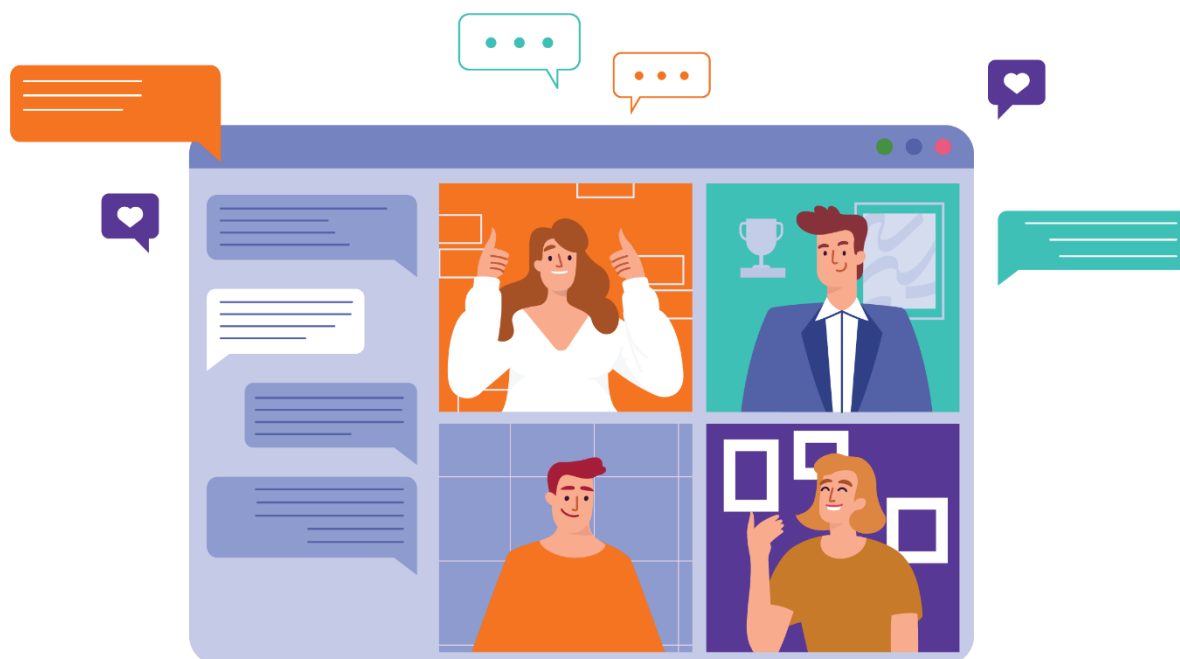




# Tečaj usposabljanja v službi za strokovnjake v poklicnem

## Usposabljanje strokovnjakov za človeške vire





**Avtorji:** CCSI & SUD CONCEPT

**Naslov projekta:** VIRTUALNE EKIPE: *podpora sodelovanju, produktivnosti in dobremu počutju v virtualnih skupinah in delavcih na daljavo*

**Projekt Acronym:** *Virtualne ekipe*

**Številka projekta:** 2020–1-FR01-KA226-VET-095203

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



Ta projekt je bil financiran s podporo Evropske komisije. Ta publikacija odraža samo stališča avtorja in Komisija ne more biti odgovorna za kakršno koli uporabo informacij, ki jih vsebuje.

## Kazalo vsebine

Ne najdem nobenega vnosa v kazalo vsebine.

### *Pregled usposabljanja*

Delo na daljavo in hibridni delovni modeli so po pandemiji COVID-19 vse bolj priljubljeni, zato se morajo vodstveni delavci in strokovnjaki za človeške vire spopasti s situacijami, s katerimi se prej niso srečali in za katere niso bili usposobljeni.

Glavni poudarek oddelkov za človeške vire pri delu na daljavo, delu na daljavo in hibridnih delovnih modelih je zagotoviti, da skrb za zaposlene v podjetju ostane vsaj primerljiva z osebnimi delovnimi modeli, da se zaposleni počutijo zavzeti in povezani ter da jim je zagotovljena pomoč, podpora, usposabljanje, upravljanje in nadomestilo, ki jih potrebujejo. Po drugi strani kadrovske oddelke različnim skupinam znotraj organizacije nudijo potrebno podporo za pomoč pri spreminjanju delovnih procesov, olajševanju sprememb in prilagajanju e-delovanja.

Namen naslednjega usposabljanja je določiti vlogo kadrovskih strokovnjakov pri vodenju zaposlenih in vodstvenih delavcev pri izvajanju dela na daljavo. Njihova vloga je običajno podcenjena, vendar je ključnega pomena zagotoviti kohezijo in dobro počutje ekipe ter varnost in zdravje zaposlenih.

S tem boste pridobili vse spretnosti in znanja, ki so potrebna, da boste bistveni element učinkovitosti dela na daljavo. Svojim zaposlenim in vodjem virtualnih ekip boste lahko nudili celovito podporo z odgovori na naslednja vprašanja:

- Kakšna je vloga človeških virov pri delu na daljavo (modul 1)
- Katera oprema je potrebna za učinkovito delo na daljavo in zakaj (modul 2)
- Katere dobre prakse bi bilo treba sprejeti za zagotovitev zavezanosti in dobrega počutja virtualnih ekip (modul 3)

- Kako pomagati vodjem ekipe pri vodenju svoje virtualne ekipe (modul 4)
- Kako zagotoviti produktivnost skupin za delo na daljavo (modul 5)

### Predvideno trajanje

18H

### Učni izidi celotnega usposabljanja

MODUL KAJ? - NE.	Po končanem usposabljanju se od udeležencev pričakuje, da bodo...		
	Znanje	Spretnosti	Kompetence
<b>MODUL 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opredeliti in opisati 5 glavnih prednostnih področij kadrovske strokovnjakov pri podpiranju delovnih procesov in ciljev njihove organizacije;</li> <li>• Poznavanje in razumevanje pomembne vloge kadrovske strokovnjakov v delovnem okolju na daljavo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razlikovati med različnimi delovnimi procesnimi rešitvami za različne situacije različnih zaposlenih ali različnih organizacij glede na njihove značilnosti</li> <li>• Opredelitev ključnih spretnosti in sposobnosti e-delavcev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navedite različne vloge, ki jih imajo strokovnjaki za človeške vire pri podpori e-delovanja</li> </ul>
<b>MODUL 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spoznajte, kaj je učinkovito delo na daljavo</li> <li>• Razumevanje kadrovske strokovne vloge pri delu na daljavo</li> <li>• Razumevanje vpliva dela na daljavo na zdravje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naučite se biti učinkovit strokovnjak za človeške vire v okviru dela na daljavo</li> <li>• Ustvarite strategijo opreme za zaposlene na daljavo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomagajte zaposlenim, da se prilagodijo svojemu delovnemu prostoru</li> <li>• Ustvarjanje ustreznega spletnega delovnega okolja</li> <li>• Skrbite za zdravje in dobro počutje zaposlenih</li> </ul>

<p><b>MODUL 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Razumevanje dobrega počutja delovnega okolja na daljavo</li> <li>● Razumevanje sodelovanja zaposlenih pri delu na daljavo</li> <li>● Znati definirati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Naučite se biti učinkovit strokovnjak za človeške vire v okviru dela na daljavo</li> <li>● Naučite se vključiti zaposlene v delo na daljavo</li> <li>● Oblikovanje strategije za dobro počutje zaposlenih na daljavo</li> <li>● Znati biti podpora virtualnim ekipam</li> <li>● Vedeti, kako zagotoviti zavzetost zaposlenih.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pomagajte zaposlenim, da se prilagodijo svojemu delovnemu prostoru</li> <li>● Ustvarjanje primerne spletne delovnega okolja</li> <li>● Skrbite za zdravje in dobro počutje zaposlenih</li> <li>● Določiti akcijski načrt za zagotavljanje dobrega počutja in angažiranosti.</li> </ul>
<p><b>Modul 4</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Razumeti izzive, s katerimi se morda soočajo menedžerji pri delu z oddaljenimi ali hibridnimi ekipami, in najti načine za podporo tem menedžerjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Opredelitev ključnih procesov, v katerih vodje skupin/vodje/nadzorniki morda potrebujejo podporo pri zagotavljanju potrebne podpore svojim oddaljenim članom skupine</li> <li>● Opredelitev ključnih procesov, v katerih lahko vodje skupin/vodje/nadzorniki potrebujejo podporo pri svojem položaju in obvladovanje upravljanja oddaljene ekipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> </ul>
<p><b>MODUL 5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Opredeliti načine, na katere lahko kadrovski strokovnjaki pomagajo vodjem skupin/upravljavcem/nadzornikom na podlagi njihovih potreb po podpori na njihovem položaju in obvladovanju upravljanja oddaljene ekipe za povečanje produktivnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Uporaba različnih tehnik in intervencij v e-delovnih skupinah za vzpostavitev in negovanje zdravega, učinkovitega in varnega delovnega okolja</li> </ul>

<p><b>MODUL</b> <b>6</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razumeti pomen dobrega počutja pri delu na daljavo</li> <li>• Razumevanje upravljanja zdravja in varnosti pri delu na daljavo</li> <li>• Razumevanje kadrovskih strokovnih vlog pri delu na daljavo</li> <li>• Razložite, kako imeti prožno virtualno ekipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naučite se biti učinkovit strokovnjak za človeške vire v okviru dela na daljavo</li> <li>• Naučite se zagotavljati zdravje, dobro počutje in odpornost</li> <li>• Naučite se krepiti timski duh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomagati zaposlenim, da postanejo najučinkovitejši spletni delavec</li> <li>• Ustvarjanje ustreznega spletnega delovnega okolja</li> <li>• Skrb za zdravje, dobro počutje in varnost zaposlenih</li> <li>• Poskrbite za produktivnost virtualne ekipe.</li> </ul>
----------------------------------	---	---	--

## Modul 1 – Vloga človeških virov pri delu na daljavo

### Kratek pregled modula

Glavna vloga oddelkov za človeške vire (HR) pri delu na daljavo, delu na daljavo in hibridnih delovnih modelih je zagotoviti, da je skrb za zaposlene v podjetju vsaj primerljiva z osebnimi delovnimi modeli, da se zaposleni počutijo zavzeti in povezani ter da jim je zagotovljena pomoč, podpora, usposabljanje, upravljanje in nadomestila, ki jih potrebujejo. Proces, ki so podlaga za te vloge, so upravljanje talentov, ugodnosti zaposlenih in upravljanje nadomestil, izobraževanje, usposabljanje in razvoj, oblikovanje kadrovske politike in skladnost s predpisi ter varnost pri zagotavljanju delovnih mest. Ta modul je namenjen pregledu vloge kadrovskih strokovnjakov v vsakem od teh procesov za podporo e-delavcem.

### Predvideno trajanje modula

5 ur

### Cilji modula

- Zagotavljanje pregleda različnih vlog, ki jih imajo kadrovski strokovnjaki pri podpori zaposlenim, vodstvenim delavcem in celotni organizaciji pri vzpostavljanju delovnih procesov, ki podpirajo e-delo

- Opredelitev potreb zaposlenega po podpori pri e-delovnih in hibridnih oblikah dela
- Pregled delovnih procesov delodajalca, ki jih je treba spremeniti/nadgraditi/ponovno vzpostaviti, da bi nudili podporo e-delovanju

### Učni rezultati modula

MODUL #	Po končanem usposabljanju se od udeležencev pričakuje, da bodo...		
	Znanje	Spretnosti	Kompetence
<b>MODUL 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opredeliti in opisati 5 glavnih prednostnih področij kadrovskih strokovnjakov pri podpiranju delovnih procesov in ciljev njihove organizacije;</li> <li>• Poznavanje in razumevanje pomembne vloge kadrovskih strokovnjakov v delovnem okolju na daljavo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razlikovati med različnimi delovnimi procesnimi rešitvami za različne situacije zaposlenih ali različnih organizacij glede na njihove značilnosti</li> <li>• Opredelitev ključnih spretnosti in sposobnosti e-delavcev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navedite različne vloge, ki jih imajo strokovnjaki za človeške vire pri podpori e-delovanja</li> </ul>

### Vsebina modula

Delo na daljavo in hibridni delovni modeli so po pandemiji COVID-19 vse bolj priljubljeni, zato se morajo vodstveni delavci in strokovnjaki za človeške vire spopasti s situacijami, s katerimi se prej niso srečali in za katere niso bili usposobljeni.

Glavni poudarek oddelkov za človeške vire pri delu na daljavo, delu na daljavo in hibridnih delovnih modelih je zagotoviti, da skrb za zaposlene v podjetju ostane vsaj primerljiva z osebnimi delovnimi modeli, da se zaposleni počutijo zavzeti in povezani ter da jim je zagotovljena pomoč, podpora, usposabljanje, upravljanje in nadomestilo, ki jih potrebujejo.

Oddelki za človeške vire imajo različne glavne vloge v katerem koli podjetju – saj upravljajo najdragocenejše premoženje podjetja – ljudi/zaposleni. Kadrovski oddelki se razlikujejo glede na velikost in dodelitev nalog, vendar imajo oddelki za upravljanje človeških virov na splošno 5 glavnih poudarkov:

- Upravljanje talentov
- Zasluzki in nadomestila zaposlencev
- Izobraževanje, usposabljanje in razvoj
- Oblikovanje kadrovske politike in skladnost s predpisi
- Varnost na delovnem mestu

Raven prilagoditve, ki je potrebna na vseh teh področjih v zvezi z delom na daljavo ali delom na daljavo, se razlikuje glede na to, ali se organizacija odloči za e-delo v skupnih ali hibridnih sistemih dela na daljavo, ali so vsi zaposleni zaposleni na daljavo ali v kolikšni meri je delodajalec lahko prilagodljiv pri organizaciji svojih delovnih procesov na daljavo (npr. industrijsko proizvodno podjetje je lahko v tem primeru zelo omejeno, ker je velik del njihovih zaposlenih vsak dan potreben na kraju samem, medtem ko se lahko podjetje za informacijske rešitve odloči za e-delo samo brez potrebe po katerem koli od zaposlenih, ki so prisotni na kraju samem). Ena od temeljev, na kateri so ti procesi prilagojeni, je tudi v smislu kadrovske strokovnjakov, ki upravljajo zaposlene prek e-delovanja, kot tudi HR, ki pomagajo e-delavcem in e-upravljavcem pri učinkovitem upravljanju njihovega dela na daljavo.

Ne pozabite, da je delo na daljavo lahko (bolj) učinkovito, če se izvaja pravilno in previdno – vendar to ne pomeni, da je delo na daljavo najboljša rešitev za vsako situacijo vsakega zaposlenega ali vsake organizacije. Zadovoljevanje organizacij in potreb zaposlenih bi moralo biti v ospredju kadrovske odločitve in ukrepov v vseh njihovih procesih, vključno z obravnavanjem e-delovanja. Upoštevati je treba tudi, da kljub temu, da obstajajo številna podjetja, ki še vedno zaposlujejo le zaposlene v pisarni, in vedno več podjetij, ki so v celoti oddaljena, obstaja tudi vse več podjetij, ki zaposlujejo obe vrsti osebja ali osebje v različnih kombinacijah dela na daljavo. To seveda vpliva na kadrovske strokovnjake, saj ima vsaka od teh vrst posebne potrebe v svojih organizacijskih procesih.



Preučili bomo vsako od teh področij, da bi se naučili, kako lahko kadrovski strokovnjaki pomagajo e-delavcem z zagotavljanjem organizacijske strukture in učinkovitim upravljanjem življenjskega cikla zaposlenih.

Odnose z zaposlenimi (imenovane tudi podpora zaposlenim ali zadrževanje talentov) bomo pokrivali ločeno – čeprav se na splošno šteje za del upravljanja talentov. To je posledica vloge kadrovskih strokovnjakov na tem področju, ki je precej pomembna, raznolika in široka.

## UPRAVLJANJE TALENTOV

„Upravljanje talentov“ je krovni izraz različnih področij upravljanja človeških virov, ki se ukvarjajo s privabljanjem talentov, zaposlovanjem, zaposlovanjem, razvojem, načrtovanjem delovne sile, odnosi z zaposlenimi, delovnimi odnosi itd.

Vloga HR tukaj se začne na samem začetku in je pomembna skozi celoten proces. Prvi korak je privlačnost talenta – sposobnost privabljanja pravih ljudi za organizacijo. To vključuje različna orodja in taktike, kot so blagovna znamka delodajalcev, zaposlovanje marketinga, kultura podjetij in zastopanje koristi, ki jih je treba prilagoditi različnim generacijskim razlikam, gospodarskim in sociološkim trendom ter nastajajočim trendom v svetu dela, da se omogoči konkurenčna prednost. Eden od teh trendov, ki se zdi, da se nadaljuje, zlasti po COVID-19, je delo od doma, e-delo in delo na daljavo. Da bi bila privlačnost človeških talentov pomembna, je treba vzpostaviti jasno vizijo dela na daljavo, e-dela, politik dela na daljavo, procesov, želja in potreb, ob upoštevanju posebnosti delovnega okolja in procesov v organizaciji. Hr lahko organizaciji pomaga pri razvoju teh politik v sodelovanju z visokimi vodstvenimi delavci, vodstvenimi delavci in nadzorniki ter vsemi drugimi zaposlenimi – več o tej temi bo obravnavano pozneje v delu tega procesa za oblikovanje politik in skladnost.

