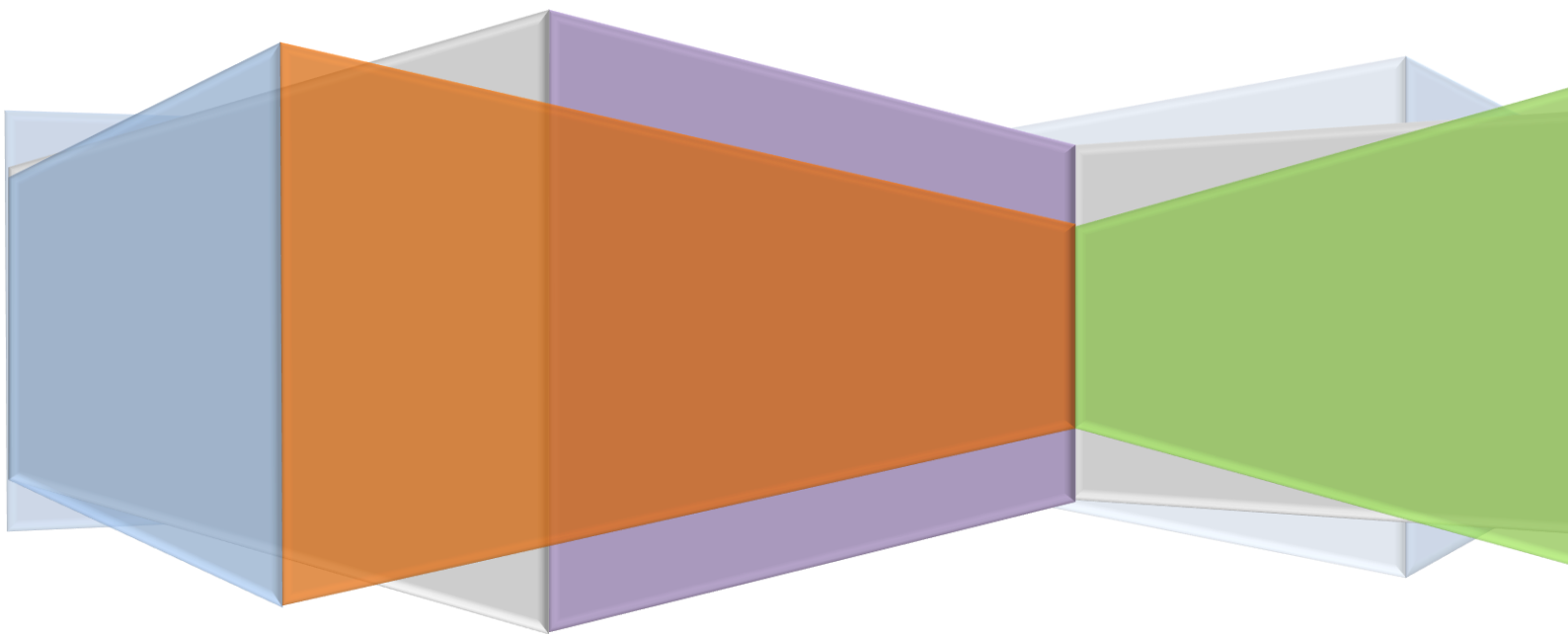




Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Skupno poročilo fokusne skupine





Partnerji



GrowthCoop (Španija)



CPIP (Romunija)



Orange Hill (Poljska)



INDEPCIE (Španija)



LUV (Slovenija)



I&F (Ireland)

Koda projekta

2020-1-SI01-KA204-075961



Kazalo

1. Projekt SNAIL	4
2. Ozadje projekta	5
3. Profil udeležencev	6
4. Analiza rezultatov	7
5. Sklepi	19
6. Povzetek	23



1 Projekt SNAIL

Danes imajo delavci divji tempo dela, večopravilnost pa velja za odlično spretnost. Vendar je ideja, da bi bili učinkovitejši pri opravljanju več nalog hkrati, le iluzija. Dokazano je, da izvajanje več nalog hkrati zmanjša produktivnost in koncentracijo ter poveča verjetnost napak in trpljenja zaradi stresa in tesnobe. To je razlog, zakaj je treba najti ravnovesje med službo ter osebnim življenjem in na tej točki postane počasno gibanje pomembno.

Počasno gibanje se je začelo v Italiji leta 1986 s počasnim gibanjem hrane, ki je zagovarjalo pomen kakovosti, preprostosti in užitka. Začelo se je kot odgovor na naraščajočo priljubljenost hitre hrane s ciljem, da se vrnemo k svojim koreninam in pozabimo na hitenje in pomanjkanje časa, ki danes prevladuje v sodobnem življenju. Počasen koncept se je razširil na druga področja in danes lahko najdemo koncepte, kot so počasna moda, počasen dom ali počasno življenje. Ti koncepti so dosegli tudi svet dela, kjer govorimo o počasnem poslovanju, počasnem upravljanju in najpomembnejšem vidiku v okviru tega projekta, počasnem delu. Skupni cilj vseh teh konceptov je ozaveščanje o uporabi našega časa in usmeritev k spoznanju, da nam ni treba vsako uro svojega dne zapolniti z grozljivimi aktivnostmi.

Počasno gibanje se je začelo v Italiji leta 1986 s počasnim gibanjem hrane, ki je ohranjalo pomen kakovosti, preprostosti in užitka. Začelo se je kot odgovor na naraščajočo priljubljenost hitre hrane s ciljem, da se vrnemo k svojim koreninam in pozabimo na hitenje in pomanjkanje časa, ki danes prevladuje v sodobnem življenju. Počasen koncept se je razširil na druga področja in danes lahko najdemo koncepte, kot so počasna moda, počasen dom ali počasno življenje. Ti koncepti so dosegli tudi svet dela, kjer govorimo o počasnem poslovanju, počasnem upravljanju in najpomembnejšem vidiku v okviru tega projekta, počasnem delu. Skupni cilj vseh teh konceptov je ozaveščanje o uporabi našega časa in spoznanje, da nam ni treba vsako uro svojega dne zapolniti z več aktivnostmi.

SNAIL (Slow, Necessary and Improves the Level) temelji na ideji o doseganju več in bolj produktivnemu delu, tako da delamo bolj mirno, predano, smo pozorni na podrobnosti in uživamo v ustvarjalnem procesu.

Ta filozofija je povezana z uvedbo čustvene inteligence (EI) na delovnem mestu, kognitivno prilagodljivostjo in razvojem mehkih veščin v svetu dela. Torej tiste mehke spretnosti, ki jih trg dela zahteva danes in ki bodo temeljne ne le za delavce, temveč tudi za podjetja, organizacije in podjetnike v naslednjem desetletju. SNAIL ima dvojno **osredotočenost** tako na delavca kot na končni izdelek. Za podjetja, ki sledijo tej filozofiji, je najpomembnejše povečati raven motivacije in ustvarjalnosti svojih zaposlenih, da bo produktivnost višja, dolgoročne možnosti zaposlovanja pa boljše. Hkrati so stranke tako bolj zadovoljne, kot če bi jim ponujali izdelek v veliki količini, a z manjšo kakovostjo. SNAIL se zavzema za projekte in izdelke, ki se izvajajo z veliko predanostjo, z mislijo na več koristi za podjetja in stabilnejša delovna mesta, pa tudi za vzpostavitev dolgoročnih poklicnih odnosov.



Cilj projekta SNAIL je prinašati prednosti počasnega dela v zvezi z načinom dela in produktivnostjo za podjetja in njihove zaposlene.

