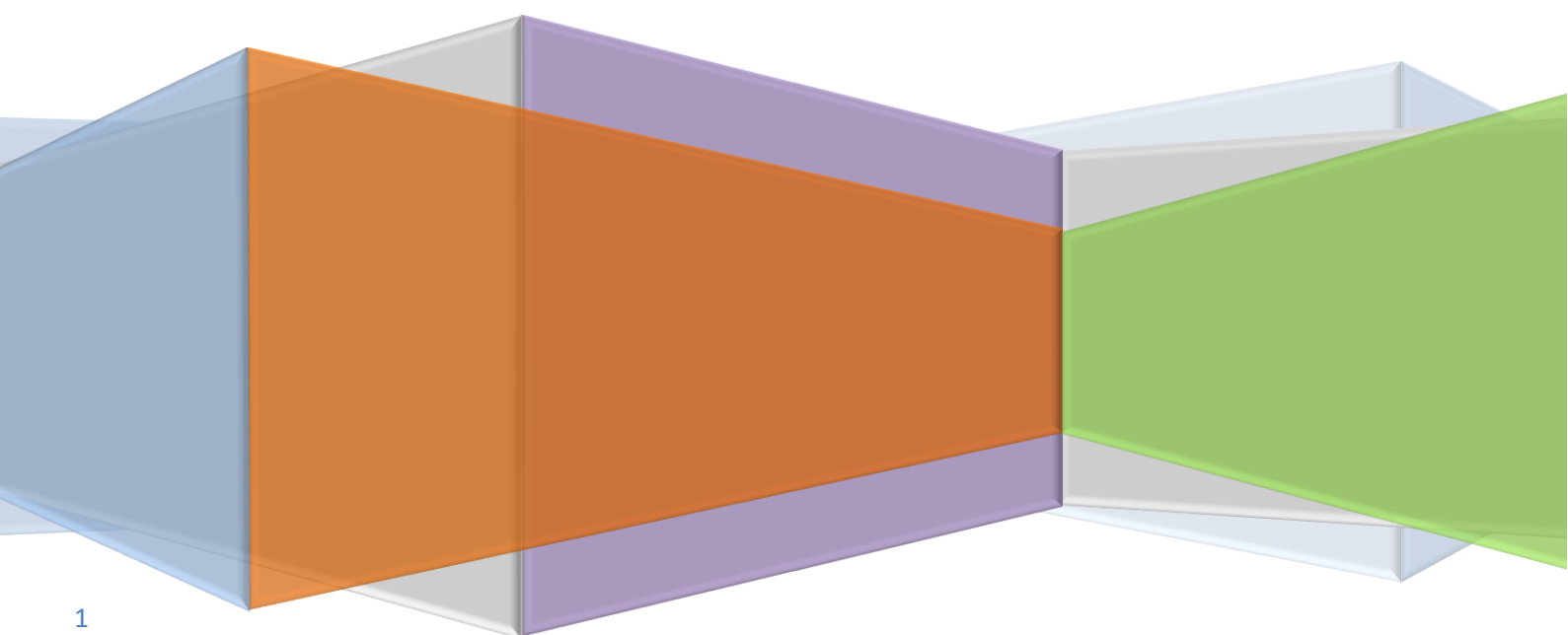




IO1. Naloga 1.1 Splošno poročilo o stanju projekta



1



Kazalo

Uvod.....	3
1. Čas, ki ga preživimo na delu	5
2. Splošna storilnost	8
3. Nivo storilnosti.....	8
4. Delovna odsotnost.....	10
5. Večopravnost: kako vpliva na učinkovitost in storilnost delavca	13
6. Uravnoteženo poklicno življenje	14
7. Čustvena plača.....	17
8. Ekstrinzična in intrinzična motivacija.....	18
9. Zaključek.	19
10. Viri.....	21

Partnerji



GrowthCoop (Španija)



CPIP (Romunija)



Orange Hill (Poljska)



INDEPCIE (Španija)



LUV (Slovenija)



I&F (Irska)

Koda projekta

2

2020-1-SI01-KA204-075961



Uvod

Dandanes je tempo dela zaposlenih/delavcev divji, večopravnost pa je prepoznana kot pomembna spretnost. Kljub temu je ideja, da smo bolj učinkoviti, če opravljamo več stvari naenkrat zmotna. Dokazano je, da opravljanje več nalog hkrati na delovnem mestu zmanjša storilnost in osredotočenost, poveča možnost napak pri delu ter povzroča anksioznost in stres. Omenjeno je razlog, zakaj moramo najti ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem in prav to je področje, kjer počasno gibanje postane pomembno.

Gibanje počasnosti se je pričelo v Italiji leta 1986 z gibanjem počasnega prehranjevanja ali angleško *slow food*, ki je poudarjalo pomembnost kvalitete, preprostosti in uživanja. Gibanje je bilo odgovor na vedno večjo popularnost hitre hrane s ciljem, da se vrnemo svojim koreninam in pozabimo na naglico in pomanjkanje časa, ki prevladujeta v modernem načinu življenja. Gibanje počasnosti se je razširilo tudi na druga področja in danes najdemo koncepte, kot so počasna moda, počasen dom in počasno življenje. Omenjeni koncepti pa so se razširili tudi na področje dela, kjer govorimo o počasnem poslu, počasnem managementu in **počasnem delu**, ki je zasnova projekta SNAIL. Skupni cilj vseh teh idej je, da nas ozaveštuje o tem, kako razporejamo svoj čas in da ni treba vsake ure našega dneva zapolniti z burnimi aktivnostmi.

Kratice **SNAIL** (Slow, Necessary and Improves the Level), ki v prevodu pomeni *počasno, nujno in izboljša nivo*, temelji na ideji, da lahko dosežemo več in postanemo produktivnejši, če delamo umirjeno, predano in osredotočeno na podrobnosti ter ob tem uživamo v ustvarjalnem procesu.

Filozofija SNAIL je povezana s poznavanjem **čustvene inteligence** na delovnem mestu, s **kognitivno fleksibilnostjo** in z **razvojem mehkih veščin** v svetu dela. Mehke veščine, ki jih trg dela zahteva že danes, bodo v prihodnjem desetletju osnova ne le za delavce, ampak tudi za podjetja, organizacije in podjetnike. SNAIL je **osredotočen tako na delavca kot tudi končni produkt**. Za podjetja, ki sledijo tej filozofiji, je najpomembneje, da povečajo stopnjo motivacije in ustvarjalnosti svojih zaposlenih, saj se s tem dolgoročno izboljšajo storilnost in zaposlitvene zmožnosti. Delavci skrbijo za zadovoljstvo strank, ki so srečnejše, kot pa da bi jim v večji količini ponujali produkt slabše kakovosti. SNAIL je predan produktom in projektom, ki se predano izvajajo, podjetjem predstavljajo koristi in zanesljivejše službe ter kažejo na ustvarjanje dolgoročnih strokovnih odnosov

3 Cilj projekta SNAIL je podjetjem in njihovim delavcem prenesti prednosti počasnega dela v povezavi z načinom dela in storilnost.



Projektni konzorcij sestavlja šest organizacij iz petih držav Evropske unije: LUV (Slovenija), Indecpie in GrowthCoop (Španija), Orange Hill (Poljska), CPIP (Romunija) in I&F (Irska).

Poročilo temelji na analizi državnih poročil partnerjev, ki so del tega projekta. Vsi partnerji so na podlagi domače sodobne literature izvedli raziskavo na temo delovnega tempa.

KLJUČNI POJMI

Gibanje počasnosti se zavzema za kulturni premik k upočasnjenu tempu življenja.

Čustvena inteligenca je sposobnost zaznave in kontrole svojih čustev ter tolmačenja čustev drugih.

Nadure so ure, ki jih preživimo na delovnem mestu po tem, ko se izteče ustaljen ali dogovorjen delovni čas.

Delovna učinkovitost je definirana kot proizvod na enoto vložka dela. Meri urno proizvodnjo gospodarstva države. Izračuna realni bruto domači proizvod (BDP), proizveden v eni uri dela.

Ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem je razlika v količini časa, ki ga ljudje preživijo v službi, v primerjavi z časom, ki ga preživijo doma z družino, ko počnejo stvari, v katerih uživajo.

Odsotnost z dela je čas, ko nismo ali ne moremo biti v službi. Obstajata dva tipa odsotnosti z dela: opravičena in neopravičena. Prva je lahko posledica bolezni, planiranega dopusta, plačane odsotnosti itd., medtem ko je druga preprosto delovna odsotnost delavca brez razlogov. Zadnji tip odsotnosti je zaskrbljujoč za večino podjetij.

Prezentizem je praksa, ko je nekdo na delovnem mestu prisoten več ur, kot je zahtevano, predvsem zaradi negotovosti glede svoje službe.

Večopravilnost je sposobnost ljudi, da lahko opravljajo več stvari naenkrat.

Menjavanje nalog je menjavanje pozornosti med eno in drugo nalogo.

Delo na daljavo je redno delo, ki ga delavci opravljajo izven običajnega delovnega mesta v podjetju in včasih tudi izven običajnega delovnega časa.



1. Čas, ki ga preživimo v službi

Evropski standard za količino delovnega časa je štirideset ur na teden. Slovenci, Španci, Poljaki, Romuni in Irci na teden v povprečju delajo štirideset ur, ki so razporejene na osem ur na dan.

