

več kot 700 zaposlenih iz slovenskih zasebnih in državnih podjetij ter javne uprave. Kar dve tretjini sodelujočih v raziskavi je formalne vire (tj. vodstvo in strokovne službe) organizacije **umestilo med tri najbolj zaupanja vredne** glede informacij o prihodnosti.

Ta podatek pomeni visoko odgovornost najvišjega vodstva za komunikacijo: v preobliju informacij ljudje namenijo pozornost vsebini, ki je prepričljiva oz. verodostojna, vredna zaupanja in transparentna ter izboljšuje njihovo sposobnost sprejemanja pomembnih odločitev v poklicnem in zasebnem življenju.

Nadaljevanje raziskave so jeseni 2021 s 147 sodelujočimi izvedli študenti psihologije na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani. Kar 56 % od sodelujočih dela hibridno, na drugi strani pa jih je dobra tretjina

odgovorila, da ta možnost v njihovi organizaciji ne obstaja. Raziskava je razgalila, da je **skoraj tretjina (30 %) izzivov hibridnega dela nanaša na komunikacijo** v organizaciji in med zaposlenimi. Udeleženci so poročali o komunikacijskem šumu, ki nastane zaradi nerazumljivosti navodil. Neposredna oziroma komunikacija v živo je po mnenju udeležencev boljša kot komunikacija prek spleta, saj je pretok informacij otežen in so te zato tudi osiromašene.

Vodenje in interno komuniciranje z empatijo

Najvišje zadovoljstvo v letu 2021 so udeleženci omenjene raziskave ponovno izražali s komunikacijo vodij glede vpetosti v organizacijo, posluha vodij za njihove osebne okoliščine in pogostostjo komuniciranja vodij. Paradoksalno so zaposleni najnižje ocenili skrb vodij za njihovo dobro

počutje (»Moj neposredno nadrejeni me večkrat kontaktira tudi samo zato, da vpraša, kako sem.«). Nizko so ocenili tudi občutje, da jih komunikacija vodij pomirja.

Ugotovitve potrjujejo, da so pogoji dela vse bolj kompleksni in to vpliva na višja pričakovanja do vodij in internih komunikatorjev. Prevladujoča doktrina postaja osredotočenost na človeka kot celovito osebnost. Pandemija nas je namreč iz sprehoda po zabavišču sprememb, ki smo jih z zanimanjem opazovali, prestavila na vrtljak sprememb. Ta se vrtil vedno hitreje, močno se moramo držati, da nas centrifugalna sila ne odnese z njega. Vse to povzroča strah in negotovost. Naloga vodij, internih komunikatorjev in svetov delavcev je, da jim z empatijo, sposobnostno vživljanja v čustva drugih, pomagamo odstranjevati tiste stresorje, ki jih lahko.



Pišeta:

dr. Valentina Franca in dr. Polona Domadenik Muren

Delo na domu: izsledki raziskave in vloga delavskih predstavnikov

Pred epidemijo je bila razširjenost dela na domu skromna. Podatki sicer navajajo različen obseg te oblike dela, vendar je v splošnem mogoče reči, da je bila uporabljena občasno ter velikokrat obravnavana kot privilegij. Obdobje epidemije je to situacijo popolnoma spremenilo in zagotovo je delo na domu oziroma vsaj hibridno delo, ko se delo opravlja deloma doma deloma v prostorih delodajalca, postalo stalnica slovenskega ter tudi mednarodnega trga dela.

Za oblikovanje ustreznih zakonskih sprememb, kakor tudi kakovostnih politik ter dobrih praks na tem področju, so potrebne raziskave, ki bi nudile vpogled v dejansko stanje. Ravno v ta namen je bila septembra in novembra 2021 izvedena raziskava v **241 podjetjih** v Sloveniji.¹ Posebej smo se osredotočili na vprašanja uporabe, zadovoljstva, plač, zagotavljanja varnosti in

zdravja pri delu ter drugih tveganj, ki se (lahko) pojavijo pri dolgotrajnejšem delu od doma. V nadaljevanju najprej predstavimo glavne izsledke raziskave, nato pa izhodišča za premislek o vlogi delavskih predstavnikov v podjetjih pri organizaciji ter spremljanju izvajanja dela na domu.

