficient zelo majhen. Hipotezo H1b smo potrdili.
- H1c: Zaposleni v dislocirani proizvodni enoti so imeli manjši občutek varnosti pred okužbo na delovnem mestu kot zaposleni v centralni proizvodni enoti. Hipotezo H1c smo preverili tako, da smo preizkusili enakost povprečij lestvice VP (lestvica občutka varnosti glede na okužbe, povezanega s podjetjem) v podskupinah, ki pripadata dislocirani proizvodni enoti in centralni proizvodni enoti, torej s preizkusom enakosti povprečij v neodvisnih skupinah (tabela 9).

Tabela 8: Preizkus hipoteze H1c

proizvodna enota	PV	IZ	p
centralna proizvodna enota	7,59	[7,47 ; 7,71]	< 0,001
dislocirana proizvodna enota	7,99	[7,79 ; 8,19]	

Legenda: PV = povprečna vrednost, IZ = interval zaupanja, p = stopnja značilnosti

Zaposleni v dislocirani proizvodni enoti so imeli značilno ($p < 0,001$) večji občutek varnosti pred okužbo na delovnem mestu kot zaposleni v centralni proizvodnji. Hipotezo H1c smo zavrnili. Podobna situacija je bila pri preizkusu zgolj povprečja vprašanja 13 (»Ali ste med vrhom epidemije zaupali, da je malo verjetno, da bi se na delovnem mestu okužili s koronavirusom?«) v teh podskupinah (s tem, da je razmerje obrnjeno, ker je lestvica vprašanja 13 »negativna«), PV centralne proizvodne enote je bila 2,56, PV dislocirane proizvodne enote pa 2,32 ($p = 0,00479$) in zgolj povprečja vprašanja 18 (»Ali ste v času vrha epidemije zaupali vodstvu podjetja, da sprejema prave odločitve in ukrepe v zvezi s covidom-19?«), PV centralne proizvodne enote je bila 3,86, dislocirane proizvodne enote pa 4,12 ($p < 0,001$). Primerjava zgolj povprečja vprašanja 14 (»Ali mislite, da je bilo v podjetju v času vrha epidemije primerno poskrbljeno za vašo zaščito?«) pa ne da značilne razlike (PV centralne proizvodne enote = 4,08, PV dislocirane proizvodne enote = 4,18; $p = 0,24879$).

Hipoteza 2: Obstaja statistično značilna povezanost med uporabljenim številom internih virov informacij o covidu-19 in večjim zaupanjem zaposlenih v to, da je malo verjetno, da bi se na delovnem mestu okužili z virusom SARS-CoV-2.

Hipotezo H2 smo preverili s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta med številom uporabljenih internih virov informacij in vprašanjem 13 (»Ali ste v času vrha epidemije zaupali, da je malo verjetno, da bi se na delovnem mestu okužili s koronavirusom?«). Na našem vzorcu je $r_p = -0,101$ (IZ = $-0,128$; $-0,073$). Število uporabljenih internih virov informacij in vprašanje 13 sta bila značilno negativno povezana ($p < 0,001$) a je bil korelacijski koeficient zelo majhen. Hipotezo H2 smo potrdili.

Hipoteza 3: Zaposleni, ki bolj zaupajo v to, da je malo verjetno, da bi se na delovnem mestu okužili s koronavirusom, občutijo manjši stres zaradi epidemije covid-19 kot zaposleni, ki manj zaupajo v varnost pred okužbo na delovnem mestu.

Hipotezo H3 smo preverili s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta med lestvico STRES in vprašanjem 13 (»Ali ste v času vrha epidemije zaupali, da je malo verjetno, da bi se na delovnem mestu okužili s koronavirusom?«). Na našem vzorcu je bil $r_p = 0,316$ (IZ = 0,29; 0,34). Vprašanje 13 in lestvica STRES sta bila značilno pozitivno povezana ($p < 0,001$), a je korelacijski koeficient majhen. Med lestvico STRES2 in vprašanjem 13 smo dobili vzorčni $r_p = 0,334$ (IZ = 0,309; 0,358), ki je prav tako statistično značilen ($p < 0,001$). Hipotezo H3 smo potrdili.

Hipoteza 4: Zaposleni, ki imajo večji občutek varnosti pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu občutijo manjši stres zaradi epidemije covid-19 kot zaposleni, ki imajo manjši občutek varnosti pred okužbo na delovnem mestu.

Hipotezo H4 smo preverili s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta med lestvico STRES in lestvico VP ($r_p = -0,339$; IZ = $-0,364$; $-0,314$). Lestvica STRES in lestvica VP sta bili značilno negativno povezani ($p < 0,001$), a je korelacijski koeficient majhen. Med lestvico STRES2 in lestvico VP je bil $r_p = -0,354$ (IZ = $-0,378$; $-0,329$), ki je ravno tako značilno pozitiven ($p < 0,001$). Hipotezo 4 smo potrdili.

Hipoteza 5: Obstaja statistično značilna povezanost med starostjo in spolom ter občutkom varnosti pri zaposlenih pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu. V zvezi s hipotezo 5 smo preizkusili dve statistično precizirani domnevi.

H5a: Mlajši zaposleni (≤ 46 let) imajo večji občutek varnosti pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu kot starejši zaposleni (> 46 let). Povprečje lestvice VP v starostni skupini ≤ 46 let je večje od povprečja lestvice VP v starostni skupini > 46 let. Hipotezo H5a smo preverili tako, da smo preizkusili enakost povprečij lestvice VP v starostnih skupinah ≤ 46 let in > 46 let, torej s preizkusom enakosti povprečij v neodvisnih skupinah.

Mlajši zaposleni so imeli značilno ($p < 0,001$) manjši občutek varnosti pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu kot starejši zaposleni (tabela 10).

Hipotezo H5a smo zavrnil.

Tabela 9: Povprečje lestvice VP pri mlajših in starejši zaposlenih

starost	PV	IZ	p
starost > 46	8,25	8,18 ; 8,31	< 0,001
starost ≤ 46	7,83	7,69 ; 7,98	

Legenda: PV = povprečna vrednost, IZ = interval zaupanja, p = stopnja značilnosti

H5b: Moški imajo večji občutek varnosti pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu kot ženske. Povprečje lestvice VP v skupini moških je večje od povprečja lestvice VP v skupini žensk. Hipotezo H5b smo preverili tako, da smo preizkusili enakost povprečij lestvice VP v skupini moških in v skupini žensk, torej s preizkusom enakosti povprečij v neodvisnih skupinah. Moški so imeli značilno ($p < 0,001$) manjši občutek varnosti pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu kot ženske (tabela 11). Hipotezo H5b smo zavrnil.

Tabela 10: Povprečje lestvice VP pri moških in ženskah

spol	PV	IZ	p
moški	7,62	7,51 ; 7,72	< 0,001
ženske	8,10	8,03 ; 8,17	

Legenda: PV = povprečna vrednost, IZ = interval zaupanja, p = stopnja značilnosti

3.4.9 Vprašanja, povezana z glavnimi hipotezami

V zvezi z domnevo H1a smo preizkusili povezanost lestvice VP tudi s celotno lestvico IK, ki poleg racionalne komponente ocene interne komunikacije upošteva tudi čustvene komponente. Korelacijski koeficient je bil 0,625, kar je zaznavno več kot korelacijski koeficient med IK.A in VP (0,579).

Ravno tako smo v zvezi z domnevo H1 preizkusili vzajemno povezanost vprašanja 9_8 (Interna komunikacija mi je dajala občutek varnosti na delovnem mestu.), ki neposredno vprašuje po občutku varnosti na delovnem mestu, in lestvice VP (lestvica občutka varnosti glede okužbe, povezanega s podjetjem), lestvice IK.A (lestvica kakovosti interne komunikacije) in lestvice IK (lestvica interne komunikacije) (tabela 12).

Tabela 11: Korelacijska tabela v zvezi s hipotezo H1a

atributi	v9_8	IK.A	IK	VP

v9_8	1,000	0,661	0,743	0,585
IK.A	0,661	1,000	0,908	0,579
IK	0,743	0,908	1,000	0,625
VP	0,585	0,579	0,625	1,000

Legenda: v9_8 = vprašanje 9 (podvprašanje 8), IK.A = lestvica kakovosti interne komunikacije, IK = lestvica interne komunikacije, VP = lestvica občutka varnosti glede okužbe, povezanega s podjetjem

Ugotovili smo, da je bilo vprašanje 9_8 relativno močno pozitivno povezano z lestvico IK in da je z lestvico VP koreliralo skoraj tako dobro kot lestvica IK. V tem smislu za korelacijo z lestvico VP lestvice IK ne bi nadomestili zgolj z vprašanjem 9_8, se pa vprašamo, ali je vrednost vprašanja 9_8 mogoče zanesljivo napovedati s preostalimi vprašanji sklopa 9 ter vprašanjskoma 8 in 10, torej vprašanji, ki merijo kakovost interne komunikacije.

Vprašanje 9_8 smo regresirali na preostala vprašanja sklopa 9 ter vprašanji 8 in 10. Rezultate povzemamo v tabeli 13.