Vendar je treba pri tem opozoriti, da morajo strokovnjaki za človeške vire na podlagi teh politik oblikovati jasno vizijo pričakovanj, ki jih ima organizacija od vseh delavcev, ki delajo na daljavo (ali hibridno), tako da poznajo lastnosti in značilnosti ljudi, ki jih iščejo, ko poskušajo prinesiti talent. E-delo običajno raje imajo mlajši zaposleni, vendar to ni merilo, ki bi ga morali iskati človeški viri. Namesto tega obstajajo določene značilnosti in spretnosti, ki jih je treba upoštevati že od samega začetka pridobivanja zaposlenih – celotnih postopkov zaposlovanja – da se zagotovi, da izberejo zaposlenega, ki bo dobro deloval v oddaljenem ali hibridnem delovnem okolju. To so namreč:

- **Komunikacijske in sodelovalne sposobnosti**

Komunikacija v e-delovanju je zelo drugačna kot v pisarni, zato mora biti vsak, ki mora delati na daljavo, učinkovit pri ohranjanju stalne, primerne, učinkovite in uspešne komunikacije s svojimi sodelavci, poslovnimi partnerji, strankami in vsemi drugimi potencialnimi deležniki prek elektronske pošte, neposrednega sporočanja, video klepeta ali drugih načinov komuniciranja, ki jih organizacija uporablja. Zaposleni mora svoje naloge opravljati tudi na način, ki nadgrajuje in komplimentira trud svojih sodelavcev in sotekmovalcev, s čimer učinkovito prispeva k zadovoljevanju potreb organizacije.

- **Neodvisnost**

Čeprav se to morda zdi v nasprotju s prej omenjenim naborom spretnosti, je dejansko brezplačno. E-delavec mora biti sposoben udobno delati sam, ostati motiviran in produktiven ves delovni dan in delovni teden, brez zunanjega nadzora in omejitev (npr. šef ali nadzornik prisoten v celotnem procesu). Prav tako morajo biti zadovoljni, da lahko vsak dan delajo sami – in nekateri ljudje preprosto potrebujejo vrsto socialne interakcije, ki jo ponuja fizično okolje na delovnem mestu.

- **Sposobnost dela z malo smeri**

Ker imajo oddaljeni delavci običajno manj neposredne stike in nadzor nad svojimi sodelavci, nadzorniki in vodstvenimi delavci, morajo imeti zelo jasno vizijo svoje vloge v organizaciji – specifične cilje in cilje, ki bi jih morali zasledovati. Natančno morajo vedeti, kaj je treba storiti in kako bi bilo treba to storiti, ter biti sposobni tega izvajati z manj neposrednim nadzorom in podporo svojih kolegov.

- **Spretnosti upravljanja s časom**

Medtem ko je uravnoteženje prostega in pisarniškega časa pogosto eden od razlogov, zakaj posamezniki delajo na daljavo, določajo svoje urnike ali se čim bolj prilagajajo svojemu osebnemu življenju in osebnim potrebam, to pomeni, da mora biti učinkovit e-delavec sposoben ustrezno upravljati svoj čas med delom. To pomeni, da morajo biti na voljo, ko morajo sodelovati z drugimi, njihov urnik pa mora sovpadati s potrebami organizacije (in pravili).

- **Tehnološke spretnosti**

Delo na daljavo in hibridni načini dela so se razvili zaradi tehnološkega napredka, ki je delavcem omogočil, da so bili kadar koli v stiku s sodelavci ali

strankami in so omogočili delo z druge lokacije kot izvedljivo možnost za veliko število delovnih mest. Nekateri delodajalci so celo zaprli tradicionalne pisarne in namesto tega svoje podjetje vodili popolnoma na daljavo ali izven coworking prostorov, ki so namenjeni predvsem njihovim zaposlenim na področju e-delovanja. Zato je ključnega pomena, da je dovolj tehnološko usposobljen, da lahko uporabi prave rešitve in pridobi nove tehnološke spretnosti, sprejme nove programe, aplikacije in orodja.

- **Radovednost, iznajdljivost, radovednost**

Pisarniško okolje običajno zaposlenim zagotavlja različne vsebine; vendar pa e-delavci nimajo dostopa do teh storitev (vsaj ne na kateri koli točki delovnega časa). To vključuje operativno-tehnološko opremo in socialne prednosti, ki jih imajo zaposleni na centraliziranem delovnem mestu (npr. pogovori s sodelavci iz različnih oddelkov). Zato morajo biti e-delavci proaktivni pri doseganju kolegov, s katerimi ne delajo neposredno, da bi se seznanili z njimi in njihovim delom ter da bi morali biti sposobni ugotoviti, kako so učinkoviti pri svojem delu v svojem okolju, medtem ko sami rešujejo težave in rešujejo težave. Strokovnjaki za človeške vire jih lahko v zvezi s tem podprejo z ustreznimi politikami in usposabljanji.

- **Osredotočeno**

Motivacijo in osredotočenost na delo v tradicionalnem centraliziranem okolju je na splošno lažje doseči in vzdrževati, saj je manj zunanjih motenj (kot so televizija, internet, vse drugo, kar lahko vključuje domače okolje e-delavca). Glede na to imajo tradicionalni pisarniški prostori svoj delež motečih dejavnikov, ki jih je treba upravljati.

- **Strast do vizije vašega podjetja** – in ne le delovnih pogojev (e-delo)

Prilagodljivost e-delovanja ali dela na daljavo je lahko zelo privlačna za različne posameznike – perks, kot so, da se jim ni treba voziti na delo, prilagodljivost urnika, boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, če naštejemo le nekatere, je lahko močna spodbuda za kandidate, da se prijavijo na delovno mesto, ki ponuja e-delo ali hibridne različice dela na daljavo. Čeprav je to lahko velika korist za zaposlene, vseh ideja o delu od doma ni dovolj, da kandidat izpolnjuje pogoje za določeno delovno mesto. Kandidat, ki razume poslanstvo vaše organizacije, deli vašo vizijo in je navdušen nad tem, da je del ekipe za pomoč pri doseganju ciljev vašega podjetja, bo edinstveno prispeval k vaši organizaciji.

Opozoriti je treba, da te spretnosti in značilnosti, ki so sicer bistvene za uspešnega e-delavca, niso dovolj, da bi naredili dobrega zaposlenega – kandidat mora označiti preostala polja „mora imeti“ na kontrolnem seznamu kadrovskega strokovnjaka, da bi se zmanjšal.

Poleg tega se pričakovanja organizacije do e-delavca v smislu kakovosti dela, ki ga proizvajajo, nikoli ne bi smela razlikovati od tistih, ki jih ima organizacija do zaposlenih v pisarni. Preprosto povedano, organizacija od oddaljenih delavcev ne bi smela pričakovati več ali manj kot od osebja na delovnem mestu, ne glede na to, ali gre za kakovost dela (veliko delo je prav tako odlično opravljeno na kateri koli lokaciji), upravljanje s časom (rok velja za vse delavce) ali spoštovanje pravil podjetja (delavce na različnih lokacijah še vedno zavezujejo enake pravice in obveznosti).

Kadrovska služba v vlogi zaposlovalcev je odgovorna za celoten postopek zaposlovanja, vključno z vzpostavitvijo delovnih mest in razpoložljivosti, iskanjem kandidatov prek različnih oblik lova na glavo, družbenimi mediji, delovnimi sejmi, kot so kontakti v prvi vrsti za prijave, preverjanjem preteklosti ali preverjanjem kandidatov, izborom kandidatov na različnih ravneh, izvajanjem (začetnih) razgovorov, usklajevanjem z osebo, odgovorno za končni izbor kandidata, in olajšanem postopka zaposlitve posameznika, kot so priprava pogodb, sodelovanje pri pridobivanju vseh ustreznih informacij in dokazil, zagotavljanje skladnosti z vsemi veljavnimi zakoni, predpisi, institucijami in notranjimi akti.

Pri zaposlovanju delavca za e-položaj ali hibridno obliko dela se lahko kadrovski strokovnjaki prilagodijo za e-delavcu prijazen pristop do vseh teh procesov – na primer, vključno s sejmi e-zaposlitve, ki ponujajo različna sredstva za prijavo in stik s potencialnim kandidatom, prožnost v neposrednem stiku s kandidati (npr. vrsta komunikacijskega kanala, ki ga je treba uporabiti, prilagodljivost časovnega razporeda), izvajanje e-intervjujev in e-testiranja,...

Treba je opozoriti, da se upravljanje talentov ukvarja tudi z delovno silo ter načrtovanjem in upravljanjem – kar pomeni načrtovanje nasledstva in prizadevanja za ohranjanje zaposlenih. Ti strokovnjaki nadzorujejo, načrtujejo in upravljajo situacije, kot so odstopi, upokojitve, prenehanje pogodb, odsotnost z dela ali prezentizem, izpad delovne sile zaradi bolezni ali smrti itd. Podjetja, ki so popolnoma oddaljena ali imajo vizijo krepitve števila zaposlenih, ki delajo na daljavo/v kateri koli hibridni različici dela na daljavo, morajo to vključiti tudi v svoje načrte za nasledstvo in zadržanje zaposlenih. Na primer, če se mora zaposleni, ki trenutno dela v pisarni, upokojiti in ga nadomestiti

s strogo zaposlenim zaposlenim na daljavo, bo to spremenilo samo delovno mesto v smislu načrtovanja dela in procesa dela ter vplivalo na celoten potek dela procesov, na katere ima ta posamezni zaposleni neposreden ali posreden vpliv.

## **ODNOSI Z ZAPOSLENIMI**

Odnosi z zaposlenimi ali podpora zaposlenim je področje upravljanja talentov, ki se ukvarja s krepitvijo odnosa med delodajalci in delojemalci na vse možne načine.

Ta podporna bitja s prvim, ko zaposleni začne svojo zaposlitev v organizaciji – imenovani procesi vkrcanja – in traja ves čas z delodajalcem, ki se konča s koncem zaposlitve v organizaciji – proces offboarding. V celotnem življenjskem ciklu zaposlitve zaposlenih v organizaciji strokovnjaki za človeške vire pomagajo pri študiju in upravljanju zadovoljstva pri delu, angažiranju zaposlenih, promociji in vključevanju kulture podjetja ter reševanju konfliktov na delovnem mestu. V podjetju s sindikalno delovno silo strokovnjaki za človeške vire delajo tudi na delovnih razmerjih, vključno s pogajanjem o kolektivnih pogodbah, ustvarjanjem vodstvenih odzivov na kampanje organizacije sindikatov in tolmačenjem vprašanj v zvezi s pogodbami sindikatov.

Skrb za zaposlene na daljavo je specifična v načinu, kako so nekateri deli teh procesov, ki se zaradi takojšnje potopitve v organizacijsko klimo podjetja, neposrednega stika s sodelavci iz različnih oddelkov ter neposredne podpore in nadzora menedžerjev bolj naravno pojavljajo, težje dosegljivi ali oddaljeni. To pomeni, da morajo strokovnjaki za človeške vire uresničiti to vrzel in podpreti digitalne, e-delavcem prijazne rešitve.

Za procese vkrcanja to pomeni, da morajo novi zaposleni čim prej komunicirati in komunicirati z drugimi zaposlenimi ter jim pomagati ustvariti občutek pripadnosti organizaciji. Novi zaposleni na daljavo se pogosto ukvarjajo z občutkom slepega sindroma, se počutijo izolirane in zmedene zaradi nove organizacijske kulture. V sodelovanju s svojimi menedžerji in člani tima se lahko zagotovi individualiziran načrt daljinskega vkrcanja s posebnimi načini komunikacije in cilji, ki jih je treba izpolniti. Ključnega pomena je spodbujanje sodelovanja in angažiranosti ter zagotavljanje sredstev, tehnologije in načinov za vključevanje in začetek njihovega poklicnega razvoja in osebne rasti od začetka njihove zaposlitve.

Proces offboarding za e-delavce imajo tudi svoje posebnosti. Ne glede na to, da tehnologija na daljavo ni fizično prisotna, bi se morali strokovnjaki za človeške vire in vodje skupin še vedno odločiti za virtualno možnost, ki je čim bližje osebemu nastavljanju – in sicer videokonference. Vsi, ki vodijo sestanek, morajo biti pripravljeni

odgovoriti na nekatera pogosta vprašanja o prenehanju delovnega razmerja (na primer, kdaj bo delavec prejel zadnje plačilo, kaj to pomeni za njihovo zdravstveno zavarovanje in upravičenost do nadomestila za brezposelnost, možnosti prihodnjega sodelovanja ali priporočilna pisma,...). Jasna komunikacija je ključnega pomena, srečanju pa je treba slediti z opisi vseh podrobnosti in naslednjih korakov. Naslednja faza je obveščanje in podpiranje preostalih članov ekipe, vključno z morebitnimi motnjami ali spremembami njihovih delovnih procesov, prenosom odgovornosti ali zaposlitvijo nadomestnega zaposlenega. Odvisno od načinov in sredstev prenehanja delovnega razmerja, vzpostavitev virtualne poslovilne stranke ali virtualne poslovilne kartice v organizaciji. Nekateri strokovnjaki za človeške vire opravljajo tudi izstopne razgovore – za e-delavce so lahko ciljno usmerjeni ali podrobneje obravnavani v okviru njihovega delovnega okolja.

## ZASLUŽKI IN NADOMESTILA ZAPOSLENCEV

Samoumevno je, da je ena od vlog strokovnjakov za človeške vire nadzor in upravljanje prejemkov in nadomestil zaposlenih. To vključuje sodelovanje z najvišjimi odločevalci, finančnim oddelkom in pravnim oddelkom pri vzpostavljanju in rednem ponovnem ocenjevanju strukture nadomestil, ki jo ima organizacija. To se običajno opravi z raziskovanjem in ocenjevanjem plačnih praks konkurentov ali drugih podjetij, podobnih v danih značilnostih, da se zagotovi, da je politika nadomestil podjetja v skladu z zakoni in predpisi, konkurenčna na določenem poslovnem trgu in uspešna za organizacijo. Pri določanju nadomestila za delo na daljavo se pri nadomestilu za tradicionalne delavce na delovnem mestu, ki so konkurenčni plači, prejemki ter odbitki pred obdavčitvijo in po njej, običajno upoštevajo vse enake zahteve. Vendar pa so lahko nekateri e-delavci specifični izzivi v strategijah nadomestil, ki jih lahko kadrovske strokovnjaki pomagajo podjetju rešiti.

Pri odločanju o nadomestilih je treba upoštevati obseg vašega dela na daljavo, zlasti v smislu geografskih lokacij vaših zaposlenih.

Če zaposlujete delavce, ki delajo na daljavo le s krajšim delovnim časom in za katere se pričakuje, da bodo vsaj delno prisotni v pisarni, ali če vključite možnost dela na daljavo kot le del delovne obremenitve, ki jo ima posamezni obstoječi zaposleni, bodo ti običajno zaposleni v ugledni geografski bližini vašega delovnega mesta. Na splošno se podjetja ob teh priložnostih odločijo za (ali so k temu prisiljena poskrbeti v skladu z lokalnimi/regionalnimi/nacionalnimi zakoni), da zagotovijo nadomestilo za uporabo lastnih sredstev, sredstev in sredstev za delo. Ti lahko, odvisno od veljavne zakonodaje,

vključujejo vse od pisarniških potrebščin, električne energije, ogrevanja... in se razširijo na uporabo različnih oblik tehnologije. Ena od osrednjih točk v zvezi s tem je zagotavljanje nadomestila prek uporabe (npr. podjetje krije dogovorjene račune, ki jih zagotovi zaposleni), pavšalnega zneska ali pavšalnega zneska (dogovorjeno glede zneska denarja na dan/mesec dela na daljavo) ali katere koli druge kombinacije, ki je primerna za organizacijo, zaposlene in veljavno zakonodajo.

V to kategorijo spada tudi zagotavljanje potrebne tehnologije. Nekatera podjetja se odločijo za zagotavljanje tehnologije podjetja (računalniki, mobilni telefoni) svojim zaposlenim, medtem ko nekatera dovoljujejo ali celo spodbujajo uporabo osebne tehnološke opreme. V vsakem primeru bi bilo treba določiti jasen sklop pravil glede uporabe tehnologije (zlasti če gre za naprave v lasti podjetja), ki opredeljujejo lastništvo, pogoje uporabe, lastninske pravice, nastavitve Splošne uredbe o varstvu podatkov itd.

Morebitne težave, ki bi se lahko pojavile pri uporabi lastnega prenosnega računalnika, so lahko pomanjkanje nadzora nad navedeno napravo s strani delodajalca – vključno z grožnjami kibernetске varnosti, dostopom do podatkov in dokumentacije ter zmožnostjo vzpostavitve programov in aplikacij, ki jih odobri podjetje. Morebitno vprašanje na strani zaposlenega so lahko stroški vzdrževanja zadevne naprave, vprašanje zasebnosti in lastninske pravice.

Ko podjetje izda napravo zaposlenemu, se to šteje za lastnino podjetja, kot so vse informacije na napravi. Tako je določena jasna meja, da to, kar zaposleni počnejo na napravi, ni njihova lastnina, temveč podjetje. Podjetje je tudi zmožno spremljati in voditi dnevnik o uporabi vseh informacij v svoji organizaciji, zato lahko prepozna morebitne grožnje ali nevarnosti ter se nanje hitro in ustrezno odzove – vključno s kibernetско varnostjo, krajo podatkov in postopki spremljanja poteka dela. Vendar pa vedno več delodajalcev dovoljuje uporabo naprav podjetja za osebno uporabo.

Vsa ta vprašanja je mogoče jasno opredeliti v politiki podjetja. Vloga strokovnjakov za človeške vire na tem področju je večplastna: posredovanje jasnih informacij o potrebah in željah zaposlenih delodajalcu in soustvarjanje pravil podjetja o uporabi naprav; zaposlenim zagotoviti ustrezen okvir, zagotoviti ustrezna usposabljanja za zagotovitev skladnosti s pravili podjetja in zagotoviti ustrezno nadomestilo.