Po drugem valu epidemije nazaj v pisarne, a v prihodnosti bi delali doma

Čeprav je določen odstotek zaposlenih delal od doma ves čas od 13. marca 2020 do izvajanja raziskave (jesen 2021), so vendarle opazne nekatere razlike. Večina tistih, katerih delo je to dopuščalo, so vsaj nekaj časa delali od doma. Opazna pa je sprememba po koncu drugega vala epidemije, saj so se začeli zaposleni pozno spomladi in poleti lanskega leta vračati v

¹ Raziskava je bila izvedena s strani avtoric tega prispevka v okviru projektov Regijski center za dostojno delo Ljubljana (RCDDL) in Regionalno stičišče dostojnega dela Celje (RSDDC); sofinancirana pa je bila s strani Evropske unije iz sredstev Evropskega socialnega sklada ter Republike Slovenije.

pisarne. Ob tem pa je bil ves čas zaznan **manjši delež vodij**, ki so delali od doma v primerjavi z ostalimi administrativni in strokovnimi delavci.

Tudi naša raziskava je pokazala, da si zaposleni želijo tudi v prihodnje delati od doma. To je najbolj zaželeno pri strokovnih in administrativnih delavcih ter pri srednjem menedžmentu; najmanj pri vodstvu podjetja. Tako vodje kot strokovni in administrativni delavci si želijo v prihodnosti večinoma delati od doma vsaj en dan na teden (okrog 70 %); vendar naj bi glede na načrte podjetij od doma največ delali strokovni in administrativni delavci. Z vidika ustrezne pravne ureditve velja izpostaviti, da je večina podjetij **sklenila tudi ustrezne pogodbe o zaposlitvi** na podlagi delovnopravne zakonodaje, s katerimi je dogovorjeno vsaj občasno delo od doma. Na podlagi tega je mogoče predvidevati, da bo takšna oblika opravljanja dela vsaj v določenem obsegu prisotna tudi v prihodnosti. Podobno ocenjujejo tudi tuji strokovnjaki, ki vidijo prihodnost zlasti v hibridni obliki dela. Na to so zlasti občutljive mlajše generacije, ki se velikokrat niti ne odzovejo na objavljen oglas za delovno mesto, če ne predvideva vsaj občasnega dela od doma. Ob že sedanji problematiki pomanjkanja delavcev bodo podjetja na dolgi rok težko privabila usposobljene zaposlene, če se ne bodo približala njihovim željam.

Tveganja pri delu na domu

Rezultati ankete so pokazali, da več kot 70 % vprašanih kot največji izziv pri delu od doma navaja ohranjanje **družabnih stikov med zaposlenimi**, ohranjanje **organizacijske kulture** ter **timsko delo** in s tem povezano **inovativnostjo** (Slika 1).

Ker pri delu od doma opravljamo delo v nam znanem okolju, bi na prvi pogled pričakovali pozitivne učinke na **zdravje**. Vendar rezultati naše raziskave, kakor tudi izsledki tujih raziskav, kažejo drugačno podobo. Anketiranci naše raziskave so zaznali **težave z vidom** ter z **ohranjanjem telesne teže**, kakor tudi **psihične težave**. Težave se z nadaljevanjem večjega obsega dela ter neustrezno organizacijo lahko le povečujejo, zato je treba napore usmeriti tudi v obvladovanje teh tveganj.

Prehod na delo od doma po navedbah anketirancev najbolj omejujejo **neustrezna zakonodaja**, ki ne podpira dela od doma; zahteve **varnosti in zdravja pri delu od doma** ter slabo razvit sistem **nadzora** oziroma spremljanja dosežkov zaposlenih. Ob tem

Slika 1: Glavni izzivi dela na daljavo*



*N=159 – 165

je zaznati več problemov: pomanjkljiva oziroma ohlapna pravna ureditev (zlati pri možnostih določanja nadomestila za uporabo lastnih sredstev pri delu od doma ter glede odgovornosti za zdravje in delo); neustrezna organizacija dela (preveč ali premalo de-

re), vendar za stabilen razvoj bi bilo vendarle treba najti ustreznejšo rešitev.

Po najinem mnenju pa največji izziv predstavlja **organizacija dela pri delu na domu**, vzpostavitev zaupanja do zaposlenih, da bo delo kakovostno in pravočasno

Organizacijo dela od doma je mogoče šteti kot spremembo v organizaciji proizvodnje, pri čemer je treba termin »proizvodnja« interpretirati širše, v duhu sodobnega časa, torej kot dejansko spremembo organizacije dela.

la; težave pri ohranjanju ravnovesja med zasebnim in službenim življenjem) ter s tem povezan nadzor in vrednotenje (nagrajevanje) zaposlenih; ravno tako je bil slabši prenos znanja med sodelavci ter težave z ohranjanjem organizacijske kulture.