Tabela 12: Regresijska analiza

pojasnjevalne spremenljivke, vprašanja	β	L	U	p
prosti člen	-0,129	-0,328	0,069	0,201
v9_1	-0,021	-0,092	0,050	0,570
v9_2	0,024	-0,049	0,098	0,517
v9_3	-0,015	-0,087	0,057	0,687
v9_4	0,008	-0,051	0,068	0,781
v9_5	0,027	-0,018	0,072	0,237
v9_6	0,191	0,134	0,247	0,000
v9_7	0,168	0,121	0,215	0,000
v9_9	0,262	0,208	0,317	0,000
v9_10	0,089	0,022	0,156	0,009
v9_11	0,157	0,084	0,230	0,000
v9_12	-0,039	-0,105	0,028	0,252
v9_13	-0,060	-0,114	-0,007	0,027
v9_14	0,023	-0,045	0,091	0,505
v9_15	0,003	-0,063	0,069	0,924
v9_16	0,006	-0,046	0,057	0,835

pojasnjevalne spremenljivke, vprašanja	β	L	U	p
v9_17	-0,030	-0,085	0,025	0,283
v9_18	0,117	0,062	0,172	0,000
v9_19	0,034	-0,029	0,096	0,291
v8	0,049	0,015	0,083	0,005
v10	0,030	-0,018	0,079	0,215

Legenda: β = regresijski koeficient, L = spodnja meja intervala zaupanja, U = zgornja meja intervala zaupanja, p = statistična značilnost

V prvem stolpcu je ocena pripadajočega koeficienta β , v naslednjih dveh stolpcih spodnja in zgornja meja intervala zaupanja, na koncu pa p-vrednost, ki je pridružena preizkusu, da je koeficient enak 0 (torej preizkusu, ali pripadajoči člen lahko izpustimo).

Kar izrazito bode v oči, je to, da so vprašanja 9_1, 9_2, 9_3, 9_4 in 9_5 neznačilna, torej racionalna komponenta komunikacije (sklop »jasnost in pogostost« z lestvice IK.A) bolj malo vpliva na občutek varnosti, povezan s komunikacijo.

Koeficient determinacije znaša 0,671, kar sicer ni zelo malo, po drugi strani pa ni dovolj blizu maksimalni vrednosti 1, da bi lahko rezultat vprašanja 9_8 napovedali s preostalimi vprašanji iz sklopa 9 ter vprašanjema 8 in 10.

Da bi preverili, ali obstajata »boljši« lestvici interne komunikacije ter varnosti in zaupanja, torej taki, ki sta močnejše (po absolutni vrednosti) korelirani, kot npr. lestvici IK in VP, smo naredili kanonično korelacijsko analizo med komponentami sklopa 9 (iz katerega smo izvzeli vprašanje 9_8, ki se samo po sebi tiče komunikacije in varnosti) ter vprašanjema 8 in 10 na eni strani ter vprašanji 11, 12, 13, 14 in 18, ki se tičejo varnosti in zaupanja, na drugi strani.

Ugotovili smo, da so vprašanja 9_6, 9_9, 9_12, 9_15, 9_19 in vprašanje 10 na eni strani najmojčnejše korelirala z vprašanjema 14 in 18 na drugi strani. Lahko bi tvorili lestvici interne komunikacije in lestvici varnosti in zaupanja s korelacijskim koeficientom približno 0,699. To ni bilo bistveno več kot korelacijski koeficient med lestvicama IK in VP (0,625), poleg tega pa bi dobili lestvici z manjšim koeficientom zanesljivosti. Konstrukcijo »boljših« lestvic smo zato opustili.

Vseeno pa iz kanonične korelacijske analize povzamemo, da pri povezavi med komponentami ocen interne komunikacije in komponentami varnosti in zaupanja najboljše korelirajo čustvene komponente ocen interne komunikacije in komponente globalnega zaupanja podjetju oziroma njegovemu vodstvu.

3.5 RAZPRAVA

»Izkušnje prvega vala koronakrize kažejo, do so jo uspešneje in hitreje prebrodile organizacije z visoko kakovostjo odnosov in čvrsto, na zaupanju in spoštovanju zgrajeno organizacijsko kulturo.« (Iar, 2020). V tem kontekstu je bila naša raziskava usmerjena na ugotavljanje pomena komunikacije v podjetju X za občutek varnosti med zaposlenimi med epidemijo covid-19.

Cilj raziskovanja je bil ugotoviti pomen interne komunikacije v podjetju za zagotavljanje občutka varnosti zaposlenih pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu. Epidemija koronavirusa je nenačrtovan in neželen dogodek v vsakdanjem življenju. Je stresor zunaj delovnega okolja, ki pomembno vpliva na zaposlene in se mu ne moremo izogniti (Treven & Treven, 2013). Avtorji (Brooks, et al., 2020; Gao, et al., 2020; Garfin, et al., 2020; Wang, et al., 2020; Xiang, et al., 2020; Zhou, et al., 2020) navajajo, da so glavni stresorji med epidemijo: 1. percepcija varnosti in grožnja okužbe (Brooks, et al., 2020; Xiang, et al., 2020), 2. neinformiranost/informiranost in nepoznano (Gao, et al., 2020; Garfin, et al., 2020), 3. karantena in izolacija (Brooks, et al., 2020; Wang, et al., 2020), 4. stigma in socialna izključenost (Brooks, et al., 2020; Xiang, et al., 2020), 5. finančna nestabilnost, izgube in negotovost zaposlitve (Brooks, et al., 2020; Zhou, et al., 2020). V kontekstu stresa med epidemijo smo ugotovili povprečno vrednost, ki ocenjuje zmeren povprečen stres, ki so ga občutili zaposleni (tabela 6). Ugotovitve so podobne kot ugotovitve Cohena, et al., (1983), ki je v svoji raziskavi, kjer je meril zaznavo stresa, dokazal, da je zaznava povprečnega stresa pri moških in ženskah ≤ 12 . Z raziskavo smo ugotovili, da večji, kot je bil stres, manjši je bil občutek varnosti na delovnem mestu pred okužbo z virusom SARS-CoV-2. Zato je treba na delovnem mestu uvesti mehanizme, ki bodo zaposlenim dajali občutek varnosti. Ustvarjanje ustrezne organizacijske klime, učinkovito vodstvo, razvijanje komunikacijskih spretnosti in ustvarjanje dobrih medsebojnih odnosov so strategije, ki obvladujejo stres in zagotavljajo dobro počutje zaposlenih (Rotman, 2014). Pri respondentih v naši raziskavi je dobra in jasna komunikacija vplivala na zadovoljstvo zaposlenih in na njihovo uspešnejše spoprijemanje s stresom ter prispevala k boljšemu razumevanju preventivnih ukrepov. Več kot so imeli na voljo internih komunikacijskih kanalov, bolje so se počutili in razumeli ukrepe. Zelo pomembna je bila jasna, pogosta in spoštljiva interna komunikacija, ki je spodbujala sodelovanje in zblíževanje, in takšna, da je zaposlene pomirjala (tabela 3). Tudi Holman (2018) navaja, da je za obvladovanje stresa pomembno, da imajo organizacije in podjetja svoje tehnike in načine, s katerimi zmanjšujejo stres in spodbujajo dobro počutje zaposlenih. Izboljšanje

počutja zaposlenih in zmanjšanje stresa lahko podjetju prinese številne prednosti – od povečanja uspešnosti, izboljšanja odnosov do zmanjšanja bolezni in odsotnosti z dela. Naloga vodstva je zaposlene obveščati in izobraževati o preventivnih dejavnostih ter objavljati preventivne smernice. Podjetje mora pripraviti komunikacijski načrt in v njem jasno predstaviti odločitve o nadaljnjem delu med epidemijo. Zaželeno je, da so zaposleni vključeni v pripravo poslovnega načrta, saj to zmanjšuje stres, vzpostavlja pozitiven odnos do dela in povečuje kohezivnost na delovnem mestu (Hamouche, 2020; Ramesh, et al., 2020). Zato, da podjetje med epidemijo uspešno preživi, je nujno potrebna ustrezna interna komunikacija – zagotavljanje informacijskega toka med vsemi zaposlenimi na vseh ravneh in s tem ustvarjanje vedenja oz. znanja, ki omogoča timsko koordinacijo. Na tak način se ustvarja prostor za prenos veščin in znanja, ustvarjanje zaupanja in soodločanja (Obrenovic, et al., 2020). Tudi z našo raziskavo smo ugotovili, da se kakovostnejša interna komunikacija odraža v večjem občutku varnosti pred okužbo s koronavirusom na delovnem mestu. Kakovostna interna komunikacija je pomembna, ker ima ključni pomen pri angažiranju zaposlenih, ustvarja okolje sodelovanja in povezuje pričakovanja zaposlenih s pričakovanji podjetij (Pikhart & Hola, 2014). Vendar pa raziskave pokažejo, da so zaposleni v kriznih situacijah pogosto prezrti (Frandsen & Johansen, 2011; Johansen, et al., 2016). Tradicionalno gledano so jih dojemali kot pasivne prejemnike informacij in ne kot strateške komunikatorje, katerih komunikacijske akcije imajo pomen oz. generirajo posledice za podjetje (Mazzei, 2014). Toda situacija se spreminja. Zaposleni menijo, da na organizacijsko kulturo vpliva tako vodstvo kot ostali zaposleni. Jasna predstavitev namenov in vrednot organizacije se jim zdi enako pomembna kot odgovornost, dostopnost in razpoložljivost vodstva (Page, et al., 2019). Naše ugotovitve kažejo, da bolj pogost osebni kontakt vodje z zaposlenimi daje večji občutek varnosti pred okužbo na delovnem mestu kot manj pogost osebni kontakt. Predvidevali smo, da bo pri zaposlenih v dislocirani proizvodni enoti občutek varnosti pred okužbo na delovnem mestu manjši kot pri zaposlenih v centralni proizvodni enoti, vendar so rezultati pokazali nasprotno – občutek varnosti pred okužbo je večji (tabela 4). Podjetja se v odgovoru na spreminjajoče se okolje, kamor spada tudi epidemija covid-19, skušajo osredotočiti na ustvarjanje in ohranjanje internega zaupanja, psihološke varnosti in koristi zaposlenih (Constanza, et al., 2016). Namreč, zaupanje v vodstvo je ključni element oblikovanja komunikacije med vodstvom in zaposlenimi. V naši raziskavi smo ugotovili, da je interna komunikacija močno orodje, ki pa je pogosto zanemarjeno ali pa se z njim neučinkovito upravlja. Interna komunikacija je še posebej pomembna, kadar pride do nepredvidenih dogodkov, kakršen je bil epidemija covid-19 (tabela 4). V ljudi usmerjeno vodenje je