2 Ozadje projekta

Cilj fokusnih skupin je bil s strokovnjaki analizirati rezultate, ki so bili pridobljeni v vsaki partnerski državi. Ti rezultati so bili vključeni v nacionalna poročila in zbrani v skupnem poročilu. Glavni cilj je bil preučiti izkušnje, odnos, občutke, mnenja in odzive udeležencev o konceptu kognitivne in vedenjske prilagodljivosti na delovnem mestu.

V fokusnih skupinah so partnerji obravnavali naslednje situacije in vprašanja, ki vplivajo na potek dela na delovnem mestu, s posledicami pomanjkanja produktivnosti in mentalnega stresa na zaposlene:

- Zdravo ravnovesje med poslovnimi izzivi in potrebami ljudi.
- Struktura delovnega dne. Odmori, rutine.
- Večopravilnost in odločanje.
- Upravljanje časa v središču dela. Porazdelitev med zapletenimi in preprostimi nalogami.
- Umetnost delegacije ali želja po tem, da želimo postoriti vse.

Navedeni so bili tudi nekateri drugi pomembni vidiki:

- Počasna filozofija in duševno zdravje.
- Fizična in osebna tveganja za hitro delo.
- Negativni učinki na podjetje.
- Pomanjkanje organizacije na podlagi jasne in dobro opredeljene vizije.
- Kult hitrosti: Več je več? Hitreje je bolje?

Nekatere srečanja fokusnih skupin so potekala iz oči v oči z moderatorjem (CPIP in LUV), potekala pa so tudi v obliki individualnih intervjujev z ljudmi, ki se jim ni uspelo udeležiti srečanja (CPIP), spletnih srečanj (I&F in Poljska), in preko spletnih vprašalnikov, tj. Google obrazci (Indepcie).

Srečanja fokusnih skupin, ki so se izvajala v različnih državah, so imela podobno strukturo. Najprej so se udeleženci predstavili. Potem jim je bil predstavljen projekt SNAIL (tema projekta, njegovi cilji in obravnavane ciljne skupine) ter rezultati prejšnjih dejavnosti. Nato so jim zastavljali spodnja vprašanja in jim je bil predstavljen seznam sovražnikov delovnega procesa.

Naslednja vprašanja so služila kot vzvod za razpravo:

- 1. Kaj mislite o konceptu počasnega dela?**
- 2. Ste se kdaj zavedali posledic neustreznega delovnega tempa?**



3. Če je tako, ali lahko podate konkreten primer?
4. Kako menite, da se lahko ta situacija izboljša?
5. Katere strategije ste izvedli ali bi lahko izvajali za izboljšanje svojega pristopa k delu?
6. Ali ustrezno delegirate naloge? Če ne, kakšen vpliv je to imelo na vašo uspešnost in uspešnost organizacije?

Udeležencem so bili predstavljeni tudi glavni sovražniki delovnega procesa:

1. Motilci in distrakcije.
2. Upravljanje časa.
3. Čustveno ravnovesje.
4. Strah pred reci ne.
5. Izogibanje delegiranju nalog.
6. Stres in pomanjkanje sprostitev.
7. Nizka samopodoba.
8. Osredotočanje in določanje prednostnih nalog.
9. Razvoj navad in rutin.
10. Pomanjkanje osebne organizacije/načrtovanja.
11. Ozaveščanje o večopravnosti kot sistemu.
12. Drugo?

3 Profil udeležencev

Fokusno skupino pod vodstvom CIP so sestavljali podjetniki, kadroviki, vodje in trenerji, ki delajo z ljudmi na področju iskanja zaposlitve. Udeleženci fokusne skupine, ki jo je izvedla Orange Hill so bili podjetniki, vodje, direktorji, specialisti s področja upravljanja s človeškimi viri, karierni svetovalci in strokovnjaki. Strokovnjaki, ki so sestavljali fokusno skupino pod vodstvom LUV so bili podjetniki, bivši direktorji v gospodarstvu in javnem sektorju, kadrovniki iz gospodarstva in javnega sektorja, karierni svetovalci, psiholog in trener. Udeleženci fokusne skupine, ki jo je izvedla I&F so bili iz področij podjetništva, vodstva, prodaje, upravljanja s človeškimi viri, usposabljanja. Strokovnjaki, ki so sestavljali fokusno skupino pod vodstvom Indecpie so bili s svetovalci, vodje služb v javnem sektorju, psihologi, profesorji in turistični vodiči.



4 Analiza rezultatov

1. Kaj mislite o konceptu počasnega dela?

Večina udeležencev se je strinjala, da je izvajanje počasnega dela nujno potrebno. Udeleženci fokusne skupine Orange Hill menijo, da koncept počasnega dela ali počasnega upravljanja spodbuja avtentičnost, občutljivost in čuječnost. Po njihovem mnenju SLOW ni vprašanje produktivnosti, temveč gradnje odnosov, skupnega učenja in *prenosa vrednot*.

V Sloveniji so strokovnjaki delili isto mnenje. Menijo namreč, da je poraba vašega časa na bolj pomenljiv in produktiven način kot tudi namenjanje energije za osredotočanje na posamezne naloge nujen pristop z obsežnim vplivom na bolj zdravo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Potreben je bolj osredotočen pristop k delu, saj odraža boljše rezultate, manj napak in manj potrebe po večkratnem preverjanju in pregledu nalog pred zaključkom. Menijo, da bi počasno delo povzročilo večjo kakovost opravljenega dela in vplivalo na boljše delo zaposlenih in s tem zmanjšalo tveganja za bolezni, povezane s hitrim tempom življenja.

Na Irskem strokovnjaki menijo, da lahko ljudje svoj čas porabijo na bolj produktiven način z nadzorovanimi odmori in osredotočanjem na posamezne naloge. Razpravljali so o tem, da mnogi mislijo, da je njihova samozavest povezana z njihovim delom in kako lahko zato drugačen pristop k delu zelo vpliva na kakovost življenja ljudi. Poleg tega bi počasno delo ustvarilo več prostora za razvoj novih in bolj ustvarjalnih rešitev za *naše vsakodnevne izzive*. Nekateri udeleženci v fokusni skupini CPIP so mnenja, da je počasno delo tesno povezano z zaupanjem *zaposlenih*.

Španski udeleženci so dodali, da je izvajanje počasnega dela najboljši način, da smo bolj produktivni in učinkoviti ter da se izognemo stresu in težavam, povezanim s stresom, ter da počasnejši delovni potek izboljšuje koncentracijo, ustvarjalnost in dobro delo na delovnem *mestu*.

Slovenski udeleženci so komentirali o negativni konotaciji besede "počasno", a kot so strokovnjaki na Poljskem dejali, gre pri tem za avtentičnost, umnost, čuječnost, *poslušanje*, izbiro rešitev, ki so lahko dobre, a običajno trajajo dlje časa. Menijo, da ljudje ne bi smeli upoštevati samo učinkovitosti. Strinjajo pa se, da pojem počasnega dela ni za vse. Menedžerji v nekaterih podjetjih trdijo, da se ne morejo upočasniti, ker želijo povečati produktivnost in je to protislovno počasnemu delu. Romunski udeleženci so se strinjali, da je pomembno vedeti, kako izvajati počasno delo in ne odstopati od prvotnega načrta. Mislijo, da bi ta koncept sprejeli menedžerji in podjetniki, ki so odprti za nove rešitve.

Strokovnjaki v Sloveniji menijo, da pričakovana hitra odzivnost vodi v konkurenčnost, saj tehnologija, ki jo ljudje danes uporabljajo, daje vsem občutek, da moramo *delati hitro*. Zato ljudje delajo napake. Kadrovik v proizvodnem podjetju je poudaril, da se hitremu delu na tem področju ne da izogniti. Kljub temu avtomatizem v proizvodnji olajša preprečevanje napak in



zaposlenim omogoča krajše premore. Zato se bolje osredotočijo in naredijo manj napak. Pri upravljanju imajo ljudje veliko nalog, ki jih morajo opraviti, vendar lahko določenim dajejo prednost. Nekateri kadroviki menijo tudi, da je počasno delo težko izvedljivo na področju administracije, financ in poročanja, saj delodajalce to ne zanima.

