



si2021.eu

Slovensko predsedovanje Svetu Evropske Unije

The Slovenian Presidency of the Council of the European Union

Vse avtorske pravice so pridržane.

Te predstavitve ni dovoljeno spreminjati, razmnoževati ali razpošiljati v kakršnikoli obliki brez predhodnega pisnega dovoljenja avtorja.

All rights reserved.

This presentation may not be changed, reproduced or distributed in any form without the prior written permission of the author.

DELO NA DALJAVO MED UČINKOVITOSTJO IN KAOSOM: (NE) PRILAGOJENO VODENJE

izr. prof. dr. Simona Šarotar Žižek

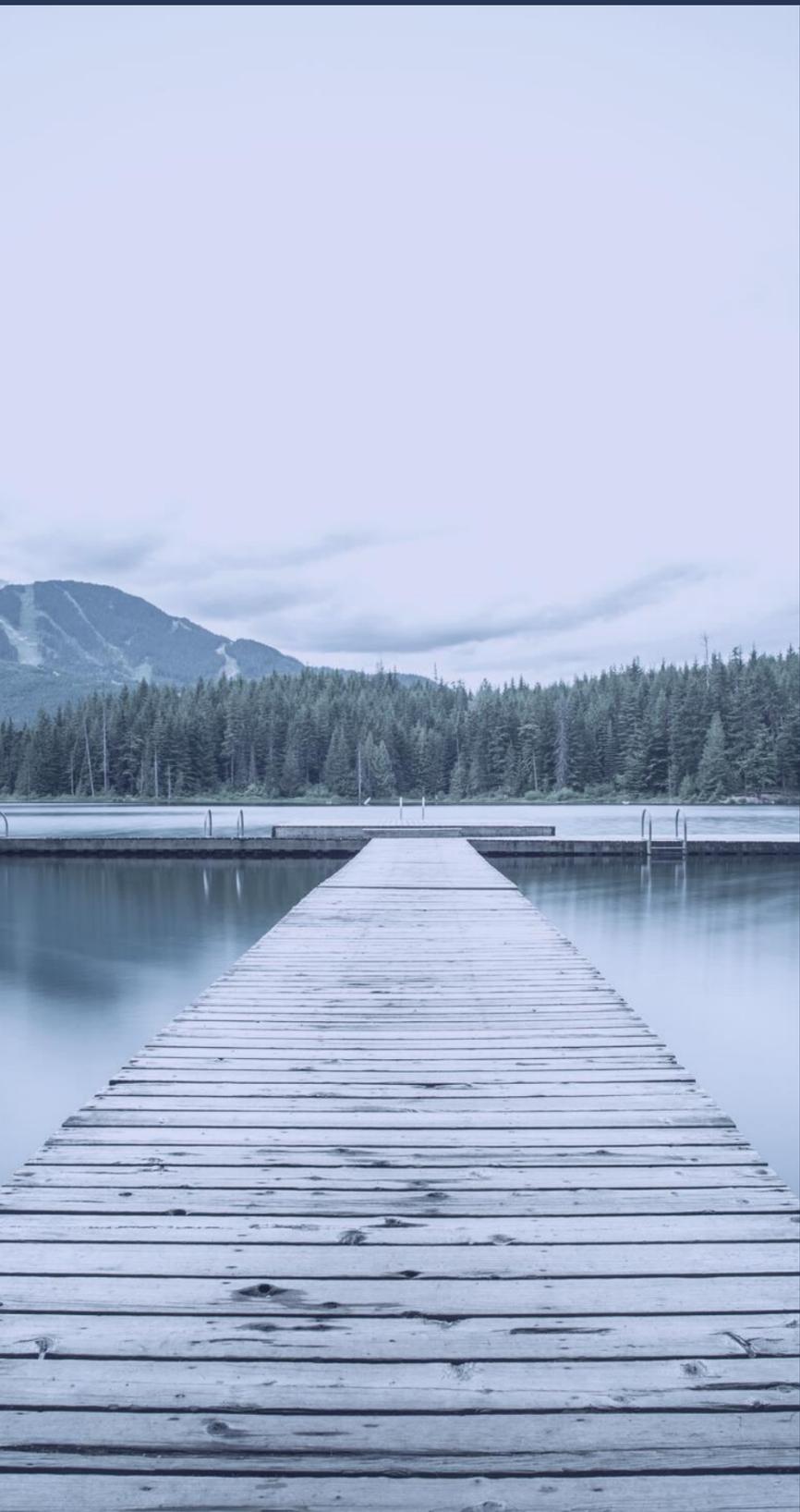


si2021.eu

PRIHODNOST JE TU: VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU

1. december 2021





si2021.eu

DELO NA DALJAVO

- *Je opravljanje delovnih nalog, ki se ne odvija na fizični lokaciji podjetja, pač pa od doma, v drugih pisarnah ali drugih izbranih lokacijah, med potovanjem, ... (Coenen in Kok, 2014).*
-

ZDR-1:

- „...je delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu ali kjerkoli izven delovnih prostorov podjetja.“
- Zaposleni, ki dela na daljavo, ima identične pravice kot nekdo, ki dela v prostorih delodajalca.

**KLJUČNO JE ZA INTELEKTUALNO DELO, KI NE
ZAHTEVA PROIZVODNE IN PODOBNE OPREME.**

(Belzunegui-Eraso et al., 2020)



DELO NA DALJAVO



do 2019

OD 2009 DO 2019 POČASEN RAZVOJ.

- Odstotek zaposlenih, ki so občasno delali na daljavo, je v letu 2009 znašal

5,2% in

se v letu 2019 povišal na

9% (EU 2020).



leto 2020

VELIK PREBOJ NA PODROČJU DELA OD DOMA.

- 2020 je v boju proti Covid-19 v povprečju kar

39,6%

zaposlenih EU27 delalo od doma

(Eurofound 2020).