nepogrešljiva dimenzija vodenja. Izkazovanje skrbi za zaposlene, njihovo spoštovanje, skrb za njihovo dobro in podpora so motivacijski dejavniki, ki pri zaposlenih oblikujejo pozitiven odnos do podjetja (Wang, et al., 2020). Norme in vrednote zagotavljajo, da se zaposleni na delovnem mestu počutijo varne, zagotavljajo osredotočenost in jasnost glede vedenjskih pričakovanj, odločanja in reševanja težav (Page, et al., 2019). Kausner in Posner (Kausner & Posner, 2020 cited in Dirani, et al., 2020, p. 2) navajata 5 elementov najučinkovitejših praks vodenja: (1) jasne vrednote in vodstvo kot zgled, (2) jasna skupna vizija podjetja, (3) iskanje novih priložnosti, (4) spodbujanje sodelovanja med zaposlenimi ter ustvarjanje dobrih odnosov in zaupanja, (5) podeljevanje priznanj in pohval vsem, ki sodelujejo pri ustvarjanju skupnosti na delovnem mestu in dobrih osebnih odnosov. V takem okolju so zaposleni zadovoljni in konstruktivno prispevajo k delovanju podjetja. Našteti elementi so med epidemijo še toliko bolj pomembni oz. nujni za obstoj podjetja. To se je pokazalo tudi v naši raziskavi. Zaposlenim je bilo pomembno, da je bila interna komunikacija jasna in dovolj pogosta, da so bili napotki za zaščito na delovnem mestu natančno predstavljeni, da so tako vedeli, na koga se lahko obrnejo z vprašanji, zaupali so v to, da je podjetje poskrbelo za njihovo zaščito na delovnem mestu, in pa seveda, da je bil opažen njihov trud v teh izrednih razmerah. Zaposleni so se ob zadostni in pravilni interni komunikaciji počutili dobro in so tudi bolj zaupali v preventivne ukrepe podjetja in s tem verjeli v to, da je malo možnosti, da se lahko na delovnem mestu okužijo z virusom SARS-CoV-2 (tabela 5).

Med epidemijo se zaposleni soočajo z izzivi novega delovnega okolja in bistveno je, da vodje postanejo fleksibilni. Vodje morajo zaposlenim in organizaciji zagotoviti podporo (Dirani, et al., 2020.). Razumeti morajo stiske zaposlenih; predvideti morajo situacije, da jih ublažijo, preden posledice vplivajo na zaposlene; zaposlene morajo postaviti na prvo mesto; biti morajo fleksibilni in odločni. Zelo pomembna je jasna in razločna komunikacija, prav tako interna komunikacija. To namreč zelo vpliva na kakovost dela in produktivnost zaposlenih. Pikhart & Hola (2014) navajata tudi, da podjetja, ki upravljanje notranjega komuniciranja vključujejo v svoje strateško delovanje, sistematično dosegajo višjo stopnjo notranje komunikacijske učinkovitosti. Ključnega pomena sta komunikacija in prenos informacij. Pravilen prenos informacij je osnovni pogoj za uspeh tako v komunikaciji kot pri dobičkonosnosti podjetja. V tem kontekstu nas je v naši raziskavi zanimalo, ali obstaja povezava med uporabljenim številom internih virov informacij o covidu-19 in večjim zaupanjem zaposlenih v to, da je malo verjetno, da se lahko na delovnem mestu okužijo z virusom SARS-CoV-2. Ugotovili smo, da več, kot so imeli zaposleni na razpolago internih virov, prek katerih so pridobivali informacije (slika 1), bolj so zaupali podjetju, da je dobro

poskrbelo za njihovo varnost in da je verjetnost okužbe s koronavirusom na delovnem mestu majhna. Ugotovitve so skladne s tem, da razpoložljivost in uporaba interneta in ostale komunikacijske tehnologije v podjetju ter optimizacija intraneta, socialnih medijev in e-komunikacijskih platform ustvarjajo zaupanje in med epidemijo povezujejo zaposlene. Nasploh, ne le med epidemijo, sta zaupanje zaposlenih v podjetje in zaupanje med zaposlenimi neločljivo povezana s komunikacijo (Obrenovic, et al., 2020). Podjetja uporabljajo različne oblike komunikacije in komunikacijskih kanalov ter na tak način poskušajo zgraditi zaupanje in angažiranost vseh zaposlenih (Mishra, et al., 2014). Vodstvo, ki aktivno komunicira tudi prek socialnih medijev, velja za zelo odzivno, iskreno, sočutno in daje občutek, da zaposlene sliši. V kombinaciji z neposredno fizično komunikacijo se povečuje zaupanje med zaposlenimi, s tem pa tudi pripadnost podjetju in pripravljenost za delo.

Vse navedeno je izjemnega pomena, saj sta uspeh in preživetje podjetja odvisna od kakovosti izdelkov in storitev ter sposobnosti zaposlenih. Z drugimi besedami – uspešnost podjetja je zelo tesno povezana z uspešnostjo in zaupanjem zaposlenih. Dobro počutje, ki ga v podjetju zaznajo zaposleni, je tesno povezano z vzpostavitvijo pozitivnih odnosov in vedenja zaposlenih na delovnem mestu. Sodelavci in nadrejeni so lahko za posameznika vir stresa ali podpore. Stresne situacije nastanejo zaradi odprtih konfliktov, slabega komuniciranja, sovražnosti, tekmovalnosti in pomanjkanja zaupanja (Gabršček, 2016). Jevnikar (2006) navaja, da je zaupanje v organizacijo in nadrejene zelo pomembno. Zaupanje v organizacijo namreč vključuje prepričanje zaposlenega, da bo organizacija izvajala takšna dejanja, ki bodo zanj koristna ali vsaj ne bodo nasprotovala njegovim interesom. Zaupanje je večje, če imajo podrejeni nadrejenega za sposobnega, saj v tem primeru vedo, da se lahko zanesejo na njegovo pomoč in mu zaupajo, vse to pa vodi k boljšemu počutju na delu, boljšim odnosom med sodelavci, večji pripravljenosti za delo in preprečevanju stresnih situacij. Tudi naša raziskava je pokazala, da so zaposleni, ki so verjeli v to, da se na delovnem mestu ne morejo okužiti oz. da za to obstaja majhna verjetnost, in so zaupali svojim nadrejenim, občutili manjši stres kot zaposleni, ki so manj zaupali v varnostne ukrepe podjetja (tabela 6). Pandemija covid-19 je na več načinov močno spremenila socialno in delovno okolje. Politika socialnega distanciranja, izolacijska obdobja in občutki tesnobe kot rezultat strahu pred obolevnostjo, skupaj z začasno ustavitvijo nekaterih dejavnosti, izgubo dohodka in strahom pred prihodnostjo, močno vpliva na duševno zdravje zaposlenih in ljudi nasploh (Giorgi, et al., 2020). Občutek, da na delovnem mestu niso varni, ima zelo pogosto resne posledice (večje tveganje za izgorelost, manjša zavzetnost za delo, stres itd.) tako za zaposlene kot za celotno podjetje (Giorgi, et al., 2020). Zato je poleg zaupanja pomembna dimenzija občutenja