Pri iskanju nadomestila za delavce, ki so samo na daljavo, se lahko pojavijo različna vprašanja, zlasti če ti temeljijo nekje zunaj značilnega geografskega območja organizacije. Morebitna vprašanja, ki bi se lahko povečala, so, ali bi morala biti plača takega zaposlenega odvisna od lokacije ali neodvisna (tj. prilagojena lokalnim plačam),

ne glede na to, ali gre za delovno mesto s polnim delovnim časom, zaposlitev s krajšim delovnim časom, prostočasno delo, pogodbo za določen čas, projektno delo ali katero koli drugo vrsto zaposlitve; kako delajo plače in kaj vključuje plačo pri zaposlovanju zunaj vaše države, kakšne vrste plač naj se uporabljajo (tj. nacionalne stopnje, stopnje v tujini, lokalne stopnje) in tako naprej. Hr lahko pomaga soustvarjati celovito strategijo pravičnega nadomestila, ki bo omogočala pošteno plačane, vsebinske in motivirane delavce, hkrati pa ohranjala vizijo (in proračun) podjetja. Ker se oddaljena delovna sila še naprej razvija, se razvija tudi pristop k nadomestilu delovne sile na daljavo – ključ za kadrovske strokovnjake (in podjetja sama) je, da so ustvarjalni, fleksibilni in sledijo iskanju najboljše rešitve.

## **OBLIKOVANJE KADROVSKE POLITIKE IN SKLADNOST S PREDPISI**

Ključna, ključna komponenta vseh in vseh kadrovske strokovnih oddelkov je pravna in regulativna skladnost. Spremljanje vseh zaposlitvenih in delovnih pravnih okvirov je pomembno tako za kadrovske strokovnjake kot tudi za druge zaposlene – vendar so strokovnjaki za človeške vire ponavadi tisti, ki so v vlogi prenosa teh zakonov na zaposlene.

Delovni zakoni so zelo zapleteni, se nenehno spreminjajo in prilagajajo, vendar niso bili vsi prilagojeni različnim vrstam e-delovanja in dela na daljavo, ki jih je organizacija doživela, zlasti po pandemiji COVID-19.

Nekatera podjetja so se odločila za zelo jasne opredelitve e-delovanja, ki temeljijo na obstoječih pravnih okvirih in jih podrobno opredeljujejo. To so običajno notranji akti in smernice podjetja, ki bi morali biti vsi del politike vseh podjetij („vodnik za zaposlene“). Strokovnjaki za človeške vire sooblikujejo vse te politike podjetja in jim zaupajo, da jih posredujejo vsem zaposlenim – novim zaposlenim prek sodelovanja v procesu uvajanja in obstoječim zaposlenim z vsemi možnimi sredstvi komunikacije v podjetju. Več o tem si lahko preberete v temah izobraževanja, usposabljanja in razvoja ter odnosov z zaposlenimi.

## **VARNOST NA DELOVNEM MESTU**

Različne vrste zakonov, aktov, pravil in predpisov na različnih ravneh zakonodaje (mednarodni [npr. EU], nacionalni, regionalni, lokalni, sindikati ali v podjetju) pooblašča delodajalce, da svojim delavcem zagotovijo varno delovno okolje. Za



kadrovske strokovnjake je pomemben poudarek razvoj in podpiranje usposabljanja o varnosti, vzdrževanje različnih vrst dnevnikov, certifikatov, evidenc in podatkov ter posredovanje v primeru poškodb ali smrtnih žrtev, ki se zgodijo pri delu. Kadrovske strokovnjaki, ki so tesno povezani z oblikovanjem politik in skladnostjo, pa tudi z ugodnostmi in nadomestili zaposlenih, kot so izobraževanje, usposabljanje in razvoj, sodelujejo z vsemi ravnmi zaposlenih, da bi upravljali in zagotovili varno delovno okolje.

Delo na daljavo je povezano z lastnimi tveganji in nevarnostmi za zaposlenega in delodajalca. Odgovornost podjetja (in s tem strokovnjaka za človeške vire) je zagotoviti, da izpolnjujejo vse zakonske zahteve za oddaljene delavce in osebje na kraju samem. Prav tako je pomembno upoštevati zaposlene, ki delajo tako na daljavo kot tudi na delovnem mestu.

Kadrovske strokovnjaki bi zato morali biti odgovorni za oblikovanje zdravstvene in varnostne politike na daljavo, ki bi morala biti jasna glede pričakovanj glede varnostnih ukrepov in postopkov, hkrati pa bi morala biti dovolj prožna, da ne bi postala vir nepotrebnih napetosti tako za delodajalca kot za zaposlenega. Cilj je zagotoviti smernice o varnostnih praksah, ki jih morajo zaposleni spoštovati, ne da bi zahtevali nemogoče. Pomemben del je določitev jasnih meja in pričakovanj, da se zagotovi, da vsakdo ve, kakšne so njegove pravice in dolžnosti. Eno od teh vprašanj je na primer poročanje o poškodbah – nesreče na delovnem mestu pri delu na daljavo pogosto ostanejo neprijavljene, ker zaposleni morda ne vedo, da so bili poškodovani, ali ne vedo, kako, kdo in če potrebujejo prijavo poškodbe svojemu delodajalcu.

Varnost na delovnem mestu se lahko upravlja in usposablja na različne načine. Ker je to pomembno vprašanje, je pomembno vključiti usposabljanje o politiki varnosti na delovnem mestu od samega začetka, ko zaposleni vstopi v delovni proces v organizaciji – strokovnjaki za človeške vire lahko to storijo tako, da imajo tečaj za vkrcanje, ki ga zaposleni pred začetkom dela pripravi na študij. Seveda samo usposabljanje novih prišlekov ali tistih, ki prehajajo z enega načina dela na drugega (npr. delo v pisarni na hibridno delo), ni dovolj – zaposleni morajo redno izvajati osvežilne tečaje varnostne politike. Redno spremljanje bo zagotovilo, da bodo v celoti razumeli varnostne politike in postopke družbe, vključno z vsemi morebitnimi spremembami, na primer zaradi vzpostavitve nove tehnologije. Poleg tega morajo biti treningi specifični za položaje. Usposabljanje o varnostni politiki mora vključevati (vsaj) fizično varnost na delovnem mestu (tudi če je to delovno mesto oddaljeno – celo doma zaposlenega), varnost na delovnem mestu (glej prejšnjo pripombo), varnost opreme na delovnem mestu in socialno varnost.

Obstajajo različne potencialne nevarnosti, s katerimi bi se delavci, ki delajo od doma, lahko borili, vključno z ergonomijo, električnimi nevarnostmi, kemičnimi razlitji, nevarnostmi požara... ali celo slabo kakovostjo zraka in težavami s prilagajanjem sobne temperature. Nekatera skupna vprašanja, ki bi jih bilo treba obravnavati, bi lahko bila: delovni prostor st up in delovno okolje, udobnost stola, ustrezna podpora za hrbet, nastavitve računalnika, zadostna osvetlitev v okolju, svetlost zaslona, klimatska naprava, premikajoči se ventilatorji, pravilna drža in pozicioniranje itd.

## **IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN RAZVOJ**

Kadrovski strokovnjaki so zadolženi, da vsem zaposlenim zagotovijo potrebna orodja za uspeh in uspeh v svojem delovnem okolju, da jim zagotovijo najboljše možno delo za podjetje. Zato jim HR strokovnjaki zagotavljajo vrsto izobraževalnih programov, usposabljanja in razvoja – kot so nova usmerjenost zaposlenih, usposabljanje managerjev, vodstveni programi, programi za osebni in strokovni razvoj itd.

Čeprav je najpogostejša v milenijcih, zaposleni vseh starosti vidijo preusposabljanje in izpopolnjevanje kot pomemben del njihovih delovnih izkušenj in je pogosto eden od odločilnih dejavnikov pri obravnavi novih zaposlitvenih možnosti in ponudb za zaposlitev.

Za izgradnjo in ohranitev učne kulture v organizaciji morajo strokovnjaki za človeške vire vključiti vse ravni organizacije. Z dejavnim vključevanjem vseh ravni organizacije, poleg zagotavljanja, da je vključena celotna organizacija, strokovnjaki za človeške vire zagotovijo tudi podporo visokih izvršnih delavcev in nosilcev odločanja, ki razumejo svoje mnenje in bodo pomagali pojasniti, zakaj je učenje ključna vrednost organizacije za ostale zaposlene; zagotoviti, da vodje in nadzorniki to sporočilo posredujejo svojim ekipam in poskrbijo, da bodo odstranili učne ovire, povezane z delovnim procesom, kot je zagotavljanje, da imajo člani skupine dovolj časa v svojih delovnih urnikih, da sodelujejo v programih učenja, razvoja in usposabljanja, ter povečati vključenost zaposlenih v programe usposabljanja, izobraževanja in razvoja z vključevanjem zaposlenih v njihove učne odločitve.

Prvi korak je ocena vrzeli med usposobljenostjo in usposobljenostjo z izvedbo ocene znanja in spretnosti ali kompetenc, da se določi izhodišče. Poleg te ocene se lahko zberejo tudi druge pomembne informacije, kot so morebitne razlike v razpoložljivosti zaposlenih za učne programe, učne sloge, učne preference, želene naložbe itd.

Naslednji korak je, da podjetje najde priložnosti, kako spremembe vključiti v opredeljena področja, ki jih je treba izboljšati – ugotovljene vrzeli med usposobljenostjo in usposobljenostjo. To je osnova, na kateri podjetje postavlja jasne cilje, ki jih želi doseči. Te bi morale biti čim bolj opredeljene, da se omogoči jasnejši načrt za izvajanje, spremljanje in ocenjevanje. Pomembno je, da si podjetje postavi realne cilje, ki jih lahko dosežejo (tudi če je potrebno veliko načrtovanja in obsežnih sprememb), specifične in dobro opredeljene (kaj točno je sprememba, ki jo želijo vključiti), dosegljive in realne roke za izvedbo ter oceno.

To vodi k oblikovanju jasnega načrta za uresničevanje teh ciljev – usposabljanj, ki vodijo k dvigu ravni usposobljenosti zaposlenih. Izvedbeni načrt opredeljuje zahtevane rezultate, osebe, odgovorne za te rezultate, ukrepe za doseganje želenih ciljev, jasno opredelitev proračuna, vlog in meritev, ki se bodo izvajale v organizacijskih procesih, ter določa sistem spremljanja, sledenja in vrednotenja. Ta sistem vključuje načine ocenjevanja ter celovit časovni okvir za izvajanje spremljanja in vrednotenja. Še posebej za e-delavce je bilo e-učenje na različnih platformah stalen trend v izobraževanju, usposabljanju in razvoju zaposlenih.

Vendar je treba opozoriti, da jim je treba zagotoviti dostopno tehnologijo, ki upošteva posebnosti uporabljenih značilnosti in procesov e-delavca. Na primer, če je treba usposabljanje zagotoviti številnim zaposlenim, ki prebivajo v različnih državah ali časovnih pasovih, bi bila učna vsebina na zahtevo primernejša od spletnih seminarjev v živo. Okolje e-učenja, kjer je vsebina lahko dostopna tudi po uradnem delu izobraževalnega/izobraževalnega programa, je lahko koristna, predstavlja pa tudi določena tveganja, s katerimi se morajo spopasti strokovnjaki s področja človeških virov – kot je izguba motivacije zaposlenega za aktivno sodelovanje med trajanjem programa, tako da se zanaša na dostopnost programa zunaj uradnega urnika usposabljanja.

Prožnost je vedno ključnega pomena, vendar je vredno imeti načrt za motiviranje učencev, spremljanje in vrednotenje učnih procesov itd. To je mogoče storiti tudi z objavljanjem rednih posodobitev učnih vsebin (nalaganje novih vsebin), ustvarjanjem koledarja aktivnosti za virtualne razrede ali integracijo učne tehnologije z drugo programsko opremo, programi in tehnologijo na daljavo.

## Izročki in listi za dejavnosti



### Dejavnost 1

Za vsakega od kadrovskih procesov določite, kako bi se lahko vaša organizacija soočila s ključnim izzivom, tveganjem ali nazadovanjem, nato pa si zapišite načine, na katere bi lahko prispevali k pozitivni spremembi.

<i>Kadrovska vloga/postopek</i>	<i>Kaj menite, da je največji ali ključni izziv, tveganje ali potencialna ovira za vašo organizacijo na tem področju?</i>	<i>Vaša predlagana rešitev za reševanje tega izziva, tveganja ali morebitnega zaostanka</i>
<i>Upravljanje talentov</i>		
<i>Zasluzki in nadomestila zaposlencev</i>		
<i>Izobrazevanje, usposabljanje in razvoj</i>		
<i>Oblikovanje kadrovske politike in skladnost s predpisi</i>		
<i>Varnost na delovnem mestu</i>		



## Dejavnost 2

*Postavite se v vlogo osebe, odgovorne za zaposlovanje novega zaposlenega, zapišite predloge o tem, kako pregledati spretnosti in sposobnosti, ki sestavljajo dober e-delavec, o katerem se je razpravljalo v modulu.*

*Ker so to tudi spretnosti in zmogljivosti, ki jih morajo delodajalci nadgraditi v svojih obstoječih zaposlenih, da bi omogočili nemoten prehod na e-delo, si zapišite predloge o tem, kako izboljšati obstoječe spretnosti zaposlenih.*

<b>Spretnosti in sposobnosti</b>	<b>in</b>	<b>Predlogi za preverjanje pri kandidatih/krepitev zmogljivosti obstoječih zaposlenih</b>
Komunikacijske sodelovalne sposobnosti	in	
Neodvisnost		
Sposobnost dela z malo smeri		
Spretnosti upravljanja s časom		
Tehnološke spretnosti		
Radovednost, iznajdljivost, radovednost		
Fokus		
Strast do vizije vašega podjetja		



## Predlagano branje

- [Lastnosti uspešnega oddaljenega zaposlenega](#)

- [5 Nasveti za vkrcanje in upravljanje oddaljenih skupin](#)
- [Prednosti usposabljanja in razvoja delovne sile na daljavo](#)

## **Modul 2 – Potrebna oprema za učinkovito delo na daljavo**

### *Kratek pregled modula*

Naslednji modul predlaga opredelitev vse opreme, potrebne za učinkovito delo na daljavo. Delo na daljavo dejansko ne more biti improvizirano in če želimo, da so zaposleni učinkoviti na daljavo, hkrati pa ohranjajo svoje zdravje in dobro počutje, jim je pomembno pomagati opredeliti potrebno okolje za pravilno delovanje.

Modul je razdeljen na 4 seje: Prvi del določa, kaj je učinkovito delovno mesto. V drugem delu so poudarjena zdravstvena tveganja dela na daljavo in potreba po opremljenosti, potrebni za njegovo ohranitev. Seja 3 določa obrise ergonomске delovne postaje in seja 4 vam bo dala vse nasvete, ki jih potrebujete za pomoč vaši ekipi pri vzpostavitvi njihove delovne postaje.

### Predvideno trajanje modula

3 ure

### Cilji modula

Namen modula je izboljšati spretnosti kadrovskih strokovnjakov pri podpiranju zaposlenih. Njegov cilj je razviti svoje spretnosti na področju upravljanja na daljavo, zlasti na področju podpore osebnosti, ergonomije, dobrega počutja in ohranjanja zdravja zaposlenih. Kadrovski strokovnjaki v središču vodenja ekipe na daljavo morajo zagotoviti zdravje in varnost svojih zaposlenih.

### Učni rezultati modula

MODUL #	Po končanem usposabljanju se od udeležencev pričakuje, da bodo...		
	Znanje	Spretnosti	Kompetence
MODUL 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spoznajte, kaj je učinkovito delo na daljavo</li> <li>• Razumevanje kadrovskih strokovnih vlog pri delu na daljavo</li> <li>• Razumevanje vpliva dela na daljavo na zdravje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naučite se biti učinkovit strokovnjak za človeške vire v okviru dela na daljavo</li> <li>• Ustvarite strategijo opreme za zaposlene na daljavo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomagajte zaposlenim, da se prilagodijo svojemu delovnemu prostoru</li> <li>• Ustvarjanje ustreznega spletnega delovnega okolja</li> <li>• Skrbite za zdravje in dobro počutje zaposlenih</li> </ul>

### Vsebina modula

„Obstoječi pristopi HRM in vodstvo so dali malo vpogleda v to, kako se s temi izzivi spopasti (npr. Klebe et al., 2021). Na primer, visoko zmogljive delovne prakse (Appelbaum et al., 2000) so zasnovane za povečanje sposobnosti, motivacije in

*priložnosti zaposlenih za opravljanje, ne pa tudi za spopadanje z nevarnostmi za zdravje zaposlenih ali pomanjkanjem orientacije v času krize.*

Delo na daljavo postaja vse pogostejše. Če so na začetku zdravstvene krize vsi improvizirani, da delajo čim bolj udobno, so mnogi ljudje od takrat razumeli, kako pomembno je dobro organizirati svoj delovni prostor na daljavo. Da bi to dosegli, vam predlagamo, da odkrijete naše nasvete o tem, kako izbrati vašo opremo za delo na daljavo.

Na evropski ravni delo na daljavo urejajo okvirna direktiva in druge direktive o delovnih pogojih (kot je direktiva o delovnem času) ter varnosti in zdravju pri delu. Kljub temu v EU ni enotnega, posebnega zakonodajnega akta, ki bi bil neposredno povezan z delom na daljavo. Namesto tega se na nacionalni ravni ureja z zakonsko zakonodajo, socialnim dialogom in kolektivnimi pogajanjimi.

Jedro evropskega pristopa k delu na daljavo pa je Evropski okvirni sporazum o delu na daljavo, ki je avtonomen sporazum med socialnimi partnerji iz leta 2002. V tem dokumentu je delo na daljavo opredeljeno kot „oblika organizacije in/ali opravljanja dela z uporabo informacijske tehnologije v okviru pogodbe o zaposlitvi/odnos, kjer se delo, ki se lahko opravlja tudi v prostorih delodajalca, redno opravlja zunaj teh prostorov“. Poleg tega zagotavlja jasen, čeprav splošen pregled odgovornosti delodajalcev do delavcev na daljavo pred pandemijo.

Te odgovornosti vključujejo zagotavljanje, da ima delavec na daljavo enake pravice kot delavci na kraju samem, ob upoštevanju posebnosti dela na daljavo. V sporazumu je poudarjeno tudi dejstvo, da je delodajalec odgovoren za varnost in zdravje pri delu delavcev na daljavo, zlasti v zvezi z delovnimi pogoji in uporabo orodij. Sporazum določa, da imajo delavci na daljavo pravico zahtevati inšpekcijske obiske, da zagotovijo, da je njihov delovni prostor primeren in ergonomičen. Določa tudi temeljna pravila o vidikih, kot so organizacija dela, usposabljanje, zaupnost podatkov in oprema.