V **Sloveniji** veliko ljudi, ki so zaposleni v privatnem sektorju, dela deset ur na dan. Delovni teden ima lahko manj kot štirideset ur, ampak ne manj kot šestintrideset ur, razen če se delo izvaja v tveganih razmerah in delavci ne morejo delati manj kot štiri dni v tednu. Raziskava v Sloveniji je pokazala, da glede na [Eurofondovo analizo](#), več kot ena tretjina ustanov večini zaposlenih omogoča, da prilagajajo začetek in konec delovnega dneva svojim osebnim potrebam.

V **Španiji** število delovnih ur ne sme presegati devet ur na dan. Glede na poljski delovni zakonik gasilci, varnostniki in reševalci lahko delajo tudi do dvanajst ali štiriindvajset ur na dan, ampak skupaj ne več kot 40 ur na teden. Ti delavci so upravičeni do daljših odmorov. Na **Irskem** [zakonik o organizaciji delovnega časa iz leta 1997](#) narekuje, da delovni teden večine zaposlenih ne sme presegati osemindvajset ur na teden.

Odmor med delom

Delavci v **Sloveniji** imajo v delovnem dnevu na voljo trideset minutni odmor. V **Španiji** in na **Poljskem** mora biti odmor med delom dolg vsaj petnajst minut, če delavec neprekinjeno dela več kot šest ur. Tudi čas odmora se šteje v delovni čas. Delavci na **Irskem** imajo na voljo petnajstminutni odmor, njihov delovnik traja več kot štiri ure in pol. Če delajo več kot šest ur imajo na voljo tridesetminutni odmor, v katerega se lahko šteje prvi petnajstminutni odmor. **Za razliko od Španije in Poljske** irski delavci ne dobijo plačila za odmor med delom, ker se le-ta **ne šteje v delovni čas**. Posebna pravila veljajo za zaposlene v trgovinah, ki delajo več kot šest ur in imajo delovnik med 11:30 in 14:30. Ti zaposleni imajo na voljo enourni odmor, ki ga morajo v celoti izkoristiti med 11:30 in 14:30.

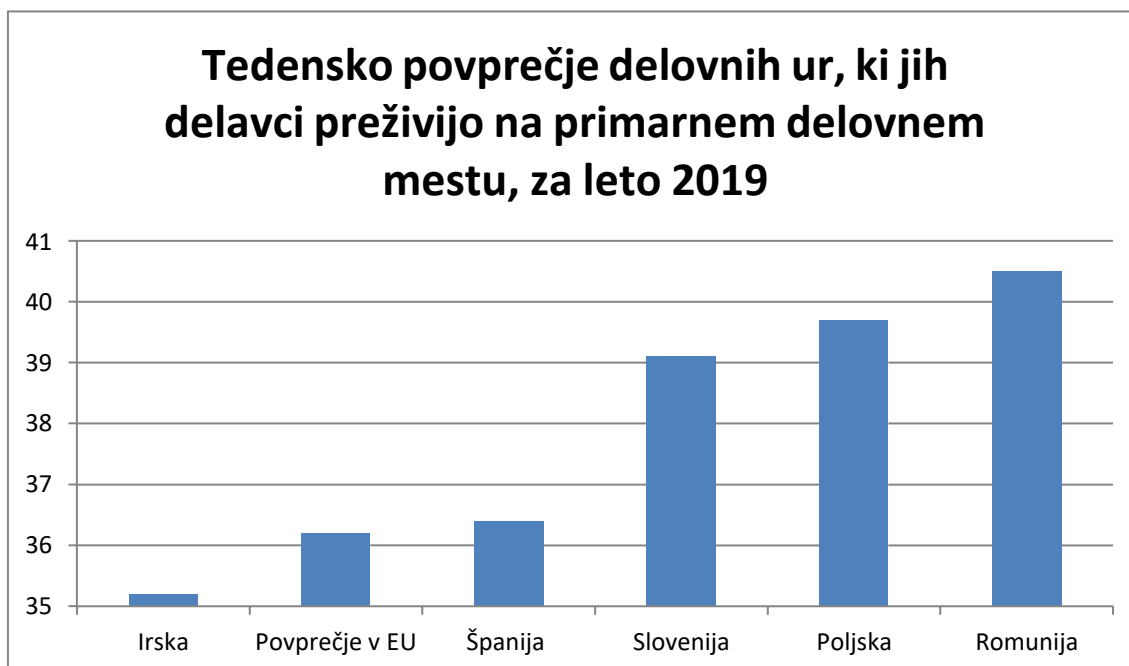
Počitek med delovnimi dnevi in tedenski odmor

Vse države imajo podobno zakonodajo glede tedenskega počitka in počitka med delovnimi dnevi. V **Španiji** mora miniti vsaj dvanajst ur med koncem delovnega dneva in začetkom novega. Delavci imajo pravico do tedenskega počitka, mesečno največ do štirinajst dni. Delavci imajo pravico do dneva in pol počitka na teden. Po navadi je nedelja dan za celodnevni počitek, sobota popoldne ali ponedeljek dopoldan pa dneva za poldnevni počitek. Vsi delavci na **Poljskem** so upravičeni do enajsturnega počitka med delovnima dnevoma in neprekinjenega tedenskega počitka, ki traja šestintrideset ur ali v določenih primerih vsaj štiriindvajset ur. Zaposleni lahko delo izvajajo od doma ali med ponedeljkom in četrtkom v dogovoru z delodajalcem v službi preživijo več časa,



zaradi česar so lahko več časa doma ob koncu tedna. Tudi delavci na **Irskem** imajo pravico do zaporednega enajsturnega počitka med delovnimi dnevoma. Prav tako imajo pravico do štiriindvajseturnega počitka na teden in ta počitek naj bi sledil enajsturnemu počitku. Navadno je štiriindvajseturni počitek namenjen za nedeljo, razen če pogodba o delu tega ne določa.

Tedensko povprečje delovnih ur



Glede na statistične podatke [OECD-ja](#) je urno povprečje, ki ga **romunski** delavci tedensko preživijo na primarnem delovnem mestu (40,5 ur), večje kot v ostalih državah. Na **Irskem** delavci povprečno delajo 35,2 ur tedensko, kar je pod povprečjem držav Evropske unije (36,2 ur).

Glede na podatke iz Statiste je povprečje tedenskih ur, ki jih delavci preživijo na primarnem delovnem mestu, v **Španiji** od leta 2000 do 2019 padlo za [2,4 ure](#). Medtem je povprečje v **Sloveniji** padlo za [1,5 ure](#), na **Irskem** za [1,1 uro](#) in na **Poljskem** za [0,8 ure](#).

Nadurno delo

Glede na podatke [Statističnega urada Republike Slovenije](#) je bilo v Sloveniji "leta 2016 98,3 % efektivnega dela opravljenega s strani plačanih delavcev v času ustaljenega delovnika, **1,6 % pa je bilo opravljenega v času plačanih nadur**, 0,1 % pa je bil storjen v času odpuščanj, zaostankov ali motenj pri delu."

6

Zanimivo je, da so leta 2016 zaposleni v **javnem sektorju** povprečno delali več plačanih nadur kot zaposleni v **privatnem sektorju**. Kljub temu pa je bil delež aktivnih delovnih



ur veliko večji v privatnem sektorju (77,8 %) kot v javnem sektorju (74,1 %). Razlog za to je, da so bili delavci v **javnem sektorju** v povprečju dlje časa odsotni z delovnega mesta zaradi letnega dopusta, starševskega dopusta, strokovnega izobraževanja in usposabljanja ali bolniške odsotnosti (do 30 dni) kot pa delavci v **privatnem sektorju**.

Delavci v **Španiji** lahko delajo nadurno delo, vendar pa število nadur **v letu ne sme presegati 80 ur**. V to število ur niso vštete ure, s katerimi delavci kompenzirajo proste ure ali delovne ure, ki so posledica nujnih izrednih razmer. Slednje so obvezne za delavce in so plačane kot nadure. Nočno nadurno delo je protizakonito, razen če gre za pravilno določene in specifično pooblašene posebne dejavnosti. Nadurnega dela prav tako ne morejo opravljati osebe, ki še niso dopolnile 18 let. Nadure se lahko plačajo ali pa se kompenzirajo s plačanim dopustom.

Delavci v Španiji so leta 2018 opravili [več kot 166 milijonov plačanih nadur](#). To je **druga največja količina plačanih nadur po letu 2008** in kar 13,1 % več, kot je bilo plačanih nadur leta 2017. Španski delavci so v povprečju opravili 8,1 plačanih nadur, kar je 3,8 % več kot leta 2017.

Od maja 2019 morajo vsa podjetja voditi evidenco o delovnih urah zaposlenih z namenom, da lahko natančno določijo količino nadurnega dela. Za to morajo vsa podjetja uporabljati sistem za beleženje delovnega časa.

Poljski zakonik o delu narekuje, da delovne ure skupaj z nadurami tedensko ne smejo presegati povprečja 48 ur. Delavci morajo dobiti redno plačilo nadur in 100 % bonusa za nočne nadure, opravljene v nedeljo in na državne praznike. Če je delo nadurno na preostale dneve, je plačano za 50 % več. Zaposleni pa lahko tudi zaprosijo, da se nadure kompenzirajo s plačanim dopustom.