manjšega stresa tudi občutek varnosti. Raziskava Isenhardta & Hosttler, 2016, ki so jo izvajali z zaposlenimi v nekem švicarskem zaporu, je pokazala, da so zaposleni, ki imajo večji občutek varnosti na delovnem mestu, manj izgoreli in izčrpani zaradi stresa ter tudi občutijo manjši stres na delovnem mestu. V okviru občutka varnosti se nam je v naši raziskavi zdelo zanimivo raziskati vpliv starosti in spola na občutek varnosti zaposlenih pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu. Predvidevali smo, da se bodo mlajši zaposleni počutili varneje, pa so rezultati pokazali ravno nasprotno (tabela 10). Mlajši zaposleni so se počutili značilno manj varne pred okužbo z virusom SARS-CoV-2 na delovnem mestu kot starejši zaposleni. Dejstvo je, da so mladi, rojeni med letoma 1990 in 2005, v prvih 15 do 30 letih življenja že doživeli dva velika svetovna šoka – finančno krizo v letih 2008 in 2009 in zdaj pandemijo covid-19, ki sta ju prizadeli bodisi neposredno (kot študente ali iskalce zaposlitve) ali pa posredno (posledice krize so prizadele njihovo družino). Takšne krize lahko dolgoročno vplivajo na njihove možnosti za dostop do dostojne zaposlitve, na zdravje in dobro počutje ter priložnosti v prihodnosti (Organisation for economic co-operation and development (OECD, 2020)). Raziskava OECD (Better policies for better lives) je pokazala, da je pandemija prizadela različne starostne skupine drugače in verjetno še poslabšala obstoječe neenakosti med njimi. Koronakriza zlasti za mlade in ranljivo mladino predstavlja precejšnjo tveganje na področju izobraževanja, duševnega zdravja in razpoložljivega dohodka. Epidemija vpliva na vse vidike življenja. Zaprtje države pušča številne posledice na psihičnem zdravju, to pa vpliva na celotno družbo različnih starostnih skupin in vsaka jo doživlja na drugačen način. Pri mladih se pojavlja zaskrbljenost glede brezposelnosti in posledic, ki jih bo to še prineslo. Porajajo se tudi vprašanja, ali je sploh pravično do njih, da so ravno oni tisti, ki so bili v prvi vrsti, da bodo morda izgubili službo, in nasploh, kakšna bo njihova prihodnost (OECD, 2020).

Naša raziskava je pokazala tudi, da je občutek varnosti pred okužbo s koronavirusom na delovnem mestu pri ženskah večji kot pri moških. Chang (2020) navaja, da so bile ženske med krizo zaradi covid-19 finančno, gospodarsko in socialno bolj prizadete kot moški. Vendar pa ženskam glede pogostosti in smrtnosti zaradi koronavirusa kaže bolje. Glavni razlog je, da je ženski imunski sistem poleg hormonske zaščite boljši od moškega. Ženske so tudi bolj dovzetne za higienske ukrepe in bolj upoštevajo zaščitne smernice, kar močno zmanjša možnost okužbe. Dodal pa je, da bi bilo v prihodnosti potrebnih več študij, ki bi upoštevale vidik spola, da bi razumeli različne dileme, s katerimi se pri nalezljivih boleznih in pandemijah, kot je covid-19, soočajo ženske in moški.

3.5.1 Omejitve raziskave

Raziskava, ki smo jo predstavili, je prva raziskava v Sloveniji, ki je bila izvedena v slovenskem podjetju X na temo novega koronavirusa (SARS-CoV-2), vpliva interne komunikacije na občutek varnosti zaposlenih pred okužbo z virusom, na zaupanje zaposlenih, da je zelo malo verjetno, da se na delovnem mestu lahko okužijo, ter na občutenje stresa pri zaposlenih med epidemijo covid-19. Zavedamo se, da ima raziskava nekaj omejitev. Prva bi bila ta, da je bilo vključeno le eno podjetje, zato smo ugotovitve oz. rezultate v razpravi lahko primerjali predvsem z rezultati iz raziskav v tujini. Rezultatov raziskave torej ne moremo posplošiti na celotni slovenski prostor. Druga omejitev je bila, da smo vprašalnik sestavili sami za potrebe epidemije. Vprašanja niso bila proučena v drugih raziskavah, kjer bi jih lahko našli in primerjali. Vprašalnik bi bilo torej treba validirati. Pridobili pa smo okvirni vpogled v občutenje zaposlenih v podjetju X, njihovo spoprijemanje s stresom in njihovo zaupanje v vodstvo v času epidemije.

4 ZAKLJUČEK

Naš namen je bil raziskati uspešnost internega komuniciranja v podjetju X med epidemijo covid-19. Dokazali smo, da je jasna, pogosta in pravilna komunikacija ključnega pomena in da je zelo pomemben prenos informacij. Ravno zaradi načina prenosa informacij in različnih internih komunikacijskih virov so se namreč zaposleni na delovnem mestu počutili bolj varne pred okužbo s koronavirusom. Več kot so imeli internih virov, bolj so zaupali, da je verjetnost, da se na delovnem mestu lahko okužijo, majhna. To pa posledično vpliva tudi na manjše občutenje stresa. Pomemben dejavnik je tudi vodja. Vodja je tisti, ki mora znati pomiriti zaposlene, jih motivirati za delo in jim zagotoviti varnost ter pridobiti njihovo zaupanje. Pomembna je tudi iracionalna komponenta interne komunikacije, zato podjetju predlagamo, da se v naslednjem valu osredotoča prav na to komponento.

Menimo, da se je podjetje dobro in pravilno odzvalo na epidemijo, da je poskrbelo za zaposlene, da jih je prek različnih internih komunikacijskih kanalov vsak dan seznanjalo z novicami, da so se zaposleni kljub situaciji, ki je bila za vse nova in neznana, počutili varne in so zaupali, da se jim na delovnem mestu ne more zgoditi nič.

5 LITERATURA

Adamu Abbas, A. & Mohamed, B., 2019. *Developing a Strategic Model of Internal Crisis Communication: Empirical Evidence from Nigeria*. [online] Available at: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1629935> [Accessed 29 May 2020].

Barukčić, S., 2016. *Interno komuniciranje v podjetju X: diplomsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Bajželj, N., 2019. *Promocija zdravja na delovnem mestu v podjetju X: magistrsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Bowen, S.A. & Lovari, A., 2020. Crisis management. In: P. Harris, A. Bitonti, C. Fleisher & A. Skorker Binderkrantz, eds. *The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs*. Springer International Publishing, pp. 1–10.

Brooks, S., Webster, R.K., Smith, L.E., Woodland, L., Wessly, S., Greenberg, N. & Rubin, G.J., 2020. *The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence*. London: King's College.

Bredahl Gjelstrup, V.T., Særvoll Ahlgren, C., Kirkelund, L., Sjøgaard, G. & Andersen, L.L., 2015. When intervention meets organization, a qualitative study of motivation and barriers to physical exercise at the workplace. *Hindawi publishing corporation. The scientific world journal*, 2015, pp. 1–12.

Chang, H.W., 2020. Understanding the COVID-19 pandemic from a gender perspective. *Taiwanese journal of obstetrics & gynecology*, 59(6), pp. 801–807.

Cheng, Y., 2018. How social media is changing crisis communication strategies: Evidence from the updated literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), pp. 1–10.

Chmielecki, M., 2015. Factors influencing effectiveness of internal communication. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 23(2), pp. 24–38.

Cohen, S., Kamarck, T. & Mermelstein, R., 1983. A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, pp. 386–396.

Colnar, T., 2020. *Interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih v poslovalnicah podjetja X v Mariboru: magistrsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Constanza, D.P., Blacksmith, N., Coats, M.R., Severt, J.B. & DeConstanza, A.H., 2016. *The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival*. [online] Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-015-9420-y> [Accessed 30 August 2021].

Černe Zorko, U., 2018. *Pomen kriznega komuniciranja v kriznem managementu: zaključna projektna naloga*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Dawel, A., Shou, Y., Smithson, M., Cherbuin, N., Banfield, M., Calear, L.A., Farrer, M.L., Gray, D., Gulliver, A., Housen, T., McCallum, M.S., Morse, M.A., Murray, K., Newman, E., Rodney Harris, M.R. & Batterham, J.P., 2020. *The effect of COVID-19 on mental health and wellbeing in a representative sample of Australian adults*. London: King's College.

Dennerlein, J.T., Burke, L., Sabbath, E.L., Williams, J.A.R., Wallace, L., Karapanos, M. & Sorensen, G., 2020. *An Integrative Total Worker Health Framework for Keeping Workers Safe and Healthy During the COVID-19 Pandemic*. Boston: Chan School of Public Health.

De Neve, J.E., Diener, E., Tay, L. & Xuereb C., 2013. The objective benefits of subjective well-being. In: J. Helliwell, R. Layard & J. Sachs, eds. *World Happiness Report*. New York: UN Sustainable Development Solutions Network, pp. 2-20.

Dirani, K.M., Abadi, M., Alizadeh, A., Berhate, B., Garza Capuchino, R., Gunasekara, N., Ibrahim, G. & Majzun, Z. 2020. *Leadership competencies and essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic*. Texas: A&M University, College Station.

Eisinga, R., Grotenhuis, M., Pelzer, B., 2013. The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach or Spearman-Brown? *International Journal of Public Health*, 58, pp. 637-642.

EU-Osha, 2020. *COVID-19: guidance for the workplace*. [online] Available at: [https://oshwiki.eu/wiki/COVID-19: guidance for the workplace#See](https://oshwiki.eu/wiki/COVID-19:_guidance_for_the_workplace#See) [Accessed 30 January 2021].