Glede (ne)ustreznosti zakonodaje je mogoče reči, da so temeljna pravila v delovnopravni zakonodaji urejena, drži pa, da bi bilo treba doreči zlasti način določanja oziroma razpon ali višino nadomestila za uporabo lastnih sredstev. V praksi namreč prihaja do velikih razlik pri izplačevanju tega nadomestila, denimo, po nam dostopnih podatkih je razpon od dvajset evrskih centov do dva evra na dan.

Naslednje žgoče vprašanje je tudi razmejitev odgovornosti glede zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu od doma. Po trenutni zakonodaji je ta odgovornost popolnoma na strani delodajalca, hkrati pa mu je brez soglasja zaposlenega onemogočen dostop in nadzor delovnih prostorov, kjer delavec doma opravlja delo. Zato so se v praksi izoblikovale različne mejne rešitve, ki so omogočale premostitev epidemičnih razmer (npr. podpis izjave zaposlenega, da ima doma varne in zdrave delovne razme-

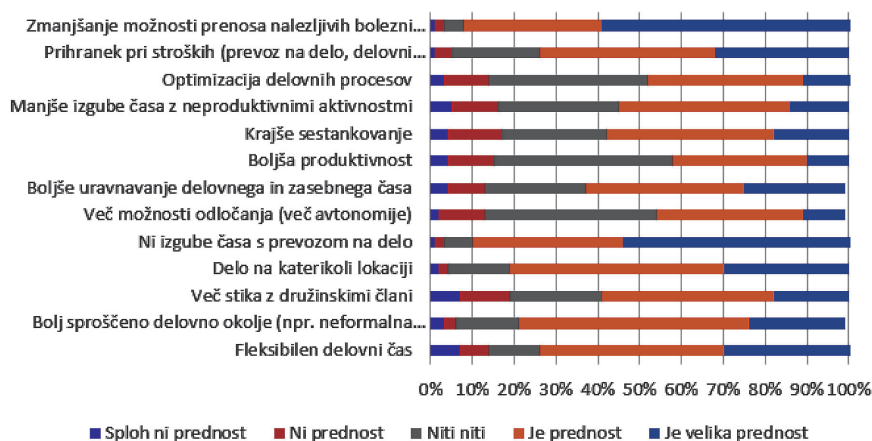
urejeno ter skladno s tem ustrezno ovrednotenje ter nagrajevanje dela, ki je opravljeno doma. Pri tem je seveda treba spoštovati uveljavljene standarde spoštovanja zasebnosti zaposlenih kakor tudi pravico do odmorov in počitkov, vendar preseči je treba mišljenje, da fizična prisotnost v prostorih delodajalca nujen pogoj za učinkovitost opravljanja dela.

Prednosti dela od doma in prihodnost

Kot dve največji prednosti dela od doma anketiranci navajajo zmanjšanje možnosti prenosa nalezljivih bolezni (90 %) ter da **ni izgube časa s prevozom na delo** (85 %); ravno tako je visoko vrednotena prednost **bolj sproščene** delovnega okolja (neformalnost; slabih 70 %). Ob tem velja izpostaviti skrb tako podjetja kot zaposlenega za ustrezno razporeditev delovnih nalog ter spoštovanje pravice do odklopa. Čeprav slednja kot pravica ni določena v pravnih aktih, izhaja pa iz pravice do odmorov in počitkov.

V prihodnosti bo torej izziv, kako zaznane prednosti dela od doma vključiti v organizacijo dela, da bodo imele tudi učinke v praksi. Denimo, prihranjen čas prevoza na

Slika 2: Možne prednosti dela na daljavo*



*N=162 – 167.

in iz dela je smiselno nameniti **prostemu času** zaposlenega, nikakor pa to ne pomeni, da lahko delodajalec prihranjen uro »nadomesti« z dodatnimi nalogami in delovnimi obveznostmi. Zelo pomembno je omogočiti fleksibilen delovni čas, torej **možnost razporejanja** dela glede želje posameznika, vendar glede na ustavljeni delovni proces delodajalca ter delovne potrebe.

Pravila, kdaj mora biti zaposleni dosegljiv ter na razpolago delodajalcu, morajo biti vnaprej dogovorjena ter znotraj predvidene delovne obremenitve polnega delovnega časa. Rezultati številnih raziskav namreč kažejo, da tisti, ki opravljajo delo od doma, delajo **več nadur** v primerjavi s tistimi, ki delo opravljajo v prostorih delodajalca. Skrbi jih namreč, da njihovo delo ne bo ustrezno vrednoteno, da bodo v slabšem položaju pri nagrajevanju in napredovanju. Temu seveda ne sme biti tako, zato je treba oblikovati ne samo taka pravila, ki bi to preprečevala, ampak tudi zagotoviti njihovo dosledno implementacijo.