Glede na raziskavo na Poljskem "zaposleni lahko zavrnejo nadurno delo, kljub temu pa imajo delodajalci vso pravico, da zahtevajo nadurno delo, ko gre za nujne primere, kot na primer reševanje življenj in lastnine podjetja. So pa pri tem izjema nosečnice, ki ne smejo opravljati nadurnega dela."



2. Splošna storilnost

[Eurostatov Statistični atlas](#) nam pokaže **delovno storilnost na delovno uro v letu 2017**. Norveška, Danska, Švica, Islandija in Irska so ene izmed evropskih držav z najvišjo stopnjo delovne storilnosti. **Poljska** in **Romunija** nista dobro uvrščeni glede na indeks delovne storilnosti, ki temelji na bruto dodani vrednosti na opravljeno delovno uro. Nahajata se pod indeksom 50, z izjemo Varšavske regije z indeksom 70,5 in regij Bukarešta – Ilfov z indeksom 58,6. **Slovenija** ima indeks 60,5, **Španija** pa med 50 in 90. V Španiji določena območja, kot so Kantabrija, La Rioja, Aragon, Katalonija in Balearski otoki, presegajo ostale, kar se tiče storilnosti. Nad njimi so Madrid, Navarre in Baskija, ki predstavljajo najproduktivnejše avtonomne okoliše v Španiji. Indeks delovne storilnosti je v južnih, vzhodnih in osrednjih delih Irske nad 150, medtem ko imajo predeli zahodne in severne Irske indeks med 90 in 100. **Povprečje Evropske unije je 100.**

3. Nivo storilnosti

[Slovenija](#) je na seznamu storilnosti držav članic EU uvrščena na sredino. Razlog, zakaj zaostaja za evropskim povprečjem, je vrzel storilnosti države. Po letu 2009 se je namreč storilnost skoraj v vseh gospodarstvenih sektorjih upočasnila. Slovenija ima veliko manjproduktivnih podjetij in manj visokoproduktivnih podjetij, kljub temu pa je v mednarodni primerjavi odstopanje od povprečja majhno. Leta 2018 je bila storilnost 17 % pod povprečjem Evropske unije. V gospodarskem razvoju in storilnosti se Slovenija uvršča višje kot večina ostalih novih članic EU in nižje kot večina starih držav članic EU.

Poljska raziskava je pokazala "da je Poljska ena izmed najmanj storilnih držav v celotni Evropski uniji. Delovni čas ni nujno povezan s storilnostjo. Kljub temu da imajo delavci na Poljskem enega izmed najdaljših delovnikov, so na seznamu evropskih držav z najvišjo storilnostjo zasedli najnižja mesta."

Kljub temu pa podatki OECD-ja iz obdobja zadnjih 25 let kažejo na to, da se je storilnost poljskih delavcev večkrat neverjetno dvignila in bila med boljšimi na svetu. Na žalost pa se hkrati s storilnostjo zaslužek ni dvignil. Med letoma 1995 in 2017 se je storilnost dvignila 2,5-krat, medtem ko so se povprečni zaslužki dvignili le 1,7-krat.

V **Španiji** sta sektorja, v katerih delavci opravijo največ nadur, prodaja na debelo in drobno in avtomehanična dejavnost, kjer so v zadnjem četrtletju leta 2019 opravili več kot 105 milijonov nadur. Tema sektorjema sledi proizvodnja industrija, kjer so delavci v istem obdobju opravili več kot 87 milijonov ur.



Rast storilnosti dela na Irskem je bila med letoma 2000 in 2018 3,4-%, kar je nad povprečjem EU (1,3 %). Na Irskem je gonilna sila za visoko rast storilnosti velika koncentracija multinacionalk.

Največji sektorji, ki prispevajo k storilnosti dela, so večinoma sektorji v lasti tujcev, kot so industrija, informacijski sektor in sektor komunikacij. Sektor, ki temu sledi, je prodaja na debelo in drobno, temu pa sledita rudarstvo in finančni sektor, ki tudi prispevata k rasti.

Raziskava, ki jo je izvedel I&F je pokazala, da na rast storilnosti negativno vpliva javni sektor. Pomembno je opozoriti, da, na primer, povečano število ur v izobraževalnem sektorju pozitivno vpliva na razmerje med učitelji in učenci na rezultate, ne pa tudi na storilnost. Leta 2018 je na storilnost najbolj negativno vplival kmetijski sektor, predvsem zaradi padca v bruto dodani vrednosti. To je bil prvi padec v sektorju od leta 2012. Padec je večinoma povezan z zmanjšanjem reje goveda v kombinaciji s padajočimi cenami govedine na trgu, kot tudi majhen upad zaposlenih v sektorju (3,6 %) v primerjavi z letom 2017.

Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) je objavila, da so delavci na Irskem uradno najbolj produktivni delavci na svetu, saj z vsako delovno uro dodajo 87 € vrednosti gospodarstva.

Nedavno poročilo Centralnega urada za statistiko navaja, da se je delovna storilnost v povprečju zvišala za 4,5 % med letoma 2000 in 2016, z izrazitim povečanjem leta 2015, ko je Irska doživela velik priliv multinacionalk, in kot posledica tega se je BDP povečal kar za 26 %. Kasneje so ta fenomen poimenovali kot "škratova ekonomija".

Razlogi za nizko storilnost

Razlogi za nizko storilnost se razlikujejo od države do države, skupni pa so nizke plače in manj spodbud za izboljšanje storilnosti.



4. Delovna odsotnost

[Svetovna zdravstvena organizacija](#) poroča o tem, da negativno delovno okolje ali pretirana obremenitev v službi lahko privedeta do fizičnih in psihičnih zdravstvenih težav, povečata se verjetnost zlorabe prepovedanih substanc in odsotnost z dela, zmanjša se storilnost.

V **Sloveniji** je na dan z dela odsotnih povprečno od 38 000 do 40 000 ljudi. Podatki kažejo tudi na to, da država **letno izgubi okoli 10 milijonov delovnih dni** zaradi začasne odsotnosti z dela, povezane z zdravstvenimi težavami delavca ali pa zaradi oskrbe njihovih družinskih članov. **V Španiji je delež z dela odsotnih delavcev 5,2 %**. **Poljaki** pa imajo skupno več kot **19,35 milijonov z dela odsotnih dni, ki so posledica** psihičnih zdravstvenih težav zaposleni. Kar 1,1 milijon delavcev je priložilo ustrezna zdravstvena potrdila o psihičnih težavah. Na žalost je ta številka tudi poljski rekord. V primerjavi z stim obdobjem iz leta 2010 so ti podatki kar 70 % višji. V primerjavi z letom 2016 pa je to kar 400 tisoč dni več. **Na Irskem so bili delavci v enem letu z dela odsotni 11 milijonov dni, kar irskemu gospodarstvu predstavlja 1,5 milijard evrov stroškov.**

Razlogi za odsotnost z dela

Vse študije, ki so jih izvedli naši partnerji, kažejo na to, da so glavni faktorji, ki vplivajo na odsotnost z dela, depresija, stres in tesnoba.

[Raziskave](#) kažejo na to, da v **Sloveniji kar ¾ zaposlenih izkusi neke vrste stres na delovnem mestu**, ki vodi do tega, da so psihične težave ena izmed najpogostejših razlogov za odsotnost z dela. Še posebej v sodobnih organizacijah postajata stres in sindrom izgorelosti velika problema. Kar **72 % Slovencev ocenjuje**, da je stres zaradi službe pri njih zelo ali dokaj pogost, medtem ko je **povprečje v EU 51 %**. Več kot polovica zaposlenih v Sloveniji kaže znake izgorelosti, 10 % zaposlenih pa je izjavilo, da že imajo **sindrom izgorelosti**. Slovenija je v vrhu držav EU, kjer zaposleni na delovnem mestu doživljajo stres in delajo pod velikimi pritiski. To sta indikatorja za odsotnost z dela in pogost ali dokaj pogost razlog za nizko delovno storilnost. Slovenija ima enega izmed največjih odstotkov ljudi, ki trpijo zaradi alkoholizma, in visoko stopnjo samomorov, ki so povezani tudi z depresijo.

V Španiji je depresija najpogostejša bolezen pri delavcih v storitvenem sektorju, še posebej tistih, ki so visoko kvalificirani in imajo večjo odgovornost ter delo, ki zahteva večjo čustveno vpletenost. Stres je najpogostejši razlog za depresijo na delovnem mestu. Ocenjujejo, da lahko 80 % izgube storilnosti pripišemo neustreznim zmogljivostim za izvajanje delovnih nalog.



Na Poljskem je bila leta 2017 **povprečna dolžina bolniške odsotnosti** z dela zaradi psihičnih težav in vedenjskih motenj **18 dni**.

V **Romuniji** eden od dveh zaposlenih navaja, da je trenuten stres na njegovem delovnem mestu prevelik, **15,4 % zaposlenih meni, da je stres nevzdržen**.

Na **Irskem** se je **stres na delovnem mestu** med zaposlenimi dvakratno povečal, in sicer **z 8 % leta 2010 na 17 % leta 2015**. Stres postaja vedno pomembnejši izziv delovnih mest na Irskem, saj gospodarstvo vedno bolj temelji na storitvenih dejavnostih, zato je za delodajalce pomembno, da nadzorujejo ta tveganja in preprečujejo izdatne osebne in organizacijske stroške, ki jih povzročijo s stresom povezane bolezni. Vseeno pa je nivo stresa na delovnem mestu na Irskem še vedno pod povprečjem desetih zahodnoevropskih držav (19 %). Sektorji, pri katerih je stres na delovnem mestu najbolj prisoten, so zdravstveni sektor (18 %), javna uprava (16 %) in industrijski sektor (15 %). Skupine, ki so najbolj podvržene stresu na delovnem mestu, so tehniki in pomožni strokovni delavci (20 %), strokovni delavci (16 %) in managerji (14 %).