Eden od španskih udeležencev je mnenja, da so bolezni, povezane s hitrim tempom dela, tudi povezane z vodstvom in osebno odgovornostjo.

Zaključili pa bi podobno kot je dognala slovenska fokusna skupina, in sicer z mnenjem, da družba potrebuje nove pristope, da bi zmanjšali vpliv fizičnih in osebnostnih tveganj zaradi hitrega načina dela in s tem prikrajšali podjetja negativnih vplivov, ki jih ima hitro delo.

- **Ste morda kdaj že trpeli zaradi posledic neustreznega delovnega tempa?**

Udeleženci v Romuniji so povedali, da obstaja zmeda med izzivom in stresom zaradi neustreznega delovnega ritma. Omenili so, da je pritisk neizogiben zaradi zahtev sedanjega delovnega okolja in čeprav vedo za teorijo počasnega dela, so se strinjali, da jo je težko implementirati v praksi. Hkrati menijo, da se to zgodi zaradi ideje, ki se nalaga na trgu, ki koristi potencialu podjetja, kar pa je v nasprotju z dobrobitjo zaposlenih.

Večina anketirancev na Poljskem je priznala, da delajo prehitro in da vsak dan opravljajo veliko nalog.

Na primeru Slovenije je 6 od 7 udeležencev že utrpelo posledice neustreznega delovnega ritma ali celo poznajo nekoga, ki se je s tem spopadel. Člani fokusne skupine mislijo, da je zelo pomembno nadzorovati sebe in razmere, vendar morajo biti zaposleni opremljeni z znanjem in metodami in da v večini podjetij običajno manjkajo. Eden od problemov je, da so zaposleni v tej državi bolj zaskrbljeni zaradi resnih bolezni kot zaradi psihološkega in fizičnega zdravja.

Člani irske fokusne skupine imajo ustrezen delovni potek zelo visoko na prioritetni listi, saj si želijo uravnoveženosti v duševnem zdravju. Dejali so, da ker je povprečni delavec bolj zaposlen kot kdaj koli prej in izgorelost vse pogostejša, je počasno delo zato pomembnejše kot kadarkoli prej. Vendar pa je izziv, da ga uporabimo v praksi. Menijo, da je neustrezen delovni potek glavni dejavnik depresije. Krepijo idejo o omenjanju raziskav, ki so pokazale postopno povečanje tesnobe in depresije ter postopno zmanjšanje morale, saj ljudje hitreje delajo. Ni presenetljivo, da 40 % invalidnosti na Irskem povzroča duševno zdravje. Presenetljivo je, da se mu dodeli le 6 % zdravstvenega proračuna.

V Španiji je večina vprašanih dejala, da zaradi neustreznega delovnega postopka niso utrpeli negativnih učinkov. Vendar pa priznavajo, da ti negativni učinki obstajajo. Večina udeležencev je strokovnjakov s področja psihologije in vedo, kako se soočati s temi negativnimi učinki in kako jih videti pri drugih delavcih.



Nekaj zanimivega, kar so omenili strokovnjaki na Irskem in v Španiji, je, da počasno delo velja za neproduktivno. Na Irskem so omenili, da so tisti, ki so v Španiji večopravilni, ocenili, da nekateri delavci povezujejo stres in tesnobo z učinkovitejšimi in boljšimi delavci. Udeleženci CPIP fokusne skupine mislijo, da je glavni sovražnik dandanes, da zaposleni ne odnehajo z delom.

- **Obstajajo kakšni konkretni primeri?**

Primeri, ki so jih dali romunski udeleženci, so:

- V PR/Publicity podjetju so zaposleni v kratkem času obupali in odstopili zaradi številnih zahtevanih nalog. Strah pred predstavitvijo določenih informacij mnogim ljudem je privedla do začasnega neuspeha pri delu.
- Izguba motivacije in želje po nastopu v pomembnih projektih zaradi delovnega stresa in omejenega časa.
- Družinsko podjetje prinaša največ težav zunanjim zaposlenim, ker ni možnosti, da bi naredili razliko in delovali kot vodje.

Na Poljskem je ena oseba dejala, da ohranja ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem kljub temu, da je vodja in lastnik podjetja in ji tudi uspeva.

Slovenski strokovnjaki so dali veliko osebnih primerov, kako je neustrezno delo vplivalo na njihovo uspešnost:

- Ena od sodelujočih je povedala, da se je v 30-letnih vodstvenih izkušnjah tempu prilagodila. Če se ukvarjaš s petimi stvarmi *hkrati, postaneš živčen*. Običajno so male stvari in nepredvidljive situacije tiste, ki bolj negativno vplivajo na potek dela.
- Obstajajo trenutki, ko se ljudje počutijo nemirno in ne morejo spati kljub utrujenosti. V teh trenutkih je pomembno, da najdemo rešitve, ki pa morajo biti hitre.
- *Če vas ujame cikel številnih delovnih obveznosti, rokov, projektov, ki jih želite izvajati odgovorno in kakovostno, poleg načrtovanih dejavnosti pa vedno prihajajo nove obveznosti, kar privede do neizogibnih posledic. Te se odražajo na zdravju.*
- *Tehnologija ima danes največji vpliv na delovni potek. Vendar je odgovornost enaka, kot je bila nekoč, le da je imel delavec enkrat več časa za branje pošte in dokumentov, ter s tem imel več časa za prevzem odgovornosti. S tem pritiskom in težo odločitev in pritiskom vodstva narašča stres vsakega zaposlenega.*

Eden od udeležencev, ki v Sloveniji ni trpel za neustreznim delovnim potekom, je dejal, da se običajno ustavi, pomiri in razmišlja. Poskuša se izogniti hitremu odzivanju. Prav tako poskuša delati osem ur in si zagotavljati osem ur spanja. Še ena pomembna stvar, ki jo je omenil, je, da ne dovoli, da ga ljudje popoldne obremenijo z delovnimi obveznostmi in se hkrati poskuša sam izogniti obremenjevanju drugih. Vzame si tri tedne in kakšne malenkosti, povezane z delom, uredi le enkrat ali dvakrat na teden. Misli, da ljudje potrebujejo en teden, da se



izklopijo in začnejo uživati, zato mora njihov dopust dovolj dolg. Drugi udeleženeec, ki ni trpel zaradi tega, meni, da je skrivnost v pravočasni predaji nalog.

Na Irskem so strokovnjaki ugotovili, da lahko duševno zdravje zaposlenih in slabo duševno zdravje ter stresorji na delovnem mestu prispevajo k številnim telesnim boleznim, ki lahko vplivajo na uspešnost zaposlenih v njihovem osebnem in poklicnem življenju ter negativno vplivajo na njihovo moralo.

V Španiji so trije udeleženci omenili, da so imeli negativne učinke zaradi neustreznega delovnega ritma in gredo od fizičnih do psiholoških učinkov, ki vplivajo na njihovo uspešnost na delovnem mestu.