Čeprav pogovor o pravici do dela od doma že več let narašča, z državami, kot je Francija, na primer z uvedbo zakonite pravice do odklopa leta 2016, nove okoliščine po pandemiji COVID-19 in posledični val dela na daljavo vodijo k pregledu – in poostitvi – predpisov o delu na daljavo. Do marca 2021 je pet držav uvedlo pravne spremembe (Italija, Luksemburg, Latvija, Slovaška in Španija), številne druge pa so

---

<sup>1</sup>Günther, N., Hauff, S., & Gubernator, P. (2022). Skupna vloga HRM in vodenja za dobro počutje delavcev na daljavo: Analiza med pandemijo COVID-19. *Nemški časopis za upravljanje človeških virov*, 36(3), 353–379. <https://doi.org/10.1177/23970022221083694>



pregledale svojo nacionalno zakonodajo na to temo, vključno z Avstrijo, Belgijo, Ciprom, Hrvaško, Madžarsko, Irsko, Nemčijo, Malto, Poljsko, Portugalsko in Slovenijo. Na Nizozemskem je bil zakon o prilagodljivem delovnem aktu ocenjen z zakonom, zato so bile v tem pregledu upoštevane tudi spremembe predpisov o delu na daljavo, ki so jih povzročile okoliščine pandemije.

Te dogovorjene ali predlagane spremembe nacionalnih predpisov v zvezi z delom na daljavo se lahko razvrstijo v štiri glavne kategorije:

- pravna opredelitev, kaj delo na daljavo zajema
- pravica do dela na daljavo (vključno s trajanjem in pogostostjo dela na daljavo)
- pravica do odklopa med počitkom in zmožnost zagotavljanja zdravega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem med delom na daljavo
- posebne določbe o varnosti in zdravju pri delu, vključno z odgovornostjo delodajalca, da zagotovi, da je delovna postaja na daljavo ergonomska in pomaga preprečevati razvoj ali poslabšanje mišično-skeletne motnje.

## **1. SEJA – KAJ JE UČINKOVITO DELOVNO MESTO NA DALJAVO?**

Delo na daljavo ni nekaj, kar bi lahko improvizirali. Ni dovolj, da se usedete za mizo v dnevni sobi in začnete delati. Delo na daljavo, da se zagotovi produktivnost, zahteva ustrezno okolje.

Eno najpomembnejših vprašanj za optimalne pogoje za delo na daljavo je oprema doma, ki ustreza udobju dela na delovni postaji.

Evropska direktiva 90/270/EGS z dne 29. maja 1990 o minimalnih varnostnih in zdravstvenih zahtevah za delo s prikazovalnimi zasloni opredeljuje delovno postajo *kot sklop opreme s prikazovalnim zaslonom, ki je po potrebi opremljena s tipkovnico ali napravo za vnos podatkov in/ali programsko opremo za določanje vmesnika med človekom in strojem, neobveznimi dodatki, priključki, vključno z disketnim pogonom, telefonom, modemom, tiskalnikom, nosilcem dokumenta, sedežem in mizo ali delovno površino ter neposrednim delovnim okoljem; Za ponovno vzpostavitev idealnih delovnih pogojev je najbolje, da so opremljeni z najboljšo možno opremo*<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>Direktiva DU CONSEIL du 29 mai 1990 concernant les recettes minimales de sécurité et de santé relatives au travail sur des équipements à écran de visualisation (Direktivacinquième particulière au sens de l'article 16, odstaveke 1 de la Directive 89/391/CEE) (90/270/EGS)

Delovna postaja mora zato vsebovati vso opremo, ki je potrebna za zagotovitev učinkovitega dela. Delo na daljavo ima posebnost, da je del zasebne sfere. Da bi ustvarili ugodno okolje za delo, bi moral delavec na daljavo razmisliti o vzpostavitvi delovne postaje, ki bi združevala tako zasebno sfero kot tudi zahteve dela na daljavo.

Ureditev delovnega mesta morajo delavec, pa tudi vodje ali kadrovska ekipa jemati resno. Delovni prostor mora omogočati udobje, medtem ko je popolnoma produktiven. Fizična delovna postaja je na splošno zasnovana na ergonomski način, da prepreči ali zmanjša učinke pisarniškega dela na zdravje.

Delovno mesto je mogoče opredeliti kot delovno postajo, prilagojeno delovnemu okolju in potrebam delavca, zlasti z uporabo posebnih orodij in opreme. *Glavne nevarnosti za zdravje delavcev na daljavo so: nerazpoložljivost ergonomske delovne opreme*<sup>3</sup>

V okviru dela na daljavo so glavna ergonomska načela, ki jih je treba upoštevati za ohranitev zdravja in varnosti kot delavca, naslednja:

- Sprejetje nevtralnega položaja, tj. sprejetje pravilne drže za opravljanje vašega dela. To vključuje: spodnji del hrbta leži na naslonu stola, ima ramena in vrat naravnost, noge na tleh ali naslon za noge itd.
- Zaslona mora biti na višini oči ali rahlo pod njim.
- Delovni prostor je treba organizirati, tj. imeti morate dostop do vseh predmetov, ki jih potrebujete za opravljanje svojega dela (miška, tipkovnica, pero itd.) Postavki in dodatki, ki se občasno uporabljajo, morajo biti oddaljeni od glavnega delovnega območja, vendar dostopni brez večjih premikov.
- Pri delu na daljavo se izogibajte motnjam okoli vas

Izbira delovnega prostora gre z roko v roki s svojo razporeditvijo. Lahko imate ergonomsko delovno postajo brez ustreznega delovnega prostora. To ne bo vplivalo le na vašo koncentracijo, ampak tudi na vašo produktivnost.

Delovni prostor mora biti praktičen, ne da bi posegal v vaš zasebni prostor. Prostor mora biti dovolj majhen, da sprejme mizo, kot tudi različne poslovne dokumente in datoteke.

---

<sup>3</sup>Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R. in De Sio, S. (2021). Zdravje in televizijsko delo: Novi izzivi po pandemiji COVID-19. Evropski list za okolje in javno zdravje, 5(2), em0073. <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>



## Nasveti za povečanje koncentracije

- Izberite mesto, ki je tiho in izolirano od različnih motenj, ki se lahko pojavijo čez dan.
- Povečajte naravno razsvetljavo (izognite se sobam brez oken), ne da bi bila preveč svetla (uporabite zavese ali žaluzije). Morda je treba uporabiti tudi dodatno svetilko.
- Izberite miren prostor, stran od virov hrupa in odvratanja pozornosti (otroški igralni prostori, pralni stroji, promet itd.).
- Izberite prostor, ki zagotavlja toplotno udobje. Izogibajte se mestu, ki je prevroče ali premrzlo ali preveč vlažno, ko delate v sedeči pisarni.



## Dejavnost 1: Analizirajte svoje okolje za delo na daljavo

Izpolnite naslednjo tabelo za analizo vašega delovnega okolja.

TEME	My CURRENT TELEWORK ENVIRONMENT (tukaj opišite, kakšno je vaše trenutno okolje)	Spremembe I Can DO (Tukaj napišite spremembo, ki bi jo lahko naredili, da bi imeli boljše delovno okolje.)
Prostori (spalnica, dnevna soba, jedilnica...)		
Temperatura (vroče, hladno, zmerno itd.)		
Hrup (tiha, televizija, otroci...)		
Svetlost (svetla, temna, dodatna svetilka...)		
Oprema (ali imam vso potrebno opremo, da bi bila produktivna?)		
Udobje		



**Dejavnost 2:** Po branju zgoraj navedenega in razmisleku, kako zagotoviti, da bo vaša ekipa imela pravilno delovno mesto in delovno okolje, da bo produktivna?

## 2. SEJA – TVEGANJA ZA FIZIČNO ZDRAVJE

Prednosti dela na daljavo za delavce so dobro znane (boljša produktivnost, avtonomija...). Hkrati so se učinki na zdravje uresničili in so zdaj dobro znani. Delo na daljavo, če se opravlja brez ergonomskih previdnostnih ukrepov, namreč delavcu daje prednost različnim fizičnim lastnostim in s tem spreminja njegovo produktivnost.

Sedeče pisarniško delo je znano, da spodbuja številne posebne fizične težave, povezane z držo. Fizične bolečine, kot so nelagodje vida in mišično-skeletna bolečina, so glavni ugotovljeni fizični vzroki (Aarås et al., 2000). Druge bolečine in bolečine so prepoznane tudi kot stigma sedečega dela. Poleg tega neergonomska delovna postaja spodbuja razvoj teh fizičnih bolezni in težav, zlasti bolezni zgornjih okončin, bolezni spodnjih okončin in bolečine v hrbtu (Hoe et al, 2012; Jensen et al., 2002; Wahlström, 2005).

V zadnjih nekaj letih in z epidemijo COVID-19 so se tveganja, povezana z delom na daljavo, povečala, kot so nerodne drže, ponavljajoča se gibanja in dolgo obdobje neprekinjenega dela; delo na daljavo zmanjšuje telesno aktivnost strokovnjakov in spodbuja sedentarizem, ki prispeva k različnim boleznim in kroničnim boleznim, kot so sladkorna bolezen, bolezni srca in ožilja, debelost in hipertenzija (González et al., 2017).

Pri delu na daljavo je treba upoštevati tri kategorije fizičnih tveganj:



### 1. Tveganja, povezana z ureditvijo delovnega mesta:

Ko delovna postaja ni ali je neustrezna, prilagojena računalniškemu delu, lahko povzroči posturalne napetosti v zgornjih okončinah in hrbtenici. Dejansko lahko podaljšana statična drža povzroči mišično utrujenost zaradi trajne obremenitve mišic, ki zagotavljajo podporo.

Glavna posledica takšne drže je razvoj mišično-skeletnih motenj (MSD) različne intenzivnosti in se manifestira v obliki neugodja, mišične, kite ali celo bolečine v sklepih, ki lahko privede do poškodb. Na primer: bolečine v hrbtu, vratu ali ramenih.

### 2. Tveganja, povezana s sedečo držo:

Ureditev delovne postaje lahko privede do pogostega in dolgotrajnega sprejetja sedeče drže. Ti ustrezajo vzdrževanju sedeče drže skozi čas in zelo nizki porabi energije. Znano je, da sedeča drža prispeva k tveganju kardiovaskularnih patologij (hipertenzije, srčnega popuščanja itd.), težav z duševnim zdravjem (depresija) in kostno-mišičnih obolenj.

### 3. Tveganje za utrujenost vida, povezano z intenzivno uporabo zaslona:

Najprej je treba omeniti, da ni bilo dokazano, da lahko računalniško delo povzroči vizualne patologije. Vendar pa je bilo dokazano, da delo na zaslonu za dolgo časa lahko

povzroči vizualno utrujenost. Vizualna utrujenost je pojav, ki začasno vpliva na delovanje očesa zaradi dolgotrajnega napora. Stalni mehanizem za namestitvev, ki ga izvajajo leča in očne mišice, da prilagodite fokus slike, lahko povzroči utrujenost oči. Kaže se zlasti s fiziološkimi spremembami, padcem vizualne zmogljivosti, rdečico, začasno kratkovidnostjo itd.



**Dejavnost 3:** Tukaj je seznam fizičnih in psiholoških bolezni, ki se lahko razvijejo z neprimerno delovno postajo pri delu na daljavo. Poskusite ugotoviti potrebno opremo, ki bi lahko ublažila te bolezni.

### 3. SEJA – ERGONOMSKA DELOVNA POSTAJA: KATERA OPREMA JE POTREBNA ZA DELO NA DALJAVO?

V prejšnjih dveh sejah ste videli, kako pomembno je ustvariti ergonomsko delovno postajo, ki omejuje fizična in psihološka tveganja dela na daljavo. Za to je potrebna določena oprema za učinkovito delo na daljavo.

#### 1. Miza/delovna plošča

Izbira vaše delovne mize ali mize je pomembna. Določa držo, ki jo boste sprejeli. Iz tega razloga prednost mizo z ravnim robom in dovolj velik, da imajo vsa vaša delovna orodja. Upoštevati morate naloge, ki jih je treba opraviti, in opremo, ki jo je treba

Bolečine v hrbtu (lumbar):

.....

Glavobol/migrena:

.....

Bolečine v hrbtu in vratu:

.....

Suhe oči: .....

Zapestje tendonitis:

.....

namestiti (število zaslonov, datotek itd.). Upoštevati morate tudi prostor, ki ga imate na voljo. Priporočljivo je, da imate mizo na višini komolca, ko sedite na stolu.

V idealnem primeru postavite mizo pravokotno na okna, da omejite odseve in preprečite vizualno utrujenost (z neposrednim ali posrednim bleščanjem).

## 2. Računalnik

Računalnik je najpomembnejše orodje za delo na daljavo. Ne glede na to, ali je fiksna ali prenosna, je bistveno, da vam omogočite dostop do vseh informacij, virov in delovnih orodij, potrebnih za izvedbo vaših nalog. Omogoča vam, da ostanete v stiku s svojo ekipo prek različnih komunikacijskih orodij, sodelujete na sestankih, opravljate svoje naloge itd.

Dober računalnik vključuje tudi dober zaslon. Vaš računalniški zaslon vam mora omogočati delo brez omejitev, z dobro ločljivostjo in zagotovljenim vizualnim udobjem. Merila za dober monitor:

- Velikost, prilagojena računalniku in vašim potrebam
- Vizualno udobje: HD ali Full HD ločljivost, da se prepreči vizualna utrujenost.
- 1 ali več zaslonov, če je potrebno,
- Na ravni oči

Tipkovnica in miška sta tudi dva druga bistvena elementa za uporabo računalnika. Brezžične tipkovnice in miši so bolj praktične in se izogibajo težavam pri povezovanju. Obstajajo ergonomska orodja, ki ustrezajo obliki vaših rok za izboljšanje udobja.

## 3. Videokonferenčne slušalke

Potrebna je tudi videokonferenčna slušalka, še posebej, če imate spletna srečanja ali se udeležujete spletnih tečajev usposabljanja. Slušalke lahko iz vašega doma izrežejo tudi hrup iz okolja (zakonec na sestanku, kričanje otrok, hrupni sosede itd.), ki lahko onesnažujejo vašo koncentracijo. Na trgu so slušalke za odpravljanje hrupa (zaprte slušalke z aktivnim odpravljanjem hrupa), ki vas lahko bolj ali manj odrežejo od sveta okoli vas. To je dober nakup, če imate težave s koncentracijo pri delu na daljavo.

## 4. Pisarniški stol

Vaša izbira sedežev je pomembna, ker veliko svojega delovnega časa preživite v sedenju. Potrebujete ergonomski stol, ki zagotavlja udobje in sedenje za dolgo časa. Slab stol bo spodbujal slabo držo in bolečino (zlasti bolečine v hrbtu). V idealnem

primeru bi moral biti nastavljiv in vrtljiv, in bi moral zagotoviti maksimalno olajšanje za hrbet in vrat.

## 5. Računalniška podpora

Računalniško stojalo je orodje za prilagajanje višine prenosnega računalnika, zlasti za dvig višine zaslona.

Stojalo zagotavlja udobje uporabe prenosnega računalnika tako, da mu omogoča, da ohrani pokončno držo. Uporaba prenosnega računalnika brez stojala prisili uporabnika, da premakne glavo navzdol, da bi lahko pravilno pogledal na svoj delovni zaslon. To gibanje glave potegne na vrat in nape vratu, kar lahko dolgoročno privede do bolečine in drugih težav, povezanih z držo.

## 6. Drugi

**Opora za noge:** Opora za noge je nepogrešljiv ergonomski pripomoček, ki omogoča udobno pozicioniranje telesa. Opora za noge je še posebej uporabna za ljudi, katerih noge se ne dotikajo tal, ali tiste, ki so v nerodnem položaju. Opora za noge pomaga preprečiti težave, povezane s slabo držo.

**Spletne kamere:** Spletna kamera vam bo omogočila, da boste vidni med sestanki ali drugimi spletnimi dogodki. Tako vam bo kakovostna kamera, dobra ločljivost in hitrost sličic omogočila, da ostanete dostopni sogovorniku. Izberite HD ali Full HD fotoaparate, ki bodo zagotovili jasno sliko. Kamera je še posebej uporabna, saj vam omogoča, da ohranite podobo povezave v izmenjavah, tako da vam omogočite, da vidite svojega sogovornika in ste vidni drugim.

**Priključne postaje:** Priključne postaje so orodje, ki vam bo omogočilo povezovanje vseh vaših naprav, še posebej, če uporabljate prenosni računalnik in želite uporabiti zunanji zaslon.

**Varnostno kopiranje in obnovitev podatkov:** O tem ne razmišljamo dovolj, vendar sta varnostno kopiranje in obnovitev podatkov zanimiva in nepogrešljiva orodja, saj vam omogočajo, da zaščitite svoje podatke, še posebej najbolj kritične. To bo preprečilo napake ali druge težave, povezane z vašo računalniško opremo.



**Dejavnost 4:** *Ali je zaradi vašega branja zgoraj navedenega in vašega razmišljanja potrebna posebna oprema za vaše delo?*



#### SEJA ŠT. 4: NASVETI

Vsak delavec ima svoje težave in potrebe. Delovna postaja mora biti zato prilagojena vsaki osebi, odvisno od njenih potreb in okolja.

Da bi omejili vpliv dela na daljavo na fizično telo in duševno zdravje, tukaj je nekaj nasvetov za zagotovitev dobre ergonomije med delom na daljavo:

Prilagodite višino delovnega stola tako, da so stegna vzporedna s tlemi. Noge naj počivajo ravno na tleh ali na oporišču za noge. Ko sedite, ne bi smeli čutiti pritiska na zadnji del stegna.