Vzroki za stres

Partnerji so prepoznali najpogostejše vzroke za stres na delovnem mestu:

- delovna obremenitev, na primer povečan sezonski obseg dela;
- dolg delovni čas;
- občutek, da delavci niso dovolj plačani;
- možnost poškodb;
- pomanjkanje nadzora nad delavci, delovnimi nalogami in delovnim časom;
- pomanjkanje usposabljanja za delovno mesto ali delovno vlogo;
- dvoumnost delovne vloge;
- odgovornost;
- odnosi na delovnem mestu;
- pomanjkanje podpore med sodelavci;
- razvoj kariere;
- organizacijski dejavniki;
- ustrahovanje, nadlegovanje, nasilnost, diskriminacija itd.;
- negotovost glede službe: raziskava, ki jo je izvedel **I&F**, razkriva "da negotovi čas, kot je obdobje koronavirusne pandemije, lahko povzroči nelagodje med zaposlenimi glede sigurnosti njihovega delovnega mesta.";
- pomanjkanje sredstev za uravnoteženo poklicno in zasebno življenje.

Raziskava, ki jo je izvedel **CPIP**, je izpostavila spremembe, ki nastanejo na delovnem mestu zaradi stresa:



- od rednega delovnika do službene odsotnosti;
- od točnosti do zamud;
- od pozitivnega do negativnega odnosa;
- od dovetnosti za spremembe do odpora do sprememb;
- od vedrine do utrujenosti itd.

Ukrepi za preprečevanje delovne odsotnosti

Najpogostejši ukrepi v **Sloveniji** za preprečevanje delovne odsotnosti so letni zdravniški pregledi, ki jih redno izvaja skoraj polovica podjetij. **68,6 % delodajalcev** meni, da bi zvišanje plače bil dober ukrep za zmanjšanje rotacije zaposlenih.

Med najpomembnejšimi preventivnimi ukrepi sta po oceni **delavcev** bila povečanje zaupanja v vodstvo in subvencija podjetij za organizacijo raznolikih sestankov.

Prezentizem

Raziskava EU kaže na to, da grejo ljudje v **Sloveniji** kljub bolezenskim znakom v službo veliko pogosteje kot ljudje iz drugih evropskih držav. Kar 54,8 % slovenskih delavcev je v raziskavi odgovorilo, da so v preteklih dvanajstih mesecih na delovno mesto odšli bolni. Evropsko povprečje je 42,4 %. V isti raziskavi je 34,4 % intervjuvancev odgovorilo, da njihova služba negativno vpliva na njihovo zdravje. Povprečje v EU je 25 %. Največ bolniških odsotnosti je v industriji, izobraževalnem sektorju in v sektorju socialnega varstva.

Prezentizem je velika težava podjetij v vseh državah, kjer se je izvedla raziskava.



5. Večopravilnost: kako vpliva na učinkovitost in storilnost delavča

V raziskavi, ki jo je izvedel **Orange Hill**, so omenili zanimiv članek, objavljen v časopisu Time. V tem članku Claudia Walls opiše moderno generacijo kot "generacijo večopravilnosti". Strokovnjakinja na področju multimedije, Linda Stone, je oblikovala koncept "stalne delne pozornosti".

Večopravilnost je dolgo časa veljala za cenjeno veščino tako s strani delodajalcev kot zaposlenih, vendar pa je v zadnjem času začela izgubljati svojo vrednost. Večopravilnost povzroča stres, utrujenost in [lahko zniža storilnosti do 40 %](#). Zaposleni naredijo več napak in se počutijo bolj utrujene, ker njihovi možgani porabljajo več energije zaradi opravljanja več nalog hkrati. To negativno vpliva na naloge, ki jih zaposleni opravljajo. Nekateri raziskovalci so dokazali, da dolgoročno opravljanje več aktivnosti naenkrat trajno poslabša našo spodobnost koncentracije, in četudi se vrnemo opravljanju samo ene naloge naenkrat, je ne bomo opravili tako hitro in dobro, kot bi jo lahko.

Španski **Indepcie** je izdal poročilo, v katerem je "večopravilnost opredelil kot **menjavanje nalog**. Naši možgani še niso pripravljeni na večopravilnost, tako da se morajo zavestno odklopiti od ene naloge, da se lahko osredotočijo na drugo in zatem preklopijo nazaj na prvo. Da bi lahko opravljali več kot dve stvari naenkrat, bi potrebovali različne možganske procese. Bolj kot je naloga zapletena in manj poznana, več časa in npora je potrebno, da lahko preklopimo med nalogami."

V študiji, ki jo je izvedel **CPIP**, so omenili, da je postavljanje "številnih ciljev naenkrat in izvajanje več nalog hkrati, da jih opravimo, bolj škodljivo kot koristno. Pogosta večopravilnost škodi našemu spominu."

I&F omenja tudi nekaj resnično pomembnega, in sicer da "dobri vodje projektov postavljajo jasna pričakovanja o tem, katero delo bi moralo imeti prednost, v odsotnosti dobrega vodje projekta pa morate sami razumeti, da ni vse delo enako pomembno. Zato je ključnega pomena, da se osredotočimo samo na en projekt naenkrat."

"Poleg vpliva na kognitivno funkcijo in možgansko strukturo pa lahko večopravilnost na možgane vpliva tudi na druge načine. Z večopravilnostjo se lahko povečajo psihične težave, vključno s tesnobo, kroničnim stresom in z depresijo. "



6. Uravnoteženo poklično in zasebno življenje ter delo od doma

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je eden izmed ključnih izzivov EU.

[Težave, povezane z uravnoteženostjo poklicnega in zasebnega življenja](#), so v primerjavi s povprečjem EU v **Sloveniji** manj pogoste. Leta 2016 se je 51 % delavcev opredelilo, da so bili zaradi službe nekaj mesecev preutrujeni, da bi opravljali še gospodinjska dela doma. Povprečje v EU28 je 59 %. Kar 40 % Slovencev se je opredelilo, da imajo zaradi službe nekajkrat mesečno težave z izpolnjevanjem družinskih obveznosti, kar je blizu povprečju EU (38 %).

Vedno več podjetij na **Poljskem** vključuje aktivnosti usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v strategije podjetja, ampak pred sabo imajo še dolgo pot. 40 % Poljakov verjame, da nimajo dobro usklajenega poklicnega in zasebnega življenja. V poročilu so omenili, "da je indeks, ki nakazuje usklajenost med poklicnim in zasebnim življenjem, preračunan s strani OECD-ja, relativno nizek za Poljsko. Dosegli so 6,5 točk na desetstopenjski lestvici, kjer so bili blizu držav, ki ne podpirajo ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem." Poljaki morajo včasih delati ob vikendih ali med prazniki. 55 % Poljakov dela tudi, ko so bolni, 43 % pa tudi med dopustom. Le 3 % podjetij imajo razvito univerzalno enotno politiko usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, 81 % pa ni niti razvilo niti izvajalo politik usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

Raziskava v **Sloveniji** je pokazala zanimive podatke. Glede na "[Eurofondov članek glede dela med COVID-19](#)" je večina delavcev EU med pandemijo imela pozitivno izkušnjo z delom na daljavo, kljub temu pa jih le mala večina želi delati na daljavo ves čas. Prva izbira delavcev bi bila kombinacija dela na daljavo in dela na ustaljenem delovnem mestu."

Španski Indecpie omenja, "da ljudje, ki živijo s partnerjem in otroki, pogosteje delajo od doma. Glede na vrsto poklica se je 100 % ljudi, ki zasedajo managrska delovna mesta, opredelilo, da so z delom na daljavo lahko dobro opravljali svoje delo. Medtem so se le 3 % ljudi, ki opravljajo fizična dela ali delajo v industriji, opredelilo, da je delo na daljavo izvedljivo. Pred pandemijo je [le 4,8 % Špancev delo opravljajo od doma](#). Število delavcev od doma se je med zaprtjem države dvignilo na 34 %. Veliko delavcev se je potrudilo, da so se prilagodili novemu načinu dela."

14

Glede na njihovo poročilo 51 % Špancev raje dela od doma, medtem ko jih 25 % raje dela na delovnem mestu. 40 % Špancev ima daljši delovni dan, če delajo od doma, in



68 % je enako ali celo bolj produktivnih, kot če bi delali na ustaljenem delovnem mestu.

V državah OECD lahko 40 % zaposlenih dela od doma, na **Poljskem** pa le 27 %. Poročilo razkriva, da "prihaja do razlik med Poljsko in drugimi državami OECD zaradi usmerjenosti poljskega gospodarstva, ki temelji na industrijskem sektorju. Kljub temu da je več kot polovica delovne sile na Poljskem zaposlena v storitvenem sektorju, velik del prebivalstva še vedno dela v industrijskem sektorju, kjer morajo biti fizično prisotni na delovnem mestu."