Fizične in psihološke posledice neustreznega delovnega ritma, ki so jih omenili strokovnjaki v fokusnih skupinah

- Nespečnost
- Stres
- Depresija
- Tesnoba
- Pritisk
- Frustracije
- Izguba koncentracije
- Zmeda
- Pozabljivost
- Mentalni bloki
- Zmanjšana kakovost opravljenega dela
- Nekatera opravila, ki so ostala nerazdeljena
- Napake
- Človeške napake
- Povečanje nesreč
- Naloge, ki jih je treba večkrat preveriti in popraviti
- Slabo odločanje
- Opustitev dela
- Povečana odsotnost
- Fluktuacija zaposlenih
- Negativen vpliv na produktivnost in dobiček
- Povečanje stroškov za obravnavanje vprašanj
- Strah pred kritiko menedžerja in sodelavcev zaradi počasnejšega dela
- Zanimanje zasebnega življenja
- Slabo počutje
- Simptomi izgorelosti
- Hiter srčni utrip
- Plitvo dihanje
- Bolezni srca in ožilja, prebavil, endokrinih in mišičnih bolezni
- Bolezni srca
- Bolečine v hrbtu
- Glavoboli
- Različne manjše bolezni

- **Kako se lahko po vašem mnenju ta situacija izboljša?**

Enak zaključek je bil dosežen v vseh fokusnih skupinah: rešitev mora biti skupni dogovor med zaposlenimi in delodajalci, saj ne gre za individualno potrebo, temveč za nekaj, kar vpliva na celotno podjetje. Negativne učinke neustreznega delovnega toka bi bilo mogoče ublažiti, če bi imeli delavci vzore v svojem podjetju.



Kot so omenili strokovnjaki v Španiji, če vodja podjetja zastavi primer dobrih navad, se te prenesejo na preostale *delavce*. *Pomembno je, da se te dobre navade izvajajo od začetka, ko so zaposleni najbolj motivirani*. Poleg tega lahko dodelitev več časa in sredstev za izvajanje metodologij, ki objektivno merijo najbolj primerno delovno obremenitev za vsakega delavca, izboljša produktivnost in dobrobit *delavcev*.

Druge stvari, ugotovljene v Španiji, so bile:

- Dobra organizacija.
- Usposabljanje za vodje in delavce.
- Usposabljanje na področju mehkih spretnosti.
- Kratke prekinitve po obdobjih visoke koncentracije.
- Izogibanje večopravnosti.
- Ne da bi spodbude povezali z delovno obremenitev, temveč z odličnostjo, ustvarjalnostjo, talentom in dodano vrednostjo zaposlenih. Ta vidik so močno poudarili člani fokusne skupine.

V Romuniji so se udeleženci strinjali, da zasedenost ni enako produktivna in so predlagali naslednje ukrepe za izboljšanje položaja:

- *Upočasnitev se vidi kot odlično orodje produktivnosti.*
- *Vključite se v dejavnosti, ki omogočajo počasnejše sodelovanje.*
- *Prenehajte ustvarjati dodatno delo tako zase kot za druge.*
- *Ljudje morajo meniti, da so pristojni, zanesljivi in zaupanja vredni.*
- *Osredotočite se, da "naredite nekaj pravilno in ne hitro".*

Na Poljskem člani fokusne skupine menijo, da bi podjetja morala razumeti, zakaj zaposleni želijo delati počasneje in zakaj je dobro takšne posameznike tudi zaposliti. Na primer zato, ker imajo posebne kompetence, kot so višja raven ozaveščenosti in večja zrelost. Delodajalci bi imeli korist s tem, da bi privabljali določen tip zaposlenega, ki ima tovrstne kompetence. Kar zadeva koristi za podjetje, ne šteje le tempo, temveč tudi humanizacija in vrnitev v jedro človekovih odnosov. Koristi so vidne ne le na ravni odnosov, ampak tudi zato, ker se zavedajo prisotnosti in občutljivosti drugih, ljudje imajo več informacij in lahko svoje naloge bolje opravijo, kar pomeni dobiček za organizacijo.

Rešitve, ki so jih dali strokovnjaki v Sloveniji, so naslednje:

- *Poučevanje zaposlenih o počasni delovni filozofiji in pomoč pri izvajanju pristopa k njihovi vsakdanji delitvi nalog in dejavnosti, povezanih z delom.* Ljudje delujejo učinkovitejše, če se organizirajo, delo opravljajo temeljiteje, si pravilno postavljajo prioritete in so sposobni zavrniti določene naloge z argumenti, se izogibati motilcem in pravočasno predajati naloge kolegom. Pri tem ima pomembno vlogo pristojni vodja, zato je v tem procesu ključnega pomena vodja usposabljanja.
- *Ozaveščanje, vzgoja in svetovanje zaposlenim.* Posamezniki morajo biti pooblaščen za pravočasno prepoznavanje in ozaveščanje o tem, v kateri fazi so.



Pomembno je, da poznate tehnike in spretnosti, da veste, kako narediti določene spremembe.

- *Predsednik uprave bi moral poskusiti zagotoviti dobro delovno vzdušje in imeti pred seboj pomemben cilj.*
- Organizacija bi morala zagotoviti pogoje za to, da se ljudje odprejo. To *bi dosegli* z anketo ali raziskavo in organizacijsko kulturo, kjer to ni le dovoljeno, ampak tudi *zaželeno*. Cilj je ustvariti odprtost in zaupanje ter da se odpiranje in izražanje šibkih točk ne vidi kot nekaj slabega.
- Motivatorji. Pomembno je spremeniti organizacijsko kulturo in spoštovati posamezne vrednote. Stvari bi morale biti poštene, zaposleni pa bi morali imeti priložnost, da se razvijejo, saj so to osnovne človekove potrebe. Pomembno vlogo ima način, kako se delodajalci obnašajo do zaposlenih, način komuniciranja ter raven informacij in *vključenosti*.

Na Irskem je bil sklep, da morajo organizacije in podjetja najti načine, kako svojim zaposlenim pomagati pri ustreznem delovnem času in jim dati sredstva, da se naučijo, kako naj ne padejo v stres, prekomerne pritiske in slabo duševno zdravje. Omenili so tudi, da je pritisk sicer lahko motivacijski dejavnik, vendar pa čezmeren pritisk in zahteve lahko povzročijo stres in da nekateri poklici bolj tvegajo težave z duševnim zdravjem, ki izhajajo iz tega.

Kot so omenili strokovnjaki na Irskem, lahko projekti, kot je *SNAIL*, pomagajo poudariti ta vprašanja in podjetja pripraviti, da sprejmejo ukrepe za reševanje ključnih vprašanj, povezanih z zdravjem in produktivnostjo zaposlenih. Ta projekt bi podjetjem pomagal pri prilagajanju na nove postopke, saj so pomanjkanje prožnosti, pomanjkanje sprememb in upravljanja časa, pomanjkanje organizacije nalog in dajanje prednostni določenim nalogam, primanjkljaji v čustveni samoregulaciji, nekatere pomanjkljivosti, ki se kažejo v fokusnih skupinah. Delodajalci bi se naučili, kako ustrezno dodeljevati naloge in delovna mesta, uvesti izboljšave v postopkih za izboljšanje uspešnosti, zaposlenim zagotoviti usposabljanje za posodobitev delovnih spretnosti in ne povezati spodbud za delovno obremenitev.

- **Katere strategije ste izvedli ali bi lahko izvajali za izboljšanje svojega pristopa k delu?**

Strategije, ki so jih izvajali romunski strokovnjaki, so bile:

- Ustvarite lepo delovno okolje. Ni potrebnih visokih stroškov in nobenih velikih naporov, ampak le dobri rezultati.
- Spodbujanje sporočil in spodbudnih citatov o tem, kako si zapomniti, da smo več kot naše delo, ostati v trenutku, se naučiti, kako se sprostiti, ne glede na to, kako zahtevno je delo.
- Ustvarjanje posebnega prostora za sodelovanje in srečanja.
- Ustvarjanje sproščujočega okolja.



- Ponudba prostorov, posebej zasnovanih za kadilce in nekadilce.