Nastavitev naslonjala sedeža: spodnji del hrbta, tj. ledveno območje, in sredina hrbta morata biti dobro podprta. Prilagodite višino, kot in napetost naslonjala. To je treba prilagoditi vaši telesni obliki.

Tipkovnica mora biti na isti višini kot komolci, ne glede na to, ali sedite ali stojite (npr. pri stoječi mizi).

Podlakti morajo biti vzporedni s tlemi. Po potrebi prilagodite stojalo, na katerem stojita miška in tipkovnica, tako da je višina ustrezna.

Zapestja morajo biti ravna, v skladu s podlakti.

Komolci naj bodo v bližini vašega telesa. Prilagodite naslone za roke, tako da teža vaših podlakti leži na njih.

Izogibajte se upogibanju ramen naprej

Zmanjšajte neudobno držo vratu tako, da monitor postavite na raven oči ali rahlo pod njo (ne glede na to, ali delate med sedenjem ali stojite).

Računalniški zaslon mora biti nameščen okoli dolžine roke stran od vaših oči. Razdalja mora biti prilagojena velikosti zaslona. Večji kot je zaslon, bolj oddaljen je lahko od vaših oči.

Za zmanjšanje obremenitve oči vzemite mikro zlome po pravilu 3 x 20: 20-sekundni odmor vsakih 20 minut, pogled na nekaj približno 20 metrov stran.

Vključite raztezanje v svoje delo. Spremenite svojo držo čez dan. Postavite naprave tako, da morate vstati (na primer tiskalnik lahko postavite nekaj metrov stran od vaše mize)

Pri delu s tiskanimi dokumenti poskrbite, da imate ustrezno osvetlitev in osredotočeno, razpršeno svetlobo za delo na zaslonu. Če je vaš računalnik nameščen poleg okna, se okno ne sme odražati neposredno na monitorju. Bleščanje povzroča utrujenost oči in suhost. Prilagodite nagib računalniškega zaslona, da zmanjšate bleščanje.



Videoposnetek: Tukaj je seznam predvajanja Youtube z nasveti in nasveti o tem, kako izboljšati svoje delovno okolje na daljavo. Kako delati od doma #WithMe:

[https://youtube.com/playlist?list=PLbpi6ZahtOH4\\_AOV4nGZZY1Uy5Uk709ty](https://youtube.com/playlist?list=PLbpi6ZahtOH4_AOV4nGZZY1Uy5Uk709ty)

## Modul 3 – Dobro počutje in prakse sodelovanja pri delu na daljavo

### *Kratek pregled modula*

Tretji modul tega usposabljanja vam bo zagotovil znanje o dobrem počutju in predanosti pri delu. Modul vam bo pomagal razumeti in podpirati zaposlene pri delu na daljavo ter zlasti zagotoviti njihovo dobro počutje in zdravje.

Imeli boste dostop do več orodij in nasvetov za povečanje vaše podpore pri vzpostavljanju in izvajanju dela na daljavo za vaše zaposlene.

### *Predvideno trajanje modula*

3 ure

### *Cilji modula*

Cilji modula 3 so:

- Krepitev spretnosti strokovnjakov na področju človeških virov
- Zagotoviti potrebno znanje o dobrem počutju pri delu na daljavo
- Da bi odprli refleksijo strokovnjakov o njihovih praksah
- Zagotavljanje potrebnih znanj in spretnosti za strokovnjake na področju človeških virov za vzpostavitev in izvajanje dela na daljavo
- Opredeliti vlogo kadrovske strokovnjakov pri varovanju zdravja, varnosti in dobrega počutja zaposlenih, zlasti pri delu na daljavo.

*Učni rezultati modula*

MODUL #	Po končanem usposabljanju se od udeležencev pričakuje, da bodo...		
	Znanje	Sprenosti	Kompetence
<b>MODUL 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razumevanje dobrega počutja delovnega okolja na daljavo</li> <li>• Razumevanje sodelovanja zaposlenih pri delu na daljavo</li> <li>• Znati definirati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naučite se biti učinkovit strokovnjak za človeške vire v okviru dela na daljavo</li> <li>• Naučite se vključiti zaposlene v delo na daljavo</li> <li>• Oblikovanje strategije za dobro počutje zaposlenih na daljavo</li> <li>• Znati biti podpora virtualnim ekipam</li> <li>• Vedeti, kako zagotoviti zavzetost zaposlenih.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomagajte zaposlenim, da se prilagodijo svojemu delovnemu prostoru</li> <li>• Ustvarjanje primerne spletne delovnega okolja</li> <li>• Skrbite za zdravje in dobro počutje zaposlenih</li> <li>• Določiti akcijski načrt za zagotavljanje dobrega počutja in angažiranosti.</li> </ul>

*Vsebina modula*

## SEJA 1 – DOBRO POČUTJE PRI DELU NA DALJAVO

Izraz dobro počutje je vse bolj povezan s svetom dela, vključno z delom na daljavo. Delo na daljavo je v zadnjih letih postalo bolj priljubljeno, dobro počutje na delovnem mestu pa se je preselilo v zasebno sfero.



**Dejavnost 1:** *Kaj po vašem mnenju in izkušnjah pomeni dobro počutje na delovnem mestu in kakšna so merila za njegovo opredelitev?*

Delo na daljavo je spremenilo naš odnos do dela s prenosom tradicionalnega dela v zasebno sfero. Tako kot strokovno delo je tudi dobro počutje na delovnem mestu pomembna razsežnost, ki vpliva na naš odnos do dela, njegovo okolje, motivacijo in produktivnost. Številne študije so pokazale, da zaposleni pripisujejo velik pomen dobremu počutju na delovnem mestu in tudi pri delu na daljavo. Zaposleni, ki se dobro počuti na delovnem mestu, bo seveda vložil sebe in zagotovil boljšo kakovost dela. Opredelitev dobrega počutja pri delu na daljavo ali pri delu na kraju samem je obsežen projekt, saj zajema več razsežnosti in ga vsi posamezniki dojemajo drugače. Dobro počutje na daljavo lahko opredelimo kot občutek zadovoljstva in izpolnitve v svojem delu in skozi njegovo delo. Tako je dobro počutje na delovnem mestu mogoče opaziti na dveh mestih: fizično in psihološko dobro počutje. Dobro počutje na delovnem mestu omogoča zaposlenim, da ohranijo svoje duševno in telesno zdravje. Nasprotno pa slabo počutje na delovnem mestu predstavlja številna tveganja tako za zaposlenega kot za podjetje: bolezen, slabi rezultati, odsotnost z dela, promet, izgorelost itd.

Da bi šli še dlje in med razvojem projekta Virtual Teams, so partnerji opredelili dobro počutje na delovnem mestu v skladu s štirimi merili<sup>4</sup>:

**Fizično dobro počutje:** Sposobnost izboljšanja delovanja telesa z zdravim prehranjevanjem, spanjem in dobrimi telesnimi navadami (zdrava prehrana, upravljanje spanja, vadba).

**Čustveno dobro počutje:** Sposobnost prilagajanja, ko se soočate s težavami (odpornost), upravljanje s čustvi in ustvarjanje čustev, ki vodijo do prijetnih občutkov (generiranje pozitivnih čustev, humorja, duhovnosti, okusa, optimizma, prilagodljivosti, samo-sočutja, čuječnosti, duševnega zdravja).

**Socialna – blaginja:** sposobnost komuniciranja, razvijanja smiselnih odnosov z drugimi in ustvarjanja čustvene podporne mreže (hvaležnost, odpuščanje, verbalna in neverbalna komunikacija, empatija, dejanja prijaznosti, mentorstvo, raznolikost in vključevanje, družbena povezanost pri delu, timsko delo, dejavnosti team buildinga, medosebne veščine).

**Digitalna blaginja:** Opisuje vpliv IKT (npr. e-pošte, takojšnjih klepetov) na duševno, čustveno in fizično zdravje ljudi.

## **SEJA ŠT. 2: VLOGA KADROVSKEGA OSEBJA PRI DELU NA DALJAVO**

Tudi na daljavo ne smemo spregledati dobrega počutja zaposlenih. Kot smo že omenili, se dobro počutje čuti tako fizično kot psihično. S pojavom dela na daljavo so se delovni pogoji spremenili in vsakdo lahko prosto uredi svojo delovno postajo po želji, vendar se lahko pojavijo kostno-mišična obolenja (MSD) in druge poklicne bolezni, če niso nadzorovani in seznanjeni z ergonomijo delovne postaje (glej modul 2).

Z mentalnega vidika je pravica do odklopa več kot potrebna, na daljavo je lahko bolj fleksibilna pri organizaciji delovnega časa, vendar pazite se preobremenitve ali zlorabe. Pomembno je na novo opredeliti delovni čas in čas komunikacije.

---

<sup>4</sup>Projekt virtualnih ekip (2022). Orodje za vodje virtualne ekipe, kadrovske strokovnjake in menedžerje. Na voljo na <https://virtual-teams.eu/>

Na primer, maja 2020 je izvršni direktor IBM Arvin Krishna ustvaril osem-točkovno zavezo za delo od doma<sup>5</sup> do zaposlenih in za njih, da bi zagotovili njihovo dobro počutje in produktivnost:

- „Zaobljubljam se, da bom najprej družina.
- Zavežujem se, da bom podpiral prilagodljivost za osebne potrebe.
- Obljubim, da bom podpiral „ni fotoaparata pripravljen“ (na video klicih) krat.
- Obljubim, da bom prijazen.
- Zavežujem se, da bom postavil meje in preprečil utrujenost videa.
- Obljubim, da bom poskrbel zase.
- Obljubim, da bom pogosto preverjal ljudi.
- Zavežujem se, da bom družbeno povezan z mojimi sodelavci.



**Dejavnost 2:** Opišite priporočila/odločitve/ukrepe, sprejete za spodbujanje dobrega počutja vaših zaposlenih med delom na daljavo.

Kako lahko spodbujam dobro počutje pri delu svojih zaposlenih?

...  
...  
...  
...  
...  
...  
...

### 3. SEJA – KAJ JE DELO NA DALJAVO?

---

<sup>5</sup>Arvin Krishna, obljubim, da bom podprl kolege IBMers, ki delajo od doma med COVID-19, 2. maj 2020, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/i-pledge-support-my-fellow-ibmers-working-from-home-during-krishna/>

Spletno delovno okolje, ki spodbuja dobro počutje zaposlenih, pomaga zagotoviti motivacijo in predanost delu. Pomembno je omeniti, da zavezanost zaposlenega ne zagotavlja njihove sreče in dobrega počutja na delovnem mestu in obratno.

*Delovna angažiranost je psihološko stanje motivacije, ki ustreza navezanosti posameznika na delo in z njo povezanim praksam<sup>6</sup>.*

Zavezanost se nanaša na odnos med zaposlenim in njegovo organizacijo ter nabor elementov, ki spodbujajo navezanost in željo, da ostanejo. To kristalizira občutek zaposlenega o uporabnosti, užitku, ponosu in dosežku. To je osebno stanje, ki temelji na osebnih občutkih in čustvih.

Predani zaposleni je zadovoljen s svojim delom, s tem, kar počne, in s podobo sebe, ki jo načrtuje. Običajno je v najpreprostejših, najbolj osnovnih in nepomembnih stvareh največje zadovoljstvo, užitek in občutki ponosa in namena.

Zavezanost zaposlenega k njegovemu delu je bistvena za nemoteno delovanje organizacije. Ta zaveza je predpogoj za dobro počutje in uspeh organizacije. Zaposleni zaposleni skrbi za pravilno izvajanje nalog ter spodbuja motivacijo in investiranje. Zaposleni, ki je vložen, predan svoji organizaciji in se počuti upoštevanega in cenjenega.

Natančneje, zavzetost zaposlenih na daljavo se nanaša na to, v kolikšni meri se zaposleni na daljavo/zaposleni zunaj lokacije počutijo povezani z ekipo, njihovim delom in poslovanjem. Z delom od doma, da ostanejo, se oddaljeni delavci pogosto počutijo manj angažirani in povezani s podjetjem, kar lahko negativno vpliva na splošno raven produktivnosti in poslovno uspešnost.

Zdravstvena kriza je pretresla stvari ter v perspektivo postavila vlogo vodstvenih delavcev in kadrovskega osebja pri razumevanju dobrega počutja in angažiranosti zaposlenih. Zavezanost je postala izziv za dobro počutje zaposlenih in ne prizadevanje za uspešnost. Delo na daljavo je spodbudilo podjetja, da spodbujajo angažiranost kot izziv za dobro počutje zaposlenih in ne kot izziv uspešnosti. Med epidemijo COVID-19 je bilo pogosto omenjeno, da je delo na daljavo povzročilo zmanjšanje zavzetosti zaposlenih. To ni bilo dokazano, ampak, nasprotno, globalna študija (ki jo je izvedel Great Place to Work) je pokazala pozitiven vpliv dela na daljavo na zavzetost zaposlenih.

---

<sup>6</sup>Meyer, J. P. in Herscovitch, L. (2001). Zavezanost na delovnem mestu: Proti splošnemu modelu. Pregled upravljanja človeških virov, 11(3), 299–326.





**Dejavnost 3:** *Kakšne so po vašem mnenju značilnosti predanega oddaljenega delavca?*

Zaposleni na daljavo, ki so zapostavljeni?

...

...

...

...

...

...

...

Vsak zaposleni je drugačen in bo izrazil svojo angažiranost na različne načine. Vendar so bili ugotovljeni nekateri trendi pri vseh zaposlenih, vključno s tremi glavnimi vedenji (Aon Hewitt):

- Povejte: Zaposleni govori o svojem podjetju in ve, kako ga promovirati. On je ambasador.
- Ostani še naprej: Zaposleni ostane in želi ostati v podjetju. Je zvest delavec. V podjetju vidijo prihodnost.
- Strani, ki se povezujejo na: Dobro delujejo in presegajo pričakovanja, ki presegajo zastavljene cilje.

Zavezanost je povezana z odnosom, ki ga ima zaposleni s svojim delom, sodelavci in nadrejenimi. Zato je pomembno, da se ta odnos ohranja na daljavo na enak način kot delo v pisarni. Zato so vodje, menedžerji in kadrovske ekipe tisti, ki morajo vzpostaviti in ali okrepiti vzrode strokovne zavezanosti svojih zaposlenih.

#### **SEJA ŠT. 4: VLOGA ČLOVEŠKIH VIROV PRI ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH NA DALJAVO**

HR ima pomembno vlogo pri zavzetosti zaposlenih na daljavo na več načinov. Imajo pomembno vlogo, saj lahko vplivajo na več dejavnikov za spodbujanje in krepitev zavzetosti zaposlenih, zlasti pri delu na daljavo. Pomembno je upoštevati naslednje vzvode kot gonilo angažiranosti: (seznam ni izčrpen, vendar vsebuje glavne vzvode).

- **Dobra komunikacija:**

To pomeni vzpostavitev komunikacijskega sistema, ki omogoča večjo izmenjavo nalog in ciljev drug drugega, pa tudi potreb, poklicnih ambicij itd. Kot strokovnjak za človeške vire je vaša vloga spremljati organizacijo pri vzpostavljanju tega sporočila in zagotoviti, da ostane zdravo in dobronamerno.



**Dejavnost 4:** *Katere ukrepe lahko izvedete v svoji organizaciji za spodbujanje te dobre komunikacije? npr.: letni strokovni intervju...*

- **Zaposlovanje zaposlenih, odgovornih za organizacijo:**

Zaposleni morajo čutiti, da imajo vlogo v organizaciji in da imajo njihovi ukrepi vpliv. Pomembno je, da jim pokažemo, da so v središču strategije organizacije.



**Dejavnost 5:** *Kakšne ukrepe lahko kot strokovnjak za človeške vire sprejmete s svojimi zaposlenimi, da bi okrepili ta občutek delovanja in vpliva?*

...

...

...

...

- **Skrb za duševno in telesno zdravje zaposlenih tudi na daljavo:**

Treba je ustvariti zdravo okolje na daljavo in imeti strategijo za dobro počutje. Vloga kadrovskega strokovnjaka je, da gradi in spodbuja to okolje. Odgovoren je za spremljevalne delavce, da bi našli potrebne rešitve za njihovo slabo počutje (preusmeritev k specializiranim strokovnjakom, njihovo spremljanje pri reševanju konfliktov itd.).



**Dejavnost 6:** *Kakšna je strategija za dobro počutje vaše organizacije? Kakšna je vaša vloga kadrovskega strokovnjaka (v nekaj besedah)?*

- **Prepoznajte opravljeno delo:**

Pomembno je poudariti pozitivne dosežke vaših zaposlenih, kar je mogoče doseči s prepoznavanjem njihovega dela ustno, pisno ali z določenimi materialnimi koristmi.



**Dejavnost 7:** *Ali ste v zadnjih dveh mesecih cenili dosežke, uspešnost ali dejanja zaposlenega? Če da, kako? Če ne, kaj bi lahko cenili?*

- **Povratna informacija:**

Omogočite zaposlenim, da zagotovijo povratne informacije o organizaciji in prisluhnejo njihovim pozitivnim in negativnim komentarjem.



**Dejavnost 8:** *Katera digitalna orodja lahko uporabite za zbiranje povratnih informacij od svojih zaposlenih?*

...

...

...

...

## **5. SEJA – KAKO LAHKO ZAGOTOVIMO DOBRO POČUTJE IN PREDANOST ZAPOSLENIH?**

Povezava med dobrim počutjem in angažiranostjo je precej tesna, saj eden vpliva na drugo. Tako bodo ukrepi, sprejeti za spodbujanje enega, vplivali na drugega. Zato se ta seja ukvarja s praksami, ki hkrati omogočajo dobro počutje in zavzetost zaposlenih, brez razlikovanja. Seveda bodo navedene nekatere posebnosti, saj njihov učinek ne bo nujno enak.

Na četrti seji je bila poudarjena vloga kadrovskega strokovnjaka pri vključevanju zaposlenih na daljavo. Na 5. seji so predlagana orodja in dejavnosti, ki jih je treba izvajati za vključevanje zaposlenih in spodbujanje njihovega dobrega počutja na delovnem mestu.