Samo 12 % Poljakov ima rado stalno delo od doma, 14 % jih misli, da bi bil najboljši službeni model kombinacija dela na delovnem mestu in dela od doma, in 16 % jih raje dela na ustaljenem delovnem mestu.

Sodeč po predvidevanjih strokovnjakov bo v prihodnosti manjša skupina poljskih delavcev (5–10 %) lahko opravljala vse svoje delo od doma in večja skupina (okoli 15 %) bo lahko delo opravljala tudi izven ustaljenega delovnega mesta, ampak to ne bo glavni način dela.

I&F poroča, da "štirje od desetih zaposlenih na **Irskem** delajo več delovnih ur od doma, kot bi drugače na ustaljenem delovnem mestu. Kar 90 % delavcev je doma, odkar so bile uvedene omejitve zaradi preprečevanja širjenja virusa Covid-19."

V EU je poprečje delavcev, katerih primarno delovno mesto je doma, 2,9 %, na Irskem je ta odstotek večji – 5,4 %. Glede na podatke Eurofonda je imela Irska enega izmed največjih odstotkov dela od doma v času zaprtja držav zaradi pandemije Covid-19, okoli 40 % plačanih delovnih ur je bilo opravljenih od doma.

Večina gospodarskih voditeljev, 78 %, pričakuje nekaj negativnega vpliva na storilnost, 22 % jih pričakuje velik negativni vpliv in 15 % jih verjame, da ne bo niti pozitivnih niti negativnih vplivov na storilnost.

Prednosti in slabosti za podjetja in zaposlene

Prednosti za podjetja

- Zmanjšanje stroškov
- Več produktivnosti: manj interakcije med delavci
- Zmanjšanje odsotnosti
- Geografska razširitev
- Izboljšanje okolja
- Spodbujanje tehnološke evolucije
- Ohranitev talenta
- Ciljno orientirano delo

Pomankljivosti za podjetja

- Težavnost pri nadziranju izvedbe
- Manj dela v timu
- Težavnost pri ustvarjanju kulture podjetja
- Stroški tehnične infrastrukture
- Tveganje pri varnosti informacij
- Ni primerno za vse službe



- Motivacija zaposlenih

Prednosti za delavce

- Časovna fleksibilnost
- Fleksibilnost za delo iz drugih krajev
- Zmanjšanje stresa
- Uravnoteženost med poslovnim in družinskim življenjem
- Ni prevoznega časa
- Domače udobje
- Prihranek v času in denarju
- Učenje novih veščin
- Svoboda ukrepanja

Pomankljivosti za delavce

- Zdravstvene težave, kot so polečine hrbta
- Tveganje prekinitve in dela daljših ur
- Izolacija
- Občutek, biti podcenjen pri delu
- Meje med profesionalnim in osebnim življenjem so nejasne
- Distrakcije
- Težave s samodisciplino

CPIP v njihovem poročilu omenja, da so se naučili več stvari na katere je potrebno misliti, ko zaposleni delajo od doma, da bi zmanjšali pomankljivosti:

- Povezanost tima pred začetkom dela na daljavo
- Spletna orodja
- Zaupanje in nadzor
- Fiksni spletni ekipni timski sestanki
- Sestanki izven ekipe
- Nadzorovanje časovnih in prostornih omejitev
- Sestanki v živo
- Zanke pisne komunikacije
- Feedback znotraj ekipe
- Počutje in izvorni občutki



7. Čustvena plača

Glede na raziskavo izvedeno v Sloveniji je čustvena plača asociirana z nedenarno nagrado, kar uspeva motivirati zaposlene, da izvajajo delo z večjo produktivnostjo.

Ko so zaposleni zadovoljni s svojimi podjetji, je manjša verjetnost, da bodo odšli v drugo podjetje, kajti čustvena plača igra zelo pomembno vlogo, če podjetja želijo obdržati svoje zaposlene.

To postane bolj pomembno v obdobju socialnih in ekonomskih sprememb, ki vplivajo na trg.

Primeri čustvene plače omenjeni v večih poročilih so:

- Fleksibilne delovne ure
- Izobraževalni tečaji, ki so nazadnje v korist podjetju
- Varstvo otroka
- Kraji za prosti čas, kjer se zaposleni lahko sprostijo in odlopijo
- Biti del procesa sprejemanja odločitev
- Osebno prepoznanje
- Delo od doma
- Prijetno delovno okolje
- Spodbujanje zdravega življenja, na primer ponujanje športnih objektov
- Neodvisnost
- Priložnost za razvoj in napredovanje
- Prosti dnevi na določene datume
- Dobra delovna atmosfera
- Nizek nivo stresa
- vrednotenje delavcev
- fleksibilne oblike plačila
- Feedback
- Varnost zaposlitve
- Ravnovesje delo-življenje
- Ambiciozne naloge
- Uporaba moderne tehnologije
- Zdravstvena nega
- Vaučerji za restavracije
- Čeki za transport
- Volunteer jobs
- Flexible retribution which allows employees to choose from the services offered by the company



8. Ekstrinzična in intrinzična motivačija

Študija o ekstrinzičnih in intrinzičnih motivatorjih v Sloveniji v primerjavi s Španijo, je pokazala, da kar 80% anketiranih meni, da so intrinzični motivatorji veliko bolj pomembni kot ekstrinzični, medtem ko je 20% anketiranih menilo obratno.

“Ekstrinzični motivatorji, ki imajo minimalni učinek na anketirane v Sloveniji so: kazen za nezadostno opravljeno delo, nagrada za dobro opravljeno delo in soudeležanje pri sprejemanju odločitev v podjetju.”

“For the intrinsic motivators, the respondents answered that what they feel about themselves is of highest importance, as well as general satisfaction with themselves and the fact that they get to learn something new at the workplace is significant. Intrinsic motivators with little effect on respondents in Slovenia are the fact that their work is fun and that the work they do is the work they have always wanted.”

V tej študiji je 71,20% zaposlenih odgovorilo, da niso zadovoljni s trenutnim načinom nagrajevanja zaposlenih, 87.80% pa si želi več denarnih nagrad.

Glede na študijo v Španiji je 47% delavcev priznalo, da so precej nezadovoljni s svojimi službami in čutijo malo do nič predanosti. Ta študija nakazuje Španijo kot eno najbolj nemotiviranih držav na svetu, poleg Francije in Belgije. Le 55% pravi, da so motivirani pri njihovem delu, medtem ko je globalno povprečje 68%.

Ekstrinzična nagrada se lahko uporabi za motiviranje delavcev, vendar bi se intrinzična motivacija morala smatrati kot bolj pomembna kot ekstrinzična motivacija, glede na to, da zaposleni, še posebej milenijci iščejo dalnoročno samoizpolnitev. Podjetje mora spodbujati oboje, ekstrinzično in intrinzično motivacijo, če želijo uspeti. V tem primeru bodo delavci rasli tako kot posamezniki ter kot poklicni strokovnjaki. Ravnotežje je ključno za ohranitev talenta, desego uspeha ter za izboljšanje produktivnosti.

Primeri intrinzične in ekstrinzične motivacije

Ekstrinzična motivacija

- Ekonomske spodbude
- Na predovanja na poslovnem nivoju
- Dobro delovno okolje
- Dobra komunikacija
- Izboljšave v delovnih pogojih, kot

Intrinzična motivacija

- Delovni dosežki
- Prepoznanje za opravljeno delo
- Odgovornost pri delu
- Osebna rast
- Občutek kompetentnosti
- Mreženje s sodelavci



so imeti službeni avto, bolj
radodarna prehrana, kartice za
restavracijo

- Ustrezna politika
- Dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci
- Dobri delovni pogoji

- Biti avtonomen

Zaključek

Kot poročilo **Orange Hill**-a zaključuje: "Počasno delo ne pomeni iti počasi. Počasno vodenje zadeva odnose, deljenje vrednot in culture, ter istočasno, sposobnost učenja od sodelavcev. Gre za v človeka usmerjen posel, kreiranje odprtega in prijaznega delovnega okolja ter razumevanje, da čas za ekipo prispeva k njihovi dobrobiti in tako tudi k izvedbi posla kot celote."

Kot smo spoznali v tem poročilu je glavna težava v partnerskih državah z delom povezan stress, ki vodi v mentane in fizične težave, nizko produktivnost in odsotnost z dela zaradi izgorelosti.

Zaposleni smatrajo uskladitev dela in družinskega življenja, kot enega najpomembnejših dejavnikov. Ekstrinzični motivatorji kot so: plača, odnosi s sodelavci in nadrejeimi ter karierni razvoj so enako pomembni kot intrinzični motivatorji, kot so: prepoznavnost, odgovornost pri delu in biti avtonomen.

Kot je poročala LUV: "večina EU delavcev je poročala pozitivne izkušnje dela na daljavo med pandemijo, vendar zelo redki si želijo trajnega dela na daljavo. Boljša možnost se jim zdi kombinacija dela na daljavo in prisotnosti na delovnem mestu".

Glede na **CPIP**, 'so' v kontekstu dela od doma koristi dobrega počutja postale še bolj pomembne. Organizacije so implementirale ukrepe, da bi vzdržavele smisel timskega članstva: spletne conference za lajšanje komunikacije in konstantnih informacij od vodstva."

Način kako nasloviti težave omenjene zgoraj in izboljšati produktivnost ter dobro počutje pri delu je implementiranje **počasnega dela** v podjetjih. Delanje manj ur, vendar z večjo učinkovitostjo, usmerjanje pozornosti pri delu in izogibanje večopravnosti se bo izkazalo kot bolj kvalitetno delo.