Poudarili so strategije, ki bi jih bilo mogoče izvajati kratkoročno:

- Enkrat mesečno organizirati skupinske dejavnosti.
- Porazdeliti opravila glede na profil in slog dela vsakega zaposlenega.
- Omogočiti dodatne seminarje za pomoč zaposlenim pri učnem procesu.
- Uporaba prostorov za sodelovanje, da bi bilo delo pomenljivo.
- Imet večji nadzor nad uspešnostjo dela.

Na Poljskem so strokovnjaki povedali, da organizacije porabijo več časa za uporabo orodij, da bi imele več časa za naloge kot dejansko opravljanje nalog. Omenjeni sta bili dve dobri praksi:

- Prva je bila sestavljena iz revizij. Včasih morajo delodajalci stopiti nazaj, da bi se lahko premaknili naprej. Izvajanje počasnega dela je treba opraviti na dveh ravneh: prvi pogoj sta revizija in *samoocena*. Druga je vključenost, pozornost ljudi drug do drugega in odnosi.
- Druga dobra praksa je navada delati le 8 ur, nekaj, kar menedžerji sami sebi in zaposlenim ne dovolijo. Treba je izvajati formalne in trdožive rešitve, ker je koncept počasnega dela in ravnovesje med delom in življenjem v teoriji odlično, vendar se slabo izvaja. Vodje *morajo* biti dolžni izpolnjevati dogovore.

Omenili so primer podjetja, ki izvaja pravo ravnovesje med delom in življenjem. To so strategije, ki jih v tem podjetju uporabljajo:

- *Ob določenem času celotna ekipa dan zaključi s hitrim povzetkom, kaj je storil vsak zaposleni. Vsak dan ob istem času, celotna ekipa brez izjeme. Po tem kratkem srečanju nihče več ne dela. Zato so zaposleni osveženi, imajo več energije, so učinkovitejši in njihova produktivnost je večja.*

Strategije, o katerih so razpravljali anketiranci v fokusni skupini LUV, so bile:

- Izogibanje motilcem: nekateri udeleženci so navedli, da se bolje osredotočajo na svoja opravila, ko izklopijo obvestila in ko na sestanke ne vzamejo mobilnih telefonov. Ljudje se običajno počutijo krive, ko se takoj ne oglasijo na klic. "Tihe ure" in prevezava dohodnih klicev sta bili eni najučinkovitejših metod.
- Samoorganizacija. Biti organiziran je ključni element pri tem, da se stvari opravijo. Navedli so, da se je nova generacija prilagodila delu od *20.00 do 22.00* in da so zaradi tega neorganizirani. Naloge lahko preložijo, ker se jim zdi, da imajo čas, da jih naredijo kasneje. Če se naučijo organizirati svoje delo od *8.00 do 16.00*, imajo lahko proste popoldneve, kar bo povzročilo manj duševnega stresa in privedlo do boljšega ravnovesja med delom in življenjem.
- Ustrezna razdelitev nalog.



- Določanje posameznih prednostnih nalog. Nekateri udeleženci so poudarili, da imajo Slovenci veliko težav s tem, da nekomu rečejo »ne«.
- Ozaveščanje. Težko je spremeniti vzorec vedenja, saj zahteva določeno delo in trud ter da oseba stopi iz svoje cone udobja. V procesu je potrebno delavce izučiti ter načrtovati konkretnejšo spremembo z namenom izboljšanja pristopa k *delu*.
- Telesna aktivnost. Izvajanje vadbe po delu pomaga, da boste bolj osredotočeni in zmanjšuje stres ter tesnobo. Omenili so, da so zato športniki običajno zelo dobro organizirani.

Zamisli, o katerih smo razpravljali na Irskem, so bile:

- Delo na daljavo. Prehod na delo in iz dela je stresen in po raziskavi, omenjeni med fokusno skupino, je 23 % Ircev zaradi tega zapustilo službo. Pandemija je pokazala, da je mogoče delati na daljavo, tudi le nekajkrat na mesec, kar lahko bistveno zmanjša *stres* in prihrani dragocen čas, ki ga sicer lahko porabijo za prevoz na delo. Dandanes orodja za videokonferenčne in sporočila, kot je Slack, pomagajo pri skupinskem sodelovanju, zato pri večini podjetij ni razloga, da tega ne bi storila. Zaposlenim pomaga, da se odklopijo iz svoje pisarniške miselnosti, da izboljšajo produktivnost in se odprejo novim načinom ustvarjalnega reševanja *problemov*. Odstranjevanje fizičnega prostora, ki ga povezuje z delom – ne glede na to, ali je to pisarna ali vozilo, ki je potrebno za prihod tja – lahko zagotovite veliko koristi za vaše duševno zdravje in *uspešnost*.
- Postavljanje mej. Določanje meja med delom in prostim časom omogoča ljudem, da ohranijo zdravo miselnost in se izognejo izgorelosti. Ločevanje urnika na različne dele se uporablja za opravila, povezana z delom, lahko pa ima tudi ključno vlogo pri pomoči ljudem pri načrtovanju svojega prostega časa. Sprostitev je način za čim boljšo učinkovitost.
- Enopravilnost. Večopravilnost lahko privede do tega, da gredo stvari narobe ali da ljudje pozabijo na stvari. Narediti eno stvar naenkrat in določiti meje med opravili, pomaga ljudem, da hitreje zaključijo kompleksne projekte in prinašajo boljše rezultate, ker se lahko osredotočijo na globlje *ravnj*.

V Španiji so najpogosteje uporabljene strategije:

- Organiziranje in določanje prednostnih nalog na začetku dneva. Za delavce je pomembno, da razmislijo, pregledajo in jasno načrtujejo svoje naslednje korake in naloge, ki jih morajo opraviti. Imeti jasen cilj pomaga rešiti nenapovedane dogodke, ki se običajno pojavijo med delovnim časom. Ključnega pomena je organizacija dela. *Da se ljudje ne preobremenijo z nalogami in da bi si lahko opomogli, lahko podvojijo predvideni čas, ki ga zahteva opravilo*. Na ta način lahko delavec nameni potreben čas vsaki nalogi.



- Izogibanje večopravnosti z zavezo za nalogo in izogibanje motnjam ter prekinitvam. Ko so *določeni roki*, je pomembno, da ste dosledni in predani vašemu delu.
- Delo v 45-minutnih časovnih terminih s 5-minutnimi odmori vmes. Eden od udeležencev je predlagal Pomodoro tehniko, ki je sestavljena iz uporabe časovnika za razdelitev dela na bloke (*običajno 25 minut*) in vmes 5-minutne odmore. Po štirih zaporednih blokih dela lahko delavec vzame daljši oddih 20 ali 30 minut. Skozi čas se naučijo biti bolj produktivni v vsakem bloku.
- Mehke veščine.
- Organizacija dela se je osredotočila na kakovost življenja, namesto da bi sledila tradicionalnim modelom, ki so manj produktivni.
- Čuječnost.
- Začetek dneva s 15-minutnimi vajami za boljšo koncentracijo.
- Ne govorimo o delu po koncu delovnika.

Predlagali so zadrževanje talentov in oblikovanje spodbud v zvezi z zmanjšanim delovnim časom, ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem ter osebno kakovostjo življenja kot strategijami, ki jih podjetja lahko uporabijo za izboljšanje dobrobiti delavcev na delovnem mestu.

- **Ali ustrezno predajate naloge? Če ne, kako je to vplivalo na vašo učinkovitost in posledično učinkovitost organizacije?**

V Romuniji so člani fokusne skupine predpostavljali, da vsak podjetnik, vodja in zaposleni dela napake v upravljanju ali sprejema napačne odločitve, kar pomeni, da ne porazdelijo nalog vedno pravilno ali se morajo spoprijeti z neprijetnimi situacijami ali pa ne vidijo rasti uspešnosti, ki bi jo radi videli v podjetju, zaposlenih ali njihovem delu. Eden od strokovnjakov je dejal, da živimo v svetu, kjer veljata prožnost in počasno delo za slabosti in sta sovražnika *produktivnosti*.