Eurofound, 2011. *Links between quality of work and performance*. Oxford Research. [online] Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2011/working-conditions-business/links-between-quality-of-work-and-performance> [Accessed 13 May 2020].

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2012. *Motivation for employees to participate in workplace health promotion. Literature review*. [online] Available at: https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/motivation-employees-whp/view [Accessed 13 May 2020].

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2013. *Panevropska javnomnenjska anketa o varnosti in zdravju pri delu. Rezultati za Slovenijo*. [pdf] Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. Available at: http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/SI_povzetek_redigirano.pdf [Accessed 25 May 2020].

Evropska komisija, 2014. *Generalni direktorat Evropske komisije za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje. Flash Eurobarometer 398: Working conditions*. [online] Available at: <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/FLASH/surveyKy/2044/p/2> [Accessed 25 May 2020].

Feigin, V.L., Roth, G.A., Naghavi, M., Parmar, P., Krishnamurthi, R., Chugh, S., Mensah, G.A., Norrving, B., Shiue, I., Ng, M., Estep, K., Cercy, K., Murray, C.J.L. & Forouzanfar, M.H., 2016. Global burden of Diseases, Injuries and Risk Factors Study 2013 and Stroke Experts Writing Group. Global burden of stroke and risk factors in 188 countries, during 1990-2013: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2013. *Lancet Neurology*, 15(9), pp. 913–924.

Frandsen, F. & Johansen, W., 2011. *The study of internal crisis communication: towards an integrative framework*. Aarhus: Aarhus University, Department of Business Communication.

Gabršček, A., 2016. *Vpliv internega komuniciranja na stres pri zaposlenih: diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Galea, S., Merchant, R.M. & Lurie, N., 2020. The Mental Health Consequences of COVID-19 and Physical Distancing. The Need for Prevention and Early Intervention. *JAMA Internal Medicine*, 180(6), pp. 817–818.

Galbraith, N., Boyda, D., McFeeters, D. & Hassan, T., 2020. *The mental health of doctors during the COVID-19 pandemic*. Wolverhampton: University of Wolverhampton.

Gao, J., Zheng, P., Jia, Y., Chen, H., Mao, Y., Chen, S., Wang, Y., Fu, H. & Dai, J. 2020. *Mental health problems and social media exposure during COVID-19 outbreak*. Fudan: Fudan University, School of Public Health.

Garfin, D.R, Holman, A. & Silver Cohen, S., 2020. The novel coronavirus (COVID-2019) outbreak: Amplification of public health consequences by media exposure. *Health Psychology*, 39(5), 355-357.

Giorgi, G., Lecca, L.I., Alessio, F., Finstad, G.L., Bondanini, G., Lulli, L.G., Arcangeli, G. & Mucci, N., 2020. *COVID-19-Related Mental Health Effects in the Workplace: A Narrative Review*. [online] Available at: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/21/7857> [Accessed 25 February 2021].

Gregorc, S., 2014. *Obvladovanje stresa v kriznih situacijah: diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.

Hamouche, S., 2020. *COVID-19 and employees' mental health stressors, moderators and agenda for organizational actions (version1; peer review: 2 approved)*. Dubai: Canadian University, Faculty of Management.

Hartman, N.N. & Lussier, B., 2020. Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, pp. 101–111.

- Heide, M. & Simonsson, C., 2011. Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), pp. 201–220.
- Hola, J. & Pikhart, M., 2014. The implementation of internal communication system as a way to company efficiency. *Business Administration and Management*, 17(2), pp. 161–169.
- Holman, D., Johnson, S. & O'Connor, E., 2018. *Stress Management Interventions: Improving Subjective Psychological Well-Being in the Workplace*. Salt Lake City: University of Manchester.
- Hriberšek, M., 2018. *Analiza interne komunikacije in njenega vpliva na vedenje zaposlenih v izbrani organizaciji: diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Hülshager, U.R., Alberts, H.J.E.M., Feinholdt, A. & Lang, J.W.B., 2013. Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98, pp. 25–310.
- Ignjatović, M. & Kanjuo Mrčela, A., 2017. *Drugo poročilo o psihosocialnih tveganjih na delovnem mestu v Sloveniji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Ilar, P., Valenčič, T., Sodnik, V. & Gnezda, S., 2020. *Kako učinkovito komunicirati s sodelavci v trenutnih razmerah in ... preživeti*. [online] Available at: <http://www.mediade.si/aktualno/novice/> [Accessed 13 May 2020].
- Interna spletna stran podjetja X; interno glasilo, 2020. *Koronavirus*.
- Isenhardt, A. & Hosttler, U., 2016. Inmate violence and correctional staff burnout: The role of sense of security, gender, and job characteristics. *Journal of Interpersonal Violence*, 35, pp. 173–207.
- Jeriček Klanšček, H. & Bajt, M., 2015. Stres, depresija, izgorelost. Kako se "spopasti z njimi"? *Nacionalni inštitut za javno zdravje*, 60(6), pp. 27–33.

Jevnikar, S., 2006. *Zaupanje in organizacijska kultura: diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Jia, Y., Fu1, H., Gao, J., Dai, J. & Zheng, P., 2018. The roles of health culture and physical environment in workplace health promotion: a two-year prospective intervention study in China. *BMC Public health*, 18, p. 457.

Johansen, W., Aggerholm, H.K. & Frandsen, F., 2016. *Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations*. [online] Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811111001895> [Accessed 30 April 2021].

Kanjuo Mrčela, A. & Ignjatović, M., 2012. *Poročilo o psihosocialnih tveganjih na delovnem mestu v Sloveniji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Kavčič, T., Avsec, A. & Kocjan Zager, G., 2020. *Kdo je bil najbolj v stresu prvi teden epidemije COVID-19. Psihološko zdravje v času epidemije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Zdravstvena fakulteta.

Kim, Y., 2018. *Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations*. [pdf] Journal of Communication Management. Available at: <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2018-0025> [Accessed 28 May 2020].

Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa, 2020. *Kaj je promocija zdravja*. [online] Available at: <http://www.cilizadelo.si/kaj-je-promocija-zdravja.html> [Accessed 13 May 2020].

Klobasa, H., 2015. *Negativni stres pri strokovnih delavcih v vrtcih: magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.

Kniffin, K.M., Anseel, F., Ashford, S.P., Bamberger, P., Bhawe, D.P., Creary, S.J., Flynn, F., Greer, L.L., Narayanan, J., Antonakis, J., Bakker, A.B., Bapuji, H., Choi, V.K., Demerouti, E., Gelfand, M.J. & Johns, G., 2020. COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychological Association*, 76, pp. 63–77.

Lai, C., 2016. The effect of individual market orientation on sales performance: An integrated framework for assessing the role of formal and informal communications. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24, pp. 328–343.

Lapornik, K., 2017. *Učinkovita komunikacija – korak do sočloveka in uspeha: gradivo za udeležence*. Trbovlje: Združenje izobraževalnih in svetovalnih središč Slovenija.

Lim, S.S., Vos, T., Flaxman, A.D., Danaei, G., Shibuya, K. & Adair-Rohani, H., 2012. A comparative risk assessment of burden of disease and injury attributable to 67 risk factors and risk factor clusters in 21 regions, 1990-2010: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2010. *Lancet*, 380(9859), pp. 2224–2260.

Linann, L.A., Cluff, L., Lang, J.E., Penne, M. & Leff, M.S., 2019. Results of the workplace health in America survey. *American Journal of Health Promotion*, 33(5), pp. 652-665.

Madsen, D. & Sjørberg, G., 2014. *Internal communication – a quantitative case study at Specma Seals AB: Independent degree project*. Växjö: Linnaeus University.

Malik, S.H., Blake, H. & Suggs, L.S., 2014. A systematic review of workplace health promotion interventions for increasing physical activity. *British Journal of Health Psychology*, 19(1), pp. 149–180.

Mazzei, A., 2014. Internal communication for employee enablement'. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), pp. 82–95.

Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A., 2014. *Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications*. [online] Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329488414525399> [Accessed 25 April 2021].

Mrak, J., 2014. Zdravje in dobro počutje zaposlenih. In: J. Pegan Stemberger, ed. *Coaching za več zdravja in dobrega počutja zaposlenih*. Ljubljana, 30. maj 2014. Ljubljana: Glotta Nova, Center za novo znanje, pp. 10–13.

Mucci, N., Giorgi, G., Roncaioli, M., Perez Fiz, J. & Arcangeli, G., 2016. The correlation between stress and economic crisis: a systematic review. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 12, pp. 983–993.

Nacionalni inštitut za javno zdravje (NIJZ), 2020a. *Kako se spoprijeti s krizno situacijo*. [online] Available at: <https://www.nijz.si/sl/odzivanje-v-casu-krizne-situacije-in-nacini-njenega-obvladovanja-covid-19> [Accessed at 9 May 2020].