### **1. Okrepite timski duh, občutek vključenosti v skupino.**

Na voljo je veliko orodij za krepitev timskega duha in vsem omogoča, da najdejo in prevzamejo svoje mesto v oddaljeni ekipi. Večina teh orodij je na voljo v obliki teambuilding dejavnosti, ki krepijo tovariške, komunikacijske in vodstvene sposobnosti. Celotna ekipa se združi na spletu v okolju, ki krepi odnose med ekipami in naredi sodelovanje bolj učinkovito.

Tukaj je izbor videov, ki vsebujejo več team building/teamwork dejavnosti, ki jih lahko enostavno izvajate s svojimi ekipami.



Videoposnetki z drugimi dejavnostmi:

- 5 zoom, virtualnih ali team building dejavnosti: [IDEJE ZA VIRTUALNE ALI ODDALJENE EKIPE]: <https://youtu.be/-KfIXKhN2Uc>
- Primer: Hitra virtualna timska aktivnost – You Rock!  
<https://youtu.be/kfm114lcl7w>
- Najboljše dejavnosti virtualnega team buildinga | Simple Team Building  
Dejavnosti za delo na daljavo [https://youtu.be/gSXX32\\_H2SQ](https://youtu.be/gSXX32_H2SQ)

## 2. Vzpostavitev strukturiranega spletnega delovnega okolja

Upravljanje spletne ekipe zahteva opredelitev okvira dejavnosti in vzpostavitev okolja, ki omogoča izmenjavo in uspešnost zaposlenih. Na tem področju se uporabljajo orodja za upravljanje in komunikacijo. Da bi zagotovili predanost vaših zaposlenih, je treba zagotoviti, da imajo na voljo vsa tehnična in praktična sredstva za opravljanje svojih nalog in krepitev njihove uspešnosti.

To lahko vključuje:

- Izbira najustreznejših komunikacijskih sredstev (e-pošta, Zoom, Microsoftove ekipe itd.).
- Opredelitev pogostosti komunikacije/sestankov
- Vzpostavitev prostora za izmenjavo informacij in vsebin...
- In tako naprej.

To usposabljanje je opremljeno z nasveti, ki vam pomagajo ustvariti okolju prijazno delo na daljavo, ki spodbuja dobro počutje in uspešnost vaših zaposlenih. Poleg tega zbirka orodij za vodje virtualne ekipe, kadrovske strokovnjake in upravitelje vsebuje več orodij, ki vam pomagajo ustvariti pravo okolje za vašo ekipo in vaše cilje.

## 3. Spodbujanje zdravja in dobrega počutja (npr. spletno športno srečanje)

Zdravje vaše ekipe mora biti prednostna naloga. Če vaši zaposleni zbolijo ali se ne počutijo dobro, bodo delovali slabo ali sploh ne. Poleg tega vse študije kažejo, da sta zdrava prehrana in vadba pomembna za dobro zdravje. Kot strokovnjak za človeške vire lahko predlagate vzpostavitev spletnih aktivnosti za spodbujanje zdravih navad. To bi lahko bilo ustvarjanje wellness programa za vašo ekipo (30 dni joge, en mesec dnevnih sprehodov itd.) ali ustvarjanje skupinskega trenutka, kot je spletna športna seja ali tečaj kuhanja.

Te dejavnosti bodo pokazale, da vam je mar za njihovo zdravje, hkrati pa bodo zbližale zaposlene, hkrati pa ohranile svoje zdravje.

#### 4. Ponujanje možnosti za spletno usposabljanje in poklicno napredovanje

Vseživljenjsko učenje je vzvod za predanost delu, ki zaposlenim omogoča, da so motivirani in gradijo svojo poklicno prihodnost. Da bi upoštevali želje vsakega posameznika in jih uskladili s strategijo podjetja, je treba voditi kadrovske politike, ki vključuje resnično upravljanje talentov. Odpiranje možnosti nadaljnjega izobraževanja za vaše zaposlene bo okrepilo njihove spretnosti, ki bodo dobro izkoriščene v podjetju.

Številni spletni sistemi za upravljanje učenja vam omogočajo, da vsebino za usposabljanje objavite na spletu in jo razdelite svojim zaposlenim ali dostopate do ustreznih vsebin za usposabljanje. Usposabljanje lahko ponudite glede na potrebe, želje in zahteve vaših zaposlenih. Dober, produktiven način, da ostanete zasedeni, je, da gledate in končate vsako usposabljanje, ki ga zahteva podjetje. To lahko zaposlenim omogoči, da napredujejo v svoji karieri na načine, ki jim bodo pomagali doseči njihove cilje.

Poleg tega morajo vaši zaposleni vedeti o možnih možnostih za napredovanje v podjetju. Pomembno je, da zaposleni vedo, da se lahko premikajo v vaši organizaciji, ne glede na to, ali se nahajajo v pisarni ali po svetu. Delo na daljavo ni ovira za poklicni razvoj in lahko celo zmanjša fluktuacijo zaposlenih in spodbuja angažiranost.

#### 5. Dodelite proračun za pomoč pri popestritvi domače pisarne

Nujno je treba zagotoviti delovna orodja, prilagojena nalogam, ki so jim bile zaupane. Slabo opremljen zaposleni vnaprej ve, da ne bo mogel opraviti naloge.

Seznam stvari, o katerih je treba razmisliti o spodbujanju zavezanosti na delovnem mestu:

- dovolj prostora,
- udoben sedež,
- funkcionalna miza,
- računalnik, ki ne „trka“,
- učinkovita programska oprema,
- in tako naprej.

#### 6. Plačilo

Glede na razmere (zaposlovanje ali napredovanje) lahko vodstvo in kadrovska ekipa finančno motivirata:

- povišico,
- bonus za udeležbo ali bonus, ki temelji na ciljih,
- prednosti,
- ali katero koli drugo vrsto bonusa bi morale biti mogoče ponuditi privlačen in motivacijski paket.

Ko zaposleni, ki je predan svojemu delu, doseže konkretne rezultate, vendar vidi predolgo stagnacijo plače, je morda v skušnjavi, da bi se prijavil drugje, da bi dosegel zadovoljstvo.



### Nasveti/Nasveti

Tukaj je nekaj primerov praks, ki lahko izboljšajo dobro počutje in angažiranost zaposlenih. Ta seznam ni izčrpen.

Ne oklevajte in poiščite druge dejavnosti, orodja ali ukrepe za izvajanje s svojimi ekipami.

Pomembno je, da upoštevate mnenja in priporočila vašega osebja. Znali bodo opredeliti svoje potrebe in dejavnosti, ki jih potrebujejo.

## Modul 4 – *Pomoč vodjem virtualnih ekip, ki upravljajo za koristi dela na daljavo*

### *Kratek pregled modula*

Menedžerji in vodje ekip so se znašli v edinstvenem položaju s prehodom na e-delo in delo na daljavo. Medtem ko obstajajo nekatera podjetja, ki delajo popolnoma na daljavo, se večji del podjetij odloča za mešani model hibridnih delovnih mest – ki združuje delo na kraju samem in e-delo za iste zaposlene. Oba e-delovna sloga vodita do posebnih potreb po podpori kadrovskih strokovnjakov vodjem timov, da bi jim pomagali podpreti svoje ekipe zaposlenih, zagotoviti najboljše možno delovno okolje in omogočiti učinkovito izpolnjevanje ciljev podjetja.

Ta modul bo pokrival potrebe in priložnosti za kadrovske podpore vodjem in vodstvenim delavcem pri prilagajanju delovnih procesov, tako da bodo ustrezali e-delovanju, spremljanju procesov in uspešnosti delavcev na daljavo, organizaciji poteka dela in organizaciji vsakodnevnega dela zaposlenih na daljavo in timskega dela, soustvarjanju kulture podjetja, zavzetosti zaposlenih, motivaciji in produktivnosti ter pripadnosti timskega duhu.

### *Predvideno trajanje modula*

2,5 ure

### *Cilji modula*

- Zagotavljanje razumljivega pregleda različnih procesov, nalog in vsakodnevnih dejavnosti, ki prispevajo k uspešnemu e-delovanju
- Opredelitev različnih načinov sodelovanja in podpore vodstvenim delavcem, vodjem skupin in nadzornikom pri zagotavljanju potrebne podpore njihovim oddaljenim članom skupine
- Opredelitev potreb vodje/vodje ekipe/nadzornika na področju kadrovske podpore pri njihovem delu in obvladovanju vodenja ekipe na daljavo



### Učni rezultati modula

MODUL #	Po končanem usposabljanju se od udeležencev pričakuje, da bodo...	
	Znanje	Spretnosti
MODUL 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razumeti izzive, s katerimi se morda soočajo menedžerji pri delu z oddaljenimi ali hibridnimi ekipami, in lahko najdejo načine za podporo tem vodjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opredelitev ključnih procesov, v katerih bi vodje skupin/vodje/nadzorniki morda potrebovali podporo pri zagotavljanju potrebne podpore svojim oddaljenim članom skupine;</li> <li>Opredelitev ključnih procesov, v katerih bi vodje skupin/vodje/nadzorniki morda potrebovali podporo na svojem položaju in obvladovanje upravljanja oddaljene ekipe</li> </ul>

### Vsebina modula

Obstajajo podjetja, ki še vedno zaposlujejo samo v pisarni delavce in obstaja več popolnoma oddaljenih podjetij, vendar je tudi vedno več podjetij, ki imajo obe vrsti zaposlenih. To je edinstven položaj za menedžerje, saj odpira različna vprašanja potreb in pričakovanj v zvezi s procesom dela zaposlenega. Nekateri menedžerji niso prepričani, kaj je treba upoštevati pri delu z oddaljeno ekipo ali prehodu različnih sotekmovalcev ali položajev v hibridno delovno okolje.

Poleg tega se pričakovanja organizacije do e-delavca v smislu kakovosti dela, ki ga proizvajajo, nikoli ne bi smela razlikovati od tistih, ki jih ima organizacija do zaposlenih v pisarni. Preprosto povedano, organizacija od oddaljenih delavcev ne bi smela pričakovati več ali manj kot od osebja na delovnem mestu, ne glede na to, ali gre za kakovost dela (veliko delo je prav tako odlično opravljeno na kateri koli lokaciji), upravljanje s časom (rok velja za vse delavce) ali spoštovanje pravil podjetja (delavce na različnih lokacijah še vedno zavezujejo enake pravice in obveznosti).

Zato bi bilo treba med delodajalcem in zaposlenim jasno opredeliti osnove različnih področij dela na daljavo, vključno z načini komunikacije med organizacijo in potrebami različnih delovnih procesov, spremljanjem procesov dela na daljavo, organizacijo

poteka dela ter organizacijo vsakodnevnega dela zaposlenega in tima, hkrati pa je treba razvijati, vzdrževati in vzdrževati kulturo podjetja, timski duh in pripadnost tima.

Vsa ta področja so področja, na katerih lahko kadrovski strokovnjaki zagotovijo podporo menedžerjem pri čim bolj nemotenem poteku e-delovnih procesov ter zagotavljanju koristi in zadovoljstva delodajalcev in zaposlenih.

Ko gre za podporo menedžerjem za e-delo, morajo kadrovski strokovnjaki najprej opredeliti področja, kjer menedžerji morda potrebujejo pomoč pri opravljanju svojega dela. To na splošno vključuje načine, na katere se lahko e-delo razlikuje od tipičnega nastavitvev na kraju samem, v katerem imajo menedžerji več izkušenj.

Eden od načinov, na katerega se e-delo razlikuje, je količina (in učinek) takojšnjega stika in nadzora, ki ga imajo oddaljeni delavci na strani svojih vodstvenih delavcev. To pomeni, da morajo imeti zelo jasno vizijo svoje vloge v organizaciji – specifične cilje in cilje, ki jih morajo zasledovati. Natančno morajo vedeti, kaj je treba storiti in kako bi bilo treba to storiti, ter biti sposobni tega izvajati z manj neposrednim nadzorom in podporo svojih kolegov. Vse to jim morajo posredovati njihovi vodstveni delavci (s podporo človeških virov).

Ko gre za postopke vkrcanja, bodo menedžerji morda potrebovali podporo pri sodelovanju s člani svoje ekipe in strokovnjaki za človeške vire, da bi prišli do individualiziranega načrta daljinskega vkrcanja s posebnimi načini komunikacije in cilji, ki jih je treba izpolniti. Ključnega pomena je spodbujanje sodelovanja in angažiranosti ter zagotavljanje sredstev, tehnologije in načinov za vključevanje in začetek njihovega poklicnega razvoja in osebne rasti od začetka njihove zaposlitve.

V sodelovanju s kadrovskimi strokovnjaki se lahko vodje in nadzorniki usposobijo tudi za posredovanje različnih pomembnih sporočil, kodeksov ravnanja in kulture podjetij na svoje ekipe in se prepričajte, da so vsi v zanki. To vključuje tudi nadaljnjo skrb za zaposlene vodstvenih delavcev, kot je zagotavljanje potrebnih pogojev za aktivno sodelovanje delavcev v prizadevanjih podjetja, na primer z upravljanjem morebitnih ovir, zagotavljanjem varnega okolja in uporabo praks, ki spodbujajo zaposlene.

Kadrovski strokovnjaki lahko tudi pomagajo vodjem, da prepoznajo ključne izzive za delo na daljavo, uporabijo načrt in ključne prakse, ustvarijo nemotene procese in določijo jasna pričakovanja za lažje delo na daljavo. To je mogoče storiti z vodstvenimi usposabljanji ali individualnim svetovanjem, sodelovanjem in prilagojenimi akcijskimi načrti, prilagojenimi določenemu menedžmentu v določeni skupini.

Za menedžerje so lahko nekateri izzivi, s katerimi se morda soočajo pri delu z ekipami na daljavo ali hibridnimi enotami, naslednji:

- Vprašanja v zvezi s komuniciranjem  
spretnosti e-delovne komunikacije se razlikujejo od spretnosti delavcev na kraju samem, vodstveni delavci pa morajo biti z obema sposobni sproščeno. To vključuje obravnavanje pomanjkanja nekaterih informacij v primerjavi s komunikacijo v živo, zamikom pri komunikaciji, izgorelostjo video klicev, težavami z razpoložljivostjo, enostavnostjo (pogoste) komunikacije prek tehnologije itd.
- Pomanjkanje tehnoloških spretnosti ali izkušenj  
Nekateri delavci so bolj tehnološko preudarni kot drugi, menedžerji pa morajo biti sposobni podpirati vse delavce, da bi zagotovili, da je potek dela funkcionalen in dana delovna obremenitev. Menedžerji sami morda ne bodo z lahkoto reševali različnih tehničnih težav. V zvezi s tem bi lahko bili napeti tudi oddelki IT in kadrovske službe, zato je ključnega pomena, da v zvezi s tem skupaj podpirajo vodje in vse e-delavce z vzpostavitvijo tečajev in/ali sprejetjem potrebnih ukrepov pri vključevanju nove tehnologije ali novih naprav v procese podjetja.
- Pomanjkanje osebnih stikov  
To je vprašanje, s katerim bi se lahko borili tako menedžerji kot delavci, in se lahko razvije v občutke izolacije, zmanjšanja občutka pripadnosti, zmanjšanja delovne motivacije in pogona, negativno vpliva na timsko angažiranost in predanost,... Za boj proti temu je treba vzpostaviti oddaljene dejavnosti teambuildinga in redne preglede, tudi neformalne.

Sami e-delavci imajo lahko težave z družbeno izolacijo (samostojnost, pomanjkanje dinamičnih okolij v pisarni, težave z občutkom dela podjetja ali dela ekipe), dodatno stres in morebitne neoptimalne delovne pogoje doma (pomanjkanje ustreznega ali namenskega pisarniškega prostora, neposredno delovno okolje, motnje,...).



## Dejavnost 1

*Kako se delo vodij ekip/vodij/nadzornikov razlikuje pri delu z delavci na kraju samem, e-delavci ali delavci na daljavo ali celo hibridnimi razlikami delovne sile v vaši organizaciji? Katera je najbolj tipična situacija/kombinacija dela?*

*S kakšnimi težavami se srečujejo vodje skupin, menedžerji, nadzorniki, ki delajo z e-enotami ali enotami na daljavo? Kako to veste (npr. na podlagi lastnega poročila, ki temelji na anketah o človeških virih, rezultatih ključnih kazalnikov uspešnosti, pregledih strank)?*

*Kje vidite potencialna področja, kjer lahko kot strokovnjak za človeške vire podpirate vodje, vodje in nadzornike vaše organizacije pri e-delovanju? Kako vas podpirajo visoki vodstveni delavci in visoko vodstvo, da bi to storili?*



**Predlagano branje**

[Kako ustvariti dobro kulturo dela na daljavo](#)

## *Modul 5 – Spretnosti in nasveti za produktivnost pri delu na daljavo*

### *Kratek pregled modula*

Različni dejavniki v vsaki organizaciji vplivajo na produktivnost in angažiranost na delovnem mestu. Ključno vprašanje za kadrovske strokovnjake je prepoznavanje ključnih motivatorjev in demotivatorjev, ki vplivajo na e-delavce in njihove vodje pri njihovem delu, ter iskanje priložnosti, načinov in sredstev za zagotavljanje spodbud za produktivnost in odpravljanje organizacijskih ovir.

V tem modulu si bomo ogledali določena področja, na katerih lahko kadrovski strokovnjaki pomagajo povečati produktivnost organizacije, med drugimi koristnimi vplivi, z uvajanjem preprostih rešitev v različnih oddelkih in timih delovne sile organizacije. To so večinoma mehki nasveti za vzpostavitev in negovanje zdravega, učinkovitega in varnega delovnega okolja.