V primeru Slovenije večina udeležencev z upravljavskih položajev ustrezno prenese naloge, vendar se jim zdi, da je vedno prostor za *izboljšave*. Ta proces je ključnega pomena za komunikacijo in zaupanje.

Omenili so primere dobrih tehnik predaje nalog:

- V katerem od zaposlenih zahtevajo, da naredijo nalogo in jim zaupajo; če jih zaposleni zavrne, najdejo drugo rešitev.
- Zagotovitev, da ima delavec vse potrebne informacije in da ste na voljo za vsa dodatna vprašanja ali pomoč.
- Nevmešavanje v naloge in slednjo pri zaposlenem preveriti, ko je opravljena. Poudarili so, da obstajajo različne vrste *zaposlenih*. Nekatere je treba potisniti,



medtem ko so drugi popolnoma neodvisni, za vse pa velja, da če sprejmejo nalogo, jo morajo dokončati.

- Povratne informacije od zaposlenih.
- Zaposlenim omogočite, da imajo svoje ideje in so ustvarjalni. Vedeti morajo, kako te ideje v praksi uporabiti, delodajalec pa jim mora zaupati.

Dejali so, da je nekaterim menedžerjem težko prepustiti naloge nekemu drugemu, ker jim težko zaupajo in mislijo, da se bodo določene naloge opravile hitreje in bolje, če jih bodo opravili sami. Komunikacija v tem procesu je ključnega pomena. Delegacija nalog ima pozitivne učinke, kot so zmanjšanje stresa, boljše osredotočanje na druge naloge in učinkovitost.

Za udeležence v fokusni skupini LUV, ki niso člani vodstvenega kadra, delegiranje nalog včasih predstavlja težavo. V stiski se najdejo, ker čutijo, da potrebujejo dodatna znanja. Zavedajo se, da bi lahko bila njihova učinkovitost in učinkovitost organizacije boljša.

Strokovnjaki na Irskem se počutijo enako in bi jim prav prišlo bodisi usposabljanje ali podpora na tem področju. Skrbi jih dejstvo, da je znaten delež zaposlenih pod stresom že dlje časa in s tem povezane posledice. Obravnavati je treba družbene vplive, kot so porast vprašanj v zvezi z duševnim zdravjem, zloraba drog in alkohola ter konstanten stres in depresija.

Slaba delegacija nalog, stres in neustrezen delovni ritem lahko pri številnih zaposlenih privede do tega, da pričnejo dvomiti vase, da so pod stresom in čutijo tesnobo ali so v depresiji. Prav tako se počutijo same ter nimajo zadostne podpore. Zaradi teh občutkov zaposleni preložijo, za nedoločen čas, zelo pomembne načrtovane »mejnike« v svojem življenju, kot so poroka, starševstvo ali nakup hiše ali avtomobila. Zaposleni bi imeli veliko koristi, če bi bila zagotovljena pomoč pri ustvarjanju zelo preprostih, a potrebnih napotkov za spretnosti, potrebnih za ustrezno delo.

V fokusni skupini pod vodstvom Indepcie so udeleženci omenili, da delegacije nalog ni na področjih, kjer delajo, saj delajo v skupinah, ki temeljijo na soodgovornosti, samoupravljanju timov, komunikaciji, sodelovanju, usklajevanju, zaupanju *in zavezi*. Najbolj produktivna in talentirana podjetja delajo v ekipah in če člani ekipe ne razdelijo nalog lahko to vodi do *stresa in napak*.

Negativne posledice, ki jih imajo tisti, ki ne predajo nalog na druge, so:

- Delo ob vikendih.
- Negativen vpliv na njihovo delovno uspešnost.

Nekateri udeleženci so omenili, da je pomanjkanje delegacije nalog običajno posledica slabe komunikacije znotraj podjetja in pomanjkanja digitalnih orodij za *komunikacijo*.



- **Seznam sovražnikov delovnega ritma**

Udeleženci v Romuniji so za najnevarnejše sovražnike izbrali naslednje:

- Strah pred reci »ne«.
- Pomanjkanje osebne organiziranosti/načrtovanja.
- Stres in pomanjkanje sprostitve.
- Upravljanje časa.
- Ozaveščanje o večopravnosti kot sistemu.
- Čustveno ravnovesje.
- Nizka samopodoba.
- Motilci.
- Razvoj navad in rutin.
- Družbena omrežja odvrtačo pozornost.
- Pomanjkanje socialne mreže.
- Past »pomočnice« (vedno prispevajo k temu, kar drugi počnejo in nikoli ne prosijo drugih, da prispevajo k temu, kar delajo sami).
- Subjektivnost na delovnem mestu.

Na Poljskem so strokovnjaki izbrali naslednji seznam sovražnikov:

- Optimizacija časa: povečanje prilagodljivosti.
- Delo od doma.
- Krepitev odpornosti delavcev.
- Vključevanje zaposlenih v odločanje.
- Ponujanje programov za razvoj kariere.
- Spodbujanje eksternistične in intrinzične motivacije.
- Zmanjšanje kolektivnega stresa v trenutku.
- Enako obravnavanje.
- Raznolikost, ki gradi ustvarjalnost in inovacije.
- Odprtost na drugo stališče.
- Skrb za vrednote.
- Partnerstvo in odnosi.
- Prijazno delovno okolje.
- Ukrepanje proti glavnim dejavnikom absentizma: stres, tesnoba in depresija.
- Zmanjšanje večopravnosti.

Izbrali so **partnerstvo in odnose, skrb za vrednote in zmanjšanje večopravnosti** kot tri najpomembnejše dejavnike.

V Sloveniji je 85 % udeležencev izbralo "**strah pred reci ne**" in "**izogibanje delegaciji**" kot tudi "**pomanjkanje osebne organizacije in načrtovanja**" kot najpogostejše sovražnike učinkovitega dela. Menili so tudi, da je soočenje s časom in razvijanje navad ter rutin pogosti, našteali pa so tudi druge sovražnike, razvrščene od bolj do manj pogostih:



- Upravljanje časa.
- Osredotočanje in določanje prednostnih nalog.
- Ozaveščanje o večopravnosti kot sistemu.
- Stres in pomanjkanje sprostitve.
- Čustveno ravnovesje.

Nihče od strokovnjakov ni izbral nizke samozavesti kot enega od skupnih sovražnikov delovnega tlaka.

Na Irskem je skupina seznam štela za precej popoln, vendar se je strinjala, da jih izbere 12. Seznam bi bil torej naslednji:

- Motilci.
- Upravljanje časa.
- Čustveno ravnovesje.
- Strah pred reci "ne".
- Izogibanje predaji nalog.
- Stres in pomanjkanje sprostitve.
- Nizka samopodoba.
- Osredotočanje in prednostno obravnavanje
- Razvoj navad in rutin.
- Pomanjkanje osebne organiziranosti/načrtovanja.
- Ozaveščanje o večopravnosti kot sistemu.
- Produktivnost.

V Španiji zbrani podatki razkrivajo, da so za člane fokusne *skupine* najbolj nevarni sovražniki:

- Motilci.
- Stres in pomanjkanje sprostitve.
- Nizka samopodoba.
- Pomanjkanje osebne organizacije in načrtovanja.
- Razvoj negativnih navad in rutin.

Tem sovražnikom je sledilo **"izogibanje delegaciji nalog"**.

