



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



Veščine upravljanja dela na daljavo za
kadrovske strokovnjake

VODNIK PO NAJBOLJŠIH PRAKSAH

PAiZ
POLSKO-AMERYKAŃSKI
INSTYTUT ZARZĄDZANIA

iscte
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA


Univerza v Mariboru

 EXELIA

iNNOVEla

HRcentar



Kazalo

Vodnik po najboljših praksah za delo na daljavo

1. Izkušnje dela na daljavo v času Covida-19

1.1 Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja - kakšne so potrebe po delu na daljavo na tem področju?	4
1.2 Pravni vidiki dela na daljavo	6
1.3 Digitalni vidiki - katere vrzeli je treba zapolniti?	11
1.4 Kako poskrbeti za dobro počutje zaposlenih?	13
1.5 Delo v prihodnosti - kako bi lahko izgledalo delo na daljavo v prihodnje?	15

2. Primeri podjetij, v katerih so predstavljene najboljše prakse za delo na daljavo

2.1 Freshmail	17
2.2 Orange Polska	19
2.3 SoftwareMill	21
2.4 A1 Croatia	24
2.5 Rentlio	25
2.6 Atlantic Group	27
2.7 Slovenska banka	29
2.8 Komunala	31
2.9 Vortal	33
2.10 Neotalent	35
2.11 Flexible work @Hays Portugal	37
2.12 Greek bank	39
2.13 Grško rudarsko podjetje	40
2.14 Onboarding 2.0	41

3. Priporočena orodja in rešitve za delo na daljavo	42
---	----



1. Izkušnje dela na daljavo v času Covida-19

1.1 Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja - kakšne so potrebe po delu na daljavo na tem področju?

Uvod:

Eden največjih izzivov pri delu na daljavo je ohranjanje zdravega ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem. Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja je optimalna razporeditev posameznikovega delovnega in zasebnega časa, ki omogoča zdravje in osebno zadovoljstvo, ne da bi negativno vplivala na produktivnost in poklicni uspeh.

Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem je predstava, ki jo imajo delavci o razdelitvi svojega časa med delovne in osebne obveznosti

Težave in potrebe pri delu na daljavo

European Labour Authority meni, da ko pisarna postane del doma, meja med delovnim in zasebnim časom lahko postane nejasna. Zato mora delodajalec definirati in izvajati pravila za spodbujanje zdravega ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem zaposlenih.

Kako lahko pomagate svojim zaposlenim?

Zaposlenemu zagotovite ustrezno opremo

"Če zaposleni uporablja zasebni računalnik za delo, bo morda težko ločil zasebne in delovne dejavnosti (npr. če bo zunaj delovnega časa še naprej prejemal obvestila, povezana z delom). To lahko vpliva na njihovo sposobnost, da se 'odklopijo' in sprostijo. Da bi se izognili takšnim težavam, zagotovite prenosne računalnike in drugo ključno profesionalno opremo (npr. slušalke, miško, tipkovnico) za vse zaposlene.

Leta 2021 je Royal Society for Public Health (RSPH) ugotovilo, da je 48 % anketiranih zaposlenih, ki so delali s kavča ali iz spalnice, imelo težave z mišično-skeletnim sistemom. Poleg zagotavljanja zahtevane strojne opreme razmislite, ali lahko zagotovite tudi drugo opremo, s katero bi se izognili tem težavam - na primer stojalo za prenosni računalnik, da bo zaslon v višini oči, stol ali pisalno mizo. To bo zaposlenim pomagalo ohraniti pravilno držo pri delu doma in zmanjšalo možnost poškodb.

Kako lahko pomagate svojim zaposlenim?

Ponudite pomoč pri vzpostavljanju ločevanja med delovnim in zasebnim življenjem:

Veliko ljudi, ki delajo od doma, nima prostora za domačo pisarno, zato delajo v svoji spalnici ali dnevni sobi. Pomanjkanje delovnega prostora ima lahko psihološke posledice. Med zaposlenimi, ki so sodelovali v raziskavi za poročilo RSPH, je 56 % tistih, ki delajo od doma, ugotovilo, da se po delu težko odklopijo.

Če želite ustvariti jasnejšo ločitev med delom in domom, spodbudite zaposlene, da po končanem delu pospravijo svojo delovno opremo (če je to mogoče). S tem boste ustvarili fizični in psihološki prostor, ki ga potrebujejo za sprostitev in pripravo na naslednji dan. Na podlagi tega lahko organizirate tudi posebno usposabljanje o vzpostavitvi zdravega delovnega okolja doma, da se bodo zaposleni lahko učinkovito prilagodili delu v obdobju po COVID-19.

Ponudite fleksibilni delovni čas:

Fleksibilni delovni čas (z osnovnimi delovnimi urami in svobodno izbiro začetka in konca delovnega dne) lahko zaposlenim pomaga uskladiti obveznosti zunaj dela, kot so varstvo otrok ali obiski pri zdravniku. Ta pristop lahko poveča tudi produktivnost v mednarodnih podjetjih, saj lahko zaposleni, ki delajo v različnih časovnih pasovih, načrtujejo prekrivanje ur, ne da bi stalno delali nadure ali čez noč in tvegali izgorelost."

Znanja in spretnosti na področju usklajevanja delovnega in zasebnega življenja

V skladu s poročilom REMOWA je zelo pomembno, da posamezniki pridobijo spretnosti, ki jim omogočajo obvladovanje meja med delom in družino. To zahteva nenehno izboljševanje in razvijanje izbranega nabora spretnosti:

- a) Upravljanje osebnega in poklicnega življenja, izogibanje odklopu (spretnosti upravljanja s časom)
- b) Dobro se znajti pri soočanju s spremembami in nesrečami (spretnosti prilagajanja/prilagodljivosti)
- c) Ohraniti ali povečati produktivnost in se znati izogibati motečim dejavnikom (strategije za uvajanje zaposlenih v delo)
- d) Razumeti čustveno stanje zaposlenih in prilagoditi pristop (čustvena inteligenca / sposobnost ohranjanja empatije) ali povečati produktivnost in se znati izogniti motečim dejavnikom
- e) Biti sposoben odločati in reševati probleme na daljavo ali samostojno - (spretnosti odločanja in reševanja problemov)

1.2 Pravni vidiki dela na daljavo

Pravno znanje:

"Realnost, ki jo je povzročila vseprisotna pandemija virusa SARS-CoV-2, je svetovno družbo prisilila, da se prilagaja vse hitrejšim spremembam v vsakdanjem delovanju. Te spremembe vključujejo prehod na način dela na daljavo, ki po eni strani omogoča večjo prožnost in možnost opravljanja delovnih obveznosti od doma, po drugi strani pa postaja polje za zlorabe s strani delodajalca in briše mejo med poklicnim in zasebnim življenjem.

Rezultat pomislekov in tveganj, povezanih z delom na daljavo, je resolucija Evropskega parlamenta z dne 21. januarja 2021, ki vsebuje priporočila Komisiji o pravici biti brez povezave (2019/2181(INL)). Ta dokument je prvi poskus ureditve vprašanj, povezanih z zaščito delavcev z zagotavljanjem "pravice do odklopa" in omogočanjem "ravnovesja med delom in zasebnim življenjem" med delom na daljavo. Podobne rešitve so že sprejeli v več evropskih državah, med drugim v Franciji, Španiji, Italiji in na Portugalskem. Tudi predpisi o vzpostavljanju stikov z delavcem zunaj njegovega delovnega časa bodo v vse večjem številu držav verjetno sankcionirani.

Nasprotno pa na Poljskem še vedno ni predpisov, ki bi zaposlenim zagotavljali "pravico do odklopa". Priložnost za spremembo v tem pogledu je torej lahko sprememba miselnosti "stalno razpoložljivega delavca" od spodaj navzgor, da bi zaščitili psihično zdravje zaposlenih, ki delajo v sistemu "domače pisarne".

Kot je navedeno v resoluciji Evropskega parlamenta, je pravica do bivanja temeljna pravica, ki je neločljivo povezana z novimi vzorci dela v novi digitalni dobi. Treba jo je obravnavati kot pomemben instrument socialne politike na ravni EU, ki zagotavlja zaščito pravic vseh delavcev.

Pravica biti nepovezan na spletu v skladu z zakoni, ki veljajo v posameznih državah EU

Pravica biti nepovezan na spletu v skladu z zakoni, ki veljajo v posameznih državah EU.

"Kljub nezavezujoči naravi resolucije Evropskega parlamenta z dne 21. januarja 2021, ki vsebuje priporočila Komisiji o pravici biti brez povezave (2019/2181(INL)), so nekatere države članice Evropske unije v svoje pravne sisteme uvedle pravne rešitve za izboljšanje položaja delavcev, ki svoje delo opravljajo na daljavo, glede na spremembe, ki jih je v zvezi s tem uvedla pandemija virusa SARS-CoV-2. V nadaljevanju so predstavljeni najpomembnejši vidiki ureditve t. i. pravice do dela na daljavo v posameznih nacionalnih zakonodajah. Na Portugalskem od 5. novembra 2021 delodajalec odgovarja za finančne posledice, če stopi v stik z zaposlenim zunaj delovnega časa, kar v praksi pomeni prepoved kontaktiranja zaposlenega zunaj časa, ko ta opravlja zasebne obveznosti, ter tudi pošiljanje SMS-sporočil in elektronske pošte zaposlenim zunaj njihovega delovnega časa. Ti predpisi so bili poimenovani "pravica do počitka", ki bo zagotavljala ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Podjetja z najmanj 10 zaposlenimi so lahko kaznovana, če med zasebnim časom delavca poskušajo vzpostaviti stik z njim. Po drugi strani pa je bila uvedena še ena ugodna rešitev za zaposlene, ki so starši: ti bodo lahko delali od doma za nedoločen čas tudi brez predhodne odobritve delodajalca, dokler otrok ne dopolni 8 let.

Pravica biti nepovezan na spletu

Poleg te uredbe je bila uvedena tudi obveznost, da se delavcu povrnejo stroški, ki jih je imel zaradi dela na daljavo. Ti stroški vključujejo na primer stroške računov za elektriko in plin. To je še ena rešitev za upoštevanje položaja zaposlenih v dobi pandemije, tudi v finančnem smislu. V skladu z novim zakonom bodo imeli zaposleni tudi pravico do neposrednega stika s svojim nadrejenim, da bi zmanjšali občutek osamljenosti, in sicer vsaj enkrat na dva meseca. Druga točka ureditve je prepoved spremljanja zaposlenih, ki opravljajo delo od doma. Edina pravna ureditev, ki je portugalski parlament še ni sprejel, je tako imenovana pravica do prostega izklopa naprav, ki jih je delodajalec zaupal delavcu, vendar to ne izključuje dejstva, da je Portugalska sprejela zelo pogumne in konkretne ukrepe za zaščito pravic delavcev v dobi dela "od doma".