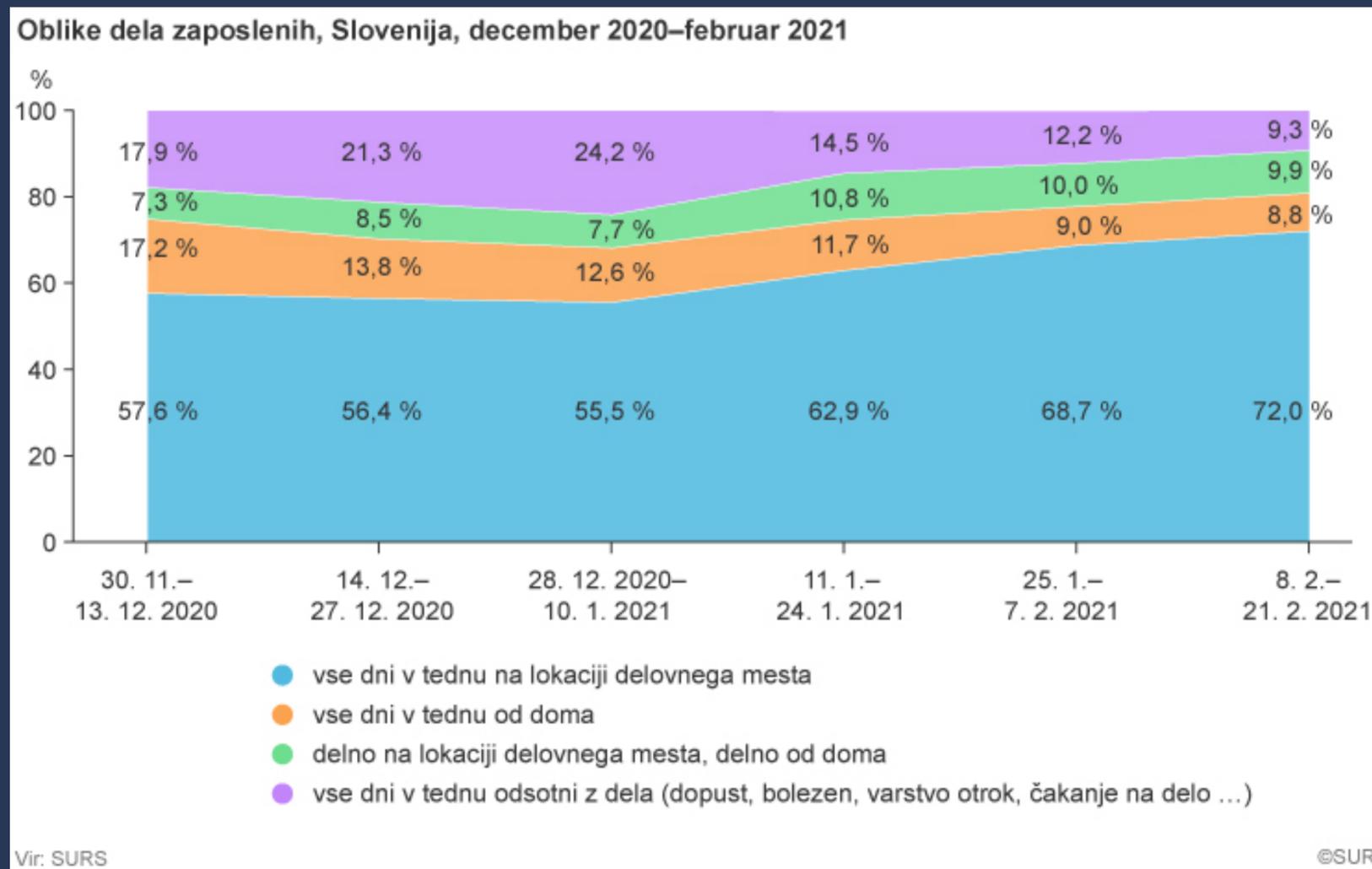
DELO OD DOMA V SLOVENIJI

december 2020

17,2 %

februar 2021

8,8 %



PREDNOSTI

- **Nižji stroški** za delodajalca
- **Prihranek časa** in denarja za zaposlene
- **Produktivnost in uspešnost** zaposlenih
- **Zadovoljstvo** z delom
- **Opolnomočenje in avtonomija** pri delu
- **Zavzetost** za delo
- **Manjša odsotnost** z dela
- **Krajši in učinkoviti sestanki**
- **Fleksibilnost** dela
- **Učenje** novih stvari
- **Ekologija,...**



si2021.eu

KIBERNETSKA
VARNOST
PODJETJA

PREPRIČANJE:
VSI ŽELIJO
DELATI NA
DALJAVO

KOMUNICIRANJE
Z ZAPOSLENIMI

SOCIALIZACIJA
NOVOZAPOSLENIH

IZZIV
DELODAJALCA

STIL
VODENJA

OPREMA ZA
DELO

DIGITALNE
KOMPETENCE
ZAPOSLENIH

TIMSKA
NARAVNANOST

NAPOTKI ZA DELO NA DALJAVO

- **Ostanite organizirani** in uporabljajte razpoložljiva orodja.
- **Pripravite primerno delovno okolje** (načela ergonomije).
- Natančno **planirajte dan**.
- **Minimizirajte moteče faktorje** – meje za člane s gospodinjstva.
- **Omejite pregledovanje elektronske pošte**.
- Naučite se **delati z računalnikom**.
- **Izpilite komunikacijske veščine**.
- **Postavite meje** med službo in domom.
- **Poskrbite za zdravje in obvladujte stres**.