Nacionalni inštitut za javno zdravje (NIJZ), 2020b. *Kako obvladovati stres, zmanjšati občutke strahu, panike in zaskrbljenosti zaradi koronavirusa SARS-COV-2 (COVID-19)?* [online] Available at: <https://www.nijz.si/sl/kako-obvladovati-stres-zmanjsati-obcutke-strahu-panike-in-zaskrbljenosti-zaradi-koronavirusa-covid> [Accessed at 9 May 2020].

Nacionalni inštitut za javno zdravje (NIJZ), 2017. *Priprava programov promocije zdravja po korakih in evalvacija*. [online] Available at: https://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/priprava_programov_pz_junij_2017_zadnja.pdf [Accessed at 6 May 2020].

Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Tsoy, D., Muhammad, A.S., K. & Ilimdorjon, J. 2020. *Sustaining Enterprise Operations and Productivity during the COVID-19 Pandemic: “Enterprise Effectiveness and Sustainability Model”*. [online] Available at: www.mdpi.com/journal/sustainability; [Accessed 6 April 2021].

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2020. *Youth and COVID-19. Response, recovery and resilience*. [online] Available at: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/youth-and-covid-19-response-recovery-and-resilience-c40e61c6/> [Accessed 25 April 2021].

Oun, M., 2017. *Effective internal communication in Finnish companies from the travel and tourism industry: bachelor thesis*. Porvoo: Haaga-Helia, University of Applied Sciences.

Page, M., Hair, J.F. & Brunsveld, N. 2019. *Essentials of Business Research Methods*. [online] Available at:

<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429203374/essentials-business-research-methods-joe-hair-michael-page-niek-brunsveld> [Accessed 20 March 2021].

Pavlič, A. & Starc, J., 2019. Soočanje s stresnimi dejavniki v delovnem okolju. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 6(1), pp. 6–25.

Penca, M., 2014. *Interno komuniciranje v teoriji in praksi – analiza primera slovenskega podjetja: magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Pestotnik, T., 2017. *Promocija zdravja na delovnem mestu: vidik delodajalca in delojemalca: magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Petković, S., 2018. *Oblikovanje ukrepov promocije zdravja na delovnem mestu v dejavnosti logistike: Zaključna projektna naloga*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Pfefferbaum, B. & North, C.S., 2020. *Mental health and the Covid-19 pandemic*. [online] Available at: <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/nejmp2008017> [Accessed 9 September 2020].

Pikhart, M. & Hola, J., 2014. *The implementation of internal communication system as a way to company efficiency*. [online] Available at: https://www.researchgate.net/publication/274905243The_implementation_of_internal_communication_system_as_a_way_to_company_efficiency [Accessed 21 September 2020].

Podjed, K. & Jeriček Klanšček, H., 2016. Koliko nas stane slabo počutje delavcev? *Družba*, 2(5), pp. 51–55.

Podjed, K., Bajt, M. & Jeriček Klanšček, H., 2016. *Promocija zdravja v žepu*. [online] Available at: <http://www.znanje.zdravje-delo.si/prirocnik-promocija-zdravja-v-zepu/> [Accessed 13 May 2020].

Pondelak, T., 2017. *Stres na delovnem mestu: Diplomski projekt*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Proper, K.I. & Oostrom, S.H., 2019. The effectiveness of workplace health promotion interventions on physical and mental health outcomes – a systematic review of reviews. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(6), pp. 546–559.

Radzi Mohd Binti, A.N., Hasbollah Bin, R.H., Saidi Binti, A.N., Hashim, H. & Ali Mohd Bin, A.F., 2020. Wellness, work and employee assistance program as part of csr initiatives among the corporate companies. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt*, 17(4), pp. 499–506.

Rahmani, A.R.N. & Ibrahim, Z., 2020. *Describing the impact of occupational stress on employees performances during covid-19 pandemic*. [online] Available at: https://www.researchgate.net/publication/342662495_Describing_the_Impact_of_Occupational_Stress_on_Employees_Performances_During_Covid-19_Pandemic [Accessed 5 November 2020].

Ramesh, N., Gonsales, K.P. & Vijay, C., 2020. *Prevalence of stress among school-going adolescents: An exploratory study*. [online] Available at: https://www.researchgate.net/publication/342832834_Prevalence_of_stress_among_school-going_adolescents_An_exploratory_study [Accessed 25 April 2021].

Reeves, M., Lang, N. & Carlsson-Szlezak, P., 2020. *Lead your business through the coronavirus crisis*. [online] Available at: <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis> [Accessed 28 May 2020].

Restauri, N. & Sheridan, A.D., 2020. Burnout and Posttraumatic Stress Disorder in the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Pandemic: Intersection, Impact, and Interventions. *Journal of American College of Radiology*, 17(7), pp. 921–926.

Rotman, M., 2014. *Analiza stresa pri zaposlenih v povezavi z dobrim počutjem v organizaciji X: magistrsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Rudolph, C.W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S. & Zacher, H. (2020). *Pandemics: Implications for Research and*

Practice in Industrial and Organizational Psychology. Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice. [online] Available at: <https://psyarxiv.com/k8us2/> [Accessed 29 December 2020].

Ruotsalainen, J.H., Verbeek, J.H., Marine, A. & Serra, C., 2015. *Preventing occupational stress in healthcare workers (review).* *Cochrane Library. Cochrane Database of Systematic Reviews.* [online] Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6718215/> [Accessed 6 May 2020].

Ruck, K., Cooper, A., Hurley, A., Ashton, K., Lines, C. & Willson, A., 2017. Effective messages and media for employee health campaigns. *Journal of Communication in Health Care*, 10(3), pp. 1–8.

Sasaki, N., Kuroda, R., Tsuno, K. & Kawakami, N., 2020. Workplace responses to COVID-19 associated with mental health and work performance of employees in Japan. *Journal of Occupational Health*, 62:e12134, pp. 1–6.

Selnow, D.D., Lane, R.D., Selnow, L.T. & Littlefield, S.R., 2017. *The IDEA Model as a Best Practice for Effective Instructional Risk and Crisis Communication.* [online] Available at: <http://dx.doi.org/10.1080/10510974.2017.1375535> [Accessed 29 May 2020].

Siciliano, L., 2020. *Effective internal communication in an organizational environment: A qualitative study: Dissertation.* Ann Arbor: Capella University.

Siu, O.L., Cooper, C.L. & Phillips, D.R. 2014. Intervention studies on enhancing work well-being, reducing burnout, and improving recovery experiences among Hong Kong health care workers and teachers. *International Journal of Stress Management*, 21(1), pp. 69–84.

Skela Savič, B. & Pesjak, K., 2014. Vloga promocije zdravja v družbi. In: I. Grmek Košnik, S. Hvalič Touzery & B. Skela Savič, eds. *5. simpozij Katedre za temeljne vede: Kronične bolezni sodobne družbe; od zgodnjega odkrivanja do paliativne oskrbe. Jesenice, 14. oktober 2014.* Jesenice: Fakulteta za zdravstvo Jesenice, pp. 20–32.

Smarp, 2020. *Coronavirus: Why your internal communication is more important than ever*. [online] Available at: <https://blog.smarp.com/coronavirus-why-your-internal-communication-is-more-important-than-ever> [Accessed 9 May 2020].

Stergar, E. & Urdih Lazar, T., 2012. *Zdravi delavci v zdravih organizacijah: priročnik za promocijo zdravja pri delu v velikih in srednje velikih podjetjih in organizacijah*. Ljubljana: Univerzitetni klinični center Ljubljana, klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa.

Sterle, M., 2020. *Aktivni ukrepi za promocijo zdravja pri sedečem delovnem mestu: magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.

Street, D.T., Lacey, J.S. & Somoray, K., 2018. *Employee stress, reduced productivity and interest in a workplace health program: a case study from the Australian mining industry*. [online] Available at: <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/1/94> [Accessed 9 December 2020].

Taber, K.S., 2017. The use of Cronbach alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education*, 48, pp. 1273–1296.

Tan, W., Hao, F., McIntyre, R.S., Jiange, L., Jiange, X., Zhang, L., Zhao, X., Zou, Y., Hu, Y., Luo, X., Zhang, Z., Laif, A., Hob, R., Tran, B., Hog, C. & Tamk, W., 2020. Is returning to work during the COVID-19 pandemic stressful? A study on immediate mental health status and psychoneuroimmunity prevention measures of Chinese workforce. *Brain, Behavior, and Immunity*, 87, pp. 84–92.

Tekavčič, K., 2018. *Interno komuniciranje v času sprememb: primer izbranega slovenskega podjetja: magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Terris, M., 1992. Concepts of health promotion: dualities in public health theory. *Journal of Public Health Policy*, 13(3), pp. 267–76.

Tetrick, L.E. & Winslow, C.J., 2015. *Workplace stress management interventions and health promotions*. Fairfax: George Mason University.

Togna, G., 2014. Does internal communication to generate trust always increase commitment?: a study at Micron Technology. *Corporate Communications: An international Journal*, 19(1), pp. 64–81.

Treven, S. & Treven, U., 2013. *Stres: izobraževalno gradivo*. Maribor: Chance4change.eu.

Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (UMAR), 2019. *Poročilo o razvoju 2019*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.