Veliko možnosti za izboljšave je nadalje pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu, kar velja tako za ergonomsko opremo kot tudi druge vidike dela od doma, ki bi preprečevale obolenja ter psihične težave. Ustrezno velik ekran, tipkovnica, primeren stol in miza so **nujni predpogoj za varno opravljanje dela**, kakor tudi omogočanje uravnavanje zasebnega in delovnega časa za stabilno psihično zdravje zaposlenih.

Kaj lahko storijo delavski predstavniki?

Izven epidemije je odločitev, ali bodo zaposleni opravljali delo od doma, na strani delodajalca. Dejansko gre za poslovno odločitev, ki temelji na sprejeti in začrtani organizaciji dela. Ravno tako mora biti odločitev o opravljanju dela od doma za posameznega delavca soglasna: **zaposleni in delodajalec se morata o tem strinjati** v pogodbi o zaposlitvi. Izjema od tega so izredne razmere, kot je epidemija, ko lahko to delodajalec enostransko odloči.

Vendar imajo kljub takšnemu izhodišču delavski predstavniki precejšnjo vlogo ter možnost vpliva. Ker je delo od doma ena izmed oblik dela po delovnopravni zakonodaji in ker kot take iz nje izhajajo določene pravice in obveznosti za delavca in delodajalca, je to predmet urejanja v kolektivnih pogodbah. Evropske izkušnje, čemur postopno sledimo tudi v Sloveniji, kažejo, da imajo pri tem močno vlogo ravno **panožne kolektivne pogodbe**. Na ravni panog je namreč mogoče določiti temeljna izhodiščna pravila, ki jih lahko nato podjetja na or-

govorov med svetom delavcev in delodajalcem ter **predlaganje ukrepov**, ki so v korist zaposlenih. Prva pristojnost bi zlasti prišla v poštev, ko se delo od doma že izvaja; druga pa bi bila vredna premisleka v situaciji, ko si zaposleni želijo delati od doma, a je vodstvo do tega (izrazito) odklonilno. Torej, veljavna zakonodaja vendarle omogoča določene, sicer relativno omejene, aktivnosti pri teh vprašanih. V bodoče bi kazalo razmisliti o takšnih spremembah zakonodaje, ki bi vključevale tudi aktualne ter napovedane družbene spremembe, kot so digitalizacija, umetna inteligenca in podobno, vključno z organizacijo dela na domu.

Tako vodje kot strokovni in administrativni delavci si želijo v prihodnosti večinoma delati od doma vsaj en dan na teden (okrog 70 %); vendar naj bi glede na načrte podjetij od doma največ delali strokovni in administrativni delavci.

V praksi se velikokrat postavi vprašanje, ali mora biti **svet delavcev** obveščten ter ali je treba opraviti posvetovanje ali celo soodločanje pri odločitvi o delu od doma.

Delo od doma kot institut delovnega prava po veljavnem Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) ni določen kot vsebina obveščanja, posvetovanja in soodločanja. Vendar po namenski razlagi zakona bi bilo mogoče organizacijo dela od doma mogoče šteti kot **spremembo v organizaciji proizvodnje**, pri čemer je treba termin »proizvodnja« interpretirati širše, v duhu sodobnega časa, kot spremembo organizacije dela. V nasprotnem primeru bi bila ta alineja neuporabna za vsa storitvena podjetja, ki dejansko »proizvodnje« kot take nimajo.

Zakonska določila glede posvetovanja in soodločanja pa **ne omogočajo sodelovanja sveta delavcev**, razen če bi to vsebino določili v participacijskem dogovoru. Ravno tako je lahko to predlog za spremembo ZSDU, kjer bi moral biti svet delavcev vsaj redno, sprotno, obveščten o opravljanju dela od doma. To je za svet delavcev (kakor tudi za sindikat) pomembna informacija za lastno delo. Kajti ohranjanje stika z zaposlenimi, ki delajo od doma, terja **drugačen pristop** od »klasičnega« srečevanja in izmenjevanja informacij z zaposlenimi, ki vsak dan prihajajo na delo v prostore delodajalca. Podobno lahko svet delavcev sodeluje pri vprašanih varnosti in zdravja pri organizaciji dela od doma.

V povezavi z delom od doma velja opozoriti na pristojnosti sveta delavcev, kakor jih določa 87. člen ZSDU, zlasti **skrb za izvajanje** zakonov, drugih predpisov, sprejetih kolektivnih pogodb ter doseženih do-