Nasprotno pa so najmanj nevarni "upravljanje s časom", "slaba koncentracija in prednostna razvrstitev nalog" in "pomanjkanje znanja o večopravnosti kot delovnem orodju". Polovica udeležencev meni, da so "čustveno neravnovesje" in "strah pred reci ne" nevarni sovražniki, medtem ko se druga polovica ne strinja.



5 Sklepi

To so sklepi fokusne skupine, ki je potekala v vsaki državi.

Romunija

Seznam »sovražnikov« delovnega ritma, je bila pomembna točka razprave med strokovnjaki. Po analiziranju splošne interakcije in informacij, prejetih med nacionalno fokusno skupino, so se udeleženci dogovorili o naslednjih najbolj nevarnih sovražnikih:

- Strah pred "reci ne".
- Pomanjkanje osebne organiziranosti/načrtovanja.
- Stres in pomanjkanje sprostitve.
- Upravljanje časa.
- Ozaveščanje o večopravilnosti kot sistemu.
- Čustveno ravnovesje.
- Nizka samopodoba.
- Motilci.
- Razvoj navad in rutin.

Drugo:

- Družbena omrežja odvrtačo pozornost.
- Pomanjkanje socialne mreže.
- Past »pomočnice« (vedno prispevajo k temu, kar drugi počnejo in nikoli ne prosijo drugih, da prispevajo k temu, kar delajo oni).
- Subjektivnost na delovnem mestu.

Poljska

Pri predstavitvi koncepta POČASNO DELO v organizacijah ne smemo poenostaviti dejstva, da povzroča hiter ritem dela stres, zato je počasno delo rešitev. Razumevanje, ki ga je predstavila fokusna skupina, je precej podobno ČUJEČNEMU VODENJU, privlačno ponudbo za ljudi, ki iščejo pomen, umnost, kot tudi dobro kakovost dela, storitev in izdelkov.

Počasno delo ne bi smelo temeljiti na kazalnikih hitrosti in produktivnosti, temveč na vračanju humanističnim vrednotam v upravljanju, kot so avtentičnost, umnost in občutljivost na vsaki ravni sodelovanja.

Oblikovanje odprtega in razvojno prijaznega delovnega okolja bi bilo treba podpreti s posebnimi orodji in metodami, kot so redne revizije, orodja, ki podpirajo samooceno



opravljenega dela, in rešitve, ki sistematično uveljavljajo izvajanje dogovorjene in razvite rešitve s strani zaposlenih in vodij.

Slovenija

Udeleženci so se strinjali s konceptom počasnega dela, prav tako pa se vsi strinjajo, da je poraba časa na bolj produktiven način, kakor tudi posvečanje energije za osredotočanje na posamezne naloge, pomemben pristop k vplivu na bolj zdravo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.

6 od 7 udeležencev se je že znašlo ali pozna nekoga, ki je trpel ali trpi za posledicami neustreznega delovnega ritma.

Po mnenju udeležencev so bile posledice neustreznega delovnega koraka naslednje:

- Živčnost.
- Nezmožnost spanja.
- Zmanjšana kakovost dela.
- Zanemarjanje zasebnega življenja.
- Tesnoba.

Za tiste, ki niso trpeli za takšnimi posledicami, je skrivnost v tem, da ne delajo nadur in pravilno predajo naloge na druge.

Najpogostejši načini, ki so jih udeleženci uporabili za izboljšanje svojega pristopa k delu, so bili povezani z izogibanjem motnjam, fizične dejavnosti, določanje posameznih prednostnih nalog, prenos nalog itd.

Udeleženci so izbrali najbolj pogoste »sovražnike« delovnega časa, to je »Strah pred reci »ne«« in »Izogibanje delegaciji« kot tudi »Pomanjkanje osebne organiziranosti in načrtovanja«.

Irska

Koncept počasnega dela je nekaj, česar se nismo nikoli priučili, ko smo začeli s poklicnim življenjem. Gre za koncept, ki je v organizacijah in podjetjih razmeroma neznan.

Ker gibanje počasnega dela pridobiva na zagonu, se lahko pojavijo naslednja vprašanja: Ali je počasno delo združljivo s resničnim uspehom v karieri? Ali tvegate, da vas bodo drugi dojemali kot lene ali nemotivirane, če se poslužite tega načina dela?

Kot pri večini novih stvari, bo verjetno potrebno nekaj časa za prilagoditev. Ko si vzamete čas in prostor za korak nazaj in se ustrezno osredotočite na svoje delo, boste morda ugotovili, da ste srečnejši, bolj zdravi in veliko učinkovitejši.



Španija

1. Večina ljudi ve za koncept počasnega dela in se strinja, da je treba za bolj produktivno spremembo pričeti v podjetjih in na delovnih mestih. Strinjajo se, da bi izvajanje počasnega dela zmanjšalo stres in povečalo koncentracijo, ustvarjalnost in dobrobit delavcev.

2. Negativni učinki neustreznega delovnega ritma so splošno znani. Psihične in fizične težave se pojavijo, ko delavci nimamo orodij za reševanje težav pri delu. Stres, frustracije, nespečnost, izguba koncentracije in pozornosti, zmeda, pozabljivost, duševni bloki, tesnoba, depresija in več motenj so težave, ki jih omenjajo udeleženci fokusne skupine. Podjetja bi morala vlagati čas in vire v nove ideje, zaradi katerih bi bili delavci dolgoročno srečnejši, namesto da sledijo tradicionalnim modelom produktivnosti, ker se nekateri ljudje ne zavedajo negativnih učinkov hitrega delovnega ritma in imajo občutek, da poudarjanje pomeni, da so bolj produktivni.

3. Vodje bi **morali** biti vzor v svojih podjetjih, tako da so zaposleni motivirani in vidijo koristi dobrih navad. Vodje morajo od začetka pokazati zaposlenim, da je organizacija in zavezanost njihovim nalogam boljša od **večopravilnosti**. Tako bi bili zaposleni bolj produktivni že od začetka.

4. Najpogostejše pomanjkljivosti so težave za delavce pri prilagajanju novim postopkom, pomanjkanje prožnosti, spreminjanje in upravljanje časa, organizacija, prednostne naloge in mehke spretnosti. Podjetja pogosto ne dodeljujejo nalog in delovnih mest; ne priznavajo delovne uspešnosti; ne uvajajo izboljšav v postopkih za izboljšanje uspešnosti; ne usposablajo svojih zaposlenih, da bi lahko izboljšali svoje delovne sposobnosti in povezali spodbude za delovno obremenitev.

5. Svet dela se nenehno spreminja in potrebno je več usposabljanj, tako za vodje kot za delavce. S primernim usposabljanjem bodo vodje vedeli, kako učinkovito določiti cilje za svoje delavce, delavci pa se bodo naučili uporabljati najnovejša orodja in tehnike za najučinkoviteje delo. Ne smemo pozabiti na usposabljanje o mehkih spretnostih za vodje in zaposlene. Zelo pomembni so, da vodijo ekipe, komunicirajo z drugimi ter ustvarjajo zaupanje.

6. Vodje in delavci potrebujejo dobro organizacijo in dajo prednost najnujnejšim nalogam. V ta namen se morajo izogibati večopravilnosti in se posvetiti nalogi, ki se poskuša izogniti motnjam in prekinitvami. Dober način za organizacijo je, da ste realni glede nalog, ki jih morate narediti, in kaj lahko storite v delovnem dnevu.



7. Pomembno je, da se zaposleni počutijo cenjene in da spodbude ne povezujejo z delovno obremenitvijo, temveč z odličnostjo, ustvarjalnostjo, talentom in dodano vrednostjo zaposlenih. Podjetja lahko pazijo na to, kaj njihovi delavci potrebujejo in ponujajo spodbude, kot so skrajšani delovni čas in ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.