Vacik Snoj, M., 2015. *Promocija zdravja na delovnem mestu pri zaposlenih v ambulantah družinske medicine: diplomsko delo*. Jesenice: Fakulteta za zdravstvo Jesenice.

Verčič Tkalec, A. & Verčič, D., 2012. Internal communication: Definition, parameters and the future. *Public relations review*, 38(2), pp. 223–230.

Verdnik, M. & Backović Juričan, A., 2017. *Priporočila za promocijo telesne dejavnosti in preprečevanje sedečega vedenja v delovnem okolju za delodajalce in promotorje zdravja pri delu*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.

Veternik, U., 2016. *Primerjava programov promocije zdravja na delovnem mestu v Sloveniji in tujini*. Izola: Univerza na Primorskem, Fakulteta za vede o zdravju.

Zixin Li, L., & Wang, S. 2020. *Prevalence and predictors of general psychiatric disorders and loneliness during COVID-19 in the United Kingdom*. Cambridge: Stanford University.

Zeffane, R., Tipu, S. & Ryan, J., 2011. Communication, commitment and trust: Exploring the triad. *International Journal of Business and Management*, 6(6), pp. 77–87.

Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A. & Tench, R., 2015. *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

Zhou, X., Snoswell, C.L., BPhar, L.E., Bambling, M., Edirippulige, S., Bai, X. & Smith, A.C., 2020. *The Role of Telehealth in Reducing the Mental Health Burden from COVID-19*. [online] Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32202977/> [Accessed 22 April 2021].

Zych Basinska, A. & Springer, A., 2021. Organizational and Individual Outcomes of Health Promotion Strategies - A Review of Empirical Research. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), pp. 2–27.

Wang, B., Ruobao, L., Zhong, L. & Huang, Y., 2020. *Does comorbidity increase the risk of patients with COVID-19: evidence from meta-analysis*. [online] Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7185114/> [Accessed 28 April 2021].

Woodall, J., 2020. *Covid-19 and the role of health promoters and educators [version 2; peer review: 2 approved]*. [online] Available at: <https://emeraldopenresearch.com/articles/2-28> [Accessed 6 December 2020].

Wollesen, B., Menzell, J., Drögemüller, R., Hartwig, C. & Mattes, K., 2016. The effects of a workplace health promotion program in small and middle-sized companies: a pre–post analysis. *Journal of Public Health*, 25(1), pp. 1–11.

Wolever, R.Q., Bibonet, K.J., McCabe, K., Mackenzie, E.R. & Fekete, E., 2012. Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: a randomized controlled trial. *Journal of Occupational. Health Psychology*, 17(2), pp. 246–58.

Wong, E., Ho, K.F., Wong, S.Y., Cheung, A.W. & Yeoh, E., 2020. *Workplace safety and coronavirus disease (COVID-19) pandemic: survey of employees*. [pdf] School of Public Health Building. Available at: https://www.who.int/bulletin/online_first/20-255893.pdf [Accessed 22 April 2021].

World Health Organization (WHO), 2016. *What is health promotion?* [online] Available at: <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/what-is-health-promotion> [Accessed 9 May 2020].

World Health Organization, 2020. *Considerations in adjusting public health and social measures in the context of COVID-19*. [online] Available at: <https://www.who.int/publications/i/item/considerations-in-adjusting-public-health-and-social-measures-in-the-context-of-covid-19-interim-guidance> [Accessed 15 May 2020].

Wyatt, K.M., Brand, S., Ashby-Pepper, J., Abraham, J. & Fleming, L.E., 2015. Understanding how healthy workplaces are created: implications for developing a national health service healthy workplace program. *International Journal of Health Services*, 45(1), pp. 161–185.

Xiang, Yu., T., Yang, Y., Wen, L., Zhang, L., Quinge, Z., Teris, C. & Chee, H., 2020. *The mental health care for the 2019 novel coronavirus outbreak is urgently needed*. [online] Available at: [https://www.thelancet.com/journals/lanpsy/article/PIIS2215-0366\(20\)30046-8/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanpsy/article/PIIS2215-0366(20)30046-8/fulltext) [Accessed 28 April 2021].

Xifra, J., 2020. *Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19*. [online] Available at: <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20> [Accessed 9 May 2020].

Yeomans, L. & Carthew, W., 2014. Internal communication in Exploring Public Relations. 3rd ed. Harlow: Pearson Education.

Yeomans, L. & FitzPatrick, L., 2017. Internal communication. In: R. Tench. & L. Yeomans, eds. *Exploring public relations*. Harlow: Person education limited, pp. 1–50.

6 PRILOGE

Vprašalnik

Promocija zdravja in preventiva – pomen komunikacije v podjetju X za občutek varnosti med zaposlenimi v času epidemije covid-19

Spoštovani!

Sem Kristina Žagar, študentka magistrskega študija Promocija zdravja. V okviru magistrske naloge pripravljam raziskovalni projekt Promocija zdravja in preventiva – pomen komunikacije v podjetju za občutek varnosti med zaposlenimi v času epidemije covid-19. Za izvedbo tega projekta vas prosim, da izpolnite spodnji vprašalnik, za kar boste porabili približno 20 minut. Vaša pomoč je ključnega pomena za mojo magistrsko nalogo.

Z vprašalnikom želim med zaposlenimi, ki ste bili na delovnem mestu v času vrha epidemije v Sloveniji (17. 3.–13. 4. 2020), ko je za vse veljala visoka stopnja ogroženosti, preveriti, koliko je interna komunikacija prek različnih kanalov prispevala k temu, da ste se počutili varne in zaupali temu, da obstaja zelo majhna verjetnost, da se na delovnem mestu okužite.

Vprašalnik je anonimen. Vaši zabeleženi podatki bodo vključeni v statistično obdelavo velikega števila zbranih podatkov.

Zahvaljujem se vam za vašo pripravljenost in pomoč.

1. Spol

2. moški
3. ženski

2. Vpišite starost v letih

3. Delovno mesto

1. laboratorij
2. pisarna
3. proizvodnja – centrala
4. proizvodnja – dislocirana enota

4. Ali ste vodja manjše delovne enote/oddelka/slужbe/laboratorija/proizvodnega obrata/organizacijske enote?

1. da
2. ne

Na vprašanje 5 odgovorite le, če ste na vprašanje 4 (Ali ste vodja manjše delovne enote/laboratorija/organizacijske enote?) odgovorili z DA:

5. Število sodelavcev v OE, ki jo vodite

1. do 10
2. 11 do 49
3. 50 in več

6. Prek katerih kanalov interne komunikacije ste v času vrha epidemije prejeli informacije iz podjetja? (možnih je več odgovorov)

1. osebni stik z vodjo
2. elektronska pošta
3. interne spletne strani
4. tiskani materiali (navodila, obvestila ...)
5. oglasne table/ekranih

7. Ali ste imeli možnost spremljati navodila in sprejete preventivne ukrepe na interni spletni strani, namenjeni covidu-19?

1. ne, nisem imel/-a te možnosti
2. da, občasno
3. da, ves čas vrha epidemije

8. V kolikšni meri so k razumevanju preventivnih ukrepov in njihovem udejanjanju doprinesla video navodila na interni spletni strani ali na oglasnih ekranih, namenjena covidu-19?

sploh niso doprinesla	niso doprinesla	delno so doprinesla	so doprinesla	zelo so doprinesla
-----------------------	-----------------	---------------------	---------------	--------------------

9. V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami, povezanimi s kakovostjo interne komunikacije v času vrha epidemije? (obkrožite številko odgovora na vsako posamično trditev)

	sploh se ne strinjam	ne strinjam se	ni se ne strinjam, ni se strinjam	strinjam se	popolnoma se strinjam
1. Interna komunikacija je bila JASNA.	1	2	3	4	5
2. Interna komunikacija je bila DOVOLJ POGOSTA.	1	2	3	4	5
3. Interna komunikacija je bila REDNA.	1	2	3	4	5
4. Napotki za zaščito na delovnem mestu so bili jasni.	1	2	3	4	5
5. V primeru vprašanj sem vedel, na koga se lahko obrnem.	1	2	3	4	5
6. Menim, da je moja organizacija zelo dobro poskrbela za zaščito zaposlenih.	1	2	3	4	5
7. Menim, da je moja organizacija opazila naš trud v izrednih razmerah.	1	2	3	4	5
8. Interna komunikacija mi je dajala občutek varnosti na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
9. S spodbudnimi mislimi o srčnosti in pomoči je gradila našo povezanost in predanost podjetju.	1	2	3	4	5
10. Interna komunikacija je bila razumevajoča do ljudi.	1	2	3	4	5
11. Interna komunikacija je spodbujala, da smo poskrbeli za svoje zdravje.	1	2	3	4	5
12. Interna komunikacija je spodbujala nemoteno poslovanje.	1	2	3	4	5

	sploh se ne strinjam	ne strinjam se	ni se ne strinjam, niti se strinjam	strinjam se	popolnoma se strinjam
13. Obveščanje je bilo hitro.	1	2	3	4	5
14. Informacije so bile točne.	1	2	3	4	5
15. Informacije so bile kredibilne.	1	2	3	4	5
16. Komunikacija je bila empatična (nadrejeni razumejo naše občutke v tej situaciji).	1	2	3	4	5
17. Komunikacija je spodbujala k upoštevanju ukrepov.	1	2	3	4	5
18. Komunikacija je bila takšna, da nas je pomirjala.	1	2	3	4	5
19. Komunikacija je bila spoštljiva; takšna, da je spodbuja sodelovanje in zблиževanje.	1	2	3	4	5