Kako implementirati **počasno delo** glede na **Indepecie, I&F** in **Orange Hill**:

- Optimizacija časa: povečanje fleksibilnosti



- Delo od doma: Reguliranje dela od doma z ukrepi kot so razporedi za lajšanje digitalnih izključitev in zavedanje, da si vsi zaposleni ne želijo delati od doma in , razen izrednih situacij, nebi smeli biti prisiljeni v to. Podjetja morajo imeti implementirani protocol za delavce, ki delajo od doma in se tako izogniti glavnim težavam ter neprimernostim, ki se lahko iz tega razvijejo: nižja produktivnost kot običajno, pomanjkanje komunikacije, občutek izolacije ali pomanjkanja identifikacije ali pripadnosti podjetju.
- Okrepitev odpornosti delavcev: treniranje v nadzorovanju občutkov, stresa, komunikacije, mehkih veščin in samo-vodstva.
- Vpletanje zaposlenih v sprejemanje odločitev.
- Ponujanje programov za karierni razvoj.
- Promoviranje ekstrinzične, kot tudi intrinzične motivacije: prepoznanje in nagrajevanje izvedbe dela, poleg zagotovitve dobre plače, možnosti za napredovanje in delovnega okolja. To namreč pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, na fizično in mentalno dobro počutje ter posledično na produktivnost podjetja in končne koristi.
- Zmanjšanje kolektivnega stresa ob tem času
- Enakovredno obravnavanje
- Raznolikost, ki krepi kreativnost in inovacije
- Odprtost za posledice iz različnih perspektiv
- Srb za vrednote
- Partnerstva in odnosi
- Prijazno delovno okolje
- Oboji, podjetja in institucije, morajo ukrepati proti glavnim razlogom odsotnosti z dela, ki so: stres, anksioznost in depresija. Analizirati morajo, kaj povzročajo omenjene razloge in začeti z ukrepi: delovni roki, delo čez delovni čas, pritisk s strani zaposlenih in vodij (z mest srednjega vodstva).
- Zmanjšati prakse večopravnosti ter se osredotočati na eno nalogo naenkrat, da bi zmanjšali stres ter povečali produktivnost.



Literatura:

Slovenia

N ^o	Title of the document	Author(s) or origin	Format(Book, article, etc)	Summary(5-10 lines)
1	Working life in Slovenia	Aleksandra Kanjuo Mrčela and Barbara Luzar, University of Ljubljana, Faculty of Social Sciences (FDV)	Article, published on November 18, 2019	It describes key characteristics of working life in Slovenia by providing relevant background information regarding working life. The profiles are updated annually.
2	European Quality of Life, Survey 2016 Quality of life, quality of public services, and quality of society	Daphne Ahrendt, Robert Anderson, Hans Dubois, Jean-Marie Jungblut, Tadas Leončikas, Laura Pöntinen, Eszter Sandor	Report	This report covers the 28 EU Member States. It uses 2016 EQLS data and information from previous survey rounds as well as other research to assess trends in European societies. Retrieved on January 4, 2021 from ef1733en_ef0743en.qxd (europa.eu) .
3	Stress, absenteeism and economical aspects of physical inactivity	Patricia Blatnik, Maksimiljana Marinšek, Matej Tušak	Article	Reducing absenteeism and managing stress can be tackled ad hoc or systematically and with great dedication, as is the practice of many developed economies around the world. Retrieved on January 12, 2021 from (PDF) Stress, absenteeism and economical aspects of physical inactivity (Stres, absentizem in ekonomski vidiki telesne nekativnosti) (researchgate.net)
4	Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja: V Menedžment človeških virov	Svetlik Ivan in Nada Zupan	Article/Study	Study about the quality of working life.
5	Analiza ekstrinzičnih in intrinzičnih	Sanja Franić	Master's thesis	The purpose of the thesis is to study the construct of motivating employees in connection to extrinsic and intrinsic



	motivacijskih dejavnikov ter sodobnih načinov motiviranja zaposlenih v izbranih državah			motivators, and thus study their effect on employees in Slovenia and Spain. Retrieved from franic1769-B.pdf (uni-lj.si) on January 12, 2021.
6	Poročilo o psihosocialnih tveganjih na delovnem mestu v Sloveniji	Aleksandra Kanjuo Mrčela in Miroljub Ignjatović, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani	Report	The report presents data on working conditions and mental and health conditions risks in the working environment in Slovenia, obtained through the European survey on working conditions and the Slovenian module on mental and health risks, implemented in 2010.
7	Evropske javnomnenjske raziskave na področju varnosti in zdravja pri delu		Survey analysis	Retrieved from http://www.osha.mdsz.gov.si/aktivnosti/raziskave/raziskave-evropske-agencije-zavarnost-in-zdravje-pri-delu
8	Working during Covid-19	Retrieved from Eurofound (2020), Living, working and COVID-19 dataset, Dublin, http://eurofound.link/covid19data	Study	Living, working and COVID-19 , provides a snapshot of the impact of the pandemic on people's lives, with the aim of helping policymakers to bring about an equal recovery from the crisis.
9	Living and working in Slovenia	Eurofond	Research	This profile describes the key characteristics of working life in Slovenia.
10	Average weekly working hours	Statista	Data analysis	This site presents data on weekly working hours for Slovenia. Retrieved from: https://www.statista.com/statistics/419615/main-job-average-weekly-working-hours-slovenia-y-on-y/
11	Multitasking in work-related situations and its relevance for occupational health and safety: Effects on performance, subjective strain and physiological parameters	Marlen Kaufmann Hiltraut M Paridon	Research	In this study, the effects of multitasking were investigated using two work-related scenarios. Paridon, Hiltraut & Kaufmann, Marlen. (2010). Multitasking in work-related situations and its relevance for occupational health and safety: Effects on performance, subjective strain and physiological parameters. Europe's Journal of Psychology. 6. 10.5964/ejop.v6i4.226



12	Productivity report 2019 Slovenia	Katarina Ivas, MSc, Rotija Kmet Zupančič, MSc, Janez Kušar, MSc, Urška Lušina, MSc, Nataša Todorović Jemec, Master Universitario en Economía y Finanzas, Universitat Pompeu Fabra, Kingdom of Spain	Report	Report on Slovenia's productivity in 2019. Retrieved from pop_2019_ang.pdf (europa.eu)
----	-----------------------------------	--	--------	--

Spain

Nº	Title of the document	Author(s) origin	Format(Book, article, etc)	Summary(5-10 lines)
1	Número de horas semanales realizadas las personas ocupadas	Encuesta de población activa (Labour Force Survey)	https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24082#!tabs-tabla	A table that shows the average number of hours per week worked by all employed people, men and women, (whether or not they worked during the week) by age group (from workers under 25 to 64 years old) and period in Spain from 2009 to 2019.
2	Estatuto de los trabajadores (Workers' Statute)	Ministerio de Trabajo y Economía Social (Ministry of Labour and Social Economy)	http://www.mites.gob.es/es/Guia/texto/guia_6/contenidos/guia_6_14_1.htm	The Workers' Statute includes the fundamental rules existing in Spanish labour law. It is the legal text that regulates labour relations. It covers the process involved in an employment contract and after the contract has expired and deals with aspects such as working hours, worker representation and salaries.
3	Hours worked	OECD	https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm	This statistic by the OECD shows the total number of hours actually worked per year divided by the average number of people in employment per year. This particular chart shows the total hours worked per worker in the year 2019. It covers employees and self-employed workers.



4	Las horas extra remuneradas superan los 166 millones en cinco años de incrementos consecutivos	Ranstad	https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/las-horas-extra-remuneradas-superan-los-166-millones-tras-cinco-anos-de-incremento-consecutivos/	An analysis based on the Labour Cost Survey published by the National Statistics Institute (INE) since 2008, on how Spanish professionals' paid overtime has evolved, taking into account their sector of activity and autonomous community.
5	Statistical Atlas	Eurostat	https://ec.europa.eu/eurostat/statistical-atlas/gis/viewer/?mids=BKG_CNT,C06M04,CNTOVL&o=1,1,0.7&ch=ECO,C06&center=46.8147,25.43728,3&lcis=C06M04&	An statistical atlas that shows labour productivity per hour work in 2017. It is an index based on gross value added per hour worked in Europe in relation to the EU-27 average = 100, by NUTS 2 regions.
6	La productividad del trabajo y la conciliación laboral	EAE Business School	http://marketing.eae.es/prensa_SRC_Productividad-Conciliacion.pdf	An analysis of information regarding productivity at work and work-life balance from an international, national and regional perspective. It analysis OECD countries, and more specifically, Europe and Spain.
7	Spain productivity	Trading Economics	https://tradingeconomics.com/spain/productivity	A chart that shows data related to productivity in Spain from January 2018 to January 2020. It shows the actual productivity as well as the previous, highest and lowest one from 1995 to 2020.
8	Spain – A great place to live, a terrible place to work?	El País	https://english.elpais.com/elpais/2014/12/17/inenglish/1418816737_691083.html	An article about how Spain is seen as a great place to live but not to work. It contains the opinions of several experts on the Spanish situation at work. They compare the situation to other countries, analyse the problems and suggest solutions.
9	Salud mental en el trabajo	World Health Organisation	https://www.who.int/mental-health/in-the-workplace/es/	Information on mental health in the workplace. It contains facts and figures, a general overview, health risks related to work, guidelines to creating a healthy working environment, support at work for people with mental disorders and action plans.
10	La depresión es la segunda causa de baja laboral,	ORH (Observatorio de	https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-depresion-es-la-segunda-	An article which contains information about depression and its costs in Spain. The