Krasulja et al., 2015; Súilleabháin et al. 2020; Hope, 2020; Palumbo, 2020.



si2021.eu

IZZIVI PRI DELU NA DALJAVO - ZAPOSLENI

- **OSAMLJENOST IN IZOLIRANOST**
- **TEŽAVE S KOMUNIKACIJO**
- **OBČUTEK IZPUŠČENOSTI**
- **OBČUTEK IZLOČENOSTI**
- **ČUSTVENO IZČRPAVANJE, STRES
in MOŽNOST ZA IZGORELOST**

Pulido-Martos et al., 2021; Parker et al. 2020; Sinclair et al.
2021; Smith et al. 2018; Mann et al., 2003

VODENJE je



si2021.eu



- KREATIVNO-ČUSTVENI PROCES VPLIVANJA IN USMERJANJA.
- NAJPOMEMBNEJŠA FUNKCIJA MANAGEMENTA

VODJA V SODOBNI ORGANIZACIJI:

- mora imeti **vodstvene sposobnosti in spretnosti**,
- se mora zavedati **štirih preprostih resnic**,
- ustvarja **skupno vizijo** in jo prenaša na sodelavce,
- oblikuje **ustrezno organizacijsko strukturo, kulturo,...**
- izgrajuje **medsebojne odnose in zaupanje**,
- izvaja izbrani **stil vodenje**,
- **DELA SAMO TISTO KAR MU JE V PONOS.**

Goleman, Boyatzio, & Annie, 2021; Haslam, 2004



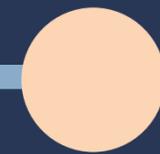
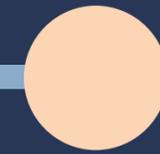
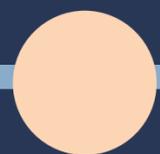
KLJUČNE AKTIVNOSTI VODENJA NA DALJAVO

OBLIKOVANJE IN
KOORDINACIJA
DELA

OBLIKOVANJE
ODNOSOV S
SODELAVCI IN
MED NJIMI

UPRAVLJANJE
USPEŠNOSTI
ZAPOSLENIH

VARNOST IN
ZDRAVJE



VODENJE IN
RAZVOJ SAMEGA
SEBE

RAZVOJ
SODELAVCEV

ZAGOTAVLJANJE
IN ALOKACIJA
RESURSOV

AGILNO
DELOVANJE

VODENJE IN RAZVOJ SAMEGA SEBE

1. **(S)poznavanje sebe** (vključuje samoevalvacijo in samorefleksijo).
2. **Integriteta**, etičnost in profesionalizem.
3. Lastni **strokovni in karierni razvoj**.
4. Biti **vzor** sledilcem.
5. Obvladovati **stres** in **upravljati sebe** v odnosu do časa.
6. Osebna **učinkovitost in uspešnost**.



Mihalič 2006; Zupan, Svetlik idr. 2009





RAZVOJ SODELAVCEV

- **Osebni razvoj sodelavcev** vključuje **osebnostni, strokovni in delovni razvoj** z:
 - (vseživljenjskim) **učenjem**,
 - **izobraževanjem**: formalno in neformalno,
 - **usposabljanjem**: na delovnem mestu ali izven njega, individualno ali skupinsko, formalno ali neformalno;
 - **razvojem**:
 - medsebojni odnosi: **mentorstvo, obratno in vzajemno mentorstvo, teambuilding, coaching**,...
 - pridobivanje delovnih izkušenj s premestitvami, napredovanje, kroženjem = **KARIERNI RAZVOJ**
 - razvoj **ključnih kadrov**,
 - ravnanje s **talenti**,
 - **nasledstva**,...



ZAGOTAVLJANJE IN ALOKACIJA RESURSOV

Vodja mora **PRAVOČASNO, V PRAVI KOLIČINI IN KVALITETI** zagotoviti **vire**.

Viri obsegajo **materialne** (strojna in programska oprema) in **nematerialne** (finančne) **vire** za delo sodelavcev.

Vire tudi optimalno alocira in pri tem upošteva razvojne načrte organizacije.



OBLIKOVANJE IN KOORDINACIJA DELA

Vodje imajo manj priložnosti za koordinacijo. ➡ Izgubijo vpogled v to, kaj kdo dela. ➡ Težave pri usklajevanju dela in doseganju ciljev.