10. V kolikšni meri je interna komunikacija v času vrha epidemije doprinesla k vašemu razumevanju preventivnih ukrepov in njihovem večjemu upoštevanju?

sploh ni doprinesla	ni doprinesla	delno je doprinesla	je doprinesla	zelo je doprinesla
---------------------	---------------	---------------------	---------------	--------------------

11. Ste bili v času vrha epidemije zaskrbljeni zase glede okužbe s koronavirusom?

zelo sem bil/-a zaskrbljen/-a	bil/-a sem zaskrbljen/-a	niti nisem bil/-a zaskrbljen/-a, niti sem bil/a zaskrbljen/-a	nisem bil/-a zaskrbljen/-a	sploh nisem bil/-a zaskrbljen/-a
-------------------------------	--------------------------	---	----------------------------	----------------------------------

12. Ali ste se v času vrha epidemije počutili varne glede okužbe s koronavirusom?

počutil/-a sem se zelo varno	počutil/-a sem se varno	niti se nisem počutil/-a varno, niti ne-varno	nisem se počutil/-a varno	sploh se nisem počutil/-a varno
------------------------------	-------------------------	---	---------------------------	---------------------------------

13. Ali ste v času vrha epidemije zaupali, da je malo verjetno, da bi se na delovnem mestu okužili s koronavirusom?

popolnoma sem zaupal/-a	zaupal/-a sem	niti se nisem zaupal/-a, niti nezaupal/-a	nisem zaupal/-a	sploh nisem zaupal/-a
----------------------------	---------------	--	-----------------	-----------------------

14. Ali mislite, da je bilo v podjetju v času vrha epidemije primerno poskrbljeno za vašo zaščito?

zelo neprimerno	neprimerno	niti neprimerno, niti primerno	primerno	zelo primerno
-----------------	------------	-----------------------------------	----------	---------------

15. Izberite 4 (štiri) sprejete preventivne ukrepe, ki so v času vrha epidemije v največji meri pripomogli k vašemu zaupanju/občutku, da ste na delovnem mestu varni pred okužbo:

1. merjenje temperature pri vstopu v poslovne prostore
2. pravilno umivanje rok
3. razkuževanje rok
4. čiščenje/razkuževanje opreme in površin na delovnih mestih
5. razkuževanje garderob, pošte, blaga, tovornjakov
6. higiena kašljanja in kihanja
7. nošenje mask ves čas
8. primerna medosebna razdalja (najmanj 1,5 m), ne glede na to, kje se nahajate
9. pretežno uporaba računalnikov in drugih elektronskih medijev za komunikacijo
10. razumno ravnanje, brez panike, z upoštevanjem navodil podjetja in lokalnih uredb in ukrepov

16. V tem vprašanju vas sprašujemo po vaših občutkih in mislih v času vrha epidemije od 17. 3. do 13. 4. 2020. Prosimo, da pri navedbah označite, kako pogosto ste se počutili ali razmišljali na določen način. Čeprav je nekaj navedb podobnih, so med njimi vendarle razlike, zato jih obravnavajte ločeno. Najboljši pristop je, da na vsako navedbo odgovorite karseda hitro. To pomeni, da ne poskušate prešteti, koliko ste čutili na določen način, temveč raje obkrožite odgovor, ki najbolj opisuje vaše počutje in razmišljanje. (obkrožite številko odgovora na vsako posamično navedbo)

	nikoli	skoraj nikoli	včasih	precej pogosto	zelo pogosto
1. Kolikokrat ste bili v času vrha epidemije razburjeni zaradi nečesa, kar se je zgodilo nepričakovano?	0	1	2	3	4
2. Kolikokrat ste v času vrha epidemije čutili, da niste sposobni obvladati pomembnih zadev v vašem življenju?	0	1	2	3	4
3. Kolikokrat ste bili v času vrha epidemije živčni in pod stresom?	0	1	2	3	4
4. Kolikokrat ste se v času vrha epidemije spopadli z življenjskimi nevšečnostmi in problemi?	0	1	2	3	4
5. Kolikokrat ste v času vrha epidemije čutili, da učinkovito obvladujete pomembne spremembe, ki so se pojavile v vašem življenju?	0	1	2	3	4
6. Kolikokrat ste v času vrha epidemije ugotovili, da ne morete obvladati vseh stvari, ki bi jih morali postoriti?	0	1	2	3	4
7. Kolikokrat ste bili v času vrha epidemije spodobni obvladati razdražljivost?	0	1	2	3	4
8. Kolikokrat ste v času vrha epidemije čutili, da ste na vrhu?	0	1	2	3	4
9. Kolikokrat ste se v času vrha epidemije razjezili zaradi stvari, ki niso v mejah vaše kontrole?	0	1	2	3	4
10. Kolikokrat ste v preteklem mesecu ugotovili, da razmišljate o stvareh, ki jih morate opraviti?	0	1	2	3	4

17. V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami, povezanimi z motivacijo za nemoteno opravljanje dela v času vrha epidemije? (obkrožite številko odgovora na vsako posamično trditev)

	sploh se ne strinjam	ne strinjam se	ni se ne strinjam, ni se strinjam	strinjam se	popolnoma se strinjam
1. Občutek povezanosti in predanosti podjetju se je v času epidemije med sodelavci še bolj okrepil.	1	2	3	4	5
2. Nagovor predsednika uprave na začetku epidemije mi je veliko pomenil.	1	2	3	4	5
3. Zavedal/-a sem se, da v situaciji nisem sam/-a, da delajo tudi v ostalih organizacijskih enotah/državah in da smo za podjetje izredno pomembni.	1	2	3	4	5
4. Med vsemi zaposlenimi sta vladala optimizem in dobro vzdušje.	1	2	3	4	5
5. Spodbudne misli in zgodbe iz drugih organizacijskih enot so mi veliko pomenile.	1	2	3	4	5
6. Vedel/-a sem, da naše stranke kljub epidemiji potrebujejo naše izdelke.	1	2	3	4	5
7. Čutil/-a sem odgovornost do sebe in svoje družine ter tudi do sodelavcev in širše skupnosti.	1	2	3	4	5

18. Ali ste v času vrha epidemije zaupali vodstvu podjetja, da sprejema prave odločitve in ukrepe v zvezi s covidom-19?

sploh nisem zaupal/-a	nisem zaupal/-a	delno sem zaupal/-a	zaupal/-a sem	zelo sem zaupal/-a
-----------------------	-----------------	---------------------	---------------	--------------------

19. V kolikšni meri je k zaupanju v preventivne ukrepe in občutku varnosti pred okužbo na delovnem mestu doprinesel vaš neposredni vodja?

sploh ni doprinesel/-a	ni doprinesel/-a	delno je doprinesel/-a	je doprinesel/-a	zelo je doprinesel/-a
------------------------	------------------	------------------------	------------------	-----------------------

20. Kako pogosto ste bili v času vrha epidemije v osebni stiku z vašim neposrednim vodjem?

1. redkeje
2. 1-krat tedensko
3. vsakih nekaj dni
4. vsake dva dni
5. vsak dan

21. V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami, povezanimi z vašim neposrednim vodjem v času vrha epidemije? (obkrožite številko odgovora na vsako posamično trditev)

	sploh se ne strinjam	ne strinjam se	ni se strinjam, ni se strinjam	strinjam se	popolnoma se strinjam
1. Večkrat je osebno pristopil do nas in nam povedal določene informacije.	1	2	3	4	5
2. Dajal nam je vtis, da smo na delovnem mestu ob upoštevanju ukrepov dovolj dobro zaščiteni.	1	2	3	4	5
3. Spodbujal nas je k dosledni uporabi zaščitnih sredstev in preverjal, če jih imamo vsi dovolj na razpolago.	1	2	3	4	5

	sploh se ne strinjam	ne strinjam se	ni se ne strinjam, ni se strinjam	strinjam se	popolnoma se strinjam
4. Razumel je težave, s katerimi smo se nekateri soočali, in bil pozoren do nas.	1	2	3	4	5
5. Nudil nam je pomoč pri reševanju problemov, povezanih z delom.	1	2	3	4	5
6. Dajal nam je vedeti, da smo v izrednih razmerah še bolj pomemben del podjetja.	1	2	3	4	5

Na vprašanje 22 odgovorite le, če ste odgovorili na vprašanje 4 (Ali ste vodja manjše delovne enote/laboratorija/organizacijske enote?) odgovorili z NE:

22. V kolikšni meri je k dodatnemu zaupanju v preventivne ukrepe in občutku varnosti pred okužbo na delovnem mestu doprinesel direktor vaše organizacijske enote/sektorja/generalni direktor?

sploh ni doprinesel/-a	ni doprinesel/-a	delno je doprinesel/-a	je doprinesel/-a	zelo je doprinesel/-a
---------------------------	------------------	------------------------	------------------	-----------------------