8. Po obdobjih intenzivne koncentracije morajo ljudje počivati, da bi si opomogli. Pet **ali deset minut odmorov vsakih 40** minut pomaga ohraniti koncentracijo. Ko se delavci navadijo delati v 40-minutnih časovnih intervalih, so bolj produktivni, ker se izogibajo motilcem in preložijo stvari, ki niso povezane z nalogo, na kateri delajo, do odmora.

9. Novim delovnim modelom ni treba delegiranja, ker delajo v ekipah. Ti modeli so bolj produktivni, ker je ekipa samovodena in temelji na soodločanju, sodelovanju, usklajevanju, zaupanju in zavezanosti. Odvisne so od zelo dobre komunikacije med svojimi člani, da bo vse delovalo. Na delovnih mestih, kjer je delegacija nalog potrebna, ima lahko neuspeh predaje nalog **negativne posledice**. Nekateri delavci bodo morali na primer delati ob vikendih zaradi dodatnega dela, ki bi ga lahko opravil drug delavec. Slabo komuniciranje ali pomanjkanje ustreznih digitalnih orodij za komunikacijo je običajno razlog, da delavci ne predajo nalog drugim. S pravo komunikacijo in organizacijo, je predaja nalog lahko bolj koristna kot zgolj večja produktivnost.

10. Glavni sovražniki upravljanja delovne stopnje so:

- Motilci.
- Stres in pomanjkanje sprostitve.
- Nizka samopodoba.
- Pomanjkanje osebne organizacije in načrtovanja.
- Razvoj negativnih navad in rutin.

Vse te sovražnike bi lahko ublažili, če bi vodje sledili načelom počasnega dela in delavci izvedeli, da je mogoče delati tudi na prijeten način. S pridobivanjem organiziranih delavcev se bo povečala koncentracija, manj pa bo tudi negativnih navad pri delu. To bo imelo za posledico boljšo učinkovitost, ki bo povečala njihovo samozavest.



6 Povzetek

Po analizi rezultatov fokusnih skupin, ki jih je opravil vsak partner, so bili doseženi naslednji sklepi:

1. Počasno delo je koncept, ki je znan večini podjetnikov, menedžerjev in zaposlenih, ki pa se zaradi pomanjkanja znanja v podjetjih ne izvaja uspešno. Izvajanje počasnega dela se potrebuje kot pomoč zaposlenim, da porabijo svoj čas na bolj produktiven način, kot tudi namenjajo svojo energijo, da se osredotočijo na posamezne naloge. To bi povzročilo bolj zdravo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.
2. Kot je navedeno v fokusni skupini na Poljskem, počasno delo ne vodi le do zmanjšanja stresa. Gre tudi za čuječe vodenje, ki je privlačna ponudba za ljudi, ki iščejo tako pomen, kot tudi dobro kakovost dela, storitev *in izdelkov*. V irski fokusni skupini so prišli do zaključka, da bo verjetno trajalo nekaj časa, da se prilagodite, vendar ko si daste čas in prostor, da stopite korak nazaj in se ustrezno osredotočite na svoje delo, boste morda ugotovili, da ste srečnejši, bolj zdravi in veliko bolj *učinkoviti*.
3. Za izvajanje tega koncepta v podjetjih so potrebna posebna orodja in metode, kot so redne revizije, orodja, ki podpirajo samooceno opravljenega dela, in rešitve, ki sistematično uveljavljajo izvajanje dogovorjene in razvite rešitve za zaposlene in vodje.
4. Kot je bilo razkrito v španski fokusni skupini, bi morali vodje biti vzor v svojih podjetjih, tako da so zaposleni motivirani in vidijo koristi dobrih *navad*. *Vodje bi morali od začetka pokazati zaposlenim, da je organizacija in zavezanost njihovim nalogam boljša od večopravilnosti*. Na ta način bi bili zaposleni od samega začetka bolj produktivni.
5. Kot so poudarili udeleženci v Sloveniji, bi morali biti tako delodajalci kot tudi zaposleni seznanjeni s težavami, ki jih povzroča neustrezen delovni čas. Spremeniti je treba vzorce obnašanja, ki so pripeljali do tega položaja.
6. Med posledicami neustreznega delovnega ritma najdemo:

- Živčnost.	- Naloge, ki jih je treba večkrat preveriti ali popraviti.
- Nemožnost spanja.	- Povečanje nesreč.
- Zmanjšana kakovost dela.	- Slabo odločanje.
- Zanimanje zasebnega življenja.	- Opustitev dela.
- Tesnoba.	- Povečan absentizem.
- Depresija.	- Negativen vpliv na produktivnost.
- Stres.	- Strah pred kritiko menedžerja in sodelavcev zaradi počasnejšega delovnega sloga.
- Izguba koncentracije.	- Simptomi izgorelosti.
- Pozabljivost.	- Bolezni srca in ožilja, prebavil, endokrinih in mišičnih bolezni.
- Mentalni bloki.	- Bolečine v hrbtu.
- Zmanjšana kakovost opravljenega dela.	
- Opravila, ki so ostala nedokončana.	



- Glavoboli.
- 7. Pomembna sta dobra organizacija in prednostne naloge. V ta namen se morajo zaposleni izogibati večopravnosti in se posvetiti eni nalogi, pri čemer se je dobro izogniti motilcem. Dober način za organizacijo je, da ste realni glede nalog, ki jih morate narediti, in kaj lahko storite v delovnem dnevu.
- 8. Odmori so pomembni za ohranjanje koncentracije. Pet ali deset minutni odmori vsakih 40 minut delavce naredijo bolj produktivne, ker se izogibajo motilcem.
- 9. Timsko delo je bolj produktivno, če je samovodeno in temelji na soodločanju, sodelovanju, usklajevanju, zaupanju in zavezi. Ko slednje ni mogoče, pa je predaja nalog bistvenega pomena. Vodje zaradi pomanjkanja komunikacije ali digitalnih orodij za komunikacijo ne predajo ustrezne odgovornosti drugim. Zato morajo nekateri delavci delati ob vikendih zaradi dodatnega dela, ki bi ga lahko opravil drug delavec. S pravo komunikacijo bodo imeli menedžerji več prednosti in bodo bolj produktivni.
- 10. Najpogostejši sovražniki delovnega časa, ki so ga izbrali udeleženci v fokusnih skupinah, so:
 1. Strah pred reci "ne".
 2. Pomanjkanje osebne organizacije in načrtovanja.
 3. Stres in pomanjkanje počitka.
 4. Upravljanje s časom.
 5. Nezavedanje večopravnosti kot sistema.
 6. Čustveno ravnovesje.
 7. Nizka samopodoba.
 8. Distrakcije in nered.
 9. Razvoj navad in rutin.
 10. Socialna omrežja kot distrakcija (dodano s strani **CPIP**).
 11. Pomanjkanje mreženja (dodano s strani **CPIP**).
 12. Past "pomočnika" (vedno prispevajo k temu, kar drugi počnejo in nikoli ne prosijo drugih, da prispevajo k temu, kar delajo) - (dodano s strani **CPIP**).
 13. Subjektivnost na delovnem mestu.
 14. Izogibanje delagaciji nalog.
 15. Partnerstvo in odnosi (dodano s strani **Orange Hill**).
 16. Skrb za vrednote (dodano s strani **Orange Hill**).
 17. Zmanjšanje večopravnosti (dodano s strani **Orange Hill**).
 18. Produktivnosti (dodano s strani **I&F**).

Cilj je izbrati 12 najpomembnejših sovražnikov, ki bodo podjetjem pomagali izboljšati svojo produktivnost in dobrobit zaposlenih.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Slow, Necessary
And Improves
the Level

www.slow-work.eu