Francija

Zanimivo je, da je v Franciji zakonodaja, ki delavcem zagotavlja pravico do nepovezanosti na spletu, začela veljati že veliko pred začetkom pandemije, in sicer 1. januarja 2017. Od tega datuma morajo namreč delodajalci z delavci določiti pravila o uporabi službene e-pošte ter ure in dneve, ko je delavec oproščen preverjanja e-poštnega predala.

V skladu s tem, delavcem med prostim časom ni treba odgovarjati na telefonske klice ali brati elektronske pošte, povezane z delom. Sprejetje takšne rešitve je bilo v Franciji utemeljeno z psihičnim zdravjem zaposlenih, ki so bili zaradi stalnega stresa in zahteve po stalni razpoložljivosti izpostavljeni tveganju izgorelosti na delovnem mestu in psihične izčrpanosti. Koncept "pravice biti nepovezan na spletu" se je dejansko pojavil že veliko prej, in sicer na podlagi sodbe francoskega vrhovnega sodišča, ki je 17. februarja 2004 s sodbo odločilo, da to, da se delavec zunaj delovnega časa ne oglasi na službeni telefon, ni utemeljen razlog za odpoved delovnega razmerja.

Francija

Trenutno je pravica do odklopa (pravica biti brez povezave) določena v členu L2242-17 francoskega delovnega zakonika, ki pa ne vsebuje natančne opredelitve uveljavljanja te pravice. Zaposlenim je prepuščena prosta izbira rešitev, vendar pa obstaja zahteva, da se stranki v delovnem razmerju vsako leto pogajata o določitvi meja med delovnim in zasebnim časom.

Resda v francoskih predpisih ni posebnih sankcij, saj jih mora podjetje vključiti v pogodbo ali statut, vendar jih je mogoče uveljavljati tako, da se lahko delavec med drugim sklicuje na to, da je delodajalec kršil svojo dolžnost zagotavljanja varnosti, in tako od njega zahteva odškodnino za to. Delavec lahko tudi trdi, da je zaradi odsotnosti predpisov podjetja o pravici biti nepovezan na spletu, letni razpored dela neveljaven in da je treba v tem primeru vse nadure, ki presegajo 35 ur dela v tednu, dodatno plačati.

Sklepamo lahko, da je Francija skoraj postala pionirka pri zagotavljanju pravice zaposlenih do dela brez povezave, poleg tega pa je treba poudariti, da tega ni povzročila pandemija, temveč predhodna skrb za pravice zaposlenih, ki opravljajo delo na daljavo. Resen pristop do kršitev zakona, ki so ga delodajalci uvedli leta 2017, poudarja sodba kasacijskega sodišča iz leta 2018, v skladu s katero je delavec upravičen do dodatnega nadomestila, če je pozvan, da je pripravljen odgovarjati na telefonske klice v zvezi z delom zunaj običajnega delovnega časa. To dokazuje dejstvo, da sta francoska družba in pravo že prilagojena tako, da zaposlenim zagotavljata pravico biti nepovezan na spletu, katere nespoštovanje se redno sankcionira."

Španija

"V Španiji se pravica biti nepovezan na spletu šteje za jamstvo za delavca v skladu z zakoni o varstvu podatkov na področju delovnega prava. Ta pravica je bila uvedena v okviru izvajanja evropskih pravil o varstvu podatkov že leta 2018, torej, tako kot v Franciji, še v času "pred pandemijo".

Za razliko od sosednje države pa ni uvedena omejitev števila zaposlenih v podjetju, da bi se lahko pri njem uveljavljala pravica delavcev do odpovedi delovnega razmerja. ""Za omenjeno pravico veljajo določbe kolektivnih pogodb, obvezno pa je treba zagotoviti čim večje ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Vsak delodajalec bi moral zato po poslušanju predstavnikov delavcev pripraviti notranjo politiko, ki določa načine uveljavljanja pravice biti nepovezan na spletu, usposabljanja in ozaveščanja.

Španija

Pravica biti nepovezan na spletu se seveda ohrani tudi v primeru popolnega ali delnega dela na daljavo. Neizvajanje navedene politike se sankcionira z globo zaradi neizpolnjevanja delovnih pogojev in zakonskih obveznosti v višini do 6.250 evrov ali prijavo delodajalca inšpektoratu za delo s strani delavca, če med odsotnostjo takšne politike in psihosocialnimi tveganji obstaja neločljiva povezava. V drugi situaciji je lahko delodajalec kaznovan zaradi kršitve pravic delavca, v tem primeru lahko delavec zahteva plačilo za ure, ki jih je preživel zunaj obveznega delovnega urnika. Kot je torej mogoče sklepati iz zgoraj opisanih španskih predpisov, je ta država poskrbela tudi za psihično zdravje delavcev in jim zagotovila pravico do nepovezanosti na spletu, katere kršitev s strani delodajalca vodi do posebnih sankcij."

Italija

"V Italiji, tako kot v Franciji, pravica do nepovezanosti na spletu velja od leta 2017 na podlagi zakona št. 81/2017.70 Vendar ta pravica velja le za delavce na daljavo, tj. tiste, s katerimi je delodajalec sklenil dogovor, ki določa možnost delnega dela z druge lokacije z uporabo tehnoloških orodij. Prav tako je v posameznih kolektivnih pogodbah določena pravica do nepovezanosti na spletu. Zaradi dejstva, da ta pravica velja le za t. i. delavce na daljavo, tudi ni omejitve števila zaposlenih, katere prekoračitve bi podjetju nalagala obveznost, da sprejme posebne pravne rešitve, ki predvidevajo možnost odklopa. Za razliko od drugih držav, kjer je bila sprejeta zakonodaja, ki zaposlenim zagotavlja pravico do nepovezanosti na spletu, v Italiji niso predvidene sankcije za neizvajanje te pravice s strani delodajalca ali zaposlenega. prav tako ni posebnega varstva za zaposlenega, ki se ne odziva na sporočila delodajalca zunaj delovnega časa.

Italija

Italijanska podjetja pogosto urejajo pravico do nepovezanosti na spletu v pogodbi z delavcem na daljavo tako, da določijo delovni čas, v katerem mora biti delavec na voljo. Druga možnost je možnost do nepovezanosti na spletu ob koncu pogodbeno določenega delovnega časa. Vendar se zdi, da v primerjavi s predpisi, sprejetimi na Portugalskem, v Franciji in Španiji, italijanski predpisi ne ščitijo dovolj delavcev pred nevarnostmi, ki jih prinaša neupoštevanje "ravnovesja med delom in zasebnim življenjem", in ne zagotavljajo pravice do nepovezanosti na spletu v polnem obsegu. Kljub temu je treba poudariti, da so italijanski zakoni glede pravic in predpisov za delo na daljavo vseeno naredili korak dlje kot številne druge države članice Evropske unije, med drugim tudi Poljska."

Povzetek

"Pravica biti brez povezave je v predpisih držav članic Evropske unije še vedno novost. Kljub temu, da se je pojavila pred več kot dvema letoma: 2019/2181(INL), nadaljnji ukrepi v zvezi s tem vprašanjem niso bili sprejeti. Vendar pa je sam dokument, ki je bil prvič tako obširno posvečen temi pravice do nepovezanosti na spletu za zaposlene, ki opravljajo svoje naloge na daljavo, spodbudil razprave o pravici do nepovezanosti na spletu, potrebi po ohranjanju "ravnovesja med delom in življenjem" ter varovanju psihičnega in fizičnega zdravja oseb, ki delajo v sistemu na daljavo. Za zdaj je že znanih pet držav EU, v katerih je sprejeta zakonodaja za zaščito delavcev na daljavo pred zlorabami delodajalcev, v še dveh državah pa se o takšnih predpisih razpravlja na parlamentarni ravni."

1.3 Digitalni vidiki - katere vrzeli je treba zapolniti?

Katere vrzeli je treba zapolniti?

V poročilu REMOWA je navedeno, da so "digitalne spretnosti vrsta sposobnosti, ki posameznikom omogočajo uporabo digitalnih naprav, digitalne komunikacije, orodij za sodelovanje in digitalnih platform za izmenjavo in upravljanje informacij. Obstajajo različne digitalne spretnosti, ki imajo različne namene in so različno zapletene. Nekatere digitalne spretnosti omogočajo kodiranje, druge zaposlenim omogočajo komunikacijo in timsko delo, tretje poslovanje prek spletnih platform. V zvezi z delom na daljavo digitalne spretnosti zaposlenim omogočajo komuniciranje s sodelavci, izmenjavo dokumentov in informacij ter vzdrževanje medosebnih odnosov, čeprav na drugačen način."

Ta pandemija COVID-19 zahteva razvoj spretnosti, ki zaposlenim omogočajo premagovanje izzivov, povezanih z socialno oddaljenostjo, da bi zmanjšali slabosti dela na daljavo. Glede na te vire so glavna vprašanja dela na daljavo povezana s prilagajanjem novemu načinu dela prek digitalnih orodij, vzpostavljanjem ustrezne komunikacije z delavci, upravljanjem timskega dela, zmanjševanjem socialne izolacije in ohranjanjem zaupanja, spodbujanjem izmenjave znanja in prilagajanjem pravnih vprašanj temu novemu načinu dela.

Delo na daljavo je zdaj dobičkonosno delo, ki bi ga rado izkoristilo veliko ljudi. Če razmišljate o spremembi, vendar ne veste, kje začeti, smo za vas pripravili nekaj najbolj iskanih znanj za delo na daljavo v tem letu 2022. Ustrezen vodja mora biti sposoben ne le uporabljati najnovejša orodja IT, temveč tudi naučiti svoje podrejene, kako jih uporabljati ..."

Raziskovalno poročilo z naslovom "Corona virus in evropski trg dela, ki ga je pripravil CEDEFOP" je pokazalo, kako velik vpliv ima pandemija Sars Cov-2 na zaposlovanje in zaposlovanje v EU.

Ena od najpomembnejših skupin spretnosti, ki se pričakujejo od zaposlenih, so digitalne spretnosti in na splošno spretnosti IKT zaradi velikega deleža delavcev, ki delajo na daljavo. Delodajalci so opozorili tudi na pomanjkanje kompetenc na področju upravljanja timov na daljavo (16 odstotkov), hitrega učenja (14 odstotkov) in celo informacijskih spretnosti (13 odstotkov). Prav tako bodo morali vodje pri delu na daljavo začeti opravljati več dodatnih aktivnosti, ki jim jih pri "pisarniškem delu" ni bilo treba. Vodje morajo podpirati delavce na daljavo z vsakodnevnimi strukturiranimi nadaljnjimi virtualnimi sestanki.

Zagotovite več različnih možnosti komunikacijske tehnologije: samo elektronska pošta ne zadostuje. Delavcem na daljavo pomaga "naprednejša" tehnologija, kot je videokonferenca, ki udeležencem omogoča več vizualnih informacij, kot bi jih imeli, če bi se srečali iz oči v oči. Poročilo o analizi znanj in spretnosti ter zahtev delovnega mesta, ki je rezultat namizne raziskave, je pokazalo na izzive dela na daljavo, ki jih je izpostavila pandemija 2020 (O1-T3).

Katere vrzeli je treba zapolniti?

Glede na rezultate raziskave REMOWA (output 1), obstaja več digitalnih orodij, ki so potrebna za upravljanje komunikacijskih orodij za delo na daljavo: Skype, Zoom, Microsoft Teams (podrobne informacije bodo vključene v poglavje 3). Catlina in drugi (2015) v svojem poročilu govorijo o povečanju digitalnega količnika, tj. prilagajanje praks in dodeljevanje virov digitalni transformaciji, kar pomeni, da morajo podjetja svoje organizacijske strukture, razvoj talentov, mehanizme financiranja in ključne kazalnike uspešnosti uskladiti z digitalno strategijo. Tako so nova znanja in spretnosti, ki spremljajo digitalno transformacijo, naslednja: visoka toleranca do drznih pobud (spopadanje s tveganjem), digitalne spretnosti, digitalno komuniciranje, sposobnost analiziranja in opredeljevanja notranjega in zunanjega sodelovanja.

1.4 Kako poskrbeti za dobro počutje zaposlenih?

Dobro počutje zaposlenih

Veščine aktivnega poslušanja in sposobnost spodbujanja dobrega počutja zaposlenih bodo ključnega pomena za prihodnost vodenja.

Leto 2020 je razblinilo številne mite, na katere so se voditelji po vsem svetu sklicevali pri načrtovanju dela organizacij, oblikovanju njihove kulture, oblikovanju strategij in pripravi razvojnih načrtov. Delo na daljavo izpostavlja elemente vodenja, ki so se prej zdeli manj pomembni in ki bodo v letu 2021 postali ključni za uspeh številnih organizacij (O1-T3). Epidemija 2020 in novi delovni pogoji so pokazali, kako lahko pomanjkanje socialnih stikov, spremembe rutine, tehnološki stres ter drugi tehnološki in osebni izzivi negativno vplivajo na psihično zdravje delavcev (ali ga poslabšajo).

Seveda je treba vpliv dela na daljavo in vpliv drugih spremenljivk na dobro počutje delavcev še temeljito preučiti.

Kljub temu je v številnih medijskih člankih iz različnih držav EU obravnavan ta pojav in analizirano, kako lahko prepletanje dela na daljavo s svetovno krizo in podaljšanimi karantenskimi obdobji vpliva na zaposlene. Pri tem se pojavljajo vprašanja, kako je mogoče čustva, kot sta stres in tesnoba, posredovati in uravnavati v edinstvenem okolju virtualno povezanega dela, kjer so socialni in čustveni signali razmeroma omejeni. Več zaposlenih, ki so prešli na delo na daljavo, je poročalo, da so se zaradi novih delovnih pogojev počutili pod stresom in celo podcenjene in neocenjene kljub njihovem delovnemu prizadevanju. Ti se lahko razlikujejo glede na leta izkušenj in izpostavljenosti delavcev na določenem delovnem mestu, njihovo stopnjo seznanjenosti s tehnologijo in njihovo prilagajanje novim rutinam.

Čeprav ima delo na daljavo svoje prednosti, so izzivi socialne izolacije in nepovezanosti za zaposlene, ki dlje časa delajo od doma, še večji. Bistveno je namreč upoštevati, da si zaposleni pogosto delijo isti fizični in čustveni prostor z otroki in/ali zakonci, katerih zahteve neizogibno presegajo zahteve sodelavcev med običajnim delovnim dnevom. Ignoriranje ali prelaganje takšnih zahtev med delovnim časom ni vedno mogoče in lahko povzroči nenačrtovane prekinitve urnikov in delovnih rezultatov. Zato obstaja potreba po bolj fleksibilnem delovnem urniku. Zaposleni naj razmislijo o svojih okoliščinah in dodatnih odgovornostih, nato pa poskušajo vzpostaviti program, ki bi ustrezal njihovim delovnim potrebam ter potrebam njihovega gospodinjstva in družinskih članov. Z oblikovanjem okvirnega urnika bodo zaposleni dobili neko obliko varnosti in strukture, ki jo je mogoče po potrebi kljub temu prilagoditi.

Dobro počutje zaposlenih

Na podlagi izsledkov namizne raziskave partnerjev REMOWA je mogoče opredeliti šest glavnih področij, ki jih odpirajo nove razmere COVID-19 in so povezana z delovnimi praksami in ureditvami (na daljavo). Med najpomembnejšimi pa je zlasti dobro počutje.

Strack (2020) je v poročilu o organizacijskih spremembah, potrebnih za prilagoditev novemu postkovidnemu delovnemu okolju, razkril, da je treba vzpostaviti nove dobre prakse in nove oblike vodenja ter ustvariti virtualno družbeno zasebnost. Delo na daljavo bo le dopolnjevalo delo na delovnem mestu, pri čemer bi morale oblike spodbujati hibridno ureditev. Druga potreba je prilagoditev delovnih prostorov novi dinamiki ter spodbujanje fizičnega in psihičnega dobrega počutja v novem okolju. Podjetja bi se morala ukvarjati tudi z izpopolnjevanjem in prekvalifikacijo delovne sile, predvsem na področju digitalnih spretnosti, ter spremeniti zaposlovanje in selekcijo, da bi zadovoljila nove potrebe. Vodje morajo poskrbeti za pretok delovne sile in njenega planiranja, da bodo prilagoditve lažje. Spretnosti, ki jih potrebujejo vodje za delo na daljavo, so:

- predvidevanje prihodnosti in osredotočenost
- navdihovanje
- empatičnost in usmerjanje
- aktivno poslušanje in zagotavljanje rednih povratnih informacij

Bhende in drugi (2020) so ugotovili, da je kakovost delovnega in zasebnega življenja (ravnovesje) sestavljena iz treh dimenzij: svoboda in priznanje, nagrajevanje in reševanje pritožb. To pomeni, da zaposleni potrebujejo priznanje za opravljanje svojega dela in ne marajo, da jih nenehno spremljajo. Težko je doseči popolno ravnovesje med delovnim in zasebnim življenjem. Poskusiti je treba vzpostaviti ravnovesje, ki ustreza osebnim potrebam in pričakovanjem in se lahko prilagodi vsem trenutkom v življenju. Vedno je treba imeti v mislih, da sta za ravnovesje med delom in zasebnim življenjem prednostni nalogi organiziranost in osredotočenost, zato je treba spodbujati takšno delovno kulturo.

Zaposleni morajo imeti možnost, da določijo prednostne naloge in izkoristijo predpise, ki pomagajo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja. računalnik na delovnem mestu se ob odhodu z dela izklopi; ljudje, ki ne delajo več kot 8 ur dnevno in samo ob delavnikih, imajo določene ugodnosti; politike fleksibilnosti so potrebne za boljše ravnovesje v življenju, saj je današnji svet vse bolj zahteven. Zato si moramo vzeti čas za stvari, ki nas izpolnjujejo.

1.5 Delo v prihodnosti - kako bi lahko izgledalo delo na daljavo v prihodnje?

Delo v prihodnosti

"Novi izsledki vodij kadrovskih služb, ki so izpolnili anketo Foruma o prihodnosti delovnih mest 2020 kažejo, da med epidemijo COVID-19 v povprečju 44 % delavcev dela na daljavo, 24 % delavcev pa ne more opravljati svoje trenutne vloge. Ta ocena kaže na težnjo po razširitvi razpoložljivosti dela na daljavo. Trenutni teoretični delež delovnih mest, ki jih je mogoče opravljati na daljavo v katerem koli gospodarstvu, je bil približno ocenjen na 38 % delovnih mest v državah z visokim dohodkom, 25 % v gospodarstvih z višjim in srednjim dohodkom, 17 % v gospodarstvih z nižjim in srednjim dohodkom ter 13 % v gospodarstvih z nizkim dohodkom."

V številnih člankih in poročilih, ki so jih pripravile partnerske organizacije, je razvidno, da bo delo na daljavo verjetno trajalo tudi po koncu pandemije. Digitalni stiki bodo postali norma - tako za kadrovske službe kot za vodje/delavce. Koncept domače pisarne postane nova normalnost tudi po koncu pandemije. Sprejet bi bil lahko način dela, ki bi nekatere dni v tednu omogočal delo na daljavo. Kljub temu še vedno potekajo razprave o tem, v kolikšni meri naj podjetja izvajajo koncept domače pisarne - v celoti ali delno. Poleg navedenega je za izboljšanje funkcij dela na daljavo potrebna tudi digitalna preobrazba, da bi se prilagodila delovnim pričakovanjem, ki se pojavijo v času pandemije.

Večina partnerjev je opozorila, da bo prihodnost sestavljena iz hibridnih oblik dela. Raziskovalci na Portugalskem menijo, da bodo podjetja v prihodnosti razmišljala o tem, da bi se o tem, kdo bo delal na daljavo, odločala glede na nekatera merila, kot sta oddelek in delovna doba.

V Sloveniji so rezultati raziskave pokazali, da bi zaposleni v prihodnosti iskali podjetje, ki bi jim občasno omogočalo delo na daljavo. Vendar bi se lahko produktivnost dela v prihodnosti zmanjšala, saj lahko delo od doma hitro postane "nevidno" delo. Poleg tega deležniki omenjajo, da so zaposleni, ki delajo na daljavo, zadovoljni s komunikacijo vodstva, medtem ko se občasno počutijo neproduktivne in utrujene od monotonije, so manj učinkoviti, čeprav imajo vse pogoje za delo od doma. Všeč jim je prilagodljiv delovni dan, prihranek časa na poti in več časa, ki ga preživijo z družino in prijatelji.

Belgija je ena od evropskih držav, v kateri je velik delež (62 %) zaposlenih med epidemijo delal na daljavo.

Zaključimo lahko, da kljub nekaterim negativnim dejavnikom dela na daljavo, vodstva podjetja ocenjujejo razmere v podjetjih kot obvladljive. V prihodnje bodo podjetja glede dela na daljavo ukrepala na področju zakonodaje, organizacije delovnega okolja in virov, digitalne preobrazbe in prilagajanja organizacijske kulture ter izboljšanja dobrega počutja zaposlenih. Skratka, delo na daljavo bo v prihodnosti mogoče, vendar bo odvisno od: dobre komunikacije, odprtega upravljanja in strategije za delo na daljavo, zaupanja v podjetju, neodvisnosti in samoiniciativnosti zaposlenih, ustreznih sistemov IKT, izobraževanja in razvoja zaposlenih.



2. Primeri podjetij, v katerih so predstavljene najboljše prakse pri delu na daljavo

2.1 FreshMail

Primer podjetja

FreshMail (<https://freshmail.pl/>) je poljsko zasebno podjetje, ustanovljeno leta 2008. Specializirano je za e-poštno trženje, predloge za novice, znanje o e-poštnem trženju, avtomatizacijo trženja, trženje SMS, transakcijska e-poštna sporočila, strežnike SMTP, e-poštne kampanje, kampanje SMS, transakcijska e-poštna sporočila, predloge za novice in samodejne dopisovalnike.

Prehod od vsakodnevnega dela v pisarni z ekipo 70 ljudi k delovanju v razpršeni ekipi, razporejeni po vsem Krakovu, je podjetje doživelo v nekaj dneh.

Kar zadeva izzive, je podjetju skoraj spodletelo pri pomembnem elementu: skupnem komunikacijskem kanalu. Nekaj let so uporabljali različne kanale komuniciranja, kot so Slack, Hangouts in YouTrack. Vsak tim je uporabljal svoj kanal, zaradi česar se je pokazala potreba po poenotenju načina komuniciranja.

Ukrepi in rešitve

Nekaj dni pred objavo prvih omejitev glede epidemije na Poljskem, je podjetje opustilo komunikacijo prek Slacka in vzpostavilo glavni kanal za celotno podjetje, takojšnje sporočanje Mattermost. To je vplivalo na hiter pretok informacij, zaposlenim pa ni bilo treba več razmišljati, kam naj pišejo, da bo določeno sporočilo ob pravem času doseglo prave ljudi.

Vodilno načelo komuniciranja je redno poročanje o dogajanju v podjetju in zagotavljanje preglednosti. FreshMail uporablja tri orodja za prenos informacij, ki so javno dostopni in so se dobro obnesli v obdobju domače pisarne.



Ukrepi in rešitve


Pošiljanje pošte z Lemonade je ustvarjeno na podlagi vsebine, ki jo predložijo vsi v organizaciji. Ima nekoliko ohlapnejšo obliko in vsebuje zanimive zgodbe, zgodbe o uspehu, anekdote, gradiva, fotografije in različne informacije, ki jih želimo deliti s preostalimi člani podjetja.

Vsak mesec se poroča o finančnih rezultatih. V predstavitev je prikazano, kako je stanje v podjetju povezano s strateškimi cilji in četrletnimi cilji posameznih skupin. To ne smejo biti le suhoparni statistični podatki, biti morajo nove informacije in znanje za celotno organizacijo.

Sprint Review je še en redni dogodek. Natančneje, gre za sestanek scruma, ki poteka ob koncu vsakega sprinta, pri FreshMailu pa se to zgodi vsakih štirinajst dni. Med pregledom sprinta se razpravlja o opravljenem in načrtovanem delu timov IT-ja, marketinga in prodaje.

Vsak od teh oddelkov ima na tem sestanku prostor za predstavitev svojih dejavnosti, drugi zaposleni pa lahko postavljajo vprašanja, predlagajo rešitve ali obravnavajo pomisleke. Razvit je bil standard za uvajanje novega zaposlenega v podjetje na daljavo.

Vključene osebe in priporočila



Ambasadorji sprememb v obliki vodij ali ljudi iz posameznih timov so podpirali dejavnosti in pomagali ustvariti prave procese, izbrati orodja ter oceniti politike in prakse. Na kanalu Mattermost zaposleni dodajajo glasbo, ki jo poslušajo, in tam se oblikujejo sezname predvajanja za določen mesec. To je majhna stvar, ki pa je v veselje. Organizirane so interne delavnice, na katerih se lahko ljudje zunaj svojih timov zberejo na spletu in se naučijo kaj novega.

Drugo vprašanje je povezovanje. Pred pandemijo je vsaj enkrat na mesec potekalo kakšno povezovanje v podjetju: družabne igre, taborni ogenj v bližini Krakova ali kar koli, kar si je kdo izmislil in predlagal. Že v prvem tednu dela na daljavo se je pojavilo vprašanje, kaj bo organizirano zdaj. Zamisel o besednih igrah je bila za zaposlene tako zanimiva, da k sodelovanju ni bilo treba nikogar prepričevati.

V bližnji prihodnosti bodo morale organizacije pri delu na daljavo delati na treh ključnih vidikih: komunikacija in pogovorne veščine v različnih okoljih, optimizacija orodij in oblikovanje rešitev, prilagojenih za delo na daljavo ali hibridno delo.

2.2 Orange Polska

Primer podjetja

Orange Polska (pred združitvijo sta bili ločeni podjetji - Telekomunikacija Polska in PTK Centertel) - telekomunikacijski operater, nekdanji monopolist in trenutno prevladujoči ponudnik fiksne telefonije na Poljskem. Največji mobilni operater na Poljskem, ki ima 14,36 milijona uporabnikov. Eden največjih ponudnikov internetnih in mobilnih telekomunikacijskih storitev na Poljskem.

Glavna komercialna in korporativna blagovna znamka podjetja je Orange.

Delnice družbe so bile uvrščene v javno trgovanje septembra 1998. V prvi fazi privatizacije je bilo v javni ponudbi prodanih 210 milijonov delnic, kar predstavlja 15 % osnovnega kapitala družbe. Novembra 1998 so delnice prvič kotirale na Varšavski borzi in v obliki GDR na Londonski borzi.

Ukrepi in rešitve

Eno leto pred pandemijo so lahko zaposleni en dan na teden delali na daljavo. Zaposleni so delo na daljavo z veseljem sprejeli in ga dobro cenili, podjetje pa je "vadilo" - čeprav v manjšem obsegu - tehnična vprašanja.

Pred pandemijo je približno 700 od 1 200 vodstvenih delavcev vodilo time s člani, ki so delali v različnih regijah države. Imeli so izkušnje z ohranjanjem odnosov s timom kljub pomanjkanju vsakodnevnih neposrednih stikov, ohranjanjem njihove zavzetosti, motivacije in prizadevanj za doseganje skupnih ciljev. Te izkušnje so bile koristne med pandemijo.

Pandemija je pospešila številne spremembe. Izziv sta bila obseg in hitrost. Med pandemijo so potrebovali pet dni, da so osebe premestili domov, posodobili opremo in prilagodili sisteme. Med drugim valom pandemije je to trajalo le 5 ur.

Vključene osebe



Vloga vodje, ki se je izkazala v razmerah pandemije je bila, da je s timom sočustvoval z majhnimi gestami kot je npr. zanimanje za njihovo počutje, spopadanje z novo situacijo in podobno. To je krepilo odnose v timu in povezovalo ljudi.

Že pred pandemijo smo vlagali v spreminjanje vloge vodstva. Skupaj z vodji, pri čemer smo tudi vprašali zaposlene, kakšne vodje si želijo, smo razvili nov model, v katerem je vodja blizu timu, se zaveda potenciala tima in je osredotočen na dobro počutje tima, vključno z njegovim psihičnim počutjem. Odkrito in pošteno komunicira ter daje povratne informacije. Menimo, da se je to delo med pandemijo obrestovalo - vodje so se dobro znašli v svoji novi vlogi, zaposleni pa so občutili spremembo stila vodenja.



Priporočila

Zaupanje je temeljnega pomena. Tradicionalni nadzorni mehanizmi pri upravljanju ne delujejo več. Šef, ki nadzoruje in kontrolira, ne bo izkoristil potenciala ljudi, ne bo jih spodbudil k prevzemanju pobud in iskanju boljših rešitev. Ljudje bodo poskušali le izpolnjevati ukaze. Orange je podjetje, ki dela s strankami, opravlja storitve, preverja kakovost in standarde ter meri uspešnost. Vendar pa je prehod na fleksibilni model dela izraz zaupanja v zaposlene, da bodo tudi brez neposrednega nadzora pokazali odgovornost in opravili naloge. V primeru podjetja Orange je to delovalo in podjetje ima visoko učinkovitost. Krepitev motivacije v težkih časih mora temeljiti na zaupanju, vključevanju, poslušanju in dajanju prostora zaposlenim, da predlagajo lastne rešitve. Podjetjem, ki so v takšne vrednote vlagala že prej, je danes vsekakor lažje.

2.3 SoftwareMill

Primer podjetja

SoftwareMill (<https://softwaremill.com/>) je poljsko podjetje, ki zagotavlja programsko opremo za velike in srednje velike stranke z vsega sveta (vključno z Japonsko, Avstralijo, Združenimi državami in Švedsko). Uporablja agilne metodologije s poudarkom na tesnem sodelovanju z naročnikom. Njihova glavna področja dejavnosti so: Java in Scala, sistemi v oblaku (GCP / AWS), blockchain, big data in strojno učenje. Trenutno ima 80 zaposlenih.

Podjetje od prvega dne svojega obstoja deluje na daljavo.

Ko je imel SoftwareMill približno 25 ljudi - upravni odbor, ki je še vedno želel sodelovati pri projektih, se je odločil preiti na zanje revolucionarni model podjetja, danes imenovan "turkizni", s tako imenovano ravno strukturo.

Ukrepi in rešitve

Glavna zamisel je bila, da se vse odločitve sprejmejo čim bližje viru problema. Z uvedbo popolne preglednosti (vključno s plačili in tarifami strank) so lahko projektne skupine sprejemale neodvisne odločitve na podlagi celotne slike. Za večje pobude so bile ustanovljene delovne skupine in razvita pravila za demokratično glasovanje po celotnem podjetju o predlogu, razvitem v skupini.

Ko je skupina presegla 50 ljudi, se je organizacijska struktura spremenila v holokracijo podobno strukturo in določene so bile lastnosti (enakovredne holokracijskim krogom). Ti združujejo skupino ljudi z najboljšim znanjem in izkušnjami na določenem področju podjetja, na primer na področju poslovnega razvoja ali veriženja blokov. Ti posamezniki samostojno sprejemajo hitrejša in ustvarjalnejša odločitve. Samoorganizirani cehi so svoje vodje izbrali od spodaj navzgor, z glasovanjem.



Ukrepi in rešitve

Vsak dela, kadar želi in od koder želi, vendar v okviru pravil, dogovorjenih in sprejetih s stranko.

Razvijalci delajo v manjših mednarodnih skupinah, sestavljenih za določeno stranko. Tam je organizacija dela klasičen IT pristop "scrum", ki omogoča agilno sledenje napredku projekta in sprotno določanje prednostnih potreb.

Ker delo v podjetju temelji na agilni metodologiji, so zelo pomembni vsakodnevni sestanki "scrum". Na teh sestankih vsi člani tima povedo, kakšen je status nalog, s katerimi se ukvarjajo, in sporočijo morebitne težave.

Ena od oblik sestankov scrum je retrospekcija, ki omogoča razpravo o stvareh, ki najbolj motijo projekt, in njihovo odpravo.

Razvijalci pet do šest ur na dan delajo sinhrono, kar omogoča razprave, skupno reševanje problemov ali programiranje v dvojicah.

Glavno komunikacijsko orodje je Slack. Uporablja se predvsem za besedilno, sinhrono in asinhrono komunikacijo. Včasih se uporablja tudi za glasovne in video klice. Na Slacku je bilo ustvarjenih 400 kanalov - številni od njih so namenjeni pogovorom zunaj teme, zaradi česar ti kanali nadomeščajo pisarniško kuhinjo ali skupni prostor. Dejstvo, da se zaposleni poznajo zasebno, se obrestuje pri boljšem projektnem delu, saj se imajo radi in se znajo med seboj pogovarjati.

Huddle iz Slacka ali pogosteje TeamSpeak omogočata simulacijo dela v eni sobi, saj omogočata hitra posvetovanja, ker je lažje govoriti kot pisati. Google Meet in Zoom se uporabljata za videokonference.

Uvajanje v delo se začne s pošiljanjem e-priročnika SoftwareMill Starter Handbook potencialnemu kandidatu. Če se ta oseba zaposli, prejme knjižno različico e-priročnika in povezavo do razširjene različice. Poleg tega je povabljena, da se pridruži posebnemu kanalu Slack, da se pred uradno zaposlitvijo seznanji s podjetjem, postavlja vprašanja in se navadi tako na sam Slack (če gre za novo orodje) kot na spoznavanje kulture in komunikacije v podjetju. Prve tri mesece je vsaki osebi, ki se pridruži podjetju, dodeljen mentor. Ko v obdobju pred pridružitvijo potekajo integracijski sestanki, so nanje povabljene tudi osebe, ki se bodo podjetju SoftwareMill šele pridružile.

Ukrepi in rešitve

Uspešnost zaposlenih se ne spremlja sistematično.

Celotno podjetje se vsak dan ob 10. uri zjutraj za 20-30 minut sestane prek spleta in se pogovarja o čem drugem kot o delu.

S pomočjo aplikacije Donut za Slack, je podjetje uvedlo tedenske "pogovore ob kavi in krofi" za skupine štirih naključno izbranih ljudi.

Zaposleni uporabljajo paket Google Suite. Podjetje ima navado, da vse dokumentira, pisno ali v obliki posnetih video sestankov. Programska oprema Confluence se uporablja za zbiranje in analizo projektnih zahtev z naročnikom ter dokumentiranje odločitev.

Za upravljanje nalog se uporabljata Jira in - pogosteje - Trello.

Priporočila

Pri prehodu na delo na daljavo je treba izbrati nabor digitalnih orodij, ki bodo omogočila učinkovito in uspešno delo. Izziv pri delu na daljavo pa je oblikovanje tima, ki se ne srečuje osebno. Zato je ključni del učinkovitega dela na daljavo razvijanje navad rednega komuniciranja.

2.4 A1 Croatia

Primer podjetja

A1 Hrvaška je del skupine A1 Telekom Austria, vodilnega ponudnika digitalnih storitev in komunikacijskih rešitev v Srednji in Vzhodni Evropi. Skupina A1 Telekom Austria deluje v sedmih državah in zaposluje približno 2.000 ljudi.

Med pandemsko krizo, ki je izbruhnila v začetku leta 2020, so se timi na daljavo in zlasti starši z majhnimi otroki med prisilnim delom na daljavo v času zapor, ki jih je povzročil Covid 19, spopadali z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja.

Ukrepi in rešitve:

Med programi, ki so jih uvedli in delili prek družabnih medijev, so bili virtualna pripovedovanja zgodb za otroke zaposlenih in digitalni vodnik po dejavnostih za otroke. Uvedli so tudi program Mind Wellness za vodje in zaposlene, da bi povečali zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih ter ustvarili zdravo delovno okolje. Podjetje je organiziralo tudi virtualna srečanja, imenovana #StayConnected Talks, na katerih so se zbrala druga podjetja iz Hrvaške ter se pogovarjala in delila znanje, pridobljeno v izrednih delovnih okoliščinah. Med drugim so razpravljali o varstvu otrok s nasveti in praktičnimi predlogi, kaj storiti z otroki med zaporo.

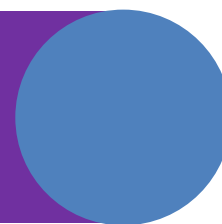
Priporočila:

Prilagodite pobude in prakse potrebam svoje organizacije in zaposlenih. Ni univerzalnega pristopa, ki bi ustrezal vsem. Vsebina strategije programa dobrega počutja zaposlenih mora temeljiti na edinstvenih potrebah in značilnostih vaše organizacije in seveda njenih zaposlenih.

Zagotovite, da se vodje, zlasti tisti na vrhu, zavedajo pomena zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu ter podpirajo vaše pobude, da bi zagotovili, da se ta tema v organizaciji jemlje resno.

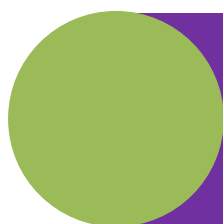
2.5 Rentlio

Primer podjetja



Rentlio je svetovno priznan sistem za upravljanje nepremičnin in kanalov za majhne hotele, hostle, počitniške najeme in upravljavce nepremičnin z uporabniki v več kot 40 državah. Leta 2014 ga je ustanovil Marko Mišulić, ki je pustil službo v podjetju, se z družino vrnil v rodni Zadar in ustanovil Rentlio - aplikacijsko rešitev za gostinstvo, turizem in upravljanje nepremičnin. Skupaj z Ivanom Padavićem - tehničnim direktorjem podjetja Rentlio od prvega dne - je bila prva različica Rentlia predstavljena februarja 2015.

Ekipe podjetja Rentlio je razporejena po številnih mestih. Čeprav imajo matično pisarno v Zadru, je preostala ekipa razpršena po vsej državi. To prinaša edinstvene izzive, ko gre za komunikacijo, upravljanje časa in produktivnost.



Ukrepi in rešitve

Pri delu na daljavo se srečujemo z različnimi izzivi, med katerimi je ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ključni element, s katerim se je treba spopasti. V podjetju Rentlio so se pri delu na daljavo srečali z eno od težav, in sicer z ustvarjanjem meja, kar so rešili s pomočjo korporativnega bloga, da bi pomagali svojim zaposlenim in drugim deležnikom, ki obiskujejo njihovo spletno stran.

Kot so zapisali na svojem blogu: "Meje med delom in domačim življenjem so zabrisane, še posebej pri delu od doma. Ko je čas, da se odpravite na delo, je lažje reči, kot storiti." Vprašanje je bilo, kako se izogniti preverjanju e-pošte, spremljanju strank in opravljanju neskončnih administrativnih opravil, ko je delovna miza le nekaj metrov oddaljena od kavča? Kot pravijo v Rentliju, ne bi ostali v pisarni, ko gredo vsi domov, in enako bi morale veljati za delo na daljavo. Pomembno je določiti jasne meje, prilagojene posameznikom, saj ni univerzalne rešitve, ki bi ustrezala vsem.

Ukrepi in rešitve

Nekatere od koristnih rešitev, ki jih priporočajo svojim zaposlenim in drugim zainteresiranim stranem, so naslednje:

- določite uradne ure (npr. od 9 do 5 ob delavnikih).
- v podjetju Rentlio uporabljajo funkcijo Slack Do Not Disturb (Ne moti), da se obvestila po delovnem času ustavijo
- ustvarite poseben delovni prostor, ki se uporablja samo za delo

Drugo vprašanje, ki so ga obravnavali v svojem blogu v zvezi z delom na daljavo, je odgovornost pri delu na daljavo. Ker njihovi zaposleni, ki delajo na daljavo, nimajo nadrejenega ali vodje, ki bi jim bil vsak dan fizično blizu, to pomeni, da ni nikogar, ki bi vsak dan preverjal, ali delajo ali ne. Ni nikogar, ki bi se prepričal, da dejansko opravljajo stvari ali učinkovito urejajo svoje delo.

Pri podjetju Rentlio poudarjajo, da se je dobro družiti ali opravljati gospodinjska opravila med delovnim časom, vendar je pomembno, da se upoštevajo roki in mejniki. Svoje zaposlene spodbujajo, da jih delijo z drugimi. Njihova ekipa za trženje na primer pripravlja mesečna poročila o družbenih medijih, ki jih vidi celotna ekipa. Tako celotna ekipa, ne glede na to, kje se nahaja, sledi istim ciljem.

Priporočila

V tem kratkem primeru podjetja, je bil blog predstavljen kot vir sporočanja koristne in pomembne vsebine, ko ekipa dela na daljavo. Na splošno predstavlja delo na daljavo izziv na področju komunikacije, motivacije, produktivnosti, vzpostavljanja ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, zato morajo biti podjetja ustvarjalna, da presežejo vse meje in pomagajo najprej svojim zaposlenim in tudi drugim zainteresiranim stranem, ki se spopadajo z istim vprašanjem.

Poleg številnih sinhronih in asinhronih metod komuniciranja, ki se uporabljajo pri delu na daljavo, je blog koristen komunikacijski dodatek, ki lahko izboljša splošna komunikacijska prizadevanja podjetja. Naše priporočilo je, da ga ne zanemarjate, temveč izkoristite njegov potencial za izmenjavo sporočil in motiviranje delavcev, da delijo svoja razmišljanja o različnih temah, s čimer povečajo svojo delovno motivacijo in pomagajo drugim, ki se spopadajo s podobnimi vprašanji kot oni.

2.6 Atlantic Group

Primer podjetja

Atlantic Grupa je eno od vodilnih živilskih podjetij v regiji s priznanimi regionalnimi blagovnimi znamkami, ki jih poleg ponudbe izdelkov zunanjih partnerjev podpira lasten distribucijski sistem v regiji. Izdelki skupine Atlantic Grupa so močno zastopani v Rusiji, SND in zahodnoevropskih državah. Skupina Atlantic Grupa zaposluje skupno približno 5300 ljudi. Sedež družbe je v Zagrebu, proizvodni obrati so na Hrvaškem, v Sloveniji, BiH, Srbiji in Makedoniji, podjetja in predstavništva pa v osmih državah. Podjetje je leta 1991 kot Atlantic Trade ustanovil podjetnik Emil Tedeschi s primarnim področjem distribucije potrošniškega blaga na hrvaškem trgu. (*)

Covid-19 in 2 potresa v Zagrebu leta 2020 sta mnoga podjetja prisilila k usposobljenosti za krizno upravljanje. Od komunikacijskih prizadevanj do potrebe po nočnih izmenah in dela na daljavo - vodstvo v številnih podjetjih je moralo skoraj čez noč preklopiti na to, čemur zdaj pravimo "nova normalnost"

(*) <https://www.atlanticgrupa.com/en/about-us/company-history/> , dostopno 8.8. 2022

Ukrepi in rešitve

Prvi odziv po epidemiji in potresu v skupini Atlantic, je bil oceniti škodo in ugotoviti, ali je treba rešiti kakšne nujne primere. Ko se je ta prva začetna nevihta pomirila, je vrhovno vodstvo vedelo, da mora svoje zmogljivosti kriznega upravljanja postaviti v ospredje, saj bo to "dolga in vratolomna vožnja v negotovost". Najprej so se lotili iskanja vodilnih načel, ki bodo vodila njihovo odločanje na podlagi vizije in poslanstva, ki sta že usmerjala organizacijsko kulturo podjetja in ki je bila usklajena zlasti s strategijo za ljudi in kulturo, ki je usmerjena v usmerjanje organizacije k potrošniku, vzpostavljanje odnosov z razvojem pristnih vodij ter rast in dobrobit zaposlenih.

Ukrepi in rešitve

Občasno delo od doma je bilo v Atlantic Grupi uvedeno leta 2018. Tretjina zaposlenih v podjetju opravlja delo, ki ga je mogoče opravljati od doma, čeprav se je to prej uporabljalo v manjši meri. Z uvedbo prve zapore na Hrvaškem v začetku leta 2020 pa je približno 1 500 zaposlenih dobesedno čez noč začelo delati od doma.

"Vendar pa je večina podpornih vlog začela delati na daljavo. Preprost prehod na modul "delo od doma" je omogočilo orodje Microsoft Teams. Microsoft Teams z dodatnimi možnostmi se je zelo kmalu izkazal za dobro orodje za delo na daljavo. Na primer ... lahko postavljaš vprašanja, kar je omogočilo interaktivne sestanke, nato sobe za odmor, izmenjavo gradiva, kar nam je bistveno olajšalo delo," kot je poudarila izvršna direktorica oddelka za ljudi in kulturo v Atlantic Grupi Mojca Domiter." (*)

Vloga kadrovske službe skupaj z najvišjim vodstvom je bila, da dnevno in pregledno komunicira z zaposlenimi. Od prvega dne je najvišje vodstvo posredovalo sklop sporočil, katerih cilj je bil: ohranitev zdravja, ohranitev delovnih mest in neprekinjeno poslovanje. S takšnimi sporočili, posredovanimi prek različnih spletnih platform, je bil cilj ljudi pomiriti, odpraviti njihove strahove in skrbi. Pomembno vlogo je imel generalni direktor, ki je prek različnih spletnih platform redno sporočal pomembna sporočila zaposlenim, zagotavljal informacije o tem, kam so namenjeni in kakšne so razmere v podjetju.

Priporočila

Kot poudarjajo v Atlantic Grupi, nova normalnost pomeni sprejemanje dvoumnosti in negotovosti, s čimer je treba znati živeti, hkrati pa je treba na tem graditi tudi organizacijske kulture. Krizne razmere krepijo energijo, negotovost pa lahko gradi tudi novo ustvarjalnost. Da bi hibridno delo ali delo na daljavo v celoti pokazalo svoje pozitivne učinke, je eno od pomembnih ključnih vprašanj zaupanje - v najvišje vodstvo, v organizacijo, v zaposlene - zaposleni morajo čutiti, da podjetje skrbi zanje, pa tudi, da ve, kam gre, kar poudarja pomen postavljanja jasnih pričakovanj in ciljev. Prav tako je treba ljudem omogočiti, da izrazijo svoje potrebe in želje, zlasti milenijscem, ki imajo včasih težave z verbalizacijo svojih dejanskih potreb.

(*)<https://zimo.dnevnik.hr/clanak/hoce-li-rad-od-kuce-opstati-cetiri-velike-kompanije-otkrivaju-sto-im-je-donio-hibridni-rad-i-hoce-li-ga-zadrzati---689450.html>, večkrat dostopano avgusta 2022.

2.7 Slovenska banka

Primer podjetja

V primeru podjetja smo želeli ugotoviti, kako sta epidemija COVID in uvedba dela na daljavo vplivala na ključne procese kadrovske funkcije. Da bi to ugotovili, smo morali izbrati veliko organizacijo. Kot primer smo izbrali eno največjih bank v Sloveniji. Izbrana banka je organizirana kot skupina. Deluje tako v Sloveniji kot seveda v mednarodnem poslovnem okolju. Skupina banke ima v lasti nekaj bančnih hčera v različnih državah. Bančne hčere v drugih državah delujejo kot samostojne banke, vendar so seveda del skupine. Banka kot skupina ima več kot 6.000 zaposlenih, od tega približno 2.700 v Sloveniji. Kot celota ima približno 450 poslovalnic in nekaj manj kot 700.000 aktivnih strank. Na podlagi celotne aktive ima banka v Sloveniji približno 25-odstotni tržni delež.

Kadrovske procese banke v Sloveniji smo preučevali le v času epidemije COVID-19. Septembra 2021 smo opravili intervju z enim od direktorjev kadrovske službe v Ljubljani.

Ukrepi in rešitve

Intervju je pokazal, da delo na daljavo na splošno ni privedlo do spremembe števila zaposlenih v oddelkih. Samo dejstvo uvedbe dela na daljavo ni vplivalo na organizacijsko strukturo. Na nek način se to zdi razumljivo, saj so tudi poslanstvo, namen in obseg poslovanja organizacij ostali nespremenjeni. Edina stvar, ki se je spremenila, je bila lokacija, kjer je bilo določeno delo opravljeno. To ni vplivalo na organizacijsko strukturo in število zaposlenih

Rezultati intervjujev so pokazali, da so edina izjema, tj. potencialno ozko grlo, oddelki za podporo IKT.

Ukrepi in rešitve

Koliko ljudi je banka zaposlila med epidemijo? Enako število kot prej. Zaradi epidemije nihče ni izgubil zaposlitve. Seveda pa so ljudje med epidemijo tudi zamenjali delovno mesto. Ti procesi so potekali na enak način kot v času pred epidemijo in pred delom na daljavo.

Postopek zaposlovanja v vsaki organizaciji ima običajno več faz. Zelo pomembna faza je izbira kandidatov za zaposlitev. S kandidati se običajno opravijo tudi razgovori. Med epidemijo je prišlo tudi do sprememb teh postopkov v banki. Med epidemijo je banka postopke izbire izvajala na daljavo s pomočjo spletnih orodij (MS TEAMS, MS ZOOM ...). V primeru opazovane banke smo ugotovili, da lahko razgovori na daljavo v celoti nadomestijo osebni stik.

Vključene osebe in priporočila

Upravljanje kadrov je ključni element upravljanja človeških virov; vključuje naloge kot so izračunavanje potrebnega števila zaposlenih, izbira osebja, zaposlovanje itd. Pogosto gre za tehnične, upravne ali birokratske postopke. Ti postopki sestavljajo "okostje" ali strukturo organizacije. Zato ni nepomembno, kako jih izvajamo. Navsezadnje so to postopki, ki določajo življenje organizacije.

Tudi med epidemijami se življenje nadaljuje. Če pogledamo banko, ljudje potrebujejo denar. Denar mora krožiti med ljudmi. To je razlog, zakaj morajo banke delovati. Vendar se tudi bančni uslužbenci, tako kot vsi drugi, upokojijo, zamenjajo službo itd. Banka vedno potrebuje svoje osebje. Ugotovili smo, da se vsebina kadrovskega dela tudi med delom na daljavo pravzaprav ni v ničemer spremenila. Naša ključna ugotovitev je, da vsebina kadrovske funkcije ostaja enaka. Tako kot na drugih področjih se je spremenila le tehnologija.

2.8 Komunalna

Primer podjetja

Komunalna je gospodarska družba v lasti občine. Družba želi doseči zadovoljstvo lastnikov z uspešnim in učinkovitim poslovanjem, z rastjo kapitala in z ustvarjanjem finančnih virov za razvoj družbe, predvsem pa z zadovoljevanjem potreb svojih uporabnikov.

Glavne dejavnosti družbe so izvajanje obveznih občinskih gospodarskih javnih služb varstva okolja:

- oskrba s pitno vodo,
- odvajanje in čiščenje komunalne in padavinske odpadne vode,
- zbiranje in odvoz določenih vrst komunalnih odpadkov,
- odstranjevanje komunalnih odpadkov.

Družba izvaja tudi naslednje izbirne gospodarske javne službe:

- vzdrževanje občinskih cest,
- javna oskrba z električno energijo in čiščenje javnih površin,
- pokopališko in pogrebno dejavnost ter urejanje pokopališč (prek izvajalca, ki je registriran za opravljanje te dejavnosti).

Podjetje zaposluje v povprečju 50 delavcev, za občasna dela pa zaposlujejo tudi začasne sodelavce ali sklepajo pogodbe s podizvajalci.

Ukrepi in rešitve

Zaradi narave dela lahko nekateri delavci delajo od doma (npr. uprava, računovodstvo), nekateri drugi pa ne (npr. vzdrževalci vodovodnega omrežja na terenu itd.). Pozornost je treba nameniti tudi odnosom med temi skupinami zaposlenih.

Nezadovoljstvo zaposlenih in slabi notranji odnosi se lahko hitro prenesejo na lastnika in vodstvo lahko hitro pristane v težavah.

Vsebina ali predmet zaznavanja v zvezi z zadovoljstvom pri delu je pri delavcih na daljavo drugačna kot pri delavcih v tovarni ali na terenu. Teorije o zadovoljstvu pri delu temeljijo na ideji, da je predmet zaznavanja, ki sproži občutek zadovoljstva, mogoče najti v fizičnem okolju (npr. v značilnostih delovnega mesta), socialnih interakcijah (npr. s sodelavci, z vodjo) ali v neki mešanici obojega.

Vključene osebe



Septembra 2021 smo opravili razgovor z osebo, odgovorno za vzdrževanje vodovodnega in kanalizacijskega sistema. V okviru strukturiranega intervjuja smo se pogovarjali tudi o zadovoljstvu in organizacijski klimi. Da bi podali vsaj splošno oceno, smo zastavili dve vprašanji:

- Kako je z aktivnim izražanjem nezadovoljstva?
- Ali menite, da je zaradi dela na daljavo tega med sodelavci več ali manj?

Odgovor na obe vprašanji je bil: "Manj kot prej." Fizična oddaljenost med delavci na terenu in delavci na daljavo ne povzroča manjšega občutka osebnega rivalstva ali manjšega števila zamer, kot če delavci skupaj delajo v pisarni. Intervju je pokazal, da delo na daljavo ne vpliva na medosebno rivalstvo. Zaradi dela na daljavo v organizaciji ni ne več ne manj osebnega rivalstva, zamer ali slabe volje.

Menimo, da je sodelovanje med sodelavci eden od najpomembnejših vidikov dela na daljavo. Presenečeni smo bili, ko smo ugotovili, da rezultati intervjuja kažejo, da je bilo v tej organizaciji med epidemijo COVID-19 dejansko več sodelovanja med sodelavci, kot bi ga bilo, če bi bili na delovnem mestu.



Vključene osebe in priporočila

Podjetja, kot je Komunala, so zelo občutljiva na notranje spore. Prvi razlog za to je, da je ustanovitelj in lastnik občina, kar pomeni velik vpliv politike.

Drugi razlog je veliko število zunanjih pogodbenih sodelavcev. To lahko pomeni dodatne pritiske pri pridobivanju poslov.

2.9 Vortal

Primer podjetja

VORTAL je vodilno svetovno podjetje na področju rešitev eSourcing in eProcurement. V naši e-trgovini v oblaku se na tisoče javnih in zasebnih kupcev vsak dan poveže z mednarodno skupnostjo usposobljenih dobaviteljev.

Platforma VORTAL združuje več kot 350 000 uporabnikov iz javnega in zasebnega sektorja, kar pomeni več in boljše priložnosti za kupce in dobavitelje.

Kot mlado podjetje, ki deluje na podlagi ponavljajočih se prihodkov in je projektno usmerjeno, mora VORTAL povečati svoje ekipe, zlasti razvojne, v nekaj dneh in jih imeti produktivne v nekaj tednih. Pri uvajanju na daljavo je potrebno več časa za tiste, ki običajno prevzamejo to vlogo, zavzetost tistih, ki se pridružijo, pa se lahko zaradi pomanjkanja podpore in/ali pozornosti zlahka zmanjša.

Ukrepi in rešitve

Vodje so bili bolj izrecno vključeni v dejavnosti uvajanja - na primer v oblikovanje učnih načrtov, postavljanje jasnih in realističnih pričakovanj glede časa za produktivnost ter aktivno vodenje sestankov, tako da so novinci vključeni in aktivno sodelujejo.

Vodje so razvili smernice in priročnik za onboarding: oblikovanje priročnikov za onboarding v vseh skupinah, ki se pogosto posodablja; priprava videoposnetkov in spletnega skladišča, kjer lahko vsak novinec enostavno dostopa do vseh ključnih informacij za svoj prvi čas v podjetju;

Ukrepi in rešitve

Podjetje si je prizadevalo tudi za vzpostavitev rednih ritualov: razširjanje uporabe orodij za sodelovanje (virtualne table, klepet) in najboljših digitalnih praks (kamere na klicih; snemanje sej; obveščanje in prošnje za besedo), niz pogostih pobud: mestne hiše, spletni seminarji, ki ponazarjajo vrednote podjetja (na primer: raznolikost - institucija, ki podpira LGBT osebe), spletne akcije teambuilding; pobude za notranje mreženje med vodji, da se odpravijo silosi in spodbuja sodelovanje; na ponavljajočih se sestankih je treba zagotoviti čas za družabne interakcije in spodbude za sodelavce za druženje zunaj delovnega časa/konteksta. Zadnja faza je vključevala spremljanje: manjše razgovore, ankete o pulzu ali povpraševanje nadrejenih za povratne informacije.

Rezultati in priporočila

V oddaljenem okolju so lahko novi zaposleni dejavno vključeni v pogovore o tem, kako je treba opravljati naloge, vendar nimajo informacij in ne preverjajo izrecno vrednot, struktur ali skupinskih postopkov, ki sestavljajo organizacijsko kulturo.

Bistveno je spodbujati kulturo, usmerjeno k rezultatom, ki ekipe opolnomoči in jim nalaga odgovornost za "opravljanje stvari", hkrati pa spodbuja odprtost, iskrenost in komunikacijo ter prenaša vrednote podjetja.

Zaposleni, ki so sodelovali v dobro strukturiranem programu uvajanja, imajo do 69 % večjo verjetnost, da bodo v podjetju ostali do tri leta.

2.10 Neotalent

Primer podjetja

Neotalent je del skupine Novabase Group in ima pisarne na Portugalskem (Lizbona in Porto) in v Španiji (Madrid). Neotalent ima visoko usposobljenih več kot 800 svetovalcev IT in več kot 20 let izkušenj z usklajevanjem tehničnih talentov s potrebami strank po projektih in zmogljivostih. Podjetje Neotalent ponuja storitve zaposlovanja IT in upravljane storitve. Tradicionalno so svetovalci pred pandemijo delali v prostorih naročnika pod tehničnim nadzorom in po naročnikovih praksah vodenja projektov, kot da bi bili podaljšek naročnikovih zmogljivosti delovne sile.

Vključene osebe

Kot del skupine Novabase je Neotalent tesno sodeloval s podpornimi področji skupine in imel sedež v osnovni koordinacijski skupini, ki je bila ustanovljena za obvladovanje pandemije. To je bila multidisciplinarna skupina, ki je vključevala člane iz vseh poslovnih in podpornih področij skupine Novabase in je bila odgovorna za spremljanje poslovnih zahtev, najboljših praks, odločanje o politikah, dejavnostih za dobro počutje, skladnosti objektov, napredovanju okužb in rednem pretoku informacij za skupnost Neotalent. Neotalentov vodja poslovne podpore je bil osrednja točka te skupine in je zagotavljal, da sta podjetje in podjetje skladna z vsemi nacionalnimi politikami ali politikami skupine Novabase. V Neotalentu so bili v to nalogo vključeni vsi poslovni vodje (vsak je bil odgovoren za območje strank in svetovalcev), kadrovske funkcije in lokalne kontaktne točke pri stranki.

Ukrepi in rešitve

Neotalentov pristop je vedno temeljil na komunikaciji z vsemi zainteresiranimi stranmi (zlasti strankami in svetovalci) in prilagodljivosti, pri čemer so bili naši ljudje vedno na prvem mestu, ne da bi kogar koli ogrožali ali postavljali v neprijeten položaj. V nekaterih primerih je moral Neotalent obvladovati nasprotna stališča in stranki pomagati tudi z logističnimi in tehničnimi rešitvami, ki so ljudem omogočale delo na domu z varno omrežno povezavo.

Kljub različnim hitrostim je Neotalentu uspelo, da so vsi delali na daljavo, z izjemo ključnih ljudi/ vlog, potrebnih za zagotavljanje neprekinjenega poslovanja in dela vseh ostalih, ki so še naprej delali v prostorih (za polni delovni čas ali v okviru načrtovane rotacije).

Ko se je pandemija razvila in so bile omejitve odpravljene, je moral Neotalent pojasniti, kakšna bo njegova politika dela na daljavo, saj se takrat ni bilo mogoče vrniti v delovno okolje s popolnim delom na lokaciji. V IT, kjer državne meje niso več ovira za delo, je to postalo neizpodbiten pogoj za zaposlovanje in ohranjanje talentov.

Rezultati in priporočila

Če se ozremo nazaj, vidimo nekaj ključnih dejavnikov, ki so tesno povezani z uspehom te misije. Najprej sposobnost poslušanja, empatije ter odprtega in odkritega komuniciranja z vsemi zainteresiranimi stranmi. To je bilo ključnega pomena za iskanje skupnih točk in zdravega razuma.

To je omogočilo spretno upravljanje pričakovanj vseh in pristop, ki je bil usmerjen predvsem k ljudem, ne da bi katero koli stranko pustil na cedilu in brez rešitve. To, da sem svetovalcem in strankam stal ob strani do konca, je bilo nekaj, kar so vsi najbolj cenili.

Drugi ključni dejavnik je bil ohranjanje in prilagajanje brez ogrožanja obstoječih rutinskih postopkov, kot so nadaljnji sestanki ekipe in strank ter sestanki vodstva.

2.11 Flexible work @Hays Portugal

Primer podjetja



Pri Haysu vlagajo v vseživljenjska partnerstva, ki ljudem in organizacijam omogočajo uspeh. Z več kot 50-letnim uspehom in več kot 10.000 zaposlenimi v 33 državah so se razvili tako, da svoje stranke postavljajo v središče vsega, kar počnejo.

So vodilni svetovni strokovnjak na področju zaposlovanja in kadrovskih rešitev, kot sta RPO in MSP. V poslovnem letu 21 smo približno 280.000 kandidatom z belimi ovrtniki pomagali zagotoviti naslednjo poklicno potezo, vključno s približno 220.000 začasnimi in pogodbenimi delovnimi mesti ter približno 59.000 stalnimi delovnimi mesti.

Toliko več kot le specializirano podjetje za zaposlovanje, ki se v resnici razlikuje po našem znanju, ki ga pridobivamo z obsegom, globokim razumevanjem in sposobnostjo, da za svoje stranke uvajamo smiselne inovacije. Z zagotavljanjem nasvetov, vpogledov in strokovnega znanja o vprašanih, s katerimi se stranke in kandidati soočajo danes v hitro spreminjajočem se svetu dela, jim pomagajo sprejemati prave odločitve za jutri.

Ukrepi in rešitve



Pri Haysu se zavedajo, da se svet dela hitro spreminja in da je tema prožnega dela na dnevnem redu vseh.

Zaradi pandemije Covida je ta tema zelo hitro eskalirala, zato je lokalni upravni odbor leta 2021 oblikoval novo politiko prožnega dela

Ukrepi in rešitve



Ta politika velja za vse zaposlene (vključno s pripravniki), ki delajo neposredno za podjetje.

Vsi imajo možnost, da do dva dni na teden delajo od doma.

Vsak posameznik in njegov vodja sta skupaj odgovorna za pravično izvajanje te politike, s čimer se zagotovi, da sodelavci, ki ne želijo delati od doma, ne utrpijo negativnih posledic zaradi odsotnosti drugih.

V okviru te politike prožnosti je bila uvedena tudi prožnost delovnih standardov z možnostjo zgodnejšega prihoda v službo (med 8. in 9. uro zjutraj) ali poznejšega odhoda z dela (med 17. in 18. uro).

V skladu s smernicami lokalne zakonodaje je Hays uvedel tudi subvencijo za delo na daljavo za vse zaposlene.



Rezultati in priporočila

Po skoraj enem letu so ugotovili, da so bili ti ukrepi za vse izredno koristni, saj so se produktivnost, zavzetost in motivacija v primerjavi s prejšnjimi raziskavami, izvedenimi med pandemijami, znatno povečali.

Glede naših priporočil se strinjajo, da je hibridna shema dela temeljnega pomena za upravljanje naše kulture. Kljub temu je odgovornost njihovega vodje, da prilagodi dneve, ko se ljudje iz vsake ekipe srečujejo v pisarni.

Osebnostno usposabljanje in timski sestanki z vsemi zaposlenimi (iz različnih skupin in pisarn) bodo ključnega pomena za omogočanje izmenjave najboljših praks.

2.12 Grška banka

Primer podjetja

Znana banka v Grčiji je najela zunanje zasebno podjetje, specializiranega za usposabljanje na področju mehkih veščin, da bi se odzvala na potrebo po izvedbi številnih pomembnih sprememb, ki so bile potrebne v okviru:

- uporabe novih komunikacijskih kanalov
- upravljanja in povečanja učinkovitosti delovnih skupin na daljavo
- obvladovanja konfliktov v delovnih skupinah na daljavo
- opredelitve ciljev
- mentorstva ljudem na daljavo.

Ukrepi in rešitve:

Pri oblikovanju rešitve zunanjega podjetja je bila upoštevana potreba po:

- delu na daljavo
- takojšnji prilagoditvi novega modela dela in
- prenosljivosti in uporabnosti novih praks že naslednji dan
- izvedbo fokusne skupine za opredelitev stališč udeležencev v zvezi z izzivi in pričakovanji učnega programa.

Razvit je bil nov prilagojen program usposabljanja, ki je v celoti simuliral hibridno delovanje 30 % spletnih delavnic z elementi interakcije in aktivne udeležbe. Poleg tega se je program usposabljanja osredotočil na timsko sodelovanje udeležencev usposabljanja, katerega cilj je bil 70-odstotno samostojno učenje. V celotnem življenjskem ciklu usposabljanja je potekala interakcija med udeleženci prek izobraževalne platforme, uporabljeni pa so bili tudi obstoječi spletni tečaji.

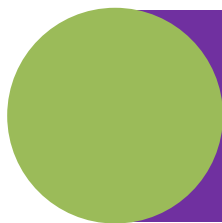
Vključene osebe:

500 bančnih uslužbencev in zunanje zasebno podjetje, ki ga sestavlja 14 strokovnjakov s področja razvoja človeških virov in učnih izkušenj

Priporočila:

Delo na daljavo je nova resničnost. Uporaba praktičnih orodij in tehnik pri vsakodnevnem delu in nalogah je bila za ta prehod glede na potrebe zaposlenih zelo zaželeno.

2.13 Grško rudarsko podjetje



Primer podjetja

Grško rudarsko podjetje potrebuje avtomatizacijo vsakodnevnih procesov upravljanja človeških virov za svoje zaposlene, zato je bila izvedena digitalna preobrazba z namestitvijo aplikacij v oblaku za storitve obračuna plač, za storitve sistema upravljanja človeških virov in uporabo platforme myWorkplace za interaktivno komunikacijo med zaposlenimi in HR..

Ukrepi in rešitve:

Za potrebe digitalne preobrazbe kadrovskega oddelka je bila sklenjena pogodba z inovativnim podjetjem za storitve v oblaku. Storitve so vključevale:

- avtomatizirano spremljanje pooblastil in zahtevkov,
- sledenje izmenam,
- podrobno beleženje kazni in pohval,
- podrobne podatke o uspešnosti zaposlenih,
- večjo produktivnost,
- izračun plač in napovedi ter dostop do tajnih uporabnikov.

Vključene osebe:

1.600 zaposlenih v rudarskem sektorju in tehnikov inovativnega podjetja za storitve v oblaku

Priporočila:

Ta izkušnja je kadrovskemu oddelku rudarskega podjetja omogočila enostavno upravljanje delovne sile na daljavo, avtomatizacijo vsakodnevnih nalog in pridobitev digitalnih kadrovskih datotek. Digitalna preobrazba z uvajanjem aplikacij v oblaku za obravnavo kadrovskih storitev kaže veliko vrednost in prakso v praksi.

2.15 Onboarding 2.0 - Kako IT podjetje poskrbi za začetnike?

Primer podjetja

Znano mednarodno IT podjetje z nacionalno podružnico v Grčiji je za začetnike v podjetju pripravilo drugačno izkušnjo na daljavo, imenovano "On-boarding 2.0".

Ukrepi in rešitve:

Novi zaposleni se v celoti vključijo v podjetje, saj imajo možnost:

- od prvega dne virtualno spoznati svoje vodje, time in kadrovske poslovne partnerje
- se orientirajo v e-priročniku in imajo virtualne kavice, na katerih spoznajo svoje sodelavce
- se do konca prvega meseca uspešno izpopolnijo na usposabljanjih, ki jih ponuja program.

Vključene osebe:

Novi zaposleni v mednarodnem IT podjetju, ki deluje v 13 državah in ima podružnico v Grčiji.

Priporočila:

Eden od možnih vzrokov za tesnobo je začetek nove zaposlitve. S to platformo lahko podjetje okrepi samozavest novih zaposlenih, tako da se zaposleni počutijo pripravljene in podprte v svoji novi vlogi. Ugotovljeno je bilo tudi, da imajo podjetja, ki zagotavljajo program uvajanja v delo, za 50 % večjo zadržanost zaposlenih in za 62 % večjo produktivnost med novimi zaposlenimi.



3. Priporočena orodja in rešitve za delo na daljavo

Orodja in rešitve

Obstaja več organizacijskih orodij za učinkovito upravljanje timov na daljavo. Njihova najpomembnejša naloga je povečati učinkovitost virtualnega komuniciranja in sodelovanja.

Obstaja veliko priložnosti za uporabo orodij za olajšanje in upravljanje dela na daljavo.

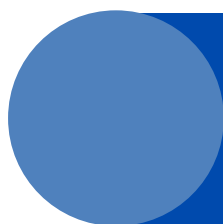
Najbolj priljubljene digitalne platforme uporabnikom omogočajo izvajanje: virtualnih konferenc in sestankov 1 na 1, spletnih seminarjev, virtualnih dogodkov za mreženje, usposabljanj in delavnic, klicev strank in številnih drugih.

V spodnji preglednici smo opisali najpomembnejše, njihove namene, funkcije, prednosti in slabosti. Timi, ki delajo na daljavo, se morajo sami odločiti, katera od teh orodij so zanje najprimernejša.

	Ime orodja:	Namen orodja:	Značilnosti:
1.	SKYPE https://www.skype.com/	Skype je brezplačno spletno komunikacijsko orodje, ki omogoča videokonference, klice in takojšnje sporočanje.	<ul style="list-style-type: none">● video klici● telefonski klici● klepet● sporočila● skupinski pogovori● souporaba zaslona● SMS besedilna sporočila● glasovna pošta
2.	ZOOM https://zoom.us	Zoom je platforma za videokonference, ki jo lahko uporabljate prek namiznega računalnika ali mobilne aplikacije, uporabnikom pa omogoča spletno povezovanje za videokonferenčne sestanke, spletne seminarje in klepet v živo.	<ul style="list-style-type: none">● videokonferenca + klepet med konferenco● skupna raba zaslona● snemanje klica
3.	MICROSOFT TEAMS https://www.microsoft.com	Microsoft Teams je aplikacija za sodelovanje, ki članom skupine pomaga pri organizaciji in pogovorih s katero koli napravo. Microsoft Teams lahko uporabljate za takojšnje pogovore s člani osebja ali gosti zunaj organizacije. Prav tako lahko opravljate telefonske klice, organizirate sestanke in delite datoteke.	<ul style="list-style-type: none">● integracija z drugimi Microsoftovimi orodji● klepet in sporočanje● zvočni klici● načrtovanje sestankov (povezava z Outlookom)

Orodja in rešitve

4.	<p>GOOGLE MEET</p> <p>https://apps.google.com/meet/</p>	<p>Zaščiteni video sestanki za time in podjetja. Spletni program za videokonferenice.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● dvosmerni in večsmerni avdio in video klici z ločljivostjo do 720p ● spremljajoči klepet ● šifriranje klicev med vsemi uporabniki ● zvočni filter za odpravljanje šumov ● način šibke svetlobe za video ● možnost pridružitve sestankom prek spletnega brskalnika ali aplikacij za Android ali iOS ● integracija z Google Calendar in Google Contacts za klice na sestanke z enim klikom ● souporaba zaslona za predstavitev dokumentov, preglednic, predstavitev ali (če uporabljate brskalnik) drugih zavihkov brskalnika ● možnost klicanja na sestanke z uporabo klicne številke v ZDA ● gostitelji lahko med klicem zavrnejo vstop in odstranijo uporabnike ● možnost dviga in spuščanja roke ● video filtri, učinki in maske razširjene resničnosti.
5.	<p>SLACK</p> <p>https://slack.com/</p>	<p>Slack je aplikacija za poslovno sporočanje, ki povezuje ljudi z informacijami, ki jih potrebujejo. Slack združuje ljudi, da delajo kot enotna ekipa, in tako spreminja način komuniciranja v organizacijah.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● enovrstično sporočanje ● možnost uporabe integracij in vtičnikov ● souporaba datotek ● ustvarjanje ločenih kanalov
6.	<p>GOTOMEETING</p> <p>https://www.goto.com/meeting</p>	<p>GoTo Meeting zagotavlja kakovostno spletno konferenčno izkušnjo, saj ponuja funkcije platforme za virtualna srečanja, ki jih vaše podjetje potrebuje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● videokonference s 25 videoposnetki visoke ločljivosti na sejo ● klepet ● brezplačni klici ● osebne sejne sobe



Orodja in rešitve

7.	DIALPAD https://www.dialpad.com/	Platforma za poenotene poslovne komunikacije, zasnovana za povezovanje globalnih timov v enem delovnem prostoru.	<ul style="list-style-type: none">• konferenčni klici• souporaba zaslona• snemanje in predvajanje• mobilni dostop• za pridružitvev klicem ni potreben pin
8.	FREECONFERENCE https://www.freeconference.com/	Brezplačna konferenca ponuja brezplačno in neomejeno storitev konferenčnih klicev v kakovosti HD. Klic lahko načrtujete vnaprej, pošljete vabila in opomnike. Udeleženci se lahko pridružijo iz namiznih računalnikov, mobilne aplikacije ali brezplačno pokličejo s telefona.	<ul style="list-style-type: none">• konferenčni in video klici• brez skritih stroškov
9.	JOIN.ME https://www.join.me	Join.me je spletna programska oprema za sodelovanje, ki omogoča deljenje zaslona in spletne sestanke. Če želijo uporabniki deliti namizje ali gostiti sestanek, morajo najprej prenesti in namestiti programsko opremo join.me. Mobilne aplikacije so na voljo za operacijska sistema Android in iOS.	<ul style="list-style-type: none">• enostavna konferenca in video klici• souporaba zaslona• prilagodljiv URL in ozadje
10	GATHER https://www.gather.town/	Gather Town je programska oprema za spletne konference, kot je Zoom, vendar z dodano komponento, ki omogoča ste v virtualni "sobi" z drugimi udeleženci. Vsebuje možnost premikanja in interakcije z drugimi udeleženci glede na vašo lokacijo v sobi, tako kot v resničnem življenju.	<ul style="list-style-type: none">• uporabniki lahko oblikujejo svoje prilagojene prostore• bele table in dokumenti v skupni rabi• na voljo so igre, ki jih lahko igrate s svojim timom.
11	CLICKUP	S programom ClickUp lahko ustvarite bogate besedilne dokumente za svoje trženjske načrte, poročila, strategije in druge datoteke. V ClickUp jih lahko shranite na enem mestu in jih celo priložite nalogam. Prav tako lahko urejate in sodelujete s člani tima v realnem času v slogu Googlevih dokumentov.	<ul style="list-style-type: none">• podnaloge• opomniki• prioritete nalog• sledenje času• Ganttovi diagrami• cilji• odvisnosti• stanja po meri• dodeljeni komentarji• obvestila po meri• več prejemnikov• pregled klepeta• pravice dostopa po meri• sodelovanje na dokumentih• sodelovanje v realnem času

Orodja in rešitve

12	MEISTERTASK https://www.meistertask.com	MeisterTask je prilagodljiva aplikacija za vodenje projektov, ki se lahko razširi od osebne sledenja projektom do popolnega orodja za vodenje projektov za veliko ekipo. Temelji na sistemu za upravljanje nalog Kanban, vendar ga je mogoče prilagoditi in prilagoditi glede na potrebe vašega projekta ali podjetja.	<ul style="list-style-type: none">● projektne plošče Kanban● podnaloge● možnