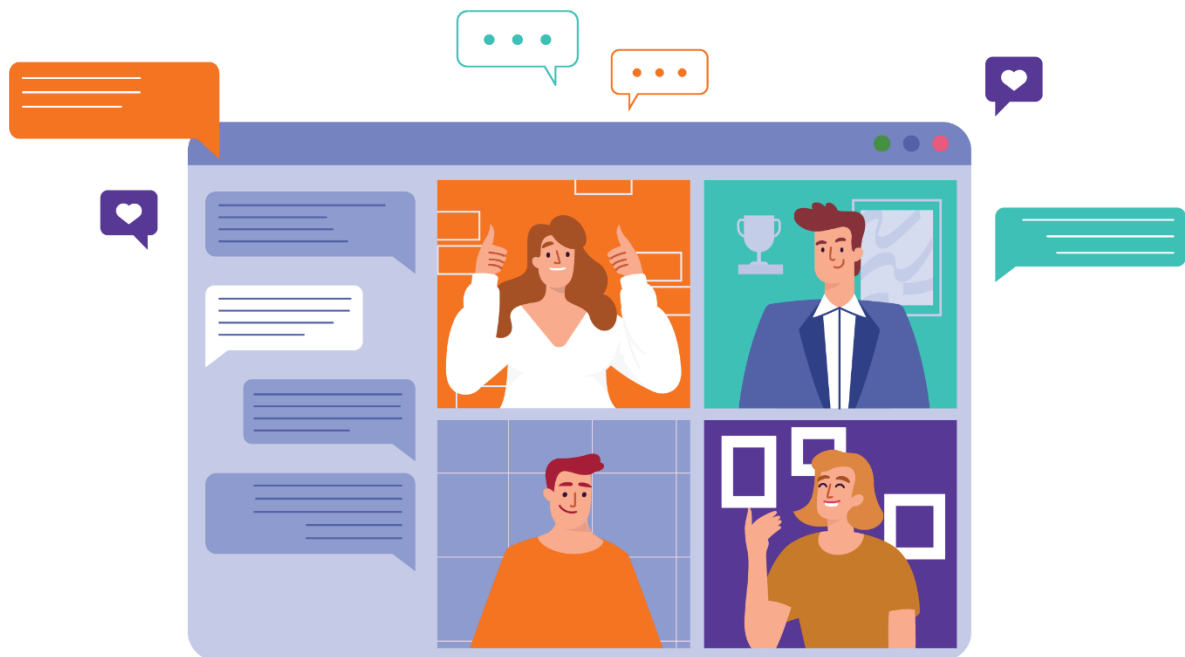




Tečaj usposabljanja v službi za strokovnjake v poklicnem izobraževanju in usposabljanju

Usposabljanje vodij virtualnih ekip



Kazalo vsebine

Overview of the training	9
Learning outcomes	10
Module 1 - Wellbeing practices for teleworking	11
Session 1: What does wellbeing mean to you? (30 mins)	12
Session 2: Familiarize yourself with the early signs of burnout (40 mins- 1 hr.)	13
Session 3: Prevention and Treatment of Burnout & Stress (40 mins)	14
Session 4: Ensure that out-of-sight doesn't mean out-of-mind. (40 mins)	16
Session 5: Action Plan (30 mins)	18
Assessment tools	19
Bibliography	19
Appendix	20
Module 2 - How to build engagement and trust with virtual team members	21
Session 1a: Defining work engagement (20 mins)	22
Session 1b: Defining trust in the workplace (20 mins)	24
Session 2: The Power of Appreciation and Recognition (40 mins)	26
Session 3. Avoid micromanaging - provide autonomy (50 minutes)	30
Session 4 - Get your team members involved in decision making (30 mins)	33
Session 5. Action Plan (20 minutes)	34
Assessment tools	35
Bibliography	36

Appendix	36
Module 3 – Effective use of technology and tools to support communication within the team	38
Session 1: How to effectively use the tools and technology to support communication within the team. (20 mins)	40
Session 2: How to communicate our ideas to others (30 mins)	42
Session 3: Knowing each tool of communication (45 mins)	44
Session 4: Why communication is important for remote team (45 mins)	47
Session 5. Action Plan(40 mins)	51
Assessment tools	51
Appendix	52
Bibliography	53
Module 4 – Tracking progress and performance management of team members to achieve success	54
Session 1: Defining the organization of your team's work and how to communicate your expectations. (40 mins)	55
Session 2: Assertiveness with your team (40 mins)	61
Session 3: Setting common, smart and clear goals (60 mins)	63
Session 4: Plan Action (40 mins)	65
Assessment tools	65
Appendix	66
Bibliography	67
Module 5 – Building skills in eWorkers for productivity	68
Session 1: Defining COACHING (30 mins)	69
Session 2: Collaborative problem solving and empathy. (45 mins)	71
Session 3: Adaptability (20 mins)	74

Session 4: Set goals to achieve the eworker's skills development. (45 mins)	
75	
Session 5: Plan Action (40 mins)	77
Assessment tools	77
Appendix	78
Bibliography	78
Module 6 - How to support the preservation of the work-life balance of eWorkers?	80
Session 1: What does work-life balance mean to you? (30 mins)	81
Session 2: The Wheel of Life (50 mins)	83
Session 3: Help them with boundary management (20 mins)	84
Session 4: Time management and prioritising for work-life balance (40 mins)	86
Session 5: Encourage your team of eWorkers to plan their after-work hours (20 mins)	89
Session 6: Action Plan (20 mins)	91
Assessment tools	91
Bibliography	92
Appendix	92

Pregled usposabljanja

Uvod

Delo na daljavo raste hitreje kot kdajkoli prej in ne kaže znakov upočasnitve. To je prihodnost dela, ki prinaša koristi tako delodajalcem kot zaposlenim. Namen tega usposabljanja je pomagati vodjem e-delavcev, da sprejmejo pozitiven odnos in izboljšajo dobro počutje svojih zaposlenih za spodbujanje uspešnosti.

Cilj projekta je združiti specifične virtualne vodstvene kompetence z digitalnimi znanji in spretnostmi ter praksami dobrega počutja in udejstvovanja. Orodja za usposabljanje, vključena v naslednje module, so bila posebej zasnovana tako, da se lahko uporabljajo v vseh strokovnih industrijskih okoljih in bodo vsem vodjem omogočila, da sledijo in gojijo in/ali pridobijo neprecenljive zmogljivosti, ki jim bodo pomagale pri osebnem in poklicnem razcvetu.

S tem izobraževalnim tečajem bodo lahko vodje/vodje pridobili spretnosti in kompetence dela na daljavo in/ali upravljanja virtualnih ekip s poudarkom na dobrem počutju in angažiranosti.

Cilji usposabljanja:

Cilj tega usposabljanja je opolnomočiti in opremiti vodje skupin s spretnostmi, ki jim bodo omogočile podporo e-delavcem in posameznikom pri delu na daljavo.

S tem usposabljanjem bodo vodje skupin lahko prepoznali pomen digitalnih spretnosti in praks dobrega počutja pri ohranjanju zdravih in produktivnih virtualnih ekip.

Natančneje, njegovi cilji vključujejo:

(1) razvoj ustreznih kompetenc v vodstvenih skupinah za boljše upravljanje virtualnega timskega dobrega počutja in produktivnosti ter

(2) obogatitev zmogljivosti vodij virtualnih ekip za uporabo ustreznih tehnoloških orodij.

Moduli

Modul 1: Prakse dobrega počutja za delo na daljavo

Modul 2: Krepitev angažiranosti in zaupanja s člani virtualne ekipe

Modul 3: Učinkovita uporaba tehnologije in orodij za podporo komunikacij v timu

Modul 4: Spremljanje napredka in upravljanja uspešnosti članov ekipe za doseganje uspeha

Modul 5: Krepitev znanj in spretnosti pri e-delavcih za produktivnost

Modul 6: Pomoč e-delavcem pri ohranjanju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem

Učni rezultati

Katere učne rezultate obravnava usposabljanje?

Namen usposabljanja za vodje skupin je obravnavati naslednje učne rezultate:

- Pomagajte vodjem ekipe razumeti in razvijati spretnosti, potrebne za učinkovito upravljanje virtualne ekipe
- Pomoč vodjem skupin pri razumevanju koristnosti praks dobrega počutja pri delu na daljavo
- Pomagajte vodjem skupin graditi angažiranost in zaupanje s člani svoje virtualne ekipe
- Učinkovito uporabljati tehnologijo in orodja za podporo komunikacij v timu
- Izboljšanje komunikacije in povratnih informacij s svojo virtualno ekipo
- Sledenje napredku in upravljanju uspešnosti članov ekipe, da bi dosegli uspeh
- Pomaga vodjem pri zagotavljanju, da bodo njihove virtualne ekipe lahko v celoti izkoristile ta način dela

Predvideno trajanje

18H/12H

Modul 1 – Ukrepi dobrega počutja za delo na daljavo

Kratek pregled modula

Namen modula 1 je zagotoviti virtualnim vodjem skupin kompakten in izčrpen seznam praktičnih dejavnosti, ki se lahko uporabljajo za podporo dobremu počutju oddaljenih delavcev.

Predvideno trajanje modula

3H

Cilji modula

Namen tega modula je virtualnim voditeljem omogočiti boljše razumevanje dobrega počutja in jim predstaviti nekatere prakse dobrega počutja za delo na daljavo. Njegov cilj je zagotoviti spretnosti, ki jim bodo omogočile zaščito in spodbujanje dobrega počutja e-delavcev, vključno z določanjem strategije samopomoči, krepitvijo ravnovesja med poklicnim življenjem in pravično dodelitvijo

delovnih obremenitev e-delavcem. Udeleženci se bodo seznanili tudi s tem, kako lahko e-delavcem pomagajo, da se počutijo manj osamljene in izolirane. Takšne dejavnosti lahko pomagajo spodbujati psihosocialno dobro počutje e-delavcev.

Po uspešnem zaključku tega modula bi morali e-delavci imeti možnost, da razvijejo svoj akcijski načrt o tem, kako zaščititi svoje dobro počutje.

Učni rezultati modula

MODUL	Po končanem usposabljanju se od udeležencev pričakuje, da bodo...		
	Znanje	Spretnosti	Stališča
MODUL 1	<ul style="list-style-type: none"> Razumeti, kaj pomeni dobro počutje Pojasniti, kaj je izgorelost in prepoznajte zgodnje znake Naučite se pomembnosti samooskrbe Razumeti pomen socialne povezave za dobro počutje e-delavcev 	<ul style="list-style-type: none"> Naučite se prepoznati zgodnje znake izgorelosti Oblikovanje strategije samooskrbe Dodelitev pravične in uravnotežen e delovne obremenitve e-delavcem Naučite se, kako ostati socialno povezani z e-delavci 	<ul style="list-style-type: none"> Ceniti pomen dobrega počutja na delovnem mestu Obravnava samopomoč kot nujnost in ne razkošje Ceniti pomen družbene povezanosti s člani svoje ekipe

Vsebina modula

Seja št. 1: Kaj vam pomeni dobro počutje? (30 min)

Dobro počutje zaposlenih je temelj močne in angažirane ekipe.

Delo na daljavo ima številne prednosti, vendar raziskave kažejo tudi, da se **skoraj polovica oddaljenih delavcev počuti manj zdravo duševno** delo od doma (Nuffield Health, 2021).

Zato je bistveno, da vodje podpirajo in skrbijo za dobro počutje svojih e-delavcev.

Korak 1. Oglejte si kratek video „Kaj je dobro počutje“ spodaj in si med videoposnetkom zabeležite, kaj pomeni dobro počutje.

[Kaj je dobro počutje](#)

2. korak. Vzemite si nekaj minut in zabeležite svoje razumevanje dobrega počutja – kaj to pomeni za vas?

Čeprav ni soglasja o enotni opredelitvi dobrega počutja, se bomo v tem modulu osredotočili na **psihosocialno razsežnost dobrega počutja**. Psihosocialno dobro počutje se nanaša na stanje duha, kjer zaposleni doživlja **pozitivna čustva**, kot sta **sreča in zadovoljstvo**, in je sposoben razvijati in vzdrževati **smiselne odnose** z drugimi in izpolniti svojo potrebo po pripadnosti.

3. korak. Kateri dejavniki lahko vplivajo na dobro počutje vaših zaposlenih? Oglejte si spodnji videoposnetek in upoštevajte možne dejavnike, ki bi lahko vplivali na dobro počutje vaše ekipe.

[Revolucija pri delu nadaljavo: kako to narediti pravilno | Ekonomist](#)

4. korak. Po ogledu videoposnetka se lahko dogovorite za sestanek 1–2-1 s člani skupine in se pogovorite o naslednjih vprašanjih.

1. Kako bi ocenili svoje zadovoljstvo s svojim splošnim počutjem na lestvici od 1–5 (1 – sploh niso zadovoljni do 5 – zelo zadovoljni)
2. Kateri dejavniki vplivajo na njihovo dobro počutje med delom na daljavo?
3. Ali so sposobni delati produktivno v okolju na daljavo?
4. Kako dobro deluje ekipa skupaj?
5. Kakšne so njihove potrebe? Kako lahko kot vodja pomagate pri njihovem dobrem počutju?
6. Kako močno se počutijo cenjene in cenjene na delovnem mestu?

Seja št. 2: Seznanite se z zgodnjimi znaki izgorelosti (40 min- 1 h.)

86 % zaposlenih, ki delajo od doma s polnim delovnim časom, ima izkušnje z izgorelostjo (Gallup, 2022).

Prekomeren in dolgotrajen čustveni, fizični in duševni stres lahko privede do izgorelosti. Izgorelost se zgodi, ko ste preobremenjeni, čustveno izčrpani in ne morete slediti življenjskim in delovnim zahtevam.

Korak 1: Dimenzije Burnout – Oglejte si kratek video „Kaj pomeni imeti Burnout?“ in zabeležite tri dimenzije izgorelosti.

[Kaj pomeni imeti „bruhanje“?](#)

2. korak. Vzemite si nekaj časa za razmislek o videoposnetku, ki ste ga pravkar gledali.

Se lahko povežete z opisom izgorelosti?

Ali menite, da bi se kateri od članov vaše ekipe nanašal na ta opis izgorelosti?

3. korak. Preberite naslednje ocene članek [„Burnout Simptomi in zdravljenje“](#) in poskusite odgovoriti na naslednja vprašanja:

1. Kateri so **najpogostejši znaki** izgorelosti? Zabeležite vsaj 3
2. Ste opazili kakšne takšne znake v vaši ekipi e-delavcev?
3. Kateri so nekateri **vzroki/dejavniki tveganja** za izgorelost?
4. Ali takšna tveganja prevladujejo na vašem delovnem mestu?

Seja št. 3: Preprečevanje in zdravljenje opeklin in stresa (40 min)

Izgorelost je reverzibilna. Vodja lahko pomaga e-delavcu, ki se počuti izgorelega, da bi spremenil svoje delovno okolje in vsakodnevno rutino. Spodaj boste našli nekaj nasvetov in predlogov. **Nasvet**

1: Spodbujajte svojo ekipo k oblikovanju strategij samopomoči.

Samooskrba je za vsakogar drugačna in to je v redu. Lahko se razlikuje od odhoda v telovadnico do večerje s svojo družino.



Korak 1: Da bi dobili bolj poglobljeno predstavo o tem, kaj samopomoč je, si oglejte video TED spodaj na „Self Care: Kaj je v resnici?“

[Samooskrba: Kaj v resnici je](#)

[Susannah Winters | TEDxHiltonHeadWomen](#)

2. korak: dobro počutje delavcev se začne z vrha. Poskrbite, da boste vi in drugi vodje poskrbeli zase, da bodo lahko bolje skrbeli za svoje ekipe. Razmislite o tem, katere prakse samooskrbe uporabljate zase. Upoštevajte nekaj praks samopomoči, ki jih uporabljate.

3. korak. Pomagajte svoji ekipi ustvariti lastno strategijo samopomoči z igranjem spletne **samopomoči bingo** [tukaj](#). To spletno orodje vam lahko pomaga pri spodbujanju članov ekipe, da se vključijo v dejavnosti samopomoči na zabaven in interaktiven način. Primer dejavnosti, ki jih lahko vključite v spletno samopomoč bingo lahko najdete na spodnji sliki



Nasvet 2. Prednostno razvrstiti in uveljaviti ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ([glej modul 6](#))

Spodaj je nekaj preprostih načinov za spodbujanje usklajevanja poklicnega življenja e-delavcev:

- Vrednost počitnic in prosti čas
- Ponudba fleksibilnih urnikov
- Določite jasne meje med vašim poklicnim in osebnim življenjem
- Jim pomagajte učinkoviteje upravljati svoj čas in prednostno razvrstiti svoje naloge

Nasvet 3. Dodelite pravično in uravnoteženo delovno obremenitev e-delavcem.

Bodite pozorni na to, kako prenašate in uravnotežite delovne obremenitve po celotni ekipi. Še posebej za ekipe na daljavo je voditeljem težko dati jasen vpogled v delo, ki ga ljudje opravljajo vsak dan. Zato so redni pregledi ekipe, ena na ena, sistemi za povratne informacije in orodja za vodenje projektov tako pomembni. Preverite našo **zbirko orodij (dodaj povezavo do končne zbirke orodij)**, da dobite ideje o orodjih, ki jih lahko uporabite za učinkovito upravljanje projektov ali uspešnosti na daljavo.

Poskrbite, da bo vaša ekipa ustrezno usposobljena za delo, ki ga potrebujete. Kot vodja je vaša naloga tudi, da redno pojasnujete cilje uspešnosti in jih po potrebi revidirate za izpolnjevanje organizacijskih zahtev.

Seja št. 4: Poskrbite, da izvenvidnost ne pomeni izven uma. (40 min)

delavci se pogosto počutijo **osamljene in osamljene**. Še posebej ekstrovertirane osebnosti lahko trpijo zaradi tega, ker se uporabljajo za pridobivanje energije od ljudi okoli njih. Takšni občutki lahko naredijo e- **delavce bolj dovzetne za stres** in negativno vplivajo na njihovo **psihosocialno dobro počutje**. Voditelji morajo biti proaktivni pri zagotavljanju, da se e-delavci ne počutijo osamljene, medtem ko so oddaljeni od pisarne.

Korak 1. Ostanite povezani s svojo ekipo z **učinkovito uporabo IKT**.

Preglejte razdelek Zbirka orodij ([dodaj povezavo do zbirke orodij](#)) o orodjih za učinkovito komunikacijo pri delu na daljavo in zabeležite, katera orodja trenutno uporabljate in/ali katera bi lahko uporabili v prihodnosti.

Korak 2. Bodite proaktivni pri doseganju, povezovanju, angažiranju in interakciji s člani svoje ekipe.

Namesto da bi preprosto čakali na redne sestanke, je včasih koristno imeti „virtualni“ odmor za kavo ali neformalni klepet z e-delavcem.

Nikoli ne veste, morda se počutijo nekoliko izolirani in bodo cenili vaše prizadevanje za interakcijo z njimi. To bi lahko sčasoma privedlo do zmanjšanega občutka osamljenosti in izboljšanja psihosocialne blaginje.

Oglejte si naslednji članek: [Virtualna srečna ura: Vse, kar potrebujete za načrtovanje zabavnega dogodka | Hoppier](#) in osnutek naslednje virtualne vesele ure s svojo ekipo spodaj odgovarja na naslednja vprašanja:

1. Kdaj nameravate imeti svojo virtualno srečno uro (navedite mesec, dan v tednu in čas) namig: preberite razdelek „Načrtujte svojo virtualno srečno uro ob pravem času“
2. Katero platformo boste uporabili za gostovanje vaše virtualne vesele ure? Namig: preberite razdelek „Izberite platformo“
3. Izberite svojo naslednjo temo virtualne vesele ure in jo na kratko opišite. Namig: preberite razdelek „11 Virtual Happy Hour Ideje, da bi svoj dogodek popeljali na naslednjo raven“

3. korak. Spodbujajte svojo ekipo, da vzpostavi omrežja za socialno podporo.

Mreže socialne podpore omogočajo e-delavcem, da vzpostavijo mrežo, s katero lahko člani skupine **razpravljajo in zagotavljajo medsebojno pomoč, razpravljajo o izzivih**, s katerimi se morda soočajo, ali celo o **najboljših praksah** za delo na daljavo.

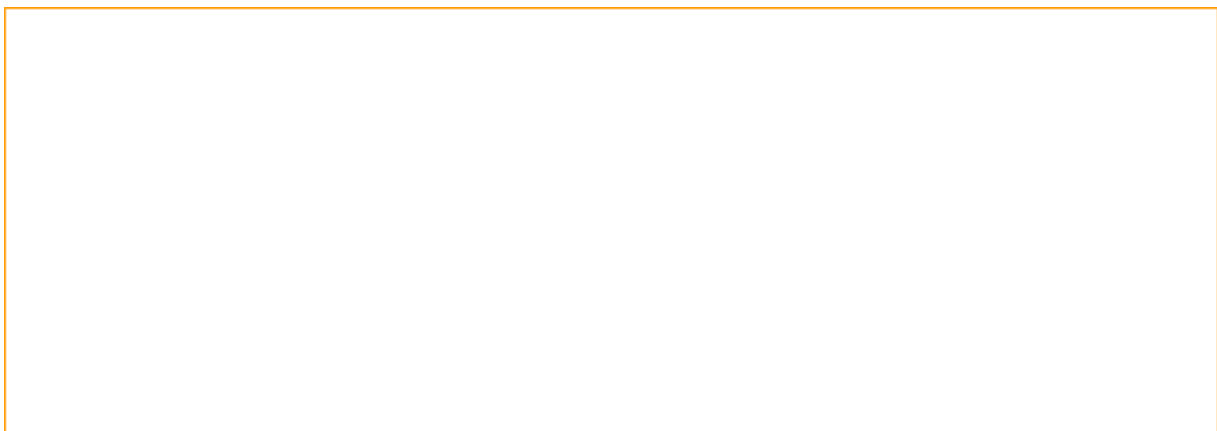
Obstaja veliko **LinkedIn skupin** za oddaljene delavce, večina jih je aktivnih in angažiranih. To je odličen kraj za povezovanje z drugimi oddaljenimi delavci, prositi za nasvet in se učiti iz izkušenj drugih ljudi.

V tem kratkem videoposnetku [Pridružite se LinkedIn skupinam](#) boste izvedeli, kako iskati in se pridružiti skupinam na LinkedInu.

Nekatere skupne in velike skupine za oddaljene delavce so:

- Strokovnjaki za delo na daljavo (več kot 190.000 članov)
- Virtualno delovno mesto (več kot 160.000 članov)
- Ženska na delovnem mestu (več kot 50.000 članov)

4. korak. V tem članku [Kako najti podporne skupnosti za oddaljene delavce](#) lahko najdete nekaj **najboljših spletnih skupnosti za oddaljene delavce** in **nasvete o tem**, kako se jim pridružiti in iz njih kar najbolje izkoristiti. Preberite članek in zabeležite **3 spletne skupnosti**, ki jih lahko predlagate svojo ekipo (ali vi), da se pridružijo. Izberite **tri ključne nasvete**, ki jih lahko delite s svojo ekipo o tem, kako se lahko pridružijo in kar najbolje izkoristijo te skupine.



Na naslednjem srečanju 1–2-1 z e-delavcem svoje ekipe jim predstavite možne spletne skupine za

oddaljene delavce in nasvete, kako se lahko pridružijo in kar najbolje izkoristijo. To bi lahko sčasoma privedlo do zmanjšane občutka osamljenosti in izboljšanja psihosocialne blaginje.

Seja št. 5: Akcijski načrt (30 min)

Na podlagi tega, kar ste se naučili v tem modulu, pomagajte svojim e-delavcem, da oblikujejo svoj akcijski načrt o tem, kako lahko zaščitijo svoje dobro počutje. Katere korake/ukrepe lahko sprejmejo (npr. pridružite se spletni skupnosti za oddaljene delavce, strategije samooskrbe, orodja za notranjo komunikacijo/socialno povezanost)?

Izročki in listi za dejavnosti

- Izročke,
- Seznam aktivnosti,

Orodja za ocenjevanje

Ustvarite 4 do 6 dejavnosti/vprašanj, povezanih z vsemi vsebinami usposabljanja. Raje več vprašanj ali „povežite pike“ ali „dopolnite stavke“ dejavnosti in druge...

1. Kateri od naslednjih znakov so pogosti znaki izgorelosti?
 - a. Cinizem (čustvena razdalja)
 - b. Pomanjkanje energije
 - c. Težave s koncentracijo
 - d. Vse zgoraj navedeno
2. Visoko stresno delo vedno vodi v izgorelost

True/False
3. Kateri od naslednjih dejavnikov se štejejo za dejavnike tveganja za izgorelost?
 - a. nerazumen časovni pritisk
 - b. nejasnost vloge
 - c. neobvladljiva delovna obremenitev
 - d. Vse zgoraj navedeno

4. Reflektivno vprašanje: Člani virtualne ekipe se pogosto pritožujejo, da jim je težko vzdrževati zdravo ravnovesje med poklicnim življenjem. Upoštevajte vsaj 3 korake, ki jih lahko kot vodja sprejmete za spodbujanje ravnovesja med poklicnim življenjem vaših e-delavcev.

5. Katera od naslednjih trditev **je resnična** glede samopomoči?

- a) Samooskrba zahteva veliko truda
- b) Samooskrba je izgovor za pobeg iz vsakdanjega življenja.
- c) Samooskrba je drugačna za vsakogar in se razlikuje
- d) Samooskrba je lahko draga, da bi bila učinkovita

Bibliografija

- **Predlagano branje**

Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Sistematično pregledovanje dobrega počutja e-delavcev na daljavo na delovnem mestu: Večdimenzionalni pristop. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 51–73.

Ja, v Gallupu. „Oddaljeni delavci, ki se soočajo z visokim izgoreljem: Kako ga obrniti.“
Dostopno 16. junija 2022.

- **Dodatna sredstva**

Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). Raziskovanje psiholoških dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost dela, dobro počutje ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja na daljavo. *Odnosi z zaposlenimi*.

Dodatek

Pravilni odgovori na orodja za ocenjevanje

1. Kateri od naslednjih znakov so pogosti znaki izgorelosti?
 - a. Cinizem (čustvena razdalja)
 - b. Pomanjkanje energije
 - c. Težave s koncentracijo
 - d. Vse zgoraj navedeno
2. Visoko stresno delo vedno vodi v izgorelost
True/False
3. Kateri od naslednjih dejavnikov se štejejo za dejavnike tveganja za izgorelost?
 - a. nerazumen časovni pritisk
 - b. nejasnost vloge

- c. neobvladljiva delovna obremenitev
- d. vse zgoraj navedeno

4. Reflektivno vprašanje: Člani virtualne ekipe se pogosto pritožujejo, da jim je težko vzdrževati zdravo ravnovesje med poklicnim življenjem. Upoštevajte vsaj 3 korake, ki jih lahko kot vodja sprejmete za spodbujanje ravnovesja med poklicnim življenjem vaših e-delavcev.

Okvirni odgovor: Cenijo počitnice in prosti čas, ponujajo prilagodljive urnike, postavljajo jasne meje med vašim poklicnim in osebnim življenjem, jim pomagajo pri učinkovitejšem upravljanju svojega časa in dajanju prednosti svojim nalogam.

5. Katera od naslednjih trditev je **resnična** glede samopomoči?
- a. Samooskrba zahteva veliko truda
 - b. Samooskrba je izgovor za pobeg iz vsakdanjega življenja.
 - c. Samooskrba je drugačna za vsakogar in se razlikuje
 - d. Samooskrba je lahko draga, da bi bila učinkovita

Modul 2 – Kako vzpostaviti sodelovanje in zaupanje s člani virtualne ekipe

Kratek pregled modula

Namen modula 2 je zagotoviti virtualnim vodjem skupin kompakten in izčrpen seznam praktičnih dejavnosti, ki se lahko uporabljajo za krepitev angažiranosti in zaupanja v oddaljene delavce.

Predvideno trajanje modula

3H

Cilji modula

Namen tega modula je virtualnim voditeljem omogočiti boljše razumevanje tega, kaj so zavzetost in zaupanje zaposlenih ter kako lahko pomagajo e-delavcem, da postanejo bolj angažirani. Njegov cilj je, da se jim zagotovijo spretnosti, ki jim bodo omogočile krepitev angažiranosti in zaupanja v oddaljene delavce, vključno z izkazovanjem spoštovanja in priznanja zaposlenim. Udeleženci se bodo seznanili tudi z načini, s katerimi bodo lahko povečali občutek samostojnosti zaposlenih – ključni dejavnik, ki lahko vodi k zaupanju in angažiranosti. Po uspešnem zaključku tega modula bi morali vodje imeti možnost, da razvijejo svoj akcijski načrt o tem, kako okrepiti angažiranost in zaupanje v oddaljene delavce.

Učni rezultati modula

Za vsak program usposabljanja in vsak modul:

MODUL	Po končanem usposabljanju se od udeležencev pričakuje, da bodo...		
	Znanje	Spretnosti	Stališča
MODUL 2	<ul style="list-style-type: none"> Razumeti, kaj pomeni delovna angažiranost in zaupanje Spoznajte prednosti, ki jih prinaša angažirana ekipa 5 jezikov 	<ul style="list-style-type: none"> Naučite se povečati občutek samostojnosti zaposlenih in zmanjšati mikroupravljanje Razvoj spretnosti o tem, kako pokazati spoštovanje in priznanje članom 	<ul style="list-style-type: none"> Ceniti pomen in vrednost izkazovanja spoštovanja in priznanja Osredotočanje na povečanje občutka avtonomije članov ekipe in zmanjšanje

MODUL	Po končanem usposabljanju se od udeležencev pričakuje, da bodo...		
	Znanje	Spretnosti	Stališča
	<i>hvaležnosti na delovnem mestu</i>	<i>ekipe</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Določite akcijski načrt o tem, kako okrepiti angažiranost in zaupanje članov ekipe.</i> 	<i>obnašanja mikroupravljanja.</i>

Vsebina modula

Seja 1a: Opredelitev delovne angažiranosti (20 min)

Ključno vprašanje za voditelje je, kako ohraniti ali povečati zavzetost zaposlenih na daljavo.

Kaj mislimo z zaroko?

Korak 1: Vzemite si nekaj minut, da premislite in zabeležite nekaj misli o tem, kaj je delo angažmaja.

Spodnji opis profila zaposlenega vam bo pomagal razumeti, kaj pomeni zavzetost zaposlenih:

Jack že tri leta dela kot računovodja. Počuti **se strastno** glede svojega dela, je **predan** svoji organizaciji in v svoje delo vlaga **diskrecijski napor**.

Opredelitev angažiranosti: „*Delovna angažiranost je pozitivno, afektivno-motivacijsko stanje izpolnitve, za katero so značilni živahnost, predanost in absorpcija*“ (Schaufeli et al., 2001).

Vigor: se nanaša na visoko raven energije in odpornosti, pripravljenost za vlaganje truda v eno delovno mesto, ki ga ni mogoče zlahka utruditi, in vztrajnost pri soočanju s težavami;

Zavzetost: se nanaša na močno vpletenost v svoje delo, ki ga spremljajo občutki navdušenja in pomena ter občutek ponosa in navdiha.

Absorpcija: nanaša se na prijetno stanje popolne potopitve v svoje delo, za katerega je značilno, da čas hitro mine in se ne more ločiti od dela.

2. korak. Zakaj je delovna angažiranost pomembna? Oglejte si kratek videoposnetek [Zakaj je sodelovanje zaposlenih pomembno?](#) in upoštevajte nekaj razlogov, zakaj bi se morali voditelji osredotočiti na angažirano ekipo.

Zavzetost zaposlenih je pomembna, ker bolj angažirane ekipe kažejo te **izboljšave**¹:

Poveča:

- 22 % donosnosti
- 21 % produktivnosti
- 10 % v ocenah strank

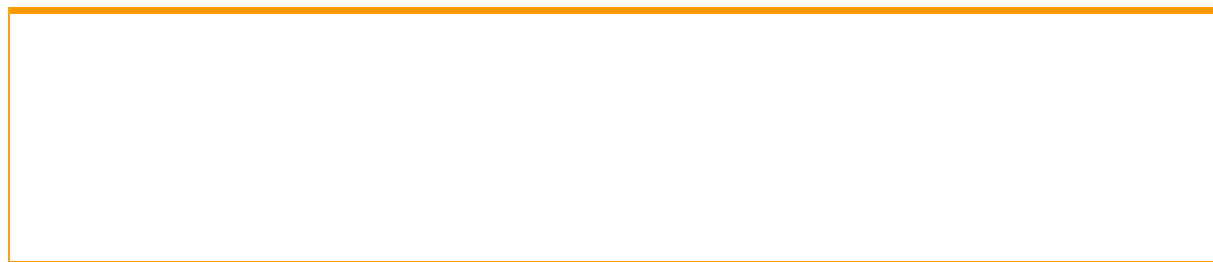
Zmanjšanje:

- 41 % napak pri kakovosti
- 48 % v varnostnih incidentih
- 37 % v odsotnosti

3. korak. Kateri dejavniki lahko vplivajo na delo? V [članku Gallup](#), preberite razdelek „Kakšni so gonilniki za zavzetost zaposlenih“ in upoštevajte dejavnike, ki bi lahko vplivali na sodelovanje vaše oddaljene ekipe.

Lahko pomislite na druge dejavnike, ki bi lahko povečali zavzetost zaposlenih?

¹Vir: <https://www.custominsight.com/employee-engagement-survey/what-is-employee-engagement.asp>



4. korak. Dogovorite se za sestanek 1–2-1 s člani vaše ekipe in se pogovorite o naslednjih vprašanjih.

1. Kako bi ocenili svojo splošno raven angažiranosti na lestvici od 1–5 (1 – sploh ne sodelujejo do 5 – zelo angažirani)
2. Kateri dejavniki vplivajo na njihovo sodelovanje med delom na daljavo?
3. Kakšne so njihove potrebe? Kako lahko kot vodja pomagate pri vzpostavljanju njihove delovne angažiranosti?

Seja 1b: Opredelitev zaupanja na delovnem mestu (20 min)

Učenje, kako **graditi zaupanje** na delovnem mestu, je ključnega pomena, če boste vodili delovne skupine na daljavo.

Korak 1. Vzemite si nekaj časa in razmislite o tem, kaj zaupanje v resnici pomeni? O čem govorimo, ko govorimo o zaupanju?

Potreben je čas za izgradnjo zaupanja...Ko govorimo o zaupanju, govorimo o:

- Zaslužek kredibilnosti nekoga
- Občutek varnosti in samozavesti pri ravnanju z nekom



2. korak. Zakaj bi morali skrbeti za zaupanje na delovnem mestu? Preberite ta kratek članek [Zaupanje na delovnem mestu: Zakaj je danes tako pomembno in kako ga zgraditi](#) in navesti nekaj ključnih razlogov.

Seja št. 2: Moč priznanja in priznanja (40 min)

Dve od glavnih gonilnih sil pri delu in zaupanju **sta spoštovanje** in **priznavanje** svojega dela in prizadevanj.

Ko zaposleni menijo, da bodo priznani in cenjeni, če prispevajo k uspehu organizacije, imajo 2,7-krat **večjo verjetnost, da bodo zelo angažirani** v primerjavi z zaposlenimi, ki se ne počutijo priznane in cenjene.

Korak 1. Oglejte si spodnji video in zabeležite prednosti hvaležnosti pri delu [Mel Robbins: Zakaj izkazovanje hvaležnosti je vaša supermoč](#)



2. korak. Vzemite si nekaj časa, da razmislite, ali ste kot vodja pokazali hvaležnost članom ekipe. Če da, kako? Kako pogosto izkazujete priznanje članom svoje ekipe? Če ne, kateri so možni razlogi?

3. korak. Spoštovanje in priznanje prihajata v različnih oblikah. Oglejte si ta kratek [video](#) o **5 Jeziki hvaležnosti na delu** psihologov Gary Chapman & Paul White. Med gledanjem videoposnetka si zabeležite 5 različnih načinov, s katerimi lahko pokažete hvaležnost in izpolnite opis vsakega „jezika“ v spodnji tabeli.

Jezik hvaležnosti	Opis
Besede afirmacije	
Kakovostni čas	
Dejanja vročitve	
Materialna darila	
Fizični dotik (mislite na načine, ki jih je mogoče uporabiti v oddaljenih nastavitvah)	

Jezik hvaležnosti	Primer
Besede afirmacije	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pošlji zasebno sporočilo hvaležnosti članom ekipe 2.
Kakovostni čas	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2.
Dejanja vročitve	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2.
Materialna darila	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2.
Fizični dotik	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2.

5. korak. Vzemite si nekaj časa, da razmislite in razmislite, kako bi lahko uporabili vsakega od teh jezikov hvaležnosti za svoje oddaljene člane skupine. Zabeležite vsaj dva primera za vsak „jezik“. Primer je že na voljo za „besede afirmacije“

Korak 6. Na voljo so številna orodja in platforme, ki jih lahko vodje uporabijo za izkazovanje prepoznavnosti in hvaležnosti zaposlenim, ki delajo na daljavo. Oglejte si najboljše spletna orodja/platforme za priznanje zaposlenih „ [10 najboljših platform za priznavanje zaposlenih za praznovanje najboljših talentov v letu 2022](#)“ in izberite **dve orodji, ki bi jih lahko na koncu uporabili za izkazovanje hvaležnosti članom ekipe.**

7. korak. Spodaj lahko **najdete nekaj dodatnih predlogov** za prikaz priznanja zaposlenim, ki delajo na daljavo:

- Pismo za zahvalo
- Družabna omrežja vzklikajo
- Osebna darila za pohvale
- Konstruktivne povratne informacije
- Zapomnite si delovne obletnice in rojstne dneve
- Praznovanje dneva spoštovanja zaposlenih (prvi petek v marcu?) s posebno poslastico.

Korak 8. Nasveti za učinkovito priznanje:

- Obravnava ekipe in individualnih potreb
- Ne odlašajte

- Oglašujte spoštovanje
- Preseganje delovnih ciljev
- Naj bo pogosto
- Veselite se majhnih trenutkov

Seja 3. Izogibajte se mikroupravljanju – zagotovite avtonomijo (50 minut)

Pozorno spremljanje, kaj zaposleni počnejo, ko delajo in kje so v vsakem trenutku, lahko privede do občutka **nezaupanja** in **nezavzetosti**.

Da bi vzpostavili zaupanje in okrepili sodelovanje v delovnih skupinah na daljavo, morajo vodje zaposlenim zagotoviti **avtonomijo** in jim zagotoviti **odgovornost za njihove rezultate**.

Korak 1. Prisluhnite podcastu [„Ep. 104: Avtonomija – moč za oblikovanje vašega delovnega okolja“](#), če želite izvedeti več o tem, kako spodbujati avtonomijo v vaši organizaciji. Upoštevajte možne načine za spodbujanje **avtonomije v organizaciji**.



2. korak. Spodaj so predstavljene **nekatero slabe prakse**, ki omejujejo občutek avtonomije zaposlenega in lahko sčasoma privedejo do odklopa in pomanjkanja zaupanja. Vzemite si nekaj časa

za branje in razmislek o tem, ali se ukvarjate s takšnim vedenjem. V stolpcu „DO“ so navedene nekatere najboljše prakse in ravnanja, ki bi lahko povečala občutek samostojnosti zaposlenih.

DON'TS	Dos
Povejte jim „kako“ naj to storijo	
Sporočite jim, kot želite, da se to zgodi.	
Potreba po odobritvi vsega	
Osredotočite se na napake	

Tukaj je nekaj primerov Dos in DON'TS

Dos	DON'TS
Zaupajte svojim sposobnostim in sposobnostim	Povejte jim „kako“ naj to storijo
Naj zaposleni preizkušajo in uporabljajo učenje	Sporočite jim, kot želite, da se to zgodi.
Zaupajte svojim odločitvam za bolniške dni, prosti čas, osebne dni in delovni čas	Potreba po odobritvi vsega
Sporočanje jasnih ciljev in „kaj“ je treba storiti; jasno in razumljivo s strani vseh	Osredotočite se na napake

3. korak. Obvladovanje avtonomije zaposlenih – spodaj boste našli nekaj nasvetov o tem, kako lahko kot vodja **povečate občutek samostojnosti zaposlenih.**

1. Pokažite, da zaupate svoji ekipi: Ne glede na to, ali ohranjate svoja virtualna vrata odprta za pogovor, vključite svojo ekipo v skupno nastavitev ciljev ali jim daste prostor, da sami preizkusite nove rešitve, morate najti načine, kako aktivno dokazati, da jim zaupate.
2. Personalizirajte avtonomijo: Uporabite osebne sestanke, da bi z vsakim posameznikom ugotovili, koliko avtonomije je zanje prav, odvisno od nekaterih ključnih dejavnikov, kot so poklic, strokovno znanje itd. in ugotovite, kaj pričakujejo od vas kot vodje, da bi jih spodbudili, da samozavestno delajo sami.
3. Skupaj si zastavite in se dogovorite o ciljih: Avtonomija zaposlenih pomeni pravilno določanje ciljev, pojasnitev pričakovanj in dogovor o rezultatih, nato pa jim daje svobodo, da te cilje dosežejo na svoj način. Določite cilje skupaj s svojimi zaposlenimi in jim sporočite, da so vaša virtualna vrata vedno odprta.
4. Prisluhnite skrbi zaposlenih: Spodbujajte zaposlene, da podajo povratne informacije o tem, kako se počutijo glede ravni nadzora, za katerega menijo, da ga imajo nad svojim delom, ali pa menijo, da ste preveč vodeni. [Officevibe](#) je orodje, ki ga lahko vodje skupin eWorker uporabijo, da zaposlenim omogočijo, da svojim vodjem posredujejo anonimne povratne informacije o različnih vidikih njihovega dela, kot je zagotovljena avtonomija.

Seja 4 – Vključitev članov vaše ekipe v odločanje (30 min)

Vključevanje zaposlenih v odločanje je lahko koristno za vašo organizacijo, saj vam lahko zaposleni dajo različne perspektive za sprejemanje boljših odločitev.

Ko zaposlenim omogočite pomoč pri odločitvah, to kaže, da jim **zaupate**. Tudi če dovolite zaposlenim, da vam pomagajo pri sprejemanju končne odločitve, še vedno pokažete, da **cenite njihova mnenja**.

Korak 1. Kakšne so prednosti vključevanja članov vaše ekipe v proces odločanja? Preberite ta kratek [članek](#) iz Harvard Business School Online o tem, zakaj bi morali menedžerji vključiti svojo ekipo v procese odločanja. Spodaj si zabeležite svoje odgovore.

2. korak. Kako vključiti zaposlene v proces odločanja? Spodaj boste našli nekaj možnih načinov. Pozorno preberite možnosti, ki so vam na voljo, in izberite tisto, ki je najbolj primerna za vašo ekipo. Kako natančno nameravate uporabiti izbrano možnost (navedite čim več podrobnosti)?

1. **Digitalni predlog „Box“:** To je lahko mapa v skupni rabi, spletni obrazec ali določena e-pošta, kjer lahko zaposleni posredujejo svoje predloge, ideje, misli in mnenja o zadevi/odločitvi, ki jo je treba sprejeti. Bodite prepričani, da potrdite in odgovorite na njihove predloge in jim pojasnite, kako jih boste uporabili. Če se odločite, da ga ne boste ponovno uporabili, poskrbite, da boste utemeljili, zakaj tako (na spoštljiv način).
2. **Ankete zaposlenih:** Cilj takšnih raziskav bi lahko bil zbiranje idej zaposlenih o tem, kako bi lahko izboljšali organizacijske prakse, izražali svoja mnenja in zamisli ali celo izrazili morebitne pritožbe. Ko prejmete ugotovitve, je pomembno, da na podlagi zbranih podatkov sprejmete vse potrebne ukrepe za izboljšanje organizacijskih praks.
3. **Odbor za odločanje:** Ustanovite odbor za sprejemanje odločitev, ki ga sestavljajo e-delavci vaše ekipe. Odbor bi se moral redno sestajati, da bi oblikoval zamisli in dal svoj prispevek o prihodnjih postopkih odločanja o vprašanih, ki jih neposredno zadevajo. Ali pa lahko nastavite komunikacijski kanal za stalen pogovor (npr. skupinski klepet).

Seja 5. Akcijski načrt (20 minut)

Na podlagi tega, kar ste se naučili v tem modulu, naredite **akcijski načrt** o tem, kako **nameravate graditi angažiranost in zaupanje svojih ekip**. Katere korake/ukrepe lahko sprejmete (npr. povečate občutek avtonomije, od njih zahtevate povratne informacije, jim pokažete, koliko cenite njihova prizadevanja)?

Izročki in listi za dejavnosti

- Izročke,
- Seznam aktivnosti,
- Predlagano branje

Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategije za oblikovanje učinkovitih virtualnih ekip: Zaupanje je ključnega pomena. *Poslovna obzorja*, 60(1), 25–34.

- Dodatna sredstva

Orodja za ocenjevanje

Ustvarite 4 do 6 dejavnosti/vprašanj, povezanih z vsemi vsebinami usposabljanja. Raje več vprašanj ali „povežite pike“ ali „dopolnite stavke“ dejavnosti in druge...

1. Mark želi narediti več pri delu, ker je navdušen nad svojo organizacijo, njenim poslanstvom in sposobnostjo, da prispeva k svoji ekipi in večjemu cilju. Mark prikazuje ____ (izberite iz spodnje možnosti).
 - a. Absorpcija
 - b. Predanost
 - c. Vigor

2. Upoštevajte tri dejavnike, ki lahko vplivajo na delovno angažiranost.

—

—

—

3. Upoštevajte tri načine, s katerimi lahko pokažete hvaležnost članom skupine.

—

4. Preverjanje z zaposlenimi na ponavljajoči se in dosledni podlagi najbolje opisuje, kateri od naslednjih jezikov spoštovanja?

- a. Besede afirmacije
- b. Kakovostni čas
- c. Dejanja vročitve
- d. Materialna darila
- e. Ustrezen fizični dotik

5. to je praksa, ki jo lahko vodje skupin uporabijo za povečanje občutka avtonomije zaposlenih.

- a. Zaposlenim ne dajemo navodil o tem, kako dokončati nalogo
- b. Nadzor nad uspešnostjo zaposlenih
- c. Zagotavljanje natančnih navodil zaposlenim o tem, kako dokončati vsako nalogo
- d. Omogočanje zaposlenim, občutek nadzora nad njihovimi delovnimi nalogami

6. Vključevanje zaposlenih v procese odločanja je lahko znak zaupanja

True/False

Bibliografija

Landry, L. (2020). *Zakaj bi menedžerji vključili svojo ekipo v proces odločanja?* Pridobljeno na spletu iz <https://online.hbs.edu/blog/post/team-decision-making>

Dodatek

Pravilni odgovori na orodja za ocenjevanje

1. Mark želi narediti več pri delu, ker je navdušen nad svojo organizacijo, njenim poslanstvom in sposobnostjo, da prispeva k svoji ekipi in večjemu cilju. Mark prikazuje ____ (izberite iz spodnje možnosti).
 - a. Absorpcija
 - b. **Predanost**
 - c. Vigor
2. Upoštevajte tri dejavnike, ki lahko vplivajo na delovno angažiranost.

Okvirni odgovori: Priložnosti za učenje in razvoj; osredotočanje na prednosti zaposlenih, smiselno delo, izkazovanje zaupanja zaposlenim.

3. Upoštevajte tri načine, s katerimi lahko pokažete hvaležnost članom skupine.

Okvirni odgovori: pozdravite njihove povratne informacije, uradno priznajte prispevke vsakega zaposlenega, praznujete mejnike, zaposlenim dajte glas.

4. Preverjanje z zaposlenimi na ponavljajoči se in dosledni podlagi najbolje opisuje, kateri od naslednjih jezikov spoštovanja?

- a. Besede afirmacije
- b. Kakovostni čas
- c. Dejanja vročitve
- d. Materialna darila
- f. Ustrezen fizični dotik

5. to je praksa, ki jo lahko vodje skupin uporabijo za povečanje občutka avtonomije zaposlenih.

- a. Zaposlenim ne dajemo navodil o tem, kako dokončati nalogo
- b. Nadzor nad uspešnostjo zaposlenih
- c. Zagotavljanje natančnih navodil zaposlenim o tem, kako dokončati vsako nalogo
- d. Omogočanje zaposlenim, občutek nadzora nad njihovimi delovnimi nalogami

6. Vključevanje zaposlenih v procese odločanja je lahko znak zaupanja

Resnična/False

Modul 3 – Učinkovita uporaba tehnologije in orodij za podporo komunikacij v timu

Kratek pregled modula

Namen modula 3 je zagotoviti virtualnim vodjem skupin kompakten in izčrpen seznam praktičnih dejavnosti, ki lahko zagotovijo učinkovito uporabo tehnologije in imajo znanje o orodjih za podporo komunikacij v timu.

Predvideno trajanje modula

3 H

Cilji modula

Namen tega modula je virtualnim voditeljem omogočiti boljše razumevanje, kako učinkovito uporabljati sedanja tehnološka sredstva, ter jih predstaviti orodjem za podporo komunikacij v timu. Njegov cilj je zagotoviti spretnosti, ki jim bodo omogočile učinkovito uporabo tehnologije v njihovih delovnih procesih. Po uspešnem zaključku tega modula bi morali biti e-delavci sposobni razviti razumevanje in razumevanje, katera orodja in tehnološka sredstva bi lahko uporabili, da bi svojim članom ekipe na daljavo pomagali pri učinkoviti komunikaciji znotraj ekipe.

Učni rezultati modula

Za vsak program usposabljanja in vsak modul:

MODUL	Po končanem usposabljanju se od udeležencev pričakuje, da bodo...		
	Znanje	Spretnosti	Stališča
MODUL 3	<ul style="list-style-type: none"> Razumeti, kako digitalna komunikacija deluje dobro zahvaljujoč tehnologiji. Naučite se strategij za krepitev zaupanja, vzpostavitev zanesljive komunikacije in ohranjanje povezanosti Naučite se uporabljati nekatere aplikacije, ki vam bodo pomagale ostati v stiku s sodelavci ali strankami, ko delate na daljavo. 	<ul style="list-style-type: none"> Naučite se deliti zapise s sodelavci in jim omogočiti sodelovanje Ocenite najboljše načine, kako ostati v stiku s sodelavci in biti sposobni klicati Priprava akcijskega načrta za dober komunikacijski sistem 	<ul style="list-style-type: none"> Vodje pomagajo e-delavcem vzpostaviti učinkovit komunikacijski sistem Voditelji spodbujajo e-delavce, naj načrtujejo svojo komunikacijsko tehnologijo in orodja ter se držijo tega načrta Ceniti pomen medsebojnega razumevanja

Vsebina modula

Učinkovita komunikacija je ključnega pomena za pravilno sodelovanje e-delavcev. Fizična razdalja je lahko ovira za učinkovito komunikacijo. Pri delu na daljavo sodelujemo v sinhroni in asinhroni komunikaciji. Razdalja omogoča, da nekateri komunikacijski vhodi niso na voljo, na primer neverbalna komunikacija ali ton. Včasih lahko preberete e-pošto, misleč, da ima oster ton, ko pošiljatelj ni napisal na ta način. Svetovno gospodarstvo včasih vključuje ekipe z ljudmi iz drugih kultur, držav, običajev, ki govorijo druge jezike. V tem primeru imamo ne le vrzel v razdalji v komunikaciji, ampak moramo upoštevati več kulturnih vrzeli. Prvič, ko upravljamo mednarodne ekipe, bi morali v večini primerov uporabiti lingua franco, angleščino, da v nekaterih ekipah ne bo materni jezik nobenega člana ekipe. Tudi ljudje iz različnih okolij bodo imeli različne kode, ki bi lahko otežile medsebojno razumevanje. Mednarodna komunikacija ima tudi druga vprašanja, kot je potreba po komunikaciji med različnimi časovnimi pasovi. V tem modulu se boste seznanili s petimi sejami, ki vam bodo pomagale izboljšati svoje tehnološko-komunikacijske spretnosti in se naučiti, kako jih uporabljati v vsakodnevni komunikaciji s člani ekipe. Ključno vprašanje za voditelje je, kako učinkovito uporabljati orodja in tehnologijo za podporo komunikacij v timu.

Seja št. 1: Kako učinkovito uporabljati orodja in tehnologijo za podporo komunikacij v timu. (20 min)

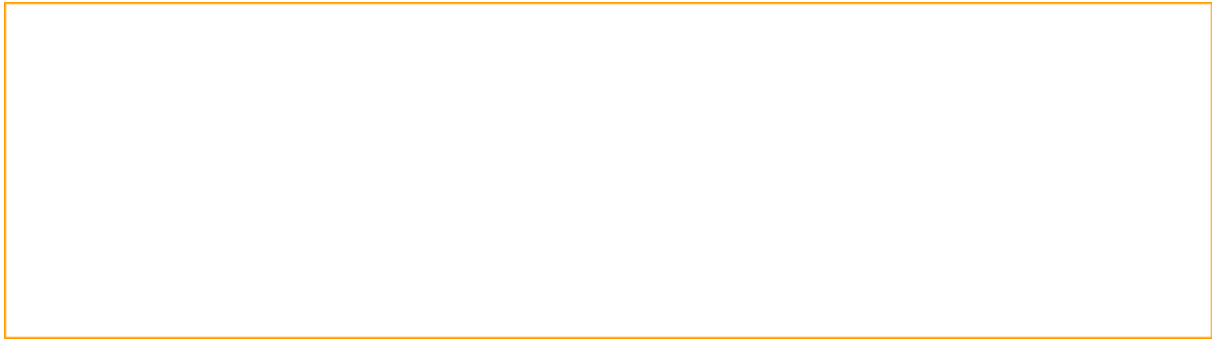
Toda kaj pomeni učinkovito orodje in tehnologija za dobro komunikacijo?

Uporaba teh komunikacijskih kanalov je splošno sprejeta in jih uporabljajo vse vrste podjetij. 47 % vprašanih pravi, da jih uporabljajo po vsem svetu. To je razvidno iz poročila o trendih uporabe mobilnih sporočil v letu 2021, ki ga je pripravil Esendex, vodilni ponudnik poslovnih mobilnih komunikacijskih rešitev, v sodelovanju s PriceWaterhouseCoopers (PwC) na vzorcu več kot 4.300 organizacij, ki se nahajajo v Evropi in Aziji.

V zvezi s tem so se podjetja še posebej zanašala na ta kanal za komunikacije v sili in opozorila (ki jih uporablja 21 % anketirancev), trženje na podlagi dogodkov (20 %), obveščanje strank in opomnike (19 %), upravljanje poslovnih procesov (19 %) in tržne kampanje (19 %). Uporaba SMS v podjetjih se je med pandemijo v povprečju povečala za 38 %.

V zvezi s tem so se podjetja še posebej zanašala na ta kanal za komunikacijo v sili in opozorila, saj se je SMS v ta namen povečal za 42 %. V tem okviru so glavni razlogi, zakaj anketirane organizacije uporabljajo SMS za komunikacijo s svojimi strankami, njegova učinkovitost (25 %), sposobnost prilagajanja (22 %) in stroški (21 %). SMS ta podjetja dojemajo kot metodo, za katero je bolj verjetno, da jo bo uporabnik prejel in odprl.

Korak 1: Vzemite si nekaj minut, da premislite in zabeležite nekaj misli o tem, kaj digitalna komunikacija dobro deluje z uporabo tehnologije.



2. korak. Zakaj je uspeh vsake ekipe odvisen od dobre komunikacije? Oglejte si ta videoposnetek za učenje strategij za izgradnjo zaupanja, vzpostavitev zanesljive komunikacije in ohranjanje povezave. [Ostati povezan in komunicirati kot ekipa](#)

Upoštevajte nekaj razlogov, zakaj bi se morali vodje osredotočiti na vzpostavitev zanesljive komunikacije in ostati povezani v skupini.



3. korak. Takojšnje sporočanje, da ostanete v stiku in eden od najboljših načinov za komunikacijo:

Oglejmo si dve aplikaciji, ki vam bosta pomagali ostati v stiku s sodelavci ali strankami, ko delate na daljavo.

Skype je morda ena izmed najboljših možnosti. S Skypeom boste lahko ostali v stiku s sodelavci in lahko boste opravljali klice. Lahko boste opravljali skupinske video klice za sestanke, pošiljali boste lahko neposredna sporočila in celo delili zaslon, da bi svojim sodelavcem pokazali nekaj, kar potrebujete. Oddaljeni delavec mora biti sposoben komunicirati s preostalim delom ekipe na zelo preprost način in predvsem s pomočjo tehnologije, ki ste jo sprejeli v vašem podjetju.

Po tem komentarju namestite Skype in naredite ta preskus: **pošljite 4 neposredna sporočila kateremu koli sodelavcu in nato ustvarite skupino ali klepetalnico**, s katero ste lahko v stiku z več ljudmi hkrati. Na ta način, ko vsi delate na istem projektu, boste lahko ustvarili poseben prostor za ta projekt, kjer boste lahko razpravljali o vseh vprašanjih, ki se pojavijo. Pred preskusom tega preskusa preverite ta [VIDEO](#).

Druga naloga, ki jo lahko poskusite s Skypeom, je: **Naredite video klic**, v tem [VIDEO](#) lahko to storite. Bodisi s slikami ali preprosto z glasom. Ko začnete klic, lahko celo delite zaslon. Predstavljajte si, da

Želite nekaj pokazati svojemu kolegu in ne veste, kako to razložiti. Morda je najboljša možnost, da delite zaslon računalnika neposredno tako, da izberete kateri koli monitor, ki ga imate, in kliknete Start. Trenutno vaš partner vidi vse, kar vidite na zaslonu. Na primer, lahko mu pokažete nekaj dejavnosti iz katere koli aplikacije, s katero delate.



Seja št. 2: Kako sporočiti svoje ideje drugim (30 min)

Emojis niso najbolj profesionalen način komuniciranja stvari, kljub temu, da se lahko uporabljajo v notranjih klepetalnicah v delovnem kontekstu. Cilj te igre ni izboljšati način uporabe emojijev, ampak nam pomagati razmisliti o tem, kako bi lahko sporočanje naših idej drugim vplivalo na to, kako si razlagamo te ideje. Razmišljamo o tem, kako sporočamo ideje in kako jih interpretiramo. Ena od možnosti za to je uporaba storitev takojšnjega sporočanja, kot so ohlapna ali google hangouts. To je mogoče storiti tudi v klepetalnici funkcijo video klic storitev, kot *skype ali povečavo*

Korak 1: Igra Ime pesem/film z emojijs. Ta igra se bo igrala individualno. Prvič, člani bodo izbirali med filmi ali pesmimi. Nastavite 1 minuto na telefonski časovnik. Prvi igralec bo napisal pesem ali film z uporabo emojijs. Tisti, ki bo pravilno uganil film ali pesem, je na vrsti, da napiše pesem ali film z uporabo emojijs.

Na primer, če bi se odločili za pisanje raketnega človeka Eltona Johna, bi bilo to nekaj podobnega.

{\DISPLAYSTYLE \}

To je mogoče storiti tudi z naslovi filmov, na primer. Če hočemo natipkati levjega kralja. Nekaj podobnega bova.

{\DISPLAYSTYLE \}

Če zmanjka časa, bo pisatelj razložil, kaj je pomenil in zakaj so bili ti emojiji uporabljeni. Igra je lahko konkurenčna. Če se film ali pesem ugiba, *imata tako pisatelj kot* ugibalec točko. Če tega ni mogoče ugibati, *pisatelj* izgubi točko, ker ni sposoben učinkovitega komuniciranja. Ponavljajte, dokler vsak član ni *bil pisec* 2 ali 3 krat. Igra se lahko uporablja za razmišljanje o tem, kako sredstva vplivajo na komunikacije in za razmislek o tem, kako moramo vnaprej razmišljati med njihovo uporabo.

To sejo lahko poskusite tako, da napišete zadnjo pesem, ki ste jo slišali, in zadnji film, ki ste ga videli z uporabo emojijs. Pošlji jih prijatelju, ali ga bo razumel?

2. korak. Delo z zapiski v skupni rabi

Predstavljajte si, da delate z oddaljeno ekipo na projektu, kjer morate dodati komentarje, ali pa si predstavljate, da ste pravkar začeli nov projekt in ste šele v fazi brainstorminga, kjer morate vse svoje ideje zapisati v dokumentu v skupni rabi.

Ena izmed najboljših možnosti je delo z zapiski v skupni rabi.

Katere možnosti obstajajo za delo z zapiski v skupni rabi, ne glede na operacijski sistem, ki ga imate vi in vaši sodelavci. Eno od odličnih orodij pri delu na daljavo so sodelovalni dokumenti. Ti vam omogočajo, da hkrati s sodelavci delate na besedilnih datotekah ali preglednicah, ne glede na to, kje se nahajajo člani skupine. To so majhne besedilne opombe, s katerimi lahko hkrati sledite, na primer tempo ali vrstni red, ki ste ga nastavili pri delu na projektu.

Obstajata dve aplikaciji, ki nam omogočata, da delimo zapiske s sodelavci in jim omogočimo sodelovanje.

1. Zanimiva aplikacija za deljene zapiske je **Simplenote**. Ta aplikacija, ki je na voljo na več platformah, nam omogoča, da ustvarjamo zapiske v skupni rabi in delamo na njih hkrati. Prednost Simplenotea je, da je aplikacija na več platformah. Aplikacijo boste lahko prenesli na svoje mobilne naprave, ne glede na to, ali uporabljajo sistem Android ali sistem iOS, lahko jo namestite na vaš iPad in jo boste lahko namestili na vaš računalnik Mac ali na računalnik s sistemom Windows. Poleg tega boste lahko dostopali do njega na daljavo prek spletnega brskalnika.

Primer: Postopek za izmenjavo note je zelo enostaven. Preprosto, na dnu boste lahko napisali e-poštni naslov osebe, s katero želite dati noto v skupno rabo, kot tudi različne možnosti v zgornjem desnem kotu.

Oglejte si videoposnetek o [SimpleNote Taking App | Top 5 stvari, ki jih želite vedeti](#)

2. Še en program, ki obstaja za zapiske v skupni rabi, je **OneNoteov program**. To je morda eno najmočnejših orodij za delo z deljenimi zapiski. Tukaj lahko vsi člani skupine delajo na zapiskih in ustvarjajo sezname opravil. Skratka, delo na istem projektu, vendar z opombo, kjer lahko zberete vse spremembe, ki jih boste naredili, vse potrebe, ki jih imate in tako naprej.

Izberite aplikacijo, ki najbolj ustreza vašim potrebam in potrebam vaše ekipe. Izvajajte ga v vsakodnevem delu in zagotavljam vam, da ko se navadite na delo z zapiski v skupni rabi, tega ne boste želeli prenehati.

[V tem videoposnetku](#) vam bom pokazal, kako uporabljati namizni program OneNote za Windows.

3. korak. Kako izboljšati svoje sposobnosti kot virtualni komunikator

Predstavljajte si, da je vesoljska flota dosegla Zemljo. V redu, obstaja velik problem. Ne govorijo angleško. Ne angleščina, ne francoščina, ne španščina ali celo hindijščina. Ne morejo govoriti nobenega človeškega jezika. In očitno tudi noben človek ne more govoriti svojega jezika.

V tem modulu poskušamo izboljšati vaše sposobnosti kot virtualni komunikator, zato pozabite na neumne akcijske filme in poskušajmo se povezati s temi tujci. V tej vaji boste morali izraziti zapleteno idejo z risanjem 5 slik. Izbirate lahko med izdelki vašega podjetja in korporativno kulturo, vašim velikim projektom, projektom, ki ste ga opravili, ali karkoli, kar je povezano s kariero. Pomembno je ne le komunicirati fizične stvari, ampak poskušati izraziti neotipljive stvari, kot so kultura podjetja ali ozadje projekta.

Vzemite si čas za razmislek o tem, kako boste te stvari izrazili. Ne pozabite, da mora 5 slik izražati del iste ideje. Tudi več stvari, ki si jih lahko zamislite pri risanju, se lahko nanaša le na ljudi, ki imajo neko razumevanje vašega strokovnega področja ali pa imajo občutek v kulturnem kontekstu, ki je umeščen. Vaš rezultat mora biti najbolj univerzalen.

Ta igra ne zahteva veliko časa. Kadarkoli se projekt začne med partnerji iz različnih kulturnih okolij ali celo v multidisciplinarnih projektih, ga lahko prinesete članom skupine. V tem primeru ga lahko uporabijo za izražanje kulture in izdelkov svojih podjetij. To bo povežalo in ljudi, ki želijo razmišljati o komuniciranju zunaj svojih kulturnih in kariernih škatel.

Storitve video klicev, kot je Zoom, imajo funkcijo tabla, kjer lahko udeleženci komunicirajo v realnem času. Ta funkcija je lahko uporabna v številnih kontekstih in je eden od načinov za izvajanje te dejavnosti. Slike lahko narišete tudi v nerealnem času in jih nato delite v skupni predstavitvi.

[Top 6 brezplačnih ZOOM ALTERNATIVES za video konference](#)

Seja št. 3: Poznavanje vsakega komunikacijskega orodja (45 min)

Korak 1. Povzetek vsakega orodja

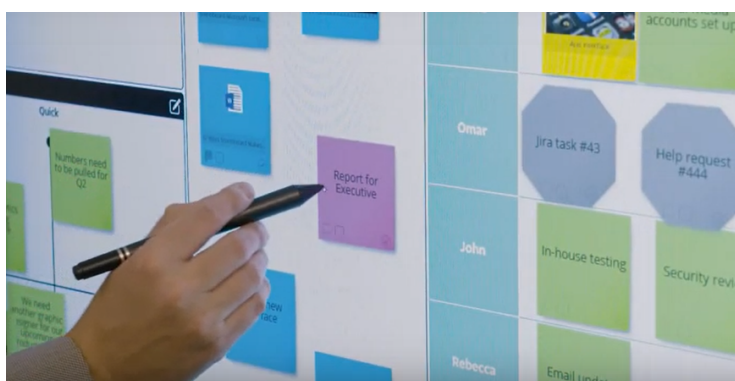
Pomembno je razumeti vsako orodje. Imeti 60-minutni sestanek za nekaj, kar je mogoče rešiti z obvestilom ali elektronsko pošto, ni učinkovito. Če ne potrebujemo takojšnjih povratnih informacij ali zapletenih razprav, se lahko sporočila in povratne informacije opravijo tako, da se odzovemo na pošto. Če potrebujemo na primer povratne informacije, vendar nekompleksno, so lahko takojšnja sporočila najbolj uporabno orodje. Kadar mora 5 partnerjev preveriti dokument, je uporaba e-poštne storitve lahko kaotična, vendar lahko video klic zahteva preveč časa.

Kot poklicno izobraževanje in usposabljanje je ključnega pomena, da se obvladuje stanje vsake potrebe po komunikaciji in da se izbere, kakšno orodje je potrebno.

Namen	Orodja	Nekater e možno sti	značilnosti
<ul style="list-style-type: none"> ● Sestanki in pregledi skupin ● Podrobne razprave in pojasnila ● Brainstorming in razlage 	Video klici	Micro soft Team s	Skupna raba zaslona, beleženje in takojšnje sporočanje: https://www.youtube.com/watch?v=PqzGP40Krks
		Zoom	Skupna raba zaslona in izdelava pripomb, zelo koristna za pregled. Shranjevanje videoposnetkov in posnetkov ter samodejnih prepisov https://www.youtube.com/watch?v=JmwUhwzDeDg
		USha re	Kombinacija zooma in ohlapnosti. Njegove značilnosti vsebujejo: Kliknite Zvočni in Video sestanki, skupinski klepeti, dostop kjerkoli, nična nastavitve in varnost razreda podjetja: https://www.youtube.com/watch?v=fMmmjilPR4
<ul style="list-style-type: none"> ● Kratki certifikati ● Potrebujejo povratne 	Takojšnja sporočila	Googl e hang outs	Hangouts klepet lahko podpira 28 jezikov in naredi prostor za 8.000 na klepetalnico. To je mogoče integrirati v Google koledar in druge Google aplikacije:

<p>informacije v kratkem času</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biti sposoben kategorizirati pogovore 			https://www.youtube.com/watch?v=UqAV6luHtOA
		Slack	<p>Različne klepetalnice lahko kategorizirate po kanalih. Lahko se integrira tudi z Drive, Zoom, Click Up in drugimi platformami.</p> <p>https://4pi.com.au/blog/slack-instant-messaging-the-basics-part-1</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Posodobitve v realnem času • Statusi projekta • Pregled dela drugih članov 	Projektna in timska orodja ter orodja za sodelovanje	Klikni navzgor	<p>S klikom gor lahko naredite pripombe o dolžnostih, ki jih je mogoče pretvoriti v opravila. Pomaga zagotoviti, da člani vaše ekipe delajo na vaših predlogih. Klik omogoča tudi sodelovanje v realnem času.</p> <p>https://clickup.com/</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Shranjevanje skupnih datotek • Preverjanje datotek in njihovo delo na sodelovalen način. 	Orodja za shranjevanje datotek in sodelovanje	Voziti	<p>Pogon določa, katero vlogo imajo uporabniki v skupni rabi z vsako datoteko. Bralec, urednik ali komentator. Več urednikov lahko hkrati dela z istim dokumentom, tako da ni tveganja, da bi delali nad zloženimi dokumenti:</p> <p>https://www.businessinsider.com/guides/tech/what-is-google-drive-guide</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorm in ideja skupaj • Načrtujte novo strategijo ali kampanjo 	Virtualna orodja Whiteboard	Nevih ta Broad	<p>Vsak uporabnik lahko glasuje med zaslonskimi škatlami. Ima polje za klepet in posoja naloge</p> <p>https://stormboard.com/blog/leverage-your-team-with-digital-boardroom</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Preglejte svoje pretekle procese 		<p>Zip Broad</p>	<p>Pregled vsebine, sledenje hroščev in upravljanje povratnih informacij.</p> <p>https://www.invisionapp.com/inside-design/online-whiteboards/</p>
--	--	------------------	--



Vir: <https://stormboard.com/blog/leverage-your-team-with-digital-boardroom>

2. korak. Za vas kot virtualni vodja ekipe je pomembno poznati orodja, ponudnike, njegove prednosti, njegove slabosti in cene. Tehnologija morda ni glavni poudarek pri komuniciranju v virtualnih ekipah, vendar vsaka platforma oblikuje tehnologijo. Pomembno je, da pomislite na situacije, da je lahko neko orodje koristno in situacije, v katerih ne bo.

Zdaj si vzemite čas in pomislite na dveh postajah, tako realnih ali hipotetičnih, kjer so video klici ali kjer so koristni, in 3 situacije, ko je to naredilo stvari bolj neurejene ali bi lahko naredilo.

Uporabno	Neuporabna
Določiti in dogovoriti bi bilo treba časovni razpored za prihajajočo fazo dolgoročnih pogojev.	Obvestiti želite, da so bile v dokument dodane strokovno pregledane pripombe.

Enako storite z aplikacijami za takojšnje sporočilo

Uporabno	Neuporabna
Skupna raba poti dokumenta v skupni rabi	Razprava o okviru članka

Orodje	Uporabno	Neuporabna
Projektne in timske orodja ter orodja za sodelovanje		
Orodja za shranjevanje datotek in sodelovanje		
Orodja za virtualne table		

V primeru projektne skupine in orodij za sodelovanje, aplikacij za shranjevanje datotek in virtualnih tabel ste si morali predstavljati ali odpoklicati le eno dobro uporabo in eno slabo uporabo.

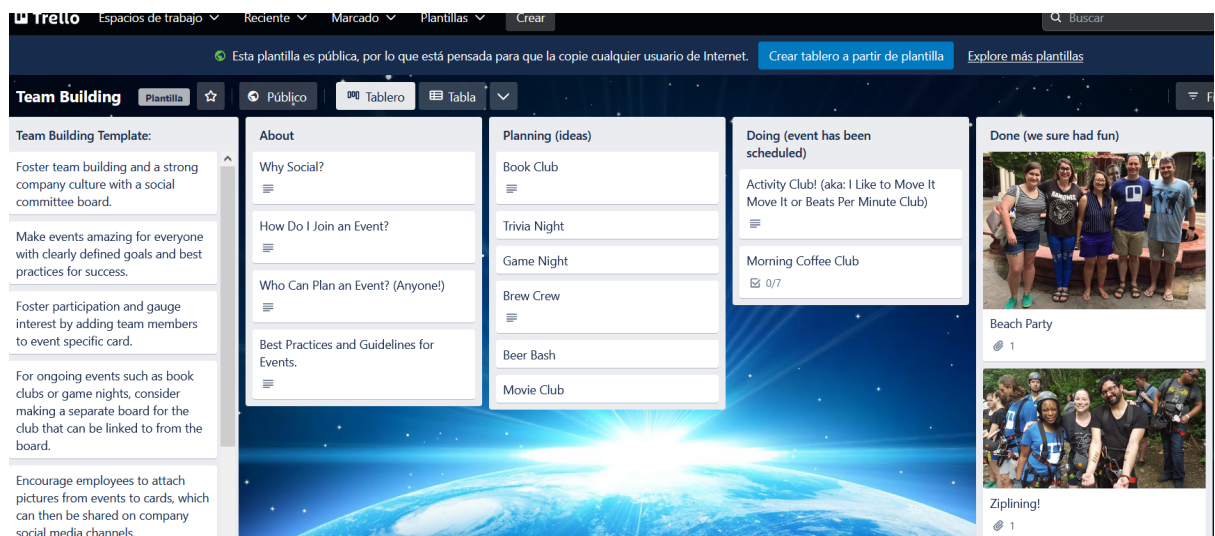
4. seja – Zakaj je komunikacija pomembna za oddaljene skupine (45 min)

Čeprav ima delo na daljavo številne prednosti, je ena pomembna pomanjkljivost zmanjšan dostop do ključnih komunikacijskih znakov, kot so obrazni izrazi, govorica telesa in ton glasu. To pomanjkanje informacij lahko privede do napačne komunikacije in konfliktov. Tudi oddaljeni zaposleni so imeli težje reševati konflikte kot zaposleni v pisarni.

Na srečo obstaja veliko stvari, ki jih lahko storite, da preprečite te negativne učinke in bolje upravljate svojo oddaljeno ekipo, vključno z:

- **Redna 1:1 seja: Če imate eno-na-enkrat**, celo praktično, z vašimi neposrednimi poročili jim lahko pomaga, da se počutijo vidne in slišane. Omogoča neposredno reševanje vseh vprašanj in zagotavljanje podpore, ki jo potrebujejo.
- **Srečanja z vsemi rokami:** Zbiranje celotne organizacije v en spletni prostor lahko poveča poravnavo, še posebej, če se stvari počutijo nestabilne ali razdrobljene. To je vaša priložnost, da proslavite mejnike, pregledate naslednje korake, slišite posodobitve iz vsakega oddelka in se povežete kot organizacija.
- **Skupni spletni delovni prostor:** Uporaba spletnega orodja za vodenje projektov, kot je Trello, je bistvenega pomena za obveščanje vseh v vaši ekipi o nalogah, napredku projekta in rokih.
- **Dejavnosti team buildinga:** Knjižni klubi, pop kvizi, igre noči – to poimenujete, verjetno lahko to storite praktično.

Imamo celopredlogo za **team building Trello**, ki jo lahko uporabite za organizacijo teh dogodkov.



vir: **TRELLO**

Prekomerna komunikacija med krizo je pomembna za vse ekipe, vendar je še posebej pomembna za ekipe, ki se med seboj ne vidijo osebno. Z izvajanjem zgoraj navedenih procesov lahko zagotovite boljši pretok komunikacije.

Korak 1. Kako se bodo orodja uporabljala kot virtualna ekipa – GUIDELINES

Ko je vaša ekipa izbrala svoje orodje, je čas, da dobite jasno razlago o tem, kako se bodo orodja uporabljala.

Načrtujte načrt skupaj o tem, kako želite uporabiti vsako orodje, in nato zapišite te smernice v dokument, do katerega lahko skupina kadar koli dostopa. Bonus je, da ustvarja tudi vir usposabljanja za nove ljudi, ki se pridružijo ekipi.

Kot vodja je proces popoln. S pisno referenco o tem, kako se uporabljajo vsa komunikacijska orodja, lahko člani skupine delujejo z zaupanjem, vedoč, da vsi delujejo v istem okviru razumevanja delovanja skupine.

Korak 2 Izvlecite smiselna srečanja

Sestanki dobijo slab rep, vendar nič ni bolj učinkovito kot uspešno srečanje ekipe. Srečanje, na katerem bodo vse zainteresirane strani vedele, o čem razpravljajo, kako dolgo bo trajalo srečanje in kaj naj pripravijo, bo postavilo temelje za manj prihodnjih srečanj. Kako to dosežete?

Podobno kot imajo nabor orodij in določanje smernic, člani ekipe morajo poznati strukturo, kadenco in pričakovanja skupinskih sestankov.

Povzetek je, da so sestanki učinkoviti, osredotočeni na dnevni red, do katerega ima vsakdo dostop vnaprej, in da so referenčni.

V tem kratkem [videoposnetku bo ta trik naredil vaše sestanke bolj učinkovite! Naučili se boste](#), kako imeti bolj učinkovito srečanje, tako da jih obrnete z videoposnetkom.

3. korak. Zavedajte se, da je ekipa dinamična

Ekipe se nenehno razvijajo, ne glede na to, ali gre za strateške odločitve, lansiranje izdelkov ali spremembe pri najemu, zato je pomembno, da se prepričate, da je tudi infrastruktura vaše ekipe dinamična.

Redno preverjajte, ali so smernice še vedno ustrezne. Posodabljanje procesov je ključnega pomena za ohranjanje zaposlenih članov ekipe. Ker ekipa raste še bolj, se lahko premaknemo na dvotedenska

ali mesečna srečanja ekipe. Pomembno je, da imate kot menedžer svoj pulz o tem, kako se ljudje počutijo in dajejo možnosti za spreminjanje procesov.

Vse, kar mora nekdo narediti, je, da na sestanku skupine pripravimo idejo in spremenili bomo, če se ekipa strinja. Nato dokumentiramo spremembo v ustreznih dokumentih z viri. Za menedžerje je to neverjeten način, da se vsi angažirajo in vlagajo v timske procese.

4. korak. Posvetite čas in sinhronizacijo ekip

Potrebno je veliko razmišljanja, procesa in načrtovanja za vzpostavitev infrastrukture, ki bo vašo ekipo uskladila. Dobra novica je, da je velik del komunikacijskega uspeha pridobivanje vstopnine in sodelovanja vaše ekipe. To pomeni manj dela za vas in več sodelovanja s člani vaše ekipe. Tukaj je še zadnji pogled na vaš ustvarjalni komunikacijski načrt:

- Izberite orodje. Vsi v ekipi bi morali uporabiti enake za skupinsko sodelovanje.
- Določite in razširite smernice za uporabo orodij. Člani ekipe se morajo počutiti opolnomočeni in izobraženi o tem, kaj uporabljati.
- Poskrbite, da bodo srečanja uspešna in učinkovita z orodjem, ki spodbuja produktivno upravljanje s časom.
- Redno pregledovanje procesov in ne bojte se sprememb.
- Ustvarite strukturirane priložnosti ali prizorišča za digitalna „vodno hladnejša“ srečanja ali preprosto zabavo.

Ustvarite svojo ekipo, da bo učinkovita in produktivna.

Seja 5. Akcijski načrt (40 min)

Na podlagi tega, kar ste se naučili v tem modulu, naredite akcijski načrt o tem, kako nameravate imeti dober komunikacijski sistem s svojo ekipo za delo na daljavo.

Izročki in listi za dejavnosti

- **Izročke,**
- **Seznam aktivnosti,**
- **Predlagano branje**
- **Dodatna sredstva**

Orodja za ocenjevanje

Ustvarite 4 do 6 dejavnosti/vprašanj, povezanih z vsemi vsebinami usposabljanja. Raje več vprašanj ali „povežite pike“ ali „dopolnite stavke“ dejavnosti in druge...

1. Katere od naslednjih metod pomagajo virtualnim ekipam, da učinkovito komunicirajo?
 - e. Ustvarite družabno stičišče
 - f. Uporaba orodij, kot sta Skype ali Webex
 - g. Videokonferenca s celotno ekipo
 - h. Vse zgoraj navedeno
2. V DRIVE lahko več urednikov hkrati dela z istim dokumentom, tako da ni tveganja, da bi delali nad zloženimi dokumenti.

True/False

3. Katere navade lahko storite, da preprečite te negativne učinke in bolje upravljate svojo oddaljeno ekipo?
 - a) Redna 1:1 seja: Eno-na-enkrat
 - b) Uporaba spletnega orodja za upravljanje projektov
 - c) Dejavnosti team buildinga: Knjižni klubi, pop kvizi, igre noči
 - d) Vse zgoraj navedeno
4. Reflektivno vprašanje: Če želite vzpostaviti infrastrukturo, ki ohranja sinhronizacijo vaše ekipe. Upoštevajte vsaj 3 korake, ki jih lahko kot vodja sprejmete za spodbujanje dela vaših e-delavcev v sinhronizaciji.

5. Katera od naslednjih orodij so na voljo za brezplačne video konference?

- e) Zoom
- f) WEBEX
- g) Google Hangouts
- h) Microsoft Teams

Dodatek

Pravilni odgovori na orodja za ocenjevanje

1. Katere od naslednjih metod pomagajo virtualnim ekipam, da učinkovito komunicirajo?
 - i. Ustvarite družabno stičišče
 - j. Uporaba orodij, kot sta Skype ali Webex
 - k. Videokonferenca s celotno ekipo
 - l. Vse zgoraj navedeno

2. V DRIVE lahko več urednikov hkrati dela z istim dokumentom, tako da ni tveganja, da bi delali nad zloženimi dokumenti.

Resnična/False

3. Katere navade lahko storite, da preprečite te negativne učinke in bolje upravljate svojo oddaljeno ekipo?
 - e) Redna 1:1 seja: Eno-na-enkrat
 - f) Uporaba spletnega orodja za upravljanje projektov
 - g) Dejavnosti team buildinga: Knjižni klubi, pop kvizi, igre noči
 - h) Vse zgoraj navedeno

4. Reflektivno vprašanje: Če želite vzpostaviti infrastrukturo, ki ohranja sinhronizacijo vaše ekipe. Upoštevajte vsaj 3 korake, ki jih lahko kot vodja sprejmete za spodbujanje dela vaših e-delavcev v sinhronizaciji.

Srečanja naj bodo uspešna in učinkovita z orodjem, ki spodbuja produktivno upravljanje s časom.

Redno pregledovanje procesov in ne bojte se sprememb.

Ustvarite strukturirane priložnosti ali prizorišča za digitalna „vodno hladnejša“ srečanja ali preprosto zabavo.

5. Katera od naslednjih orodij so na voljo za brezplačne video konference?
 - i) Zoom
 - j) WEBEX
 - k) Google Hangouts
 - l) Microsoft Teams

Bibliografija:



<https://virtual-teams.eu/>

<https://biz30.timedoctor.com/virtual-team-communication-tools/>

<https://www.nextiva.com/blog/virtual-team-communication.html>

<https://www.range.co/blog/team-communication-tools>

modul 4_ Postopek sledenja in upravljanje uspešnosti članov ekipe za doseganje uspeha

Kratek pregled modula

V tem modulu 4 bomo preučili glavne izzive vodenja oddaljene ekipe in predstavili nekaj idej o tem, kako se pravilno spopasti s temi izzivi in vašo ekipo voditi do uspeha.

Predvideno trajanje modula

3 H

Cilji modula

Ta modul bo delil več STEPS za spremljanje in seznam vprašanj, ki jih lahko uporabite za hitro in enostavno oceno uspešnosti vsakega člana ekipe. Upravljanje uspešnosti vaših ekip na daljavo se bo sčasoma izboljšalo; bolj ko ste dosledni in več ponovitev ste naredili, bolj bodo.

Učni rezultati modula

Za vsak program usposabljanja in vsak modul:

MODUL	Po končanem usposabljanju se od udeležencev pričakuje, da bodo...		
	Znanje	Spretnosti	Stališča
MODUL 4	<ul style="list-style-type: none"> Naučite se nastaviti organizacijo oddaljene ekipe za uspeh Pojasnite oblikovanje časovnega načrta 	<ul style="list-style-type: none"> Narišite napredek pri sledenju Razvoj časovnega načrta in dajanje 	<ul style="list-style-type: none"> Vodje pomagajo e-delavcem pri doseganju pametnih ciljev Voditelji spodbujajo e-delavce k

MODUL	Po končanem usposabljanju se od udeležencev pričakuje, da bodo...		
	Znanje	Spretnosti	Stališča
	<ul style="list-style-type: none"> Naučite se nastavljanje razdeljevanje nalog in učinkovito sporočati svoja pričakovanja. Naučite se upravljati dober tedenski povzetek z opravili. Mojster za konstruktivne povratne informacije vaši ekipi Izvedba asertivnosti Ustvarjanje in določanje skupnih, pametnih in jasnih ciljev. 	<p><i>prednosti spretnostim</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Določite akcijski načrt za upravljanje uspešnosti, da bi dosegli uspeh. 	<p><i>načrtovanju komunikacije in razdeljevanju nalog</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Cenimo pomen vodenja ekipe za uspeh.

Vsebina modula

Spremljanje napredka in upravljanja uspešnosti članov ekipe za doseganje uspeha.

Seja št. 1: Opredelitev organizacije dela vaše ekipe in kako sporočiti vaša pričakovanja. (40 min)

Kot vodja oddaljene ekipe ustvarite prostor varnosti in zaupanja za vodenje njihovega dela, prav tako pa dajete prednost, razdelite, spremljate napredek in ocenite naloge članov vaše ekipe, da bi dosegli uspeh. Kvalitativna in kvantitativna organizacija dela močno vpliva na dobro počutje, motivacijo in uspešnost vaše ekipe.

Korak 1 – Opredelitev časovnega načrta

Osredotočanje na načrt je bistvenega pomena, tj. koraki od enega mini cilja do naslednjega mini cilja in učenje iz izkušenj, ki jih ustvarjate, ko greste z enega mesta na drugega. Osredotočite se na oblikovanje kratkoročnih strateških načrtov za prehod od enega majhnega mejnika do naslednjega koraka za korakom. Ko dosežete cilj 1, potem ustvarite ta strateški načrt za cilj 2, namesto da ustvarite strateški načrt za vse, kar je pred vami, pri čemer naredite zelo dolgoročno stavo. Če se osredotočite na končni cilj, boste izgubili sposobnost, da se osredotočite na majhne korake, in bodite prepričani, da je to tam, kjer leži znanje, ki vas bo pripeljalo do konca, ki ste si ga zastavili. Razdelite večji cilj v mini cilje, tako da lahko svoje naslednje strategije in taktike utemeljite na tem, kar je delovalo ali ni delovalo prej. Lahko je zelo koristno imeti posodobitve o razvoju mini ciljev od časa do časa in občasno posredovati le, če je to nujno potrebno, saj ne pozabite, da se učite iz svojih napak.

Tedenske posodobitve vam lahko pomagajo, da se izognete tem vprašanjem, ker so že odgovorili. Prej ko je mogoče izvesti prilagoditve in popravke, bolje je; še posebej z oddaljenimi ekipami. To je velika razlika, ki olajša vodenje ekip in projektov. Ti nasveti se lahko uporabijo takoj, da vam pomagajo izboljšati uspešnost vaše ekipe in vam tudi pomagajo, da se prepričate, da vsi delate proti istemu cilju.

[Preberite ta članek o nasvetih za ustvarjanje načrta za oddaljene ekipe.](#)

2. korak. Pošiljanje tedenskih povzetkov o stanju vašega dela

Pri delu na daljavo je zelo pomembno, da svoje sodelavce obveščate o napredku svojega dela. Očitno jim ne boste pošiljali povzetkov vsak dan ali jih pošiljali po e-pošti z vsakim korakom, ki ga naredite. Pomembno je, da enkrat na teden pošljete povzetek vseh dejanj in nalog, ki ste jih opravili, da bodo vedeli, na čem ste delali. Poglejmo, kako poslati dober tedenski povzetek z nalogami. Zelo pomembno je, da se vaša ekipa zaveda dela, ki ste ga opravili na daljavo. Ne pozabite, da imajo tudi svoj dan za dnem. Torej, ko naredite poročilo, ki ga boste pošiljali tedensko, poskusite biti jasni in jedrnat. V idealnem primeru pošljite e-pošto/povzetek kot seznam, ki je vedno razvrščen po prednostnih nalogah ali opravljenih, ki vplivajo na preostalo skupino. Nazadnje, pustite na koncu e-pošte tiste naloge, ki vključujejo samo vas, vendar morate komunicirati, kot so bile končane. Poskusite uporabiti naslove za ločevanje različnih odsekov e-pošte in nato vključiti vsako opravilo v način seznama z naslovi, ki opisujejo delo, ki ste ga opravili zelo dobro. Če uporabljate aplikacijo za upravljanje opravil, do katere imajo člani skupine dostop, ne bi škodilo vstavljanju povezav do teh opravil.

Tukaj je nekaj primerov vprašanj, ki vam lahko pomagajo. Ne pozabite, da to storite z njimi, na sodelovalen način, tj. jih naučite, da samooceňujejo svojo uspešnost in se iz nje učijo.

VPRAŠANJA

Kaj dela?

Kaj ne deluje za vas?

Kaj je pravzaprav smiselno storiti v tem trenutku?

Kaj bi vi radi nehali početi?

Kakšni so vaši razlogi, da želite prenehati to početi?

Kaj naj te vprašam? Na lestvici od 1 do 5, kako bi ocenili svojo ustvarjalnost, sodelovanje, produktivnost in komunikacijo?

Kaj potrebujete, da bi bili vsi tisti, ki imajo pet? In če imaš 5 na vseh teh, kaj bi bilo drugače za vas in za ekipo?

Kako ti lahko pomagam pri tem?

Kaj vse ti odgovori storiti je, da usmerite pozornost zaposlenega na lastno uspešnost, hkrati pa vam omogoča, da razumete, kje so in kje jim lahko pomagata.

Ne gre za to, da bi jim povedali, kaj storiti, ampak o skupnem razumevanju tega, kar je smiselno in kako okrepiti vse tiste stvari, ki vam pomagajo doseči produktivnost in namen, ki ste si ga zastavili.

3. korak. Katere ideje pridejo na misel, ki bi lahko bile koristne, preden začnete razdeljevati naloge in učinkovito sporočati vaša pričakovanja.

Porazdelitev nalog. Vrsta in količina nalog, ki jih opravljamo, vpliva na naše rezultate. Kako jih razporediti? Poskusite jih narediti čim bolj raznolike. Ponavljanje iste naloge za ure, tedne in mesece negativno vpliva na naše dobro počutje, motivacijo in uspešnost. Kako lahko razdelite naloge svoje ekipe, tako da se pri vsakodnevnem delu soočajo z različnimi vrstami izzivov? Zagotovite vidnost vpliva vsake naloge na končni izdelek ali storitev. Kako delo vsakega posameznika v vaši ekipi prispeva k končnemu rezultatu?

Opomnite jih, da je vrednost, ki jo prispevajo, potrebna in pomembna. Ne spodbujajte ali ponazarjajte večopravnosti. To je dokazano. Ko se naša pozornost razširi na več nalog ali se odbija iz ene naloge v drugo brez jasne osredotočenosti ali polne prisotnosti, delamo manj dobro, naše duševno in čustveno dobro počutje pa trpi.

Prilagodite raven izziva. Nenehno izpostavljanje izzivom, ki jih lahko premagamo, razvija naš potencial, povečuje našo motivacijo in neguje našo samospoštovanje.



Vir: <https://www.learnlight.com/en/articles/build-trust-in-remote-teams/>

4. korak. Kako prenašate svoja pričakovanja na oddaljeno ekipo? Kako pričakujete, da bodo naloge izvedene? V kakšnem vrstnem redu? V kakšnem tempu? Kaj je kvalitativni minimum? Kaj bi bil izjemen rezultat?

Pri sporočanju svojih pričakovanj začnite tako, da pokažete svojo ranljivost. Niste popolna oseba in ne pričakujete, da bo druga oseba popolna, ker je predanost tisto, kar je resnično pomembno. Pokažite svojo zavezanost in spodbujajte njihovo zavezanost tako, da pojasnite, za kaj naloge se bodo uporabljale, vrednost, ki jo bodo prinesle drugim, učinek, ki ga bodo imela njihova prizadevanja. Po tem, kar je za, izrazita svoja pričakovanja jasno, jedrnato in podrobno. Včasih zagotavljanje pisnega gradiva pomaga pri ohranjanju in izvajanju podrobnosti. Prepričajte se, da je vaše sporočilo prestalo.

VADBA: Navedite primer e-poštnega sporočila, v katerem dajete povratne informacije osebi v vaši ekipi, da odpravite morebitne dvome ali pričakovanja.

5. korak. Kako dati konstruktivne povratne informacije vaši ekipi

Kot upravitelj imate odgovornost, da dodelite opravila in ocenite, kako se izvajajo. Zakaj? Ker ste vi tisti, ki ima vizijo končnega rezultata, za katerega delate kot ekipa. Zato so vaše povratne informacije ključnega pomena, da ljudem v vaši ekipi omogočite, da optimizirajo vrednost, ki jo prinašajo.

Za kaj, kako in kdaj boste dali povratne informacije vaši ekipi o njihovem delu bo določil veliko stvari. Njihovo psihološko varnost, duševno dobro počutje, produktivnost, motivacijo, razvoj njihovega potenciala, uspešnost in učinkovitost.

Začnimo s tem, da podamo povratne informacije. Po organizaciji nalog je čas, da spremljamo, kako napredujejo, in jih ovrednotimo, ko so končani. Zdaj, če je spremljanje neprekinjeno, ne puščamo prostora, če pa na koncu podamo samo povratne informacije, bomo morda zamudili priložnost, da pravočasno preusmerimo in od osebe zahtevamo, da razveljavi in začne skoraj vse znova. Ni čarobne formule, to je ena od tistih stvari, ki jih boste izpopolnili na poti.

Zakaj dajemo povratne informacije? Vaše vodstvo temelji na zavezanosti, ki jo naredite iz vaše avtentičnosti, da vodite in opolnomočite ekipo ljudi k skupni viziji. Imate pregled nad delom celotne ekipe.

Ko ocenjujemo kvalitativno in kvantitativno uspešnost osebe, lahko najdemo tri scenarije: da ne dosežejo zastavljenih pričakovanj, da jih dosežejo ali da jih presežejo.

A) Ko pričakovanja niso izpolnjena. Če delo ni izpolnilo pričakovanj, se osredotočite na razloge za napake. Sončite se, dokler ne ugotovite trenja, ki preprečuje osebi, da ne doseže tistega, kar je bilo dodeljeno. Ta informacija je zelo dragocena. Pomagal vam bo ugotoviti, kje lahko optimizirate procese in osebi bo dal močno samozavedanje o tem, kako izboljšati svojo učinkovitost. To je priložnost za posameznika, da razume njegov pomen v timu in kako je potrebno, da njegovi sodelavci dosežejo svoje cilje.

B) Ko so pričakovanja izpolnjena. Ko delo osebe izpolnjuje pričakovanja, ste sporočili, povratne informacije so prav tako pomembne. Vprašajte jih, kako je potekal proces, s kakšnimi izzivi so se srečali, katere strategije ali spretnosti so uporabili, da so jih premagali.

Če so pričakovanja presežena, vprašajte: Kaj vam je olajšalo delo? Katere izzive ste premagali? Kaj lahko v tem, kar počnete, pomaga drugim v ekipi, da izboljšajo svoje rezultate?

Povratne informacije so eden od ključev vašega vodstva. Ustvarite neposredno, samozavestno in tekoče komunikacijo z ljudmi v vaši ekipi. Vedno cenijo delo, ki je bilo opravljeno, ne glede na to, ali dosežejo pričakovanja, ki so si jih zastavili. Vprašajte jih z zanimanjem in avtentičnostjo o njihovih izzivih in predlogih. In uporabite te neprecenljive informacije za opredelitev točk za nadaljnje ukrepanje, lekcij za ekstrapolacijo in kako reorganizirati naloge, da se ohrani stalna raven posameznih izzivov.

[Oglejte si ta videoposnetek o dajanju in prejemanju povratnih informacij v oddaljeni ekipi](#)

Seja št. 2: Samozavest s svojo ekipo (40 min)

Upravljanje dela drugih ni lahka naloga. Poleg tehnične plasti leži človek. Ta človeška plast je lahko precej zanimiva, še posebej, če imamo malo izkušenj z upravljanjem ljudi. Med ocenjevanjem uspešnosti lahko prejmemo pripombe ali povratne informacije, ki jih dojemamo kot nepoštene in/ali negativne, kar lahko privede do neprijetnih čustev. V tem pogledu je Assertiveness bistvena lastnost in osrednja pot, kadar načrtujemo ustrezen postopek sledenja uspešnosti.

Korak 1. Opredelitev asertivnosti

Ta beseda se veliko uporablja v vseh sklopih priročnikov, vendar kaj to pomeni v tem kontekstu. Kadarkoli razmišljamo o vlogi, kdo bo upravljal ocenjevanje skupine e-delavcev, lahko razmišljamo na dveh ravneh. Prva lestvica je osredotočena na delovanje ocenjevalca v okviru opravljenega dela. Na eni strani lestvice je ocenjevalec pasiven in ne moti nekaterih odkritih napak, na drugi strani pa je res aktiven in želi najti rešitev za vse težave, odkrite pri ocenjevanju. Drugi je osredotočen na ljudi, ki so vključeni v projekt. Na eni strani lestvice bomo imeli zelo agresivnega ocenjevalca. Ocenjevalec, ki ne ločuje med ljudmi in njihovo uspešnostjo. Tovrstnega ocenjevalca lahko delavci včasih dojemajo kot sovražnega. Na drugi strani lestvice imamo ocenjevalca, ki se loči med ljudmi in opravljenim delom ter ni agresiven do ljudi. Samozavestni ocenjevalec bo postavljen kot nekdo, ki želi rešiti vse odkrite probleme in je zelo aktiven pri ocenjevanju opravljenega dela in kot nekaj lažjega in spoštljivega v človeškem vidiku. Če se želite potopiti v temo, si lahko preberete ta [članek](#).

Tudi če ločujemo ljudi od njegove uspešnosti, je to spoštovanje potrebno. Cilj teh poti ni, da bi začeli prepire, temveč da bi delo opravili. Bistvo tega procesa ni, da bi povedali, kaj je napačno, ampak kako ga je mogoče narediti bolje. To bi moralo biti del samozavestnega sledenja uspešnosti.



Vir: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/assertiveness-skills>

Gradnja zaupanja lahko naredi življenje managerja in celotne ekipe veliko bolj mirno in produktivno, zato si oglejmo nekaj nasvetov za negovanje zaupanja v ekipi. Bodite pozorni in to storite resnično. Ko ste pozorni na nekoga, se vrne k vam. Potreba po pozornosti ali pomenu se nanaša na osebno spoštovanje in strokovno spoštovanje, osebno spoštovanje v obliki iskrenega zanimanja za osebo in njene okoliščine ter strokovno spoštovanje dela, ki ga opravlja, in truda, ki ga vloži v to.

Opolnomočite svoje zaposlene s soustvarjanjem strategij za rast, izboljšanje ali vzdrževanje. Bistvo je, da jim omogočimo, da pridejo do svojih načinov dela stvari in zagotovijo nekaj vhoda v sistem, ki ga predlagajo, ne obratno. Na ta način bo njihov občutek lastništva nad projekti večji, prav tako pa tudi njihova želja po dobrem delu in osredotočenosti na rezultate, ker jih imajo v lasti, ker sprejemajo lastne odločitve.

Hvala, priznaj dobro opravljeno delo. Pohvale v javnosti, kritike zasebno. In kot ključno orodje pri vsem tem se osredotočite na poslušanje svoje ekipe, na resnično poslušanje. Vzemite si čas, da jih poslušate ves čas, ne glede na to, ali prinašajo problem ali rešitev ali karkoli. Če bodo zaznali, da jih poslušate in jim pomagata, se vam bodo odprli in vam dali njihovo zaupanje, ki bo olajšalo usklajevanje, povečalo produktivnost in skupinsko učinkovitost, da ne omenjamo spokojnosti, ki jo to prinaša na osebni ravni in dobrega počutja vseh. Zato se izredni menedžerji osredotočajo na zagotavljanje varnosti in zagotovila, tako da čutijo, da ima vsak od njih naše absolutno zaupanje, nekoga, ki skrbi za svoje procese, učenje in cilje, in ki jim pomaga, da se nenehno izboljšujejo s tem, da izkazujejo svojo osebno hvaležnost.

[Oglejte si grafe o samozavestnem govorjenju.](#)

Seja št. 3: Določitev skupnih, pametnih in jasnih ciljev (60 min)

Zelo pomembno priporočilo je merjenje. Merite z uporabo specifičnih, merljivih, dosegljivih, relevantnih in časovno omejenih ciljev SMART, ki jih lahko učinkovito ocenite. Uporabite tudi mini cilje, ki vam pomagajo popraviti smer ali ustrezno pospešiti. Bolj kot so opredeljeni in specifični cilji, lažje bo oceniti uspešnost in zbrati učenje na podlagi izkušenj, tako da lahko prilagodite načrt za doseganje želenih rezultatov.

Na koncu vam priporočam, da prilagodite tempo in dejanja, ko greste skupaj. Ker imate stalne posodobitve o uspešnosti in kako se stvari dogajajo, lahko smer popravite prej kot kasneje. Izkoristite to z ne vsiljevanjem, ampak s prikazom alternativ in pomočjo svojim zaposlenim, da najdejo tiste alternative, kjer so najbolj učinkovite.

Korak 1. Če želimo narediti ustrezen proces in sledenje uspešnosti, moramo začeti z izgradnjo dobrih temeljev. V inženirstvu in arhitekturi **je dobra osnova potrebna tako trdna kot fleksibilna**. V primeru kakršnega koli timskega projekta so ti temelji skupek ciljev, ki jih bo projekt prenesel. V angleškem jeziku lahko uporabimo sistem kratic SMART za opredelitev pametnega cilja. Ti cilji bi morali biti specifični, merljivi, dosegljivi, ustrezni in časovno omejeni. Pomembno je, da v vsakem cilju opredelimo teh 5 značilnosti. V procesu, kjer se lahko vsi deli dogovorijo o njih.

Strani, ki se povezujejo na	Kaj to pomeni	To ni	Njegova
Specifičen	Cilj mora biti zelo natančen in ne sme biti prostora za napačno razlago.	Spreminjanje nekaterih kod prejšnje različice	Reševanje napak, najdenih v različici 2.3.1 v zvezi z izvozom stikov iz pomnilnika telefona v uporabniški profil, da bi naložili različico 2.3.2
Merljivo	Cilj bi moral biti količinsko opredeljiv, napredek pa bi moral biti enostaven za sledenje.	Povečanje prodaje, malo.	Povečanje prodaje za 5 % med 3d Q in 4th Q v letošnjem letu.
Dosegljivi	Cilj mora biti dosegljiv – ne zunanji ali nerealni.	Pridobivanje 1.000.000 novih naročnikov v dveh mesecih	Pridobitev 50.000 novih naročnin v 6 mesecih
Relevantno	Cilj bi moral prispevati k vašim širšim, splošnim ciljem.	Naložite videoposnetke o izdelkih našega podjetja, da bi	Naložite videoposnetke o izdelkih našega podjetja, da bi dobili nove tržne segmente

		imeli vsebino v kanalu YouTube podjetja	
Time-Bound	Cilj mora imeti določen začetni in končni datum.	Projekt bo izveden v bližnji prihodnosti.	Med 1. marcem 2025 in 31. novembrom 2025

VADBA: Oglejte si [spodnji videoposnetek](#) in se dogovorite za sestanek s člani skupine ter se pogovorite o naslednjih SMART GOALS vašega podjetja in zabeležite v naslednji tabeli:

Strani, ki se povezujejo na	Kaj to pomeni	Njegova
Specifičen	Cilj mora biti zelo natančen in ne sme biti prostora za napačno razlago.	
Merljivo	Cilj bi moral biti količinsko opredeljiv, napredek pa bi moral biti enostaven za sledenje.	
Dosegljivi	Cilj mora biti dosegljiv – ne zunanji ali nerealni.	
Relevantno	Cilj bi moral prispevati k vašim širšim, splošnim ciljem.	
Time-Bound	Cilj mora imeti določen začetni in končni datum.	

2. korak. Spodaj boste našli seznam KAJ VPRAŠANJA Vprašanja, ki vam lahko pomagajo pri razvoju SMART OBJEKTIV:

- Kaj lahko storimo, da dosežemo cilj?

Pameten cilj je dosegljiv, vendar je za izvedbo tega procesa pomembno imeti skupno skico okvira tega procesa. Jasno mora biti; to je treba deliti in ne sme puščati prostora za dvournost.

- Kakšni so podcilji?

Če imate edini velik končni cilj, lahko sledenje uspešnosti postane precej neprijetno in neurejeno. Da bi olajšali ta proces, je treba nastaviti in deliti niz podciljev. Vsi ti podcilji bi morali slediti sistemu SMART, vsi deli pa bi morali biti vključeni v njegove opredelitve.

- **Kakšni so mejniki?**

Vsak projekt bi moral imeti svoje mejnike, kjer se bo ocenjevalo stanje projekta. Ti mejniki so morali biti jasni in jih morajo vsi člani skupine deliti po merilih.

- **Kakšni so rezultati?**

V povezavi z mejniki je pomembno določiti opredeljena merila za to, kakšni bodo rezultati.

Eden od najbolj klasičnih načinov za upravljanje delovne uspešnosti je vedeti, ali so bili doseženi cilji izpolnjeni. Določitev ustreznih ciljev je ključnega pomena za učinkovito upravljanje delovne uspešnosti. Če nedosegljivega opazovanja ni mogoče doseči, ta delovna zmogljivost ne bo točna. Če je dosežen cilj, ki ne ustreza končnim ciljem projekta ali dolgoročnim strategijam podjetja, bo to čudovit pregled na kontrolnem seznamu, vendar ta kontrolni seznam ne bo povedal veliko o opravljenem delu, zato ne bo dobra praksa upravljanja dela.

Pametno napovedani cilji zagotavljajo vam in vaši ekipi, kam greste in kako boste lahko izmerili, ali dosegate ustrezen napredek ali ne. V oddaljenem okolju, bolj specifični ste, lažje je zagotoviti, da se vaša ekipa premika proti pravim in skupno dogovorjenim ciljem.

Seja št. 4: Akcijski načrt (40 mins)

Na podlagi tega, kar ste se naučili v tem modulu, naredite akcijski načrt o tem, kako nameravate **imeti upravljanje uspešnosti timskih sošolcev na daljavo, da bi dosegli uspeh.**

Orodja za ocenjevanje:

Ustvarite 4 do 6 dejavnosti/vprašanj, povezanih z vsemi vsebinami usposabljanja. Raje več vprašanj ali „povežite pike“ ali „dopolnite stavke“ dejavnosti in druge...

1. Kaj pomeni SMART cilj?
 - m. specifični, manjkajoči, dosegljivi, ustrezni in časovno omejeni
 - n. specifična, merljiva, dosegljiva, relativna in časovno omejena
 - o. specifična, merljiva, privlačna, ustrezna in časovno omejena
 - p. specifični, merljivi, dosegljivi, ustrezni in časovno omejeni

2. Samozavestni ocenjevalec bo postavljen kot nekdo, ki želi rešiti vse odkrite težave in je zelo aktiven pri ocenjevanju opravljenega dela.

True/False

3. Katere so značilnosti učinkovitega vodenja povratnih informacij?
- i) Ustvarite neposredno, samozavestno in tekoče komunikacijo z ljudmi v ekipi.
 - j) Ne sprašujte jih o njihovih izzivih in predlogih.
 - k) Vsak dan reorganizirajte komunikacijske naloge.
 - l) Vedno naredite kontrolni seznam opravljenega dela.

- 4 Reflektivno vprašanje: Kaj vključuje dobro prakso pri konstruktivnih povratnih informacijah?

5. Kako prenašate svoja pričakovanja na oddaljeno ekipo?

- a. Začnite tako, da pokažete svojo ranljivost.
- b. Pokažite svojo predanost in jih spodbujajte
- c. Izrazita svoja pričakovanja jasno, jedrnato in podrobno
- d. Vse zgoraj navedeno

Dodatek

Pravilni odgovori na orodja za ocenjevanje

- 1 Kaj pomeni SMART cilj?
- q. specifični, manjkajoči, dosegljivi, ustrezni in časovno omejeni
 - r. specifična, merljiva, dosegljiva, relativna in časovno omejena
 - s. specifična, merljiva, privlačna, ustrezna in časovno omejena
 - t. specifični, merljivi, dosegljivi, ustrezni in časovno omejeni
- 2 Samozavestni ocenjevalec bo postavljen kot nekdo, ki želi rešiti vse odkrite težave in je zelo aktiven pri ocenjevanju opravljenega dela.

Resnična/False

- 3 Katere so značilnosti učinkovitega vodenja povratnih informacij?
- m) Ustvarite neposredno, samozavestno in tekoče komunikacijo z ljudmi v ekipi.
 - n) Ne sprašujte jih o njihovih izzivih in predlogih.
 - o) Vsak dan reorganizirajte komunikacijske naloge.
 - p) Vedno naredite kontrolni seznam opravljenega dela.

4 Reflektivno vprašanje: Kaj vključuje dobro prakso pri konstruktivnih povratnih informacijah?

- a. Opredelitev, kaj je to vprašanje
- b. Poudarjanje pomena in izražanje posledic kakršnega koli negativnega vedenja ali praks
- c. Doseči dogovor o nadaljnjih korakih, hkrati pa vzpostaviti pot naprej, ki bo delovala za posameznika, ekipo in organizacijo, ter tista, s katero se lahko vkrcajo vse strani.

5. Kako prenašate svoja pričakovanja na oddaljeno ekipo?

- e. Začnite tako, da pokažete svojo ranljivost.
- f. Pokažite svojo predanost in jih spodbujajte
- g. Izrazita svoja pričakovanja jasno, jedrnato in podrobno
- h. Vse zgoraj navedeno

Bibliografija

<https://www.peter-ivanov.com/how-to-set-remote-team-goals/>

<https://www.valamis.com/hub/performance-management>

<https://www.chrysos.org.uk/blog/top-ten-tips-managing-performance-in-virtual-teams>

<https://fellow.app/blog/management/manage-virtual-teams-for-great-performance/>

<https://www.oberlo.com/blog/smart-goal-examples>

<https://blog.prosoundeffects.com/maintaining-sanity-in-a-tight-deadline-industry>

<https://www.kazoohr.com/resources/library/performance-management-system-tech>

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/assertiveness-skills>

<https://www.mindtheproduct.com/roadmap-creation-tips-for-remote-teams/>

Modul 5 – Krepitev znanj in spretnosti pri e-delavcih za produktivnost

Kratek pregled modula

Namen modula 5 je zagotoviti virtualnim vodjem skupin kompakten in celovit seznam praktičnih dejavnosti, ki jih je mogoče uporabiti za pomoč e-delavcem pri pridobivanju novih znanj in spretnosti, da bi bili bolj produktivni na delovnem mestu.

Predvideno trajanje modula

3 H

Cilji modula

Vodja, ki vodi svojo ekipo, pomaga organizaciji, da se razvija na način, ki ga še nikoli ni videl. Voditelji, ki tega ne storijo, zamudijo priložnost, da vplivajo na druge na smiseln način. Coaching vključuje poseben sklop spretnosti, ki zaposlenim pomagajo nenehno razvijati, preoblikovati njihovo sposobnost za proizvodnjo, podpirati njihove želje in jih pripraviti na naslednjo raven. To je bistvenega pomena.

V tem tečaju se boste naučili trenerskih veščin, ki jih potrebujete, da boste bolj vplivni in produktivni vodja, pripravljeni za upravljanje talentov. Pregledali bomo konkretna orodja in vas usposobili za reševanje najbolj tipičnih mentorskih težav. Informacije v tem modulu vam bodo pomagale povečati svoj učinek in vpliv kot vodja.

Učni rezultati modula

Za vsak program usposabljanja in vsak modul:

MODUL	Po končanem usposabljanju se od udeležencev pričakuje, da bodo...		
	Znanje	Spretnosti	Stališča
MODUL 5	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje prednosti coachinga Pojasnite dokazane prednosti coachinga na delovnem mestu 	<ul style="list-style-type: none"> Razvoj časa za treniranje in dajanje prednosti spretnostim 	<ul style="list-style-type: none"> Vodje izvajajo vaje za spodbujanje vaše empatije Voditelji spodbujajo

MODUL	Po končanem usposabljanju se od udeležencev pričakuje, da bodo...		
	Znanje	Spretnosti	Stališča
	<ul style="list-style-type: none"> Izboljšajte svojo empatijo v oddaljeni ekipi Prilagodljivost kot spretnost produktivnosti Naučite se spodbujati svojo empatijo kot vodja 	<ul style="list-style-type: none"> Priprava akcijskega načrta za znanja in spretnosti delavcev, ki pospešujejo produktivnost 	<ul style="list-style-type: none"> empatijo e-delavcev Ceniti pomen izboljšanja uspešnosti v produktivnem timu

Vsebina modula

Seja št. 1: Opredelitev COACHING (30 min)

Coaching pomeni, da so drugi produktivni, jim pomagajo prepoznati in odstraniti ovire v svoji karieri, jih usmerjati, da dosežejo svoj polni potencial, in jih postaviti za uspeh v njihovi naslednji fazi.

Korak 1. – Oglejmo si 5 elementov coachinga za voditelje.

- Coaching se osredotoča na kratkoročno** (kar imenujemo izboljšanje uspešnosti) in dolgoročno (razvoj uspešnosti). Coaching za izboljšanje uspešnosti se nanaša na pomoč zaposlenim, da postanejo bolj produktivni s svojimi trenutnimi nalogami, jih usmerjajo k pridobivanju posebnih spretnosti, ki jih nimajo, reševanje vedenjskih ali medosebnih težav, ki jim preprečujejo doseganje njihovih ciljev, pojasnitev pričakovanih in govorjenje o posledicah. Razvojni coaching je več o pripravi zaposlenih na prihodnost, poznavanju njihovih spretnosti in dolgoročnih kariernih ambicij. Vodja pomaga zaposlenim, da opredelijo svoje cilje, nato pa pridobijo spretnosti in izkušnje, potrebne za to, kar je pred nami.
- Coaching je odnos, ne dogodek.** Dobri voditelji namesto strukturiranja kot zaveze („vsak torej“) ohranjajo stalen, interaktiven proces, ki temelji na iskrenosti in zaupanju. Ko se strinjamo z mentorstvom nekoga, vstopimo v podaljšan odnos stalne podpore.

3. **Mentorstvo je lahko formalno ali neformalno.** Da, vodja se redno srečuje z zaposlenimi, ki jih mentorira, lahko pa je tudi neformalno srečanje, v odmorni sobi ali po sestanku. Ko se trener počuti bolj udobno s procesom, on ali ona uvaja coaching v kateri koli drug vsakodnevni proces.
4. **Mentorstvo ne pomeni podajanja vseh odgovorov.** Vodja prisluhne in postavlja vprašanja. On ali ona vodi zaposlenega, da bi našli odgovor. Trener začne pogovor, ne pa zahteva. Vpraša „kaj če?“ in vzbudi radovednost zaposlenih, ki jih spodbuja, da vlagajo v izid.
5. **Coaching ni za vsako situacijo.** To zahteva naložbo časa, in obstajajo primeri, ko ni smiselno, da se uporablja.

Razumevanje definicije in konteksta coachinga za vodenje vam bo dalo prednosti in vas naredilo učinkovitejše pri uresničevanju in integraciji te strategije.

2. korak: Zakaj se splača trenirati?

Mentorstvo ima več prednosti za vse stranke:

1. Kaj pridobijo ljudje, ki so mentorji? Očiten odgovor je, da širijo svoje sposobnosti, vendar je to več kot to. Ko mentorirate zaposlene, čutijo, da jih prepoznate in spoštujete njihov potencial. To je odličen motivator. Mislijo, da „moj šef vidi v meni nekaj, kar je vredno skrbeti, bom poskusil še bolj.“ Ko jim mentorstvo pomaga prepoznati njihovo dolgoročno poklicno pot, zaposleni delajo težje in hitreje, da dosežejo svoj cilj. Z drugimi besedami, mentorstvo povečuje zadovoljstvo pri delu.

2. Mentorstvo prinaša velike koristi tudi samim mentorjem. Namesto vodenja se lahko menedžerji postavijo kot partnerji. Mentorstvo je idealen prostor za vzpostavljanje odnosov s člani ekipe, za konstruktivno kritiko in podporo zaposlenim pri njihovem strokovnem razvoju. To omogoča upravljavcem, da okrepijo občutek odgovornosti. Prav tako jim omogoča, da so bolj ustvarjalni s svojimi vlogami, saj razmišljajo o novih načinih, kako navdihniti in motivirati druge, ki so na različnih točkah v svoji karieri.

3. Kakšne so koristi za podjetje, če v svojo kulturo vključi mentorstvo? Organizacije imajo največ koristi. Izkazalo se je, da ima mentorstvo številne posledice. Statistično gledano mentorirani zaposleni izkazujejo višjo produktivnost in višjo raven predanosti. Dobri timski odnosi spodbujajo motivacijo. Povezanost zaposlenih z vodji povečuje njihovo zvestobo podjetju, kar povečuje njihovo stopnjo zadržanja in posledično znižuje stroške zaposlovanja in usposabljanja. Kumulativni učinek teh dejavnikov je večja učinkovitost. Zato podjetja verjamejo v mentorstvo.

Zato se coaching izplača. Podjetja in vodje, ki so mentorji, bodo videli trajne koristi.

Oglejte si videoposnetek o [pomenu treniranja na delovnem mestu](#)

VAJA: Navedite primer 3 Dokazane koristi coachinga na delovnem mestu v vašem podjetju.

Seja št. 2: Sodelovalno reševanje problemov in empatija. (45 min)

Empatija je ključna sestavina učinkovitega timskega dela. Razdalja lahko to oteži, saj so interakcije iz oči v oči najboljše za ustvarjanje empatije. Upoštevati je treba, da je ta vrzel pomembna za vzdrževanje več pregledov, da bi ohranili druge dele ekipe. Kot se to zgodi pri tradicionalnem delu, je pomembno, da svoje e-delavce upoštevate kot osebo zunaj skupnih projektov. Če jih malo spoznamo, je dobro, da smo bolj produktivni. Simon Sinek razloži pomen empatije za vodjo v 3-minutnem [videu](#).

Korak 1. – Tu lahko imate 4 nasvete in 2 vaje za spodbujanje vaše empatije kot vodja:

1. Predstavljajte si, kako bi deloval empatični vodja

To se lahko zdi malo očitno, vendar ne manj je ena najpomembnejših stvari za početi. Ko dobimo sliko o tem, kako je empatični vodja, se lahko začnemo obnašati kot eden.

2. Imejte dnevnik

Težko smo pozabili na pretekle občutke. Z lahkoto se spomnimo, kaj smo počeli v nekaterih strokovnih trenutkih, včasih pa se ne spomnimo, kaj smo čutili. Vodenje evidence o tem je lahko priročno za ta namen.

3. Postavljajte boljša vprašanja

Prava vprašanja nas lahko naredijo bolj empatične. Predstavljajte si, da po ostrem srečanju čutite, da se kolega zdi jezen. Namesto da bi jih vprašali „Ali ste jezni?“ bi lahko vprašali: „Ali to vpliva na vas?“. Prvič, ne boste projicirali svoje percepcije nad osebo, ki ste jo vprašali, in drugič, boste videti bolj previdni.

4. Empatično poslušanje

Vsakič, ko poslušate svoje soigralce, bi morali poslušati, ne prekinjajte in se izogibajte fiksnim že obstoječim idejam ljudi in kaj bodo povedali.

5. Vajo trgovalnih mest.

Ta vaja bo zahtevala nekaj časa, razmisleka in papirja in peresa. Pomislite na konflikt, ki ste ga imeli v zadnjih dneh. Po tem vzemite pero in napišite o vseh občutkih in razmišljanjih, ki se jih spominjate. Po tem si predstavljate, da bi oseba z veliko modrostjo obvladala situacijo. Piši o tem, če hočeš.

6. Slika empatije

Fotografirajte iz časopisa ali katerega koli drugega vira od osebe. Zdaj, v praznem papirju napišite vrsto vprašanj o tej osebi. Če pogledamo fotografije, postavljajo ta vprašanja.

Empatija olajša delo in je ključni katalizator v sodelovalnem delu. Timsko delo je vedno sodelovanje. Vsak član ekipe ima nekaj boljših veščin in nekaj področij, kjer so manj usposobljeni. Poznavanje prednosti in slabosti vsake osebe v ekipi je ključnega pomena za to. V vseh teh procesih se bodo uporabljala digitalna orodja, vmesnik teh orodij pa bo oblikoval interakcije. Toda glavna veščina usklajevanja ljudi na sodelovalni način je socialna. Tring, da se osredotočimo samo na orodja, ki omogočajo te procese na daljavo, ni najpametnejši pristop. Dober vodja virtualne ekipe mora to vedeti. Obvladovanje orodij, ki omogočajo te sodelovalne procese, je potrebno, vendar je poudarek na ljudeh. Razumevajoč jih. Poznavanje njihovih posebnosti. Nobena ekipa ni enaka. Pri tej nalogi je ključnega pomena empatija. Tudi vključevanje članov ekipe v to dinamiko je zelo pomembno. Delo pri zagotavljanju večje prožnosti te dinamike in omogočanju, da se ljudje vključijo, je bistvenega pomena.

Korak 2.- Način prakse koristno kritiko

Kritika zaposlenih je lahko zelo koristna in pomembna, vendar mnogi menedžerji niso usposobljeni na tem področju. Če želite izboljšati svoje spretnosti kritike in vaš doseg kot trener, upoštevajte teh pet smernic.

1. **Kritika mora biti konkretna.** Namesto splošnih komentarjev, kot so "To jutro je stranka govorila zelo visoko o vas. „Ta strategija spremljanja deluje. Zaposleni je spremenil svoje vedenje in rezultat je bilo zadovoljstvo strank. Bodite natančni in poudarite pomen vedenja.
2. **Kritika mora biti pravočasna.** Če je oktober in je zaposleni dosegel dosežek, ne čakajte na decembrsko oceno, da jim poveste o tem. Morate vedeti, da ste vi, trener in trener, seznanjeni s tem, kar se dogaja. Praznujte z zaposlenimi ali jih usmerjajte k takojšnjim izboljšavam.
3. **Kritika mora imeti namen.** Kritika, ki jo podajate, se mora osredotočiti na pomoč zaposlenemu pri razvoju, izboljšanju ali napredku. pred dajanjem predlogov ali konstruktivne kritike. Na primer, „to vam sporočam, ker želim, da izboljšate svoje prodajne številke, in verjamem, da lahko s to prilagoditvijo to dosežete“. Ta pristop zaposlenemu jasno pove, da vam je mar za njih in njihove cilje ter da jim želite pomagati, zato bodo vaše sporočilo sprejeli na zelo drugačen način.
4. **Bodite taktični v svoji kritiki.** Nikoli ni lahko podati negativne kritike, toda če ne veste, kaj je treba spremeniti, se zaposleni ne bo izboljšal. Ne pozabite, da ohranite poudarek na problematičnem vedenju ali situaciji, namesto da namigujete, da je nekdo slaba oseba. Ne dovolite, da se vaša čustva pojavijo in pazite na izbiro besed.
5. **In končno, kritike je treba spremljati.** Zaradi svetovalnega odnosa mora biti kritika reden del pogovorov, ne enkratni dogodek.

Če boste dali specifično, pravočasno in taktično kritiko, bodo zaposleni razvili spretnosti, ki jih potrebujejo za hitrejše napredovanje svoje kariere.

Zdaj ste na vrsti, vzemite si nekaj časa, da v tej tabeli razmislite o razliki med pozitivno kritiko in negativno kritiko:

POZITIVNE KRITIKE	NEGATIVNE KRITIKE

Seja št. 3: Prilagodljivost (20 min)

Tradicionalni Fordov pristop k delu, kjer je imel vsak delavec konkreten profil in ponavljajoč se niz vnaprej določenih nalog, se je za vedno spremenil. To je bolj očitno pri delu na daljavo, ki se je moralo prilagoditi novim delovnim scenarijem. Prilagajanje pomeni učenje novih stvari. Štirje ključni vidiki za spodbujanje vaše prilagodljivosti so naslednji:

1) Učenje od drugih

Učenje je vedno skupinska akcija. Učimo se od drugih. Delo z nekom, ki se odlikuje v nekaterih veščinah, je odlična priložnost, da se od njih učimo. Lahko si zapiske o tem, kako stvari, ali celo vprašati neposredno od njih. Na ta način lahko spremljate tudi ljudi, ki temeljijo na vaših najboljših sposobnostih. Mentorstvo ljudi na ta način je super za spodbujanje vaše sposobnosti kot vodja ekipe.

2) Iskanje srebrne obloge

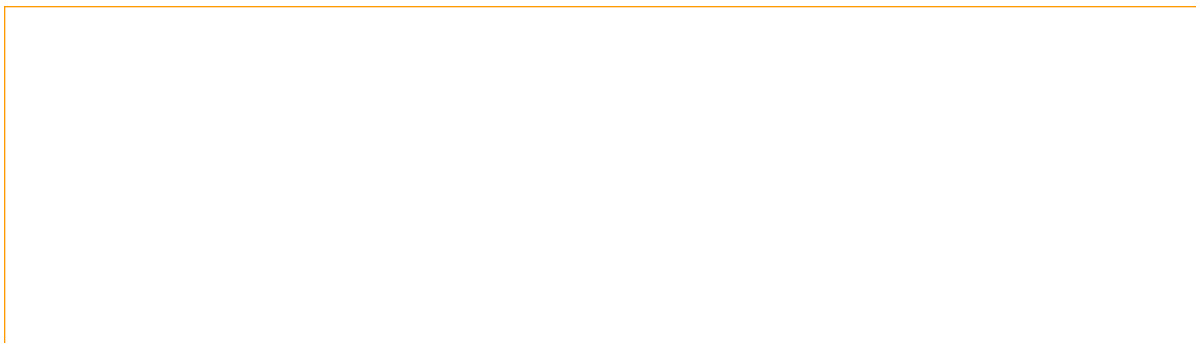
Samoizpolnjevanje prerokb se zgodi. Večinoma s slabimi. Biti pesimističen glede naloge, ki vključuje spretnosti, ki jih ne obvladamo, nam lahko posoja neuspeh. Če ne dosežemo veščin, moramo iti korak za korakom. Lahko je počasno, vendar pa je optimistično, da lahko v celoti prilagodimo te spretnosti, nam lahko pomaga, da si stalno prizadevamo. Biti optimist sam po sebi ne bo naredil ničesar, lahko pa nam pomaga, da naredimo nekaj novega.

3) Volja po napakah

Napake se dogajajo. To se bo zgodilo. Ti so načrtovani. Ne bojte se delati napak ob spodbujanju novih veščin.

4) Postavljajte vprašanja

Včasih se ljudje bojijo postavljati vprašanja. Ljudje se bojijo, da se zdi dvomljiv v delovnem prostoru. Postavljanje vprašanj je vedno dober način za prilagajanje novim nalogam in pogojem.



Seja št. 4: Določite cilje za doseganje razvoja spretnosti e-delavca. (45 min)

Mentorski odnos bi moral biti usmerjen v izboljšanje sposobnosti zaposlenega, izboljšanje njegove uspešnosti in pripravo na delo na drugi ravni organizacijske karte. Količinsko opredeljiv vidik je bistvenega pomena.

Korak 1.- Da bi dosegli cilj, tukaj so štiri strategije, ki jih lahko uporabite v praksi:

1. Zaposleni morajo biti vključeni v proces. Če trener postavi cilje brez prispevka zaposlenega, se bo zaposleni težko zavezal. Če je zaposleni vključen v določanje ciljev, bo čutil večji občutek odgovornosti za njihovo izpolnjevanje. Če zaposleni določi, kaj je mogoče, določi vmesne datume in progresivne kratkoročne in dolgoročne cilje, bo bolj motiviran.

2. **Ena od najboljših tehnik za zaposlene, da dosežejo svoje cilje,** je, da jih povežete z oddelčnimi ali poslovnimi cilji. Čeprav z izjemami, bi morali karierni cilji prinesiti več vrednosti za organizacijo.

3. **Ohranite zavezo pri življenju.** V skušnjavi je končati proces določanja ciljev in ga pustiti pozabljenega do naslednje ocene uspešnosti, vendar to spodkopava prednosti mentorskega odnosa. Trener vas mora obveščati o napredku zaposlenih skozi vse leto, lahko prilagodite pogovor, jim pomagata vključiti nove ugotovitve in analizirati učinke njihove uspešnosti. S tem sodobnim coachingom zaposleni dobijo tisto, kar potrebujejo.

4. **Bodite fleksibilni z orientacijskimi cilji.** Situacije se spreminjajo in pojavijo se priložnosti in na vas je, da ugotovite, ali je pomembno ali potrebno spremeniti cilje zaposlenih. Biti preveč tog s cilji, ki iz nekega razloga niso več realni ali dosegljivi, bo ustvaril samo stres in tesnobo za vpletene ljudi. Spreminjanje ciljev bi morala biti skupna odločitev.

Če je vaš model za določanje ciljev pozitiven in strateški, boste spremenili način, kako vaši zaposleni razmišljajo o svoji zavezanosti organizaciji, povečali njihovo angažiranost, uspešnost in potencial, da med kariero prispevajo na višji ravni.



Vir: <https://www.leetsconsortium.com/how-to-set-goals-for-executive-coaching/>

2. korak – Poslušajte podcast: [Nastavitev cilja v coachingu – YouTube](#)

Če želite izvedeti več o tem, kako spodbujati coaching v vaši organizaciji. Upoštevajte možne načine, kako lahko coaching spodbujate v organizaciji.

Seja št. 5: Akcijski načrt (40 mins)

Na podlagi tega, kar ste se naučili v tem modulu, naredite akcijski načrt o tem, kako nameravate **graditi spretnosti v eWordkers za produktivnost.**

Orodja za ocenjevanje:

Ustvarite 4 do 6 dejavnosti/vprašanj, povezanih z vsemi vsebinami usposabljanja. Raje več vprašanj ali „povežite pike“ ali „dopolnite stavke“ dejavnosti in druge...

1.- Kateri so vidiki za spodbujanje vaše prilagodljivosti?

- a. Učenje od drugih
- b. Ko govorimo o prilagajanju
- c. Glej primere prilagodljivosti
- d. Nič jih ni.

2 Kritika, ki jo podajate, se mora osredotočiti na pomoč zaposlenemu pri razvoju, izboljšanju ali napredku. pred dajanjem predlogov ali konstruktivne kritike.

True/False

4. Kateri so elementi coachinga za voditelje?

- a. Coaching se osredotoča na kratkoročno
- b. Mentorstvo daje vse odgovore.
- c. Mentorstvo je vedno formalno
- d. Coaching je vedno smiselno za uporabo.

5 Reflektivno vprašanje: Če boste dali specifično, pravočasno in taktično kritiko, bodo zaposleni razvili spretnosti, ki jih potrebujejo za hitrejše napredovanje svoje kariere. Kakšno je vaše mnenje?

6 Zakaj se plača trenirati?

- a. Mentorstvo povečuje zadovoljstvo pri delu.
- b. Mentorstvo omogoča menedžerjem, da okrepijo občutek odgovornosti
- c. Mentorirani zaposleni izkazujejo višjo produktivnost in višjo raven predanosti.

- d. Vse zgoraj.

Dodatek

Pravilni odgovori na orodja za ocenjevanje

1.- Kateri so vidiki za spodbujanje vaše prilagodljivosti?

- e. Učenje od drugih
- f. Ko govorimo o prilagajanju
- g. Glej primere prilagodljivosti
- h. Nič jih ni.

3 Kritika, ki jo podajate, se mora osredotočiti na pomoč zaposlenemu pri razvoju, izboljšanju ali napredku. pred dajanjem predlogov ali konstruktivne kritike.

Resnična/False

5. Kateri so elementi coachinga za voditelje?

- e. Coaching se osredotoča na kratkoročno
- f. Mentorstvo daje vse odgovore.
- g. Mentorstvo je vedno formalno
- h. Coaching je vedno smiselno za uporabo.

7 Reflektivno vprašanje: Če boste dali specifično, pravočasno in taktično kritiko, bodo zaposleni razvili spretnosti, ki jih potrebujejo za hitrejše napredovanje svoje kariere. Kakšno je vaše mnenje?

8 Zakaj se splača trenirati?

- e. Mentorstvo povečuje zadovoljstvo pri delu.
- f. Mentorstvo omogoča menedžerjem, da okrepijo občutek odgovornosti
- g. Mentorirani zaposleni izkazujejo višjo produktivnost in višjo raven predanosti.
- h. Vse zgoraj.

Bibliografija:

<https://www.prialto.com/blog/remote-work-skills>

https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_00.htm

<https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/future-of-work-research-workplace-adaptability.html>

<https://www.roberthalf.co.nz/career-advice/career-development/adaptability-skills>



<https://virtual-teams.eu/>

<https://coaching4good.com/how-to-develop-empathy/>

<https://positivepsychology.com/workplace-coaching/>

<https://www.leetsconsortium.com/how-to-set-goals-for-executive-coaching/>

Modul 6 – Kako podpreti ohranjanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem e-delavcev?

Kratek pregled modula

Namen modula 6 je zagotoviti virtualnim vodjem skupin kompakten in celovit seznam praktičnih dejavnosti, ki se lahko uporabljajo za podporo oddaljenim delavcem pri ohranjanju zdravega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem.

Predvideno trajanje modula

3 H

Cilji modula

Namen tega modula je virtualnim voditeljem omogočiti boljše razumevanje, kaj je ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter kako lahko pomagajo e-delavcem pri doseganju tega cilja. Njegov cilj je zagotoviti znanja in spretnosti, ki jim bodo omogočili usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, vključno z upravljanjem meja, spretnostmi upravljanja časa in določanjem prednostnih nalog. Udeleženci bodo predstavili tudi Kolo življenja – orodje, ki jim lahko pomaga razumeti, kako so področja v njihovem življenju (npr. kariera, finance, zabava, zdravje, družina, osebna rast itd.) trenutno uravnovežena. Po uspešnem zaključku tega modula bi morali e-delavci imeti možnost, da razvijejo svoj akcijski načrt o tem, kako svojim članom delovne skupine na daljavo pomagati najti boljše ravnovesje med poklicnim in osebnim življenjem.

Učni rezultati modula

Za vsak program usposabljanja in vsak modul:

MODUL	Po končanem usposabljanju se od udeležencev pričakuje, da bodo...		
	Znanje	Spretnosti	Stališča
MODUL 6	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje prednosti ravnovesja med poklicnim in zasebnim 	<ul style="list-style-type: none"> Razmejitev med službo in domom Razvoj upravljanja s 	<ul style="list-style-type: none"> Vodje pomagajo e-delavcem pri

MODUL	Po končanem usposabljanju se od udeležencev pričakuje, da bodo...		
	Znanje	Spretnosti	Stališča
	<p><i>Življenjem</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Pojasnite dejavnike, ki ovirajo uravnoteženo življenje</i> • <i>Naučite se postaviti meje med delom in osebnim življenjem za uravnotežen življenjski slog</i> • <i>Naučite se upravljati čas in dati prednost uravnoteženemu življenjskemu slogu</i> 	<p><i>časom in dajanje prednosti spretnostim</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ocenite ravnovesje na vsakem področju svojega življenja</i> • <i>Oblikovanje akcijskega načrta za bolj uravnoteženo življenje</i> 	<p><i>postavljanju lastnih meja</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Voditelji spodbujajo e-delavce, da načrtujejo svoj delovni čas in se držijo tega načrta</i> • <i>Ceniti pomen uravnotežene ga življenja</i>

Vsebina modula

Seja št. 1: Kaj vam pomeni ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem? (30 min)

Raziskave kažejo, da e-delavci delajo dlje, preživljajo čas na več sestankih in morajo slediti več komunikacijskih kanalov (Bloomberg, 2021).

Skoraj **70 %** strokovnjakov, ki so zaradi pandemije prešli na delo na daljavo, pravi, da zdaj **delajo ob koncu tedna**, 45 % pa jih pravi, da redno **delajo več ur** v tednu kot prej².

²<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/remote-employees-are-working-longer-than-before.asp>
x

Korak 1. Vzemite si nekaj minut in zabeležite svoje razumevanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem – kaj to pomeni za vas?

2. korak. Spodaj so predstavljeni možni dejavniki, ki lahko vplivajo na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Pozorno preberite in izberite tiste, za katere menite, da bi lahko vplivali na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem vaše ekipe.

* težavnost prednostnega razvrščanja dela pravilno

* nestrukturiran urnik dela

* meje med delovnim in nedelovnim časom

* distrakcije doma

* neučinkovito upravljanje prostega časa

3. korak. Oglejte si kratek TEDx video „3 Pravila za boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem“, ki je naveden spodaj in si zabeležite videoposnetek

[3 pravila za boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja | The Way We Work, serija TED](#)

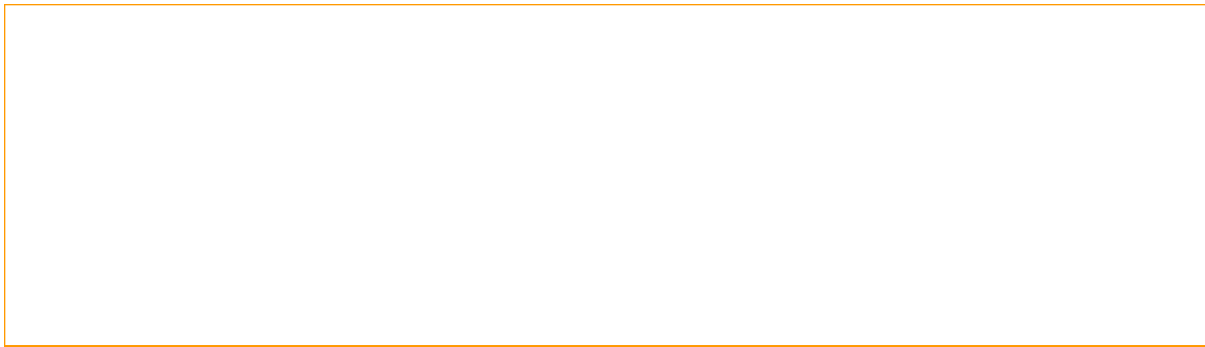
4. korak. Po ogledu videoposnetka se lahko dogovorite za sestanek 1–2-1 s člani skupine in se pogovorite o naslednjih vprašanjih.

Kako enostavno je vzdrževati ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem?

Ali obstaja taka stvar kot popolno ravnovesje?

Katere slabe navade vam preprečujejo, da bi dosegli ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem?

Zakaj je pomembno ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem?



Seja št. 2: Kolo Življenja (50 min)

Usklajevanje delovnih zahtev in osebnih odgovornosti je lahko izziv. Če želimo doseči zdravo ravnovesje v življenju, moramo razumeti, kako so **področja v našem življenju** (npr. kariera, finance, zabava, zdravje, družina, osebna rast itd.) trenutno uravnotežena.

Kolo življenja je vizualno orodje, ki ga lahko uporabite za oceno ravnovesja med delom in življenjem.

Kako deluje?

Korak 1:

Predstavljenih je naslednjih 8 področij vašega življenja:

Zdravje

Kariera

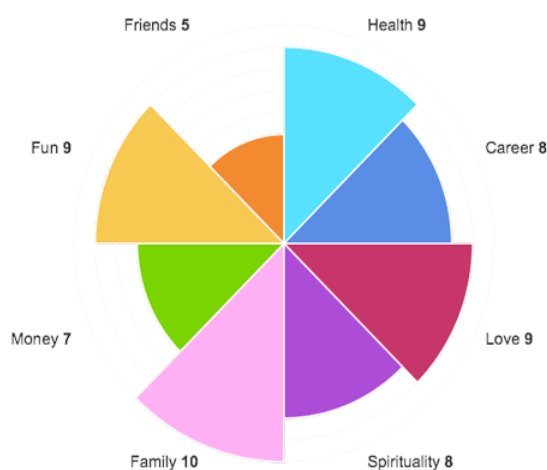
Ljubezen

Duhovnost

Družina

Denar

Zabava



Prijatelji

Razmislite o vsaki dimenziji in na lestvici 0 (nizka) – do 10 (visoka), izberite količino **pozornosti, ki jo posvečate temu področju svojega življenja**. Označite vsak rezultat na ustreznem govoru vašega življenjskega kolesa. Za dokončanje tega prvega koraka lahko uporabite interaktivno orodje [Kolo Življenja](#).

2. korak:

Doseganje uravnoveženega življenja ne pomeni nujno, da posvečate enako pozornost vsem področjem svojega življenja, saj so lahko nekatera področja za vas pomembnejša od drugih.

Razmislite, kakšna je **vaša idealna stopnja pozornosti za vsako kategorijo**.

3. korak:

S spodnjo tabelo upoštevajte **korake/ukrepe, ki jih lahko sprejmete** za obravnavo področij, ki jih želite izboljšati.

Stvari, ki jih bom začel delati, da ponovno vzpostavim ravnovesje v svojem življenju	Stvari, ki jih bom prenehal delati, ponovno določiti prednostne naloge ali pooblastiti za ponovno vzpostavitev ravnovesja v mojem življenju
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5.

Opomnik. Ko se seznanite z orodjem, ga lahko predstavite tudi svoji ekipi.

Seja št. 3: Pomoč pri upravljanju meja (20 min)

Mnogim e-delavcem je **težko izklopiti delo**, saj lahko **meje** med osebnim in poklicnim življenjem postanejo zamegljene **pri** delu na daljavo.

Nadzor nad **mejami** je ključnega pomena za uspešno usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

Vodje virtualnih ekip morajo spodbujati e-delavce, da **vzpostavijo meje**.

Kreiner et al., (2009) je predstavil **štiri taktike**, ki lahko pomagajo zaposlenim učinkovito upravljati svoje meje med delom in osebnim življenjem. Spodaj so predstavljene štiri taktike:

1. **Časovno**; čas nadzora
2. **Fizično**; fizične meje
3. **Komunikativno**; upravljanje pričakovanj
4. **Vedenjski**; pogajajo se o mejah

Tactics	Examples
Temporal	Plan “me” time; setting (non)working times; “screen-free” time; schedule daily physical activities
Physical	Only working at a specific place, such as the office; avoid doing work during dinner with family while at home
Communicative	Telling coworkers when and how one should (not) be contacted outside work; asking your family members to not interrupt you while on an online meeting
Behavioural	Actively managing technology, e.g. having separate emails on device, unplug, having a clear home desk Exercise

Uvesti e-delavce za upravljanje meja in jih prositi, **naj zabeležijo 3 ukrepe za vsako taktiko upravljanja meja** (uporabite spodnjo tabelo).

Na **primer, imajo** eWorker poskus z posvečanjem določenih ur strogo za delo. To pomeni, da kolegi vedo, da ne pričakujejo odgovora na poznejša e-poštna sporočila iz uradnih ur.

Taktika	Ukrepi
Časovni	1. 2. 3.

Fizično	1. 2. 3.
Komunikativno	1. 2. 3.
Vedenjsko	1. 2. 3.

Seja št. 4: Upravljanje s časom in dajanje prednosti usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja (40 min)

Upravljanje s časom je ključnega pomena! Način uporabe časa, ki ga imate, bo določil ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, ki ga vzdržujete vsak dan.

Če želite svojim e-delavcem pomagati doseči zdravo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, jih morate naučiti, kako **prednostno razvrstiti svoj čas in obveznosti, povezane z delom in družino**.

Zdaj se boste seznanili s konceptom Stephena Coveyja o „**matriki upravljanja s časom**“ za prednostno obravnavo z zagovarjanjem uporabe **štirih kvadrantov** za določitev nalog, ki jih „**potrebujete**“, in odločanjem, kaj naj bo prednostna naloga.

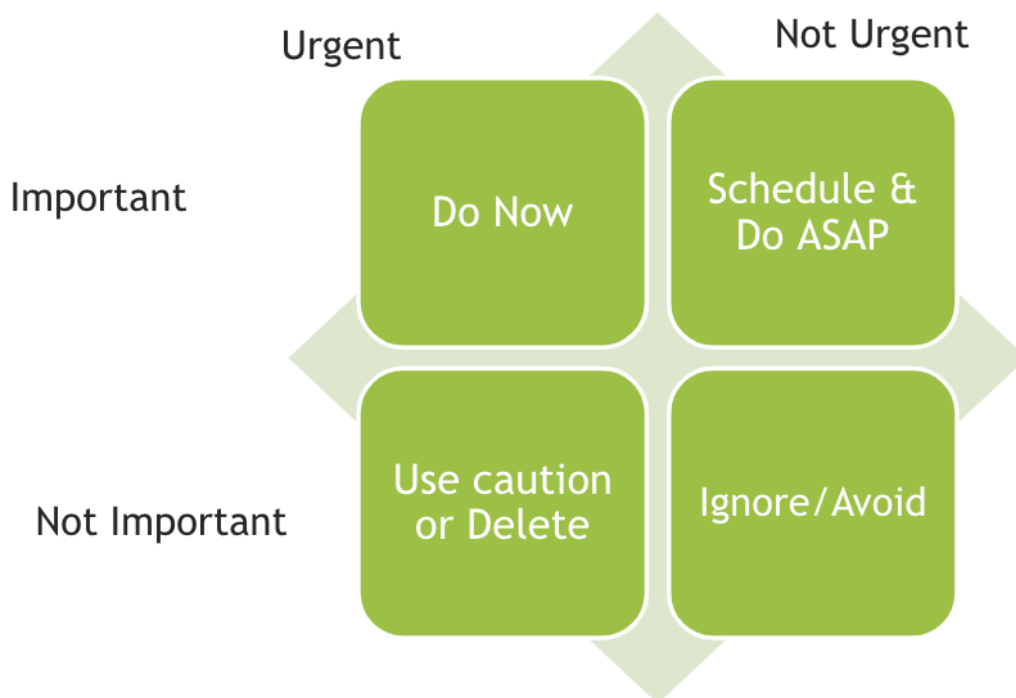
Korak 1:

Oglejte si kratek videoposnetek Covey's Time Management Matrix, ki je naveden spodaj, in si zabeležite štiri kvadrante med videom

[Stephen Covey's Time Management Matrix](#)

2. korak:

Štirje kvadranti matrike upravljanja s časom so predstavljeni spodaj:



Opis štirih kvadrantov:

Kvadrant 1 (zgoraj levo): pomembne, nujne postavke; točke, ki jih je treba obravnavati takoj.

Kvadrant 2 (zgoraj desno): pomembne, vendar ne nujne zadeve; stvari, ki so pomembne, vendar ne zahtevajo vaše takojšnje pozornosti in jih je treba načrtovati. Po mnenju Coveyja je to kvadrant, na katerega bi se morali osredotočiti za **dolgoročno doseganje ciljev**.

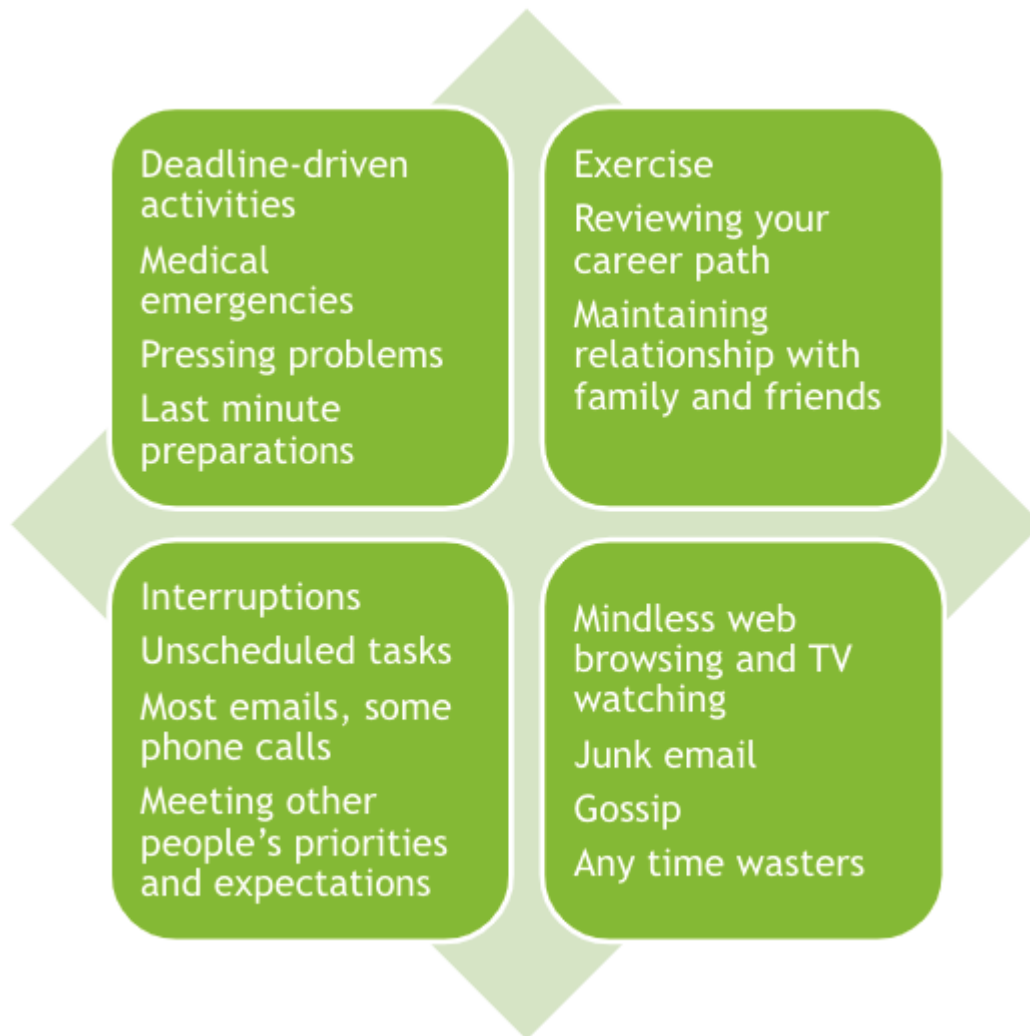
Kvadrant 3 (spodaj levo): nujni, vendar nepomembni predmeti; predmete, ki jih je treba čim bolj zmanjšati ali odpraviti. To so časi zanič, „slabo načrtovanje z vaše strani ne predstavlja izrednega stanja z moje strani“ različnih nalog.

Kvadrant 4 (desno spodaj): nepomembne in nenujne predmete; predmeti, ki jih ni treba storiti v kratkem, morda dodajo malo ali nič vrednosti in jih je treba tudi čim bolj zmanjšati ali odpraviti. To so pogosto nepomembni časi.

3. korak:

Preglejte navedeni primer in nato s prazno matriko upravljanja časa (spodaj) prosite svoje delavce, da poskušajo **zabeležiti vsa opravila, ki jih morajo opraviti jutri ali ta teden**. Nato jih postavite v mrežo glede na 4 kategorije.

To jim bo pomagalo preurediti naloge na podlagi njihove **nujnosti in pomena**, da bi izboljšali svoje sposobnosti upravljanja s časom in, upajmo, sprostiti čas, da se osredotočijo na prednostne naloge.



	Urgent	Not urgent
Important		
Not important		

Druga tehnika, ki vam in vaši ekipi lahko pomaga z boljšim upravljanjem časa, je metoda, ki jo je razvil Francesco Cirillo v poznih 1980-ih, imenovana „**Tehnika Pomodor**“.

Ta tehnika uporablja časovnik za prekinitev dela v intervalih, ki so običajno dolgi 25 minut, ločeni s kratkimi odmori. Vsak interval je znan kot pomodoro.

Navodila za pomodoro tehniko:

1. Poiščite seznam opravil in časovnik.
2. Nastavite časovnik za 25 minut in se osredotočite na eno opravilo, dokler časovnik ne zazvoni.
3. Ko se vaša seja konča, označite en pomodoro in zabeležite, kaj ste končali.
4. Uživajte v petminutnem odmoru.
5. Po štirih pomodorosih (intervalih) si vzemite daljši, bolj obnovitveni 15–30-minutni odmor.



*Lahko uporabite tudi naslednjo prilagodljivo pomodoro trik app [Pomodoro Timer](#)

Oglejte si naslednji videoposnetek, ki pojasnjuje, kako in zakaj pomodoro tehnika deluje.

Zakaj Pomodoro tehnika resnično deluje

Po ogledu videoposnetka odražajo in odgovorijo na naslednja vprašanja:

- 1) Ste že slišali za to tehniko?
- 2) Če je odgovor pritrdilen, kako koristno se vam zdi pri upravljanju svojega časa?
- 3) Če ne, ali razmišljate o uporabi te tehnike?
- 4) Glede na video, kakšne so prednosti uporabe te tehnike?

Drugi nasveti za boljše upravljanje časa

- Naredite seznam (ne več kot 5) tega, kar je treba storiti, kaj je treba storiti, kaj želite storiti
- Naučite se spustiti nepomembne dejavnosti
- Naredite realističen načrt vašega dneva
- Ne izgublajte časa z izgovori za to, da nekaj ne počnete.

Ali lahko razmišljate o drugih načinih za boljše upravljanje svojega časa?

Seja št. 5: Spodbudite svojo ekipo e-delavcev, da načrtujejo svoje delovne ure (20 min)

e-delavci se težko odmaknejo od dela ob koncu delovnega dne, saj ni jasne razlike med njihovim delovnim prostorom in osebnim prostorom.

Spodbujajte jih, da načrtujejo svoj delovni čas in se držijo njih. Ali načrt vključuje hobi ali večerjo s prijateljem, če imajo kaj storiti ali biti ob koncu delovnega dne, bodo bolj verjetno, da se bodo odpovedali in prenehali delati ob koncu delovnega dne.

Vprašajte svojo ekipo, da si ogledate spodnji video o pomenu hobijev in nasvetov o tem, kako najti čas za njih.

Zakaj so hobiji pomembni in kako najti čas za hobije

Po ogledu videoposnetka odgovorite na naslednja vprašanja:

- Zakaj so hobiji pomembni?
- Kako lahko hobiji pomagajo ohranjati zdravo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem?
- Kako si lahko vzamemo čas za svoje hobije?



designed by  freepik

Zdaj upoštevajte 3 hobije ali dejavnosti, ki bi jih lahko opravili ob koncu delovnega dne (npr. naučite se novega jezika, kuhajte za prijatelje, pojdite na sprehod) in tudi zabeležite načine, na katere bi se lahko držali teh hobijev in dejavnosti.

Seja št. 6: Akcijski načrt (20 min)

Na podlagi tega, kar ste se naučili v tem modulu, pomagajte vašim delavcem, da ustvarijo svoj akcijski načrt o tem, kako lahko dosežejo bolj uravnoteženo življenje. Katere korake/ukrepe lahko sprejmejo (npr. določijo komunikacijske meje, tako da svojim sodelavcem sporočijo, da ne pričakujejo odgovora na poznejša e-poštna sporočila izven uradnih ur)?

Izročki in listi za dejavnosti

- **Izročke,**
- **Seznam aktivnosti,**
- **Predlagano branje**
Sullivan, C. (2012). *Delona daljavo ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja*. Na področju dela in kakovosti življenja (str. 275–290). Springer, Dordrecht.
- **Dodatna sredstva**

Kübler-Ross, E. (2012). *Kolo življenja*. Simon in Schuster.

Orodja za ocenjevanje

Ustvarite 4 do 6 dejavnosti/vprašanj, povezanih z vsemi vsebinami usposabljanja. Raje več vprašanj ali „povežite pike“ ali „dopolnite stavke“ dejavnosti in druge...

1. Jim je svojo ekipo obvestil, da med kosilom ne bo odgovarjal na elektronsko pošto (od 12.30 do 13.00). To je nekakšna taktika, s katero se vzpostavljajo meje med osebnim in poklicnim življenjem.
 - a. časovni
 - b. fizično
 - c. komunikativno
 - d. vedenjsko
2. Izklop e-poštnih obvestil ponoči je primer kakšne taktike upravljanja meja?
 - a. časovni
 - b. fizično
 - c. komunikativno
 - d. vedenjsko
3. Imate nalogo s tesnim rokom in prišlo bo do pomembnih posledic, če naloge ne dokončate pravočasno. V katero od štirih kvadrantov matrike upravljanja s časom bi vi postavili to nalogo?
 - a. Prva (nujna/pomembna)
 - b. Drugo (ni nujno/pomembno)
 - c. Tretja (nujna/nepomembna)
 - d. Naprej (nenujno/nepomembno)

4. Pomodorjeva tehnika lahko pomaga eni osredotočenosti več in je bolj produktivna

True/False

5. Reflektivno vprašanje: Kakšen nasvet bi dali svojim zaposlenim, ki se borijo, da bi se držali svojih hobijev in dejavnosti po delu?

Bibliografija

Covey, S. R. (2013). *7 navad zelo učinkovitih ljudi: Pomembne lekcije v osebnih spremembah*. Simon in Schuster.

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Uravnoveženje meja in mostov: Pogajanja o vmesniku med delom in domom prek taktike mejnega dela. *Akademija za management revije*, 52(4), 704–730.

Dodatek

Pravilni odgovori na orodja za ocenjevanje

1. Jim je svojo ekipo obvestil, da med kosilom ne bo odgovarjal na nobeno elektronsko pošto (od 12.30 do 13.00). To je nekakšna taktika, s katero se vzpostavljajo meje med osebnim in poklicnim življenjem.
 - a. časovni
 - b. fizično
 - c. **komunikativno**
 - d. vedenjsko
2. Izklop e-poštne obvestil ponoči je primer kakšne taktike upravljanja meja?
 - a. časovni
 - b. fizično
 - c. komunikativno
 - d. **vedenjsko**
3. Imate nalogo s tesnim rokom in prišlo bo do pomembnih posledic, če naloge ne dokončate pravočasno. V katero od štirih kvadrantov matrike upravljanja s časom bi vi postavili to nalogo?
 - a. **Prva (nujna/pomembna)**
 - b. Drugo (ni nujno/pomembno)
 - c. Tretja (nujna/nepomembna)
 - d. Naprej (nenujno/nepomembno)
4. Pomodorjeva tehnika lahko pomaga eni osredotočenosti več in je bolj produktivna



Resnična/False

5. Reflektivno vprašanje: Kakšen nasvet bi dali svojim zaposlenim, ki se borijo, da bi se držali svojih hobijev in dejavnosti po delu?

Okvirni odgovor: Upoštevajte dejavnosti navzdol, prednostne naloge glede na to, koliko uživate v njih, urnik in pošiljanje (vključite jih v koledar).