- **Prioriteta ni nadzor in delegiranje.**
- **Ključna so orodja, disciplina** pri njihovi uporabi in to, da so **vodje vzor pri ažurni uporabi orodij.**
- Vodja mora:
 - vzpostaviti **zaupanje in transparentnost delovanja,**
 - **izvajati redne sestanke** (skrbno načrtovani, biti kratki in jedrnat) in **letne razgovore** z zaposlenimi,
 - uporabljati:
 - **TRANSFORMACIJSKI** (Den Hartog & Belschak, 2012; Howell & Avolio, 1993; Bass, 1994; Bycio et al., 1995; Tajeddini et al., 2017),
 - **USLUŽNI STIL VODENJA** (Greenleaf, 1977; Thorpe et al. 2006; Klassen et al. 1998; Barbuto & Wheeler, 2006).

KOMBINACIJA BIOLOŠKEGA, MOTIVACIJSKEGA IN ZAZNAVNO-MOTORIČNEGA PRISTOPA K OBLIKOVANJU DELA.





ODNOSI S SODELAVCI IN MED NJIMI

- **(asertivno in dvosmerno)** komuniciranje s posameznikom in skupino,
- reševanje težav in konfliktov,
- izgrajevanje **prosocialnih** medosebnih odnosov: **solidarnost, sodelovanje, podpora, prijaznost, altruizem,**
- zagotavljanje (psihosocialne) podpore in spodbud,
- svetovanje,
- motiviranje,
- krepitev organizacijske kulture ➡ **igrifikacija,**
- krepitev organizacijske klime ter produktivne energije.

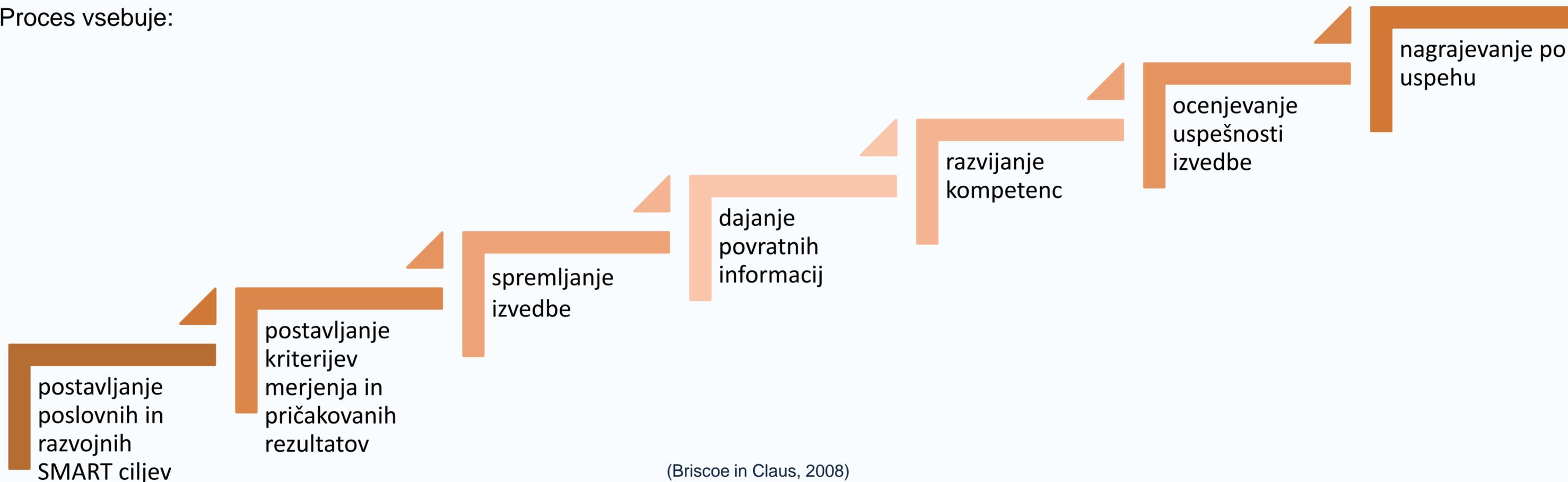
(Bourne 2014; Perše, Narič in Tibljaš 2011; Ščuka 2006; Chalvin 2004; Kranjc, 2014; Wagner, 2019; Ruiller et al. 2018; Sagitova & Ivanov, 2020; Faust & Foglio 2020; Dutton & Ragins 2017; Gaisina et al. 2017; Adriani & Handayani, 2021; Gieter & An, 2020; Larson, Vroman & Makarius, 2020; Dmitrievic 2021; Donaghy et al, 2019; Messaoud & Gupta, 2021; Dryselius & Pettersson, 2021; Nakhod et al. 2020; Usher et al. 202; Brewster in drugi, 2020; Strand in Lizardo, 2017; Elsbach in Stigliani, 2018)



UPRAVLJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Je sistem, s pomočjo katerega organizacije določijo delovne cilje, definirajo standarde uspešnosti, določijo in evalvirajo delo, zagotavljajo povratno informacijo o uspešnosti ter oblikujejo potreben program usposabljanja in razvoja ter nagrajevanja zaposlenih.

Proces vsebuje:



(Briscoe in Claus, 2008)



AGILNO DELOVANJE

- Agilnost - **zaznavanja, sprejemanja odločitev in delovanja** - je zmožnost hitrega prilagajanja spremembam in visoki negotovosti v okolju s sodelovanjem in razvojem posameznikom na njihovih delovnih mestih.
- Pri delu da daljavo je ključno **agilno razmišljanje** (pozitiven odnos, želja po znanju, cilj skupinskega uspeha, pragmatizem, pripravljenost na neuspeh, stalno izboljševanje) **vodje in podrejenih**.

»Ni napak, so samo povratne informacije.«

VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU



si2021.eu

DELO NA DALJAVO



Psychosocial Risk Factors Medical Implications
Working Paper / June 25, 2021 / Source: osha.europa.eu



POLITIKA VARNOSTI IN ZDRAVJA PRI DELU ZA DELAVCE NA DALJAVO (Buomprisco et al. 2021):

- Informirajte se o zdravstvenih in varnostnih tveganjih ter nevarnostih, okolja domače ali druge pisarne, opremi, ergonomiji in stresu ter drugih težavah, povezanih z duševnim zdravjem.
- Zagotavljajte varnostne in ergonomske protokole, prilagojene zaposlenim, ki delajo na daljavo.
- Usposobite vodje in zaposlene, ki delajo na daljavo, o pomembnosti zadostnih odmorov za počitek med delovnim dnevom in pojasnite, da takšni odmori ne vplivajo negativno na njihovo kariero.
- Spodbujajte zdrav življenjski slog = redna telesna aktivnost in zdrava prehrana.
- Zaposlenim zagotovite psihološko podporo za zaupno deljenje strahov in skrbi (telefone za pomoč, svetovanje,...).
- Zaposlenim zagotovite opremo, ki je združljiva z ergonomskimi standardi.

PRIZADEVANJA
DELODAJALCA



PRIZADEVANJA
DELAVCA



VARNO, ZDRAVO IN
USPEŠNO DELO NA
DALJAVO

**MANAGERJI ŽELIJO PRIHODNOST Z ODDALJENIMI
MOŽNOSTMI VODENJA** (Craven et al. 2021).

PRIHODNOST DELA JE HIBRIDNA.

**SMERNICE ZA OBVLADOVANJE HIBRIDNEGA
SVETA IN NAČINA DELA SO TU** (Heikkinen et al. 2021).

Če vodje primerno oblikujejo delo in vodijo zaposlene, lahko »kombinacija«
dela na daljavo in dela iz fizičnih lokacij organizacij vodi v zadovoljstvo pri
delu in uspešnost, ob manjših možnostih za izgorelost
(Lamovšek, Černe in Kaše, 2020).



Hvala za pozornost in
agilno in celovito **izboljševanje** vsega za vse nas.