	incapacidad permanente o jubilación anticipada en España	Recursos Humanos)	causa-de-baja-laboral-incapacidad-permanente-o-jubilacion-anticipada-en-espana.html	experts consulted for the article highlight the importance of prevention to avoid presenteeism and how the current situation has affected workers.
11	Is multitasking bad for your brain? Experts reveal the hidden perils of juggling too many jobs	John Naish in the Daily mail	https://www.dailymail.co.uk/health/article-1205669/Is-multi-tasking-bad-brain-Experts-reveal-hidden-perils-juggling-jobs.html	An article from 2009 on the dangers of multitasking. Several studies and research are mentioned in the article to evidence the drawbacks of multitasking such as low concentration and therefore productivity.
12	Media multitaskers pay mental price, Stanford study shows	University of Stanford	https://news.stanford.edu/news/2009/august24/multitask-research-study-082409.html	Research study out among two groups of students: students who regularly do a lot of media multitasking and students who do not do it. It evidences how people who multitask are easily distracted.
13	Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status	Eurostat	https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ehomp	A statistic that reveals the percentage of employed people who usually work from home by sex, age (from 15 to 64 years) and professional status in the European Union from 2010 to 2019. It shows how Spain has increased the percentage of people working from home.
14	El impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea.	IvieLab	https://www.ivie.es/wp-content/uploads/2020/05/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-plantea.pdf	This report reveals the boost of teleworking during lockdown due to the covid-19 crisis in Spain and its challenges. It reports on pre-crisis and current data and analysis the current situation.
15	Engagement and the Global Workplace	Steelcase	https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1822507/2016-WPR/EN/2017-WPR-PDF-360FullReport-EN_.pdf	Study about employee engagement in the world. Its findings indicate that work environment influences employee engagement and it identifies areas of change to the workplace that can have a positive impact.

Poland

Nº	Title of the document	Author(s) or origin	Format (Book, article, etc)	Summary (5-10 lines)
1	The Polish Labour Code		Code	The Labour Code is the key legal act regulating relations between employers and employees. It sets out



				conditions under which work can be carried out in Poland.
2	Working time in Poland	Dudkowiak, Kopeć, Putyra	Article	The description and characteristics of working time in Poland.
3	Skrócenie czasu pracy receptą na zwiększenie wydajności w polskich firmach?	aleBank.pl	Article	The Polish economy must become more productive, because the power of the magnet for investments is already starting to weaken, which are undoubtedly the low labor costs on the Vistula River today. Cheap, long and inefficient. Do Poles work like that? #employment #working market
4	Wydajność polskich pracowników rośnie najszybciej na świecie. A płace wcale nie	Katarzyna Domagała-Szymonek	Article	Analysis of the performance of Polish employees in relation to the average salary and the consequences of the interaction between the indicators.
5	Absencja chorobowa w 2017 roku [Sick leaves in 2017], Warszawa 2018; Absencja chorobowa w 2016 roku [Sick leaves in 2016], Warsaw 2017	Zakład Ubezpieczeń Społecznych Departament Statystyki i Prognoz Aktuarnych	Book	Discussion of the phenomenon of sickness absenteeism in 2017 based on the data of the Social Insurance Institution Department of Statistics and Actuarial Forecasts
6	The Management of Mental Health at Work Work-related stress, anxiety or depression statistics in Great Britain, London 2016	Maria Hudson	Research Paper	Analysis of the general practitioner's network identifying work-related mental ill-health cases by precipitating events. Pressures as the predominant factor, in agreement with the LFS, with interpersonal relationships at work and changes at work significant factors.
7	Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks,	European Risk Observatory Literature Review	Report	The impact of psychosocial risks and work-related stress on health. Business results based on an analysis of European jobs.
8	Czy multitasking to mit?	Konrad Maj, Uniwersytet SWPS	Article	The article proves that it is practically impossible for the brain to fully focus on information from various sources or to perform several activities at the same time,





				because it has difficulty quickly and continuously switching to other modes of operation. The time of performing several tasks at the same time is significantly longer and is accompanied by side effects - various types of cognitive errors.
9	Jak wygląda zarządzanie różnorodnością i work-life balance w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2020	Elwira Gross-Gołacka	Report	The article by Elwira Gross-Gołacka, PhD comes from the publication "Courage and balance" devoted to managing diversity with particular emphasis on combining private and professional life. The publication has been released as part of #MonthofDiversity
10	Motywacja materialna i niematerialna w Polsce, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2015	Katarzyna Rozbejko	Research Paper	Motivating is about influencing the behavior of employees with specific stimuli, both material and non-material. The discussed issues become more important in the period of social and economic changes that are still taking place on the Polish labor market.
11	Jak zabić w pracownikach chęć do pracy? – czyli o sztuce demotywacji	Centrum Rozwoju	Article	The article describes in a comprehensive way the factors influencing the demotivation of employees. Provides examples and research results.
12	THE ESSENTIALS OF DIVERSITY & INCLUSION MANAGEMENT by Diversity Hub, Krakow 2019	Anna Zaroda Dąbrowska, Tomasz Dąbrowski	Book	The collection of articles published by Diversity Hub experts in Personel Plus magazine. Selected topics will enable readers to get better acquainted with the issue of diversity management. The selected topics are very diverse – just like the entire debate about the issue of D&I: age, unconscious bias, gender balance, LGBTI, mental health, disability, engaging managers, employee resource groups.



1. *Jak się zorganizować, by nie zwariować, czyli multitasking w praktyce*, Łukasz Kalinowski, <https://biznes.cafe/czytaj/multitasking-w-praktyce>
2. *Pół Polski przeszło w pandemii na pracę zdalną? Rzeczywiste liczby zaskakują*, <https://businessinsider.com.pl/firmy/praca-zdalna-w-polsce-w-czasie-pandemii-ilu-z-nas-pracowalo-z-domu/c5rwvdm>
3. *Praca zdalna w Polsce – jeszcze przywilej czy już standard?* <https://hrbusinesspartner.pl/arttykul/praca-zdalna-w-polsce-jeszcze-przywilej-czy-juz-standard>
4. *Praca zdalna*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-praca-zdalna-za-i-przeciw>






Romania

Nº	Title of the document	Author(s) or origin	Format(Book, article, etc)	Summary(5-10 lines)
1	A new market: Half a million Romanians to work from home for at least two months	Romania-Insider.com (24 March 2020)	Article (Romania-Insider.com) 	Creasoft, part of the Creative General Invest group, is an electronic access control and timekeeping product available on the Romanian market since 2017. Creasoft, which produces electronic time-sheet and access control, among others, says that the demand for remote electronic time-sheet solutions has visibly increased over the last two weeks.
2	Romania Labour Productivity Growth	CEIC DATA	 Infographic/Statistics	Romania Labour Productivity improved by 2.90% YoY in Sep 2020, compared with a drop of 7.11 % in the previous quarter. Its Unemployment Rate dropped to 5.10 % in Nov 2020.
3	ABOUT MULTITASKING OR WHY YOU ARE STRESSED AND UNPRODUCTIVE WHEN YOU TRY TO SOLVE EVERYTHING	Evolve Today	Article https://evolvtoday.ro/multitasking/	Take a second and analyze your monitor a bit. If you're like most people, you have at least a few (or more) internet windows open, and each of them contains something you need to fix or not forget. When was the last time you focused 100% on



				one thing at a time? If it's hard for you to remember, it means you're a multitasking practitioner. A study from the University of California, San Francisco, found that the "drafts" in your brain are actually one of the reasons you forget details.
4	Remote work in Romania: Ten things we've learned in four years	Romania-Insider.com	<p>Article</p> <p>https://www.romania-insider.com/remote-work-romania-ten-things-2020-coronavirus</p> 	With the coronavirus pandemic, along came several business and society changes whose effects will be interesting to see in the coming weeks and months. One of them is the change from office work to home-based or remote work, which most companies in Romania have had to implement in recent days.
5	The project "Addressing the challenges generated by the new labor legislation and social dialogue in Romania"	Conect Association - We connect people, cultures and ideas	<p>Project-based</p> <p>http://www.asociatiaconect.ro/detalileproiectului</p> 	The project aims to actively contribute to the increased commitment of the social partners and the government to building a stable climate, enabling employers and trade unions to be effectively involved in promoting decent work and respect for the fundamental rights of freedom of association and collective negotiation.
6	EMOTIONAL INTELLIGENCE AND OCCUPATIONAL STRESS IN ROMANIAN ORGANIZATIONS	Ramona-Diana LEON, Ramona Ioana TĂNĂSESCU	<p>Book - ISSN 2392-8042 (online)</p> <p>file:///D:/%23Documents/Downloads/255-1022-2-PB.pdf</p>	The research showed that those who have a high level of EI are less stressed at the workplace; due to the fact that they manage to understand and control their own emotions and the emotions of others, they are more goal-oriented, focus on what they are doing, and use their emotions in a constructive way. The fact that most of the respondents (participated in previous research) work for the company for more than 5 years may have influenced their perspectives and reactions to occupational stress.
7	The project "Improving the level of knowledge for employees in Romania"	Project co-financed from the Human Capital Operational Program 2014-	https://ugir.ro/proiectul-imbunatatirea-nivelului-de-cunostinte-pentru-angajatii-din-romania/	The project wants to support the improvement of the level of knowledge and skills of employees in companies in the region, through lifelong learning programs:


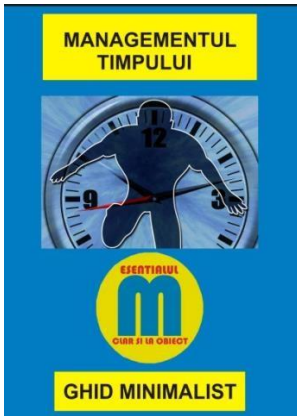


		2020	 	<p>- Because the specialization in competitive fields is done only with properly trained employees.</p> <p>- Because today competitiveness is supported by competence and innovation.</p>
8	1 in 2 Romanian employees are very stressed at work	Teona Tomoiaga	<p>Media article https://www.mediafax.ro/economic/1-din-2-angajati-romani-sunt-foarte-stresati-la-locul-de-munca-factorii-care-genereaza-neplaceri-18488409</p> 	<p>1 in 2 Romanian employees consider that the current stress level at work is high, and 15.4% consider that it is unsustainably high (BestJobs platform). For 27% of Romanian employees the stress is moderate and only 7.7% state that it is low or missing. According to the quoted source, the disorganized and chaotic work environment, the overload and the responsibilities that go beyond their area of competence represent the main three stress factors invoked by half of the employees.</p>
9	How to measure and improve labor productivity: employer and employee	Up Romania	<p>https://upromania.ro/blog/cum-masori-si-imbunatatesti-productivitatea-muncii/</p> 	<p>How can we know if it is productivity at the levels we want, if we do not know how to measure it?</p> <p>In an ideal world, employees would be happy, proactive and productive. We all want maximized productivity in the business we are a part of, but what is productivity really? How can we know if it is at the levels we want, if we do not know how to measure it?</p>
10	Are we working to exhaustion? Romanian employees, increasingly stressed at work	Elena Marinescu	<p>https://www.newmoney.ro/lucram-pana-la-epuizare-angajatii-romani-tot-mai-stresati-la-locul-de-munca/</p> 	<p>According to a survey conducted by BestJobs, three out of ten say they wait too long for superiors to make certain decisions and that there is no teamwork, each on their own. Other “stress factors” for two out of ten respondents are the fact that they are set difficult goals, they receive unrealistic deadlines or that they are not given all the information they need to do their job.</p> <p>Emails or SMS received from superiors/managers/directors outside of business hours also contribute to the high degree of</p>



				employee stress. Unfortunately, almost eight out of ten respondents said that the level of stress has increased in the last three years, and for more than half of them, it has even doubled.
11	ManpowerGroup: Slow recovery of employment activity, until July 2021	Stelian DINCA	https://www.agendaconstructiilor.ro/files/piata-muncii-resurse-umane/manpowergroup-recuperare-lenta-a-activitatii-de-angajari-pana-in-luna-iulie-2021.html 	<p>Romanian employers anticipate limited staff growth for October-December 2020, according to the latest ManpowerGroup survey on Employment Prospects conducted on a sample of 459 Romanian employers.</p> <p>Given that 11% of employers forecast an increase in the total number of employees, 6% anticipate a decrease and 69% do not expect any change, the resulting net employment is -5%.</p>
12	SOCIAL MEDIA OR THE ENEMY OF JOB PRODUCTIVITY	Aviva Vita – We are HR	https://www.wearehr.ro/social-media-sau-inamicul-productivitatii/ 	<p>What solutions are there for employees who are on social media at work?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regular discussions with the HR manager, in order to know the situation and mood of employees; - Improving the task allocation process among the team; - Actions at company / team level in order to improve its cohesion.
13	How did companies change their remuneration and benefits policies?	Magda Purice	https://outsourcing-today.ro/?p=1990 	<p>Regarding the companies participating in the study that have temporarily suspended their activity or reduced their work schedule due to the imposition of social distance measures, 30% of them still pay employees at the same salary level, 14% of companies have reduced the level of salaries proportionally with the decrease of the number of hours worked and 20% of the companies implemented the technical unemployment in the conditions of the new provisions related to the State of Emergency. The rest of the companies mentioned that this measure does not apply to them.</p>



14	Home Is More Important To Happiness Than Job Or Salary, GoodHome Report	Alina Grigoras	https://www.romaniajournal.ro/society-people/home-more-important-happiness-than-job-salary-goodhome-report-romanians-rank-7th-among-ten-europe-on-home-happiness/ 	Home Is More Important To Happiness Than Job Or Salary, GoodHome Report. Romanians Rank 7th Among 10 In Europe On Home Happiness.
15	8 HOUR WORK SCHEDULE - THE ENEMY NUMBER ONE OF A BALANCED LIFE	George Leurzeanu - Lives minimalist	https://traiesteminimalist.com/2019/09/07/programul-de-munca-de-8-ore-inamicul-numarul-unu-al-unei-vieti-echilibrate/ 	Work efficiency decreases with the number of hours spent at work, as it is in sports: you cannot have a maximum performance of 8 hours of play even if you take breaks. So instead of working hard and badly, it's better less and more efficient.

Ireland

Nº	Title of the document	Author(s) or origin	Format (Book, article, etc.)	Summary(5-10 lines)
1	Average weekly hours worked on the main job in Ireland 2000-2019	Statistic	Statistic (Website) www.statistic.com	Data on the average usual weekly hours worked on the main job in Ireland from 2000 to 2019
2	Work entitled	Citizen Information Ireland	Web site www.citizeninformation.ie	Irish work legislation.



3	Labour productivity per person employed and hour worked	Eurostat.	Study, statistic. Website: www.statistic.com	Labour productivity per hour worked is calculated as real output per unit of labour input (measured by the total number of hours worked).
4	Most productive countries in Europe	O.E.C.D Library.	Study, statistics	Most productive countries in Europe: comparative between working hours and productivity.
5	Ireland's Labour Productivity Growth for 2000-2018 at 3.4% is above the EU average of 1.3%	Central statistics office (CSO Ireland)		The Central Statistics Office (CSO) has today (28 July 2020) published Productivity in Ireland 2018. This publication presents a comprehensive picture of productivity and economic growth in the Irish economy for the Domestic and Other Sector, and the Multinational dominated Foreign-Sector, since 2000.
6	Levels of productivity by sector	Central statistics office (CSO Ireland)	Study, statistics	Sectoral labour productivity growth is also presented in two charts highlighting the domestic and other and the foreign dominated sectors. In addition, analysis of Ireland's relative position with its EU counterparts in terms of labour productivity is included.
7	Irish workers now ranked as most productive in world.	Central statistics office (CSO Ireland) O.E.C.D)	Study, statistics	Irish workers are now officially the most productive in the world, adding an average of \$99.50 (€87) to the value of the economy every hour they work, according to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).



8	Increase of productivity in Ireland	O.E.C.D C.S.O	Study, statistics	report suggested labour productivity here grew by 4.5 per cent on average between 2000 and 2016 with a significant increase recorded in 2015, the same year that saw a massive influx of multinational assets and an unprecedented 26 per cent jump in gross domestic product (GDP)
9	Level of job stress in Ireland doubles in five years	ESRI , and the Health and Safety Authority (HSA),	Study, statistics	Workers in Ireland were more likely to report the pressures of emotional demands and exposure to bullying, harassment and other forms of mistreatment but less likely to report time pressure than their Western European counterparts.
10	4 Ways Multitasking Decreases Productivity	northeastern	Website / study/vlog. www.northeastern.edu/graduate/blog/why-you-shouldnt-multitask/	Research suggests that multitasking can disrupt short-term memory, decrease creativity, and even lower your IQ, all of which can severely impact your job performance and career advancement.
11	How Multitasking Affects Your Mental Health	Entrepreneur	Article / Study (Website) https://www.entrepreneur.com/article/224943	Mental health problems can increase with multitasking, including increased anxiety, chronic stress and depression. Multitasking takes up all of your brain's energy, which neuroscientists say can cause you to be less focused and become more anxious.
12	Reasons why	Course	Article. (Website)	When thinking about what



	work-life-balance is important	correction coaching	www.coursecorrectioncoaching.com/reasons-why-work-life-balance-is-important/#How_Work_Life_Balance_Typically_Gets_Defined .	work life balance means, most of us envision equalizing a see-saw (with work on one side and the rest of your life on the other side). And we think that we're supposed to equalize both sides, focusing on the amount of time spent on each side of the see-saw.
13	How many hours do we work from home	Central Statistics Office (CSO).	Study, statistic	The Republic had the fourth-highest rate of people working from home in the EU last year, according to the Central Statistics Office (CSO). As part of a recent Labour Force Survey, the CSO asked additional questions relating to place of work and commuting times.
14	Emotional Salary. How do we understand it? How does it affect us?	factorialhr	Article / study website : Www.factorialhr.com	As the name suggests, an emotional salary is one that touches on emotional gains rather than monetary benefits.





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



L&F
Instruction & Formation
LEARNERS FOR SUCCESS



CPIP



INDEPCIE



ORANGE HILL



GrowthCoop



UNIVERSITA
LJUDSKA UNIVERZA VELENJE