### *Predvideno trajanje modula*

1,5 h

### Cilji modula

Seznanjanje učencev z različnimi nasveti in spretnostmi za zagotavljanje zdravega, učinkovitega in varnega delovnega okolja, ki povečuje produktivnost pri delu na daljavo, kot so:

- ustvarjanje pozitivne organizacijske kulture, spodbujanje organizacijske klime in podpiranje delovnega okolja; vzpostavitev in soustvarjanje pisarniške kulture;
- nabava priložnosti za izobraževanje in razvoj za vse zaposlene na različnih ravneh organizacije; zagotavljanje ustreznih in uporabnih orodij in tehnologije; zagotavljanje zdravega delovnega okolja;
- zagotavljanje jasne organizacijske strukture z opredelitvijo vseh procesov podjetja; določitev jasnih meja
- dobro počutje in dobro počutje zaposlenih; jasna, pogosta, premišljena in privlačna komunikacija prek različnih kanalov.

### Učni rezultati modula

MODUL #	Po končanem usposabljanju se od udeležencev pričakuje, da bodo...	
	Znanje	Kompetence
MODUL 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opredeliti načine, na katere lahko kadrovske strokovnjaki pomagajo vodjem skupin/upravljavcem/nadzornikom na podlagi njihovih potreb po podpori na njihovem položaju in obvladovanju upravljanja oddaljene ekipe za povečanje produktivnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uporaba različnih tehnik in intervencij v e-delovnih skupinah za vzpostavitev in negovanje zdravega, učinkovitega in varnega delovnega okolja</li> </ul>

### Vsebina modula

Obstajajo različni dejavniki, ki vplivajo na produktivnost in udejstvovanje na delovnem mestu. Ključno vprašanje za kadrovske strokovnjake je prepoznavanje ključnih

motivatorjev in demotivatorjev, ki vplivajo na e-delavce in njihove vodje pri njihovem delu, ter iskanje priložnosti, načinov in sredstev za zagotavljanje spodbud za produktivnost in odpravljanje organizacijskih ovir.

### 1. Ustvarjanje pozitivne organizacijske kulture, spodbujanje organizacijske klime in podpiranje delovnega okolja

Pomagajte zaposlenim ustvariti zdravo delovno okolje, kjer lahko razvijejo zdrave delovne navade in prispevajo k ustvarjanju produktivnega delovnega prostora.

Za pomoč pri izgradnji in ohranjanju učne kulture v organizaciji morajo strokovnjaki za človeške vire vključiti vse ravni organizacije. Z dejavnim vključevanjem vseh ravni organizacije, poleg zagotavljanja, da je vključena celotna organizacija, strokovnjaki za človeške vire zagotavljajo tudi podporo visokih izvršnih predstavnikov in odločevalcev, ki razumejo svoje mnenje in bodo ostalim zaposlenim pomagali razložiti vrednote organizacije; zagotoviti, da menedžerji in nadzorniki to sporočilo posredujejo svojim ekipam, pa tudi podpirati vse delavce, da delijo in soustvarjajo kulturo podjetja, tudi z zagotavljanjem možnih načinov za izboljšanje ali spremembo v organizacijskih ali drugih procesih.

### 2. Zagotavljanje priložnosti za izobraževanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih na vseh ravneh

Te lahko vključujejo dejavnosti, kot so usmerjenost novih zaposlenih, usposabljanje managerjev, programi vodenja, programi osebnega in poklicnega razvoja ter različne oblike preusposabljanja in izpopolnjevanja.

### 3. Zagotoviti organizacijsko strukturo z jasno opredelitvijo vseh procesov podjetja

Vzpostavitev jasno opredeljene organizacijske strukture in vzpostavitev učinkovitih, organiziranih in učinkovitih načinov ravnanja z vsemi organizacijskimi in delovnimi procesi bo zagotovila, da bo vsak posameznik in tim deloval bolj produktivno, saj bodo imeli jasno razumevanje pravil, vlog, načinov in odgovornosti vsakega zaposlenega ali strukture zaposlenih.

### 4. Zagotavljanje dobrega počutja in dobrega počutja zaposlenih

Skrb za svoje člane ekipe je v zadnjih letih postala vse pomembnejši del vsake organizacijske kulture, poudarjena pa je bila šele po posledicah pandemije COVID-19, ko so se posamezniki spopadali z različnimi težavami, vključno z nevarnostmi za telesno zdravje (COVID, zdravstvena tveganja za delo v neoptimalnih delovnih okoljih od doma), pa tudi duševno dobro počutje (stres, depresivna razpoloženja, obravnavanje socialnih distanc in osamitev, spopadanje z negotovostjo, varnost zaposlitve, razmere doma, varstvo otrok,...).

Poleg razvoja in podpiranja usposabljanja o varnosti, vzdrževanja različnih vrst dnevnikov, certifikatov, zapisov in podatkov ter posredovanja v primeru poškodb ali smrtnih žrtev, ki se zgodijo na delovnem mestu, ustvarjanje varnega delovnega okolja, ki pomaga zaposlenim pri dobrem počutju, zajema več kot le skladnost s predpisi. Ustvarjanje wellness programa, spodbujanje e-delavcev, da postavijo svoje dobro počutje na prvo mesto in vodenje bolj zdravega načina življenja, bodo pomagali ustvariti bolj zdrave in srečnejše zaposlene, kar bo povečalo njihovo produktivnost. Vse te dejavnosti je treba izvajati ob upoštevanju možnosti e-delovanja – kot so zagotavljanje spletnega tečaja telesne dejavnosti, izobraževanje in usposabljanje za dobro počutje, vaje za team building,...

## 5. Zagotavljanje potrebnih orodij in tehnologije

Tehnologija je postala sestavni del vseh delovnih procesov, vendar je pravilna tehnologija še bolj pomembna pri e-delovanju. Dostopne, podprte, uporabniku prijazne, učinkovite in enostavne za upravljanje tehnoloških rešitev bi morale biti v ospredju pri upravljanju e-delovnih rešitev organizacije. Tehnologije, ki olajšujejo sodelovanje in angažiranost, so za e-delavce ugodnejše za spodbujanje udeleževanja zaposlenih, medtem ko bo lahko dostopna tehnologija v oblaku, ki omogoča „kadar koli in kjerkoli“, e-delo omogočila učinkovito upravljanje časa e-delavcev.

Vendar pa samo najboljša tehnologija in orodja ne povečujejo produktivnosti – delavci morajo biti ustrezno usposobljeni za upravljanje navedene tehnologije in/ali orodij.

## 6. Sodelovanje v komunikaciji pogosto in prek različnih kanalov

Medtem ko lahko preveč komunikacije povzroči, da se zaposleni počutijo preobremenjeni, mikroupravljeni in lahko celo privedejo do izgorelosti komunikacije, je pogosta komunikacija ključna pri vzpostavljanju in ohranjanju različnih vrst socialnih vezi med zaposlenimi ter med zaposlenim in njihovim menedžerjem. Poleg formalnih



srečanj je pomembno tudi neformalno komuniciranje. Izbrani so različni komunikacijski kanali, saj se zaposleni razlikujejo po svojih željah in komunikacijskih slogih, vendar video interakcije ponujajo največ informacij o govornici telesa in izrazih, ki so lahko smiselni vpogled v razumevanje ravni zavzetosti in stanja duha zaposlenega.

Pogovorite se z delavci individualno, da vidite, kako jih lahko najboljše podprete. Pogosto je podpora, ki jo potrebujejo, ne le uradne poti podjetja, temveč jim lahko majhne, notranje spremembe pomagajo bolje delovati – kot je morda premikanje določenega roka za nekaj dni zaradi težav, ki bi jih delavec lahko preživel (npr. bolni otrok).

### 7. Iskanje načinov za vzpostavitev, izmenjavo in soustvarjanje pisarniške kulture

Medtem ko je za e-delavce manj verjetno, da se bodo udeležili fizičnih srečanj/osebno, je pomembno, da se zavežete, da boste prek videoposnetkov in slik ali podobnih dejavnosti delili pisarniške nepozabne trenutke. To bo zaposlenim pomagalo razumeti pisarniško kulturo in biti del nje, kar bo povečalo njihovo angažiranost in produktivnost. Spoznajte svoje ljudi v svojem delovnem okolju.

### 8. Določite jasne meje

Vzpostaviti jasno vizijo pričakovanj, ki jih ima organizacija od vseh delavcev, ki delajo na daljavo, in o tem komunicirati z zaposlenim. To bi moralo vključevati tudi načine za vzpostavitev komunikacijskih kanalov, načrtovanje sej in videokonferenc, omejitve in možnosti za njihovo upravljanje, da bi ustrezali potrebam in zahtevam organizacije itd. Bodite pozorni na možnosti za ohranjanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem – vključno s skrbnim načrtovanjem skupinskega sestanka, da bi se prilagodili morebitnim razlikam med časovnim pasom, s čimer bi pokazali spoštovanje do časa e-delavcev. Jasno komunicirajte, ko lahko dosežete druge člane ekipe, druge oddelke in sebe – določitev jasnih meja je dvosmerna ulica. Ko delate na daljavo, delavec nikoli ne more „oditi domov“, zato je morda težko izklopiti računalnik za ta dan. Pomirite sebe in svoje sodelavce, da ne morete takoj rešiti vsakega problema in da vsi potrebujete prosti čas.

### 9. Ne pozabite, da smo vsi ljudje na prvem mestu

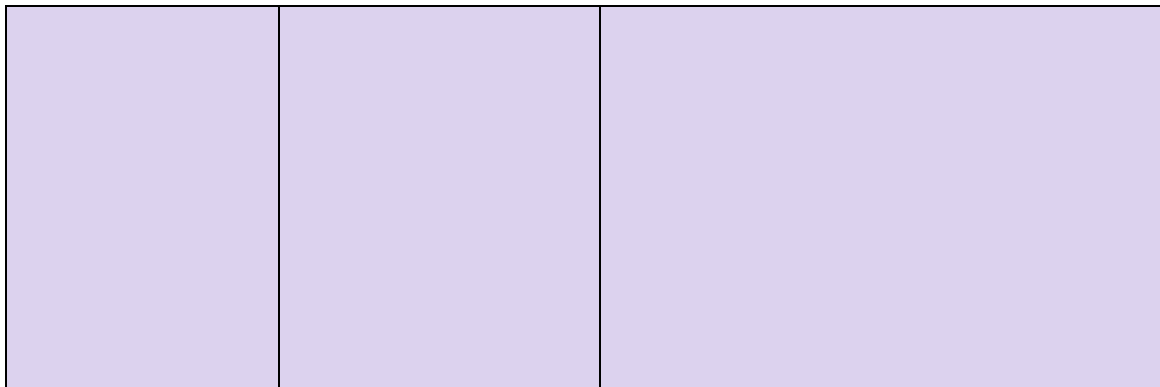
Medtem ko obstajajo določeni načini, kako nas delovno okolje sili, da ravnamo tako, da izpolnimo pričakovanja različnih deležnikov – od drugih zaposlenih, menedžerjev, vodilnih delavcev, do strank – v našem jedru smo najprej človek, drugi zaposleni in predstavnik podjetja. Potrudite se, da se izrazite in pustite, da vaša osebnost sije skozi celo v delovnem okolju. Pristni in pristni načini interakcije s sodelavci ponujajo načine za vzpostavitev zaupanja vrednega, smiselnega in iskrenega odnosa – in kot družbena bitja, to pomaga krepiti našo delovno etiko, moralo, angažiranost in produktivnost.



### **Dejavnost 1:**

*Med nasveti in spretnostmi, zajetimi v tem modulu, izberite tri in pripravite majhen akcijski načrt za posredovanje v vašem delovnem okolju. Upoštevajte, da morajo koraki, ki jih sprejmete, temeljiti na vaših specifičnih delovnih razmerah, potrebah vaših e-delavcev in njihovih vodstvenih delavcev ter biti izvedljivi za izvedbo v okviru obstoječih orodij vaše organizacije.*

NASVET	ŽELENI REZULTATI	AKCIJSKI NAČRT PO KORAKIH



#### **Predlagano branje**

- [Ključni elementi koronavirusa: 9 Nasveti za upravljanje oddaljenih zaposlenih](#)
- [Izvajanje ključnih funkcij HR na daljavo](#)
- [12 stvari, ki jih zaposleni na daljavo skrbijo za večino](#)
- [7 kreativnih načinov za prikaz oddaljenih delavcev, ki jih skrbite](#)

Modul 6 – Nasveti za zdravje, odpornost in dobro počutje med delom na daljavo

### Kratek pregled modula

Delo na daljavo ni možnost. Da bi zagotovili produktivnost, uspešnost in predanost zaposlenih, mora organizacija (vodstvo in upravljanje človeških virov) podpirati zaposlene pri zagotavljanju njihovega dobrega počutja, zdravja in odpornosti. Poleg samega dela mora organizacija svojim zaposlenim zagotoviti podporno okolje za vključevanje, razvoj in prehod v prihodnost.

Ta modul raziskuje nasvete, ki vam bodo pomagali zagotoviti zdravje, odpornost in dobro počutje vaših zaposlenih. Modul vsebuje dejavnosti X, ki vam bodo omogočile razmislek o nasvetih in njihovo kontekstualizacijo. Prav tako boste imeli dostop do več orodij za uporabo v vsakdanjem življenju.

### Predvideno trajanje modula

2 uri

### Cilji modula

- Razumeti pomen zdravja, dobrega počutja in odpornosti pri delu na daljavo
- Razumeti svojo vlogo kadrovskega strokovnjaka pri podpiranju zaposlenih
- Za kritično analizo svojih praks

### Učni rezultati modula

MODUL #	Po končanem usposabljanju se od udeležencev pričakuje, da bodo...		
	Znanje	Spretnosti	Kompetence
<b>MODUL 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razumeti pomen dobrega počutja pri delu na daljavo</li> <li>• Razumevanje upravljanja zdravja in varnosti pri delu na daljavo</li> <li>• Razumevanje kadrovskega strokovnega vlog pri delu na daljavo</li> <li>• Razložite, kako imeti prožno virtualno ekipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naučite se biti učinkovit strokovnjak za človeške vire v okviru dela na daljavo</li> <li>• Naučite se zagotavljati zdravje, dobro počutje in odpornost</li> <li>• Naučite se krepiti timski duh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomagati zaposlenim, da postanejo najučinkovitejši spletni delavec</li> <li>• Ustvarjanje ustreznega spletnega delovnega okolja</li> <li>• Skrb za zdravje, dobro počutje in varnost zaposlenih</li> <li>• Poskrbite za produktivnost virtualne ekipe.</li> </ul>

## Vsebina modula

Zdravje, dobro počutje in odpornost so bistvenega pomena za uspeh dela na daljavo vaših zaposlenih. Pomembno je opredeliti strategijo za ohranjanje zdravja vaših zaposlenih (duševnega in fizičnega), odpornosti in dobrega počutja.



**Dejavnost 1:** *Preden vstopimo v to temo, je koristno, da preučite razmere v vaši organizaciji. Kakšna je strategija vaše organizacije za zagotavljanje zdravja, dobrega počutja in odpornosti vaših ljudi?*

Pri delu na daljavo, tako kot pri fizičnem delu, mora organizacija (skupina delodajalcev in kadrov) zagotoviti zdravje in varnost svojih zaposlenih. Zato je pomembno, da je

delo na daljavo organizirano in da se upoštevajo vsi izzivi, ki jih prinaša. Vloga kadrovske ekipe je pri tem pomembna, saj podpira izvajanje dobrih praks, tako da je delo na daljavo vir dobrega počutja in kakovosti življenja na delovnem mestu za zaposlene.

Delo na daljavo se je v zadnjih nekaj letih razvilo po krizi zaradi COVID-19, kar je privedlo do številnih dobrih praks, ki zagotavljajo, da izpolnjujete svoje obveznosti na področju zdravja in varnosti pri delu.

Tukaj je nekaj nasvetov za krepitev zdravja, dobrega počutja in odpornosti vaših virtualnih ekip.

## 1. Prilagoditev

Delo na daljavo preseli pisarniški prostor, običajno v domove zaposlenih. Vendar, čeprav imajo vsi zaposleni podobne delovne pogoje v prostorih podjetja, ta enakost ne velja, če vsi delajo od doma. Pogoji za vse zaposlene niso enaki, upoštevati je treba nekatere vidike, kot so hrup, prostor, svetloba itd. Vsako okolje je edinstveno in pomembno je upoštevati posebne potrebe vsakega zaposlenega.

Vsako okolje je edinstveno in najbolje je, da se z vsakim posameznikom pogovorimo o svojem položaju in vsakdanjem življenju, predlagamo najprimernejše rešitve in tako dosežemo določeno pravičnost ali vsaj zagotovimo optimalne delovne pogoje.

### Dobre prakse:

- izvede preskusno obdobje in zbere povratne informacije, da se po potrebi prilagodi;
- ustvarite idealno formulo dela na daljavo z zaposlenim glede na njegovo situacijo;
- predlaga fleksibilen delovni čas;
- zbiranje potreb po usposabljanju ali opremi;
- opravite oceno psihosocialnega tveganja.

## 2. Interna komunikacija

Pomembna je notranja komunikacija z zaposlenimi in znotraj njih. Pomaga ohranjati povezavo med zaposlenimi in vodstvom, deliti informacije in vsem omogočiti, da se izrazijo in se vključijo v življenje podjetja.

Pri delu na daljavo je treba to komunikacijo organizirati tako, da se prilagodi delu na daljavo. Zato morajo podjetja podpirati svoje ekipe, da bodo še naprej komunicirale med seboj, če ne več.

Kljub oddaljenosti morajo človeški viri in menedžerji zagotoviti, da zaposleni upoštevajo vrednote in kulturo podjetja. Ohraniti je treba tudi timsko kohezijo, da bi se izognili občutku osamljenosti.



#### **Pobude za ohranjanje povezave v skupinah na daljavo:**

- Načrtujte redne sestanke ekipe in se jih držite za krepitev timskega duha. Pomembno je spodbujati redno komunikacijo med zaposlenimi, da ne bi izgubili motivacije.
- Ponudite eno-na-ena srečanja, ki bodo vsakemu zaposlenemu omogočila, da se seznanijo s svojim položajem in se izrazi.
- Bodite odprti za zahteve zaposlenih in poskrbite, da bodo lahko spregovorili.
- Delite informacije z vsemi svojimi zaposlenimi: uporabite lahko skupinska e-poštna sporočila ali tedenske novice itd.

### **3. Upravljanje s časom – usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja**

Ko zaposleni delajo od doma, jih je zelo enostavno motiti, še posebej, če je celotna družina tudi doma. Tisti, ki niso vajeni dela na daljavo, pogosto težko upravljajo in organizirajo svoj čas.

Za spodbujanje predanosti in zagotavljanje, da ti zaposleni pravilno upravljajo svoj čas, je pomembno, da jim zagotovimo nasvete in trike, ki jim pomagajo, da kar najbolje izkoristijo svoj čas, vključno s hitrim usposabljanjem.

Koristen način za to je, da imate enega od svojih zaposlenih, ki je navajen delati na daljavo, napisati članek na vaši komunikacijski platformi, da bi vsem svojim sodelavcem dali nasvete za upravljanje časa. Prav tako je mogoče vključiti izobraževalne video posnetke ali celo individualno usposabljanje, usposabljanje vsakega zaposlenega o tem, kako učinkovito upravljati svoj čas pri delu na daljavo.



#### **Dobre prakse za sprejetje:**

- ozaveščanje o pravici do odklopa in opredelitev delovnega časa
- Menedžerji lahko izdelajo urnik za naslednji teden z vsakim posameznikom, če imajo težave pri organizaciji in odhodu z dela;

- Povabite zaposlene, naj ob koncu dneva odložijo svojo delovno opremo, še posebej, če doma nimajo namenske sobe;
- dajte dober zgled tako, da se odjavite ob razumnem času, ne da bi telefonirali, pošiljali e-pošto ali klepetali zunaj določenih časovnih rež;
- odklopite dostop do omrežja zunaj delovnega časa.

#### 4. Zdravje in telesno dobro počutje

Dobro počutje vaših zaposlenih je odvisno od njihovega zdravja. Kot delodajalec bi jih morali spodbujati k športnim odmorom in jesti zdravo prehrano. Prav tako lahko uredite, da se sadne košare ali uravnoteženi pladnji za obroke dostavijo neposredno na njihove domove.

Drug način skrbi za zdravje vaših zaposlenih je, da ponudite video športne seje. Te seje bodo pomagale v boju proti pomanjkanju telesne dejavnosti in stresu, ki ga doživljajo zaposleni na daljavo.

Poleg tega, da bi ohranili dobro počutje vaših zaposlenih pri delu na daljavo, začnite z ozaveščanjem o ergonomiji delovnih postaj. Pozicioniranje mize, pomen svetlobe in potreba po udobnem stolu so vsi nasveti, ki jim bodo pomagali pri udobnem delu. Poraba dolgih ur na prenosnem računalniku povečuje tveganje za bolečine v hrbtu in obremenitev oči. Delavcem na daljavo zagotovite dovolj velike fiksne zaslone, zunanje miši in tipkovnice ter kotne stojala za udobje.

Zagotavljanje ergonomске zasnove delovnih postaj bo zmanjšalo utrujenost zaposlenih ter povečalo motivacijo in produktivnost.

#### 5. Zdravje in psihološko dobro počutje

Preverjanje in izkazovanje sočutja. Preverjanje je namenjeno spodbujanju medosebnega zaupanja in povezovanja. Delo na daljavo nima možnosti za spontano povezavo in coaching. Treba jih je ustvariti. Medtem ko je bilo preverjanje v prvih dneh pandemije priljubljeno, se je sčasoma zmanjšal pomen in pogostost, pri čemer so se menedžerji počutili izčrpane zaradi čustvenega odtoka, ki ga povzroča. Vendar pa so prijave potrebne za oddaljeno delovno okolje, saj večina zaposlenih meni, da so njihovi neposredni menedžerji najpomembnejša povezava, ki jo imajo s svojo organizacijo.

Menedžerji, ne glede na to, ali jim je to všeč ali ne, pogosto potrebujejo čustveno prvo pomoč zaposlenim v času stiske. Nekvalificirani menedžerji pogosto na koncu naredijo



check-ins izgledajo kot pregledi, zaradi česar zaposleni čutijo, da jih spremljajo. Drugi nikoli ne kažejo empatije in sočutja in odtujijo ekipo. Bolj zlovešč je menedžer, ki kaže lažno fleksibilnost. En udeleženec študije mi je povedal: „Moj šef me je poklical in me vprašal, zakaj si ne privoščim poletnega popoldneva v skladu z novo politiko prilagodljivosti podjetja. Nato sem ga odkrito vprašal: „V redu, vzletel bom, toda ali mi boste skrajšali čas, ki naj bi ga srečal?“ Nerodno je predlagal, da lahko še vedno uživam v petkovem popoldnevu, dokler sem do naslednjega ponedeljka zjutraj spoznal svoj končni rezultat.“ Imenujem to lažno prilagodljivost.

Mnogi udeleženci so cenili sposobnost svojih menedžerjev, da se povežejo z njimi. Naključno besedilo pozno zvečer, ki pravi: „Razmišljam o vas in sem hvaležen, da ste v moji ekipi“ je prispevalo veliko več k zaupanju kot kateri koli formalni program. Prav tako so bili zaposleni utrujeni od prisilne zabave – kot v četrtek zvečer bingo – medtem ko cenijo začetek formalnih srečanj s priznanjem nekoga osebnega dosežka ali rojstnega dne. Humanizacija oddaljenega delovnega mesta je posebna umetnost za oddaljenega voditelja in se dogaja na neočitne, a zavestne načine.

## 6. Reševanje težav

Reševanje sporov v okviru dela na daljavo pomeni opredelitev mehanizma za opozarjanje na morebitne konflikte in posebnega načina reševanja sporov na spletu. Napetosti so preprosto manj vidne in drugačne narave. Kako se izogniti stopnjevanju in zmanjšati napetost v času omejene družbene interakcije?



### Nasveti:

- Preprečite morebitne konflikte na daljavo: To pomeni, da morajo vodje in kadrovski strokovnjaki razviti sposobnost stalnega pregledovanja ter takojšnjega poznavanja ranljivosti in ovir;
- Določite vrsto napetosti: konflikti, poslovni konflikti, notranji konflikti...
- Ustvariti ugoden kontekst za izražanje frustracij vsake osebe;
- Ohranjanje povezanosti ekipe na daljavo: ustvarite prosti prostor za razpravo (Discord, WhatsApp itd.), izvenprofesionalne dejavnosti na daljavo (virtualni aperitiv, slepi test itd.)...
- 



**Dejavnost 2:** *Imeli ste spletno srečanje s svojo ekipo. Med tem srečanjem ste opazili, da komunikacija med vašimi zaposlenimi ni zadovoljiva. Informacij se ne deli*

*pravočasno in to začenja ustvarjati nekaj napetosti. Vaša ekipa komunicira predvsem po telefonu in e-pošti. Imate prostor v skupni rabi za izmenjavo datotek in vsebine.*

*Kaj bi lahko po branju tega modula vzpostavili za krepitev notranje komunikacije in izboljšanje timskega duha?*

**Nekaj možnih odgovorov (neizčrpen seznam)**

- Opredeliti metodo notranjega komuniciranja, ki omogoča boljšo izmenjavo informacij, kot je priprava tedenskega glasila, ki bi vključevalo vse bistvene informacije za ta teden. Vsak zaposleni bo sodeloval (odvisno od števila). Vzpostavite tedenski sestanek z ekipo, tako da lahko vsakdo deli svoje dejavnosti in informacije. Pomembno je, da imajo vsi zaposleni priložnost deliti svoje naloge in ustvariti sinergijo znotraj ekipe.
- Vzpostaviti team building dejavnost za krepitev komunikacije med zaposlenimi, lajšanje napetosti in krepitev timskega duha. Na primer, spletni čas je gor preko povečave ali spletne igre puščavski otok.
- Ponudite ekstra-tlačno dejavnost, kot je spletni aperitiv ali sproščujoč trenutek s hišnimi ljubljenci.

## Orodja za ocenjevanje

1. Da bi delavcem zagotovili dobro delo v oddaljenem ali hibridnem delovnem okolju, bi morala podjetja izobraževati, usposabljati in razvijati določene spretnosti in sposobnosti zaposlenih. Ti vključujejo (izberite vse, ki veljajo):
  - soodvisnost
  - sposobnost za delo z malo nadzora in smeri
  - dobre sposobnosti sodelovanja
  - komunikacijske spretnosti
  - vodstvene sposobnosti
  - analitične sposobnosti
  - spretnosti upravljanja s časom
  - spretnosti projektnega vodenja
  - tehnične spretnosti
  
2. True/False – Prepoznajte resnične in napačne izjave.
  - 2.1. Podjetje mora zagotoviti varnost in zdravje svojih zaposlenih.
  - 2.2. Ni smiselno določati delovnega časa na daljavo.
  - 2.3. Vsak zaposleni mora skrbeti za svoje upravljanje s časom, dokler je delo opravljeno.
  - 2.4. Da bi preprečili konflikte, je pomembno, da se čim bolj zmanjša stik med zaposlenimi.

- 2.5. Kohezija med zaposlenimi je manj pomembna na spletu kot v živo.
  
3. Nekateri izzivi, s katerimi se lahko srečujejo vodje skupin in menedžerji pri delu z oddaljenimi ekipami, so lahko:
  - A. pomanjkanje tehnoloških spretnosti ali izkušenj
  - B. vprašanja v zvezi s komuniciranjem
  - C. pomanjkanje osebnih stikov
  - D. vse zgoraj navedeno
  
4. Izpolnite naslednje stavke: [ravnovesje med delom in življenjem, dobro počutje, odklop, ergonomija)
  - 4.1. Pri delu na daljavo imajo strokovnjaki za človeške vire pomembno vlogo pri..... zaposlenih.
  - 4.2. Zaposleni imajo pravico do.....
  - 4.3. Pomembno je, da se zagotovi.....  
.....  
.....
  - 4.4. Pomembno je, da se ohrani..... zaposlenih, da bi se izognili izgorelosti.

## Bibliografija

Anderson, D. (n.d.) *Kvaliteta uspešnega oddaljenega zaposlenega*. Strani, ki se povezujejo na: Podjetje Kultura. <https://hire.trakstar.com/blog/the-qualities-of-a-successful-remote-employee>

Bonner, H. (2022, 30. november). *Zakaj nikoli ne bi smeli dovoliti osebnega prenosnika za podjetja?* Absolutne tehnološke rešitve. <https://www.getabsolute.com/blog/why-you-should-never-allow-personal-laptops-for-business/>

Boquen, A. (2022, 23. avgust). *Priročnik za delodajalce o nadomestilu za delo na daljavo*. Obzorja. <https://nhglobalpartners.com/remote-work-compensation/>

Bosua R, Gloet M, Kurnia S, Mendoza A, Yong J. (2013) *Telework, produktivnost in dobro počutje: avstrijska perspektiva*. *Journal of Applied Psychology*. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.92.6.1524>

Boyarsky, K. (n.d.) *7 Nasveti za vkrcanje na daljavo in kontrolni seznam za vaš naslednji novi najem*. OWLLabs. <https://resources.owllabs.com/blog/remote-employee-onboarding>

Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R. in De Sio, S. (2021). *Zdravje in televizijsko delo: Novi izzivi po pandemiji COVID-19*. *Evropska revija za okolje in javno zdravje*, 5(2). <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). *E-vodenje in delo na daljavo v času COVID-19 in po njem: Kaj vemo in kam gremo*. *Meje v psihologiji*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

Direktiva Sveta 87/391/EGS z dne 29. maja 1990 o minimalnih varnostnih in zdravstvenih zahtevah za delo s prikazovalnimi zasloni <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31990L0270&from=FR>

Durkee, C. (2022, 9. december). 10 korakov za izgradnjo kulture učenja in razvoja na oddaljenem delovnem mestu *Cooleaf*. <https://www.cooleaf.com/blog/10-steps-to-build-a-learning-development-culture-in-a-remote-workplace>

Günther, N., Hauff, S., & Gubernator, P. (2022). Skupna vloga HRM in vodenja za dobro počutje delavcev na daljavo: Analiza med pandemijo COVID-19. *Nemški časopis za upravljanje človeških virov*. <https://doi.org/10.1177/23970022221083694>

Harry Hertz (2020, 15. september) Ali bi morala vaša organizacija imeti delo od doma? *Baldrige Cheermudgeon* <https://www.nist.gov/blogs/blogrige/should-your-organization-have-work-home-pledge>

Žive meje, K. (2019, julij 02) Zagotavljanje, da vaš stres ni nalezljiv. *Harvard poslovni pregled*. <https://hbr.org/2019/07/making-sure-your-stress-isnt-contagious>

Kelly W. (2020, 28. april), 6 nasvetov za krepitev duševne odpornosti med delom od doma. *Odprtokodna revija*. <https://opensource.com/article/20/4/mental-resilience>

Krišnamoorthy, Raghu (2022, 26. oktober) Kaj veliki oddaljeni menedžerji počnejo drugače. *Harvard poslovni pregled*. <https://hbr.org/2022/10/what-great-remote-managers-do-differently>

de Macêdo TAM, Cabral ELDS, Silva Castro WR, de Souza Junior CC, da Costa Junior JF, Pedrosa FM, da Silva AB, de Medeiros VRF, de Souza RP, Cabral MAL, Másculo FS. Ergonomija in delo na daljavo: Sistematični pregled. Vse je v redu. (2020). *PubMed* <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32925139/>

Montreuil S, Lippel K. (2003), Telework and work and work health: Quebec empirična študija in regulativne posledice. *Varnostna znanost* [https://dx.doi.org/10.1016/s0925-7535\(02\)00042-5](https://dx.doi.org/10.1016/s0925-7535(02)00042-5)

Nguyen, A. (2020, 8. september). 13 Bistvenih lastnosti uspešnih oddaljenih zaposlenih. *V Forbesu*. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/09/08/13-essential-qualities-of-successful-remote-employees/?sh=586132ab777b>

Parzych, D. (2020, 11. marec) Sestavljanje za uspeh med delom na daljavo. *Odprtokodna revija*. <https://opensource.com/article/20/3/remote-work>

Vse je v redu. (n.d.) 5 glavnih vlog v g. *Paycor*. <https://www.paycor.com/resource-center/articles/the-5-main-roles-in-hr/>

Peek, S. (2022, 12. avgust). Komunikacijska tehnologija in vključenost bosta oblikovali prihodnost dela na daljavo. *Poslovne novice Daily*. <https://www.businessnewsdaily.com/8156-future-of-remote-work.html>

Predpisi o delu na daljavo se spreminjajo – kaj morajo delodajalci vedeti? — (2022, 24. februar). *Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu*. <https://healthy-workplaces.eu/en/media-centre/news/teleworking-regulations-are-changing-so-what-do-employers-need-know>

Popoln vodnik za usposabljanje na področju varnosti za zaposlene na daljavo. (2022, 22. februar). *ZnanjeCity*. <https://www.knowledgecity.com/blog/the-complete-guide-to-safety-training-for-remote-employees/>

Delo prihodnosti: zagotavljanje vseživljenjskega učenja in usposabljanja zaposlenih. (2022, 4. julij). *Evropski ekonomsko-socialni odbor*: <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/publications-other-work/publications/work-future-ensuring-lifelong-learning-and-training-employees>

Valjarevic, K. (2019, september 3). Oddaljeni vs pisarniški delavci: Pričakovanja in način dela. Prezeto. <https://www.insightful.io/blog/remote-workers-vs-office-staff-performance-expectations>

Werf, jaz van der. (2022, 30. oktober). Kako odklopiti zaposlenega na daljavo: Vodnik po korakih za korakom. *Vseprisotno*. <https://www.omnipresent.com/articles/how-to-offboard-an-employee-remotely>

## Dodatek

Tukaj so pravilni odgovori na orodja za ocenjevanje (CORRECT ANSWERS HIGHLIGHTED IN YELLOW)

1. Da bi delavcem zagotovili dobro delo v oddaljenem ali hibridnem delovnem okolju, bi morala podjetja izobraževati, usposabljati in razvijati določene spretnosti in sposobnosti zaposlenih. Ti vključujejo (izberite vse, ki veljajo):
  - soodvisnost

- sposobnost za delo z malo nadzora in smeri
- dobre sposobnosti sodelovanja
- komunikacijske spretnosti
- vodstvene sposobnosti
- analitične sposobnosti
- spretnosti upravljanja s časom
- spretnosti projektnega vodenja
- tehnične spretnosti

2. True/False – Prepoznajte resnične in napačne izjave.

2.1. Podjetje mora zagotoviti varnost in zdravje svojih zaposlenih.

**RESNIČNO**

2.2. Ni smiselno določati delovnega časa na daljavo. **LAŽNIVEC**

2.3. Vsak zaposleni mora skrbeti za svoje upravljanje s časom, dokler je delo opravljeno. **LAŽNIVEC**

2.4. Da bi preprečili konflikte, je pomembno, da se čim bolj zmanjša stik med zaposlenimi. **LAŽNIVEC**

2.5. Kohezija med zaposlenimi je manj pomembna na spletu kot v živo. **LAŽNIVEC**

3. Nekateri izzivi, s katerimi se lahko srečujejo vodje skupin in menedžerji pri delu z oddaljenimi ekipami, so lahko:

A. pomanjkanje tehnoloških spretnosti ali izkušenj

B. vprašanja v zvezi s komuniciranjem

C. pomanjkanje osebnih stikov

**D. vse zgoraj navedeno**

4. Izpolnite naslednje stavke:

4.1. Pri delu na daljavo imajo strokovnjaki za človeške vire pomembno vlogo pri zagotavljanju **dobrega počutja** zaposlenih.

4.2. Zaposleni imajo pravico do **odklopa**.

4.3. Pomembno je zagotoviti **ergonomijo** delovne postaje.

4.4. Pomembno je ohraniti **ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem** zaposlenih, da bi se izognili izgorelosti.





[www.website.org](http://www.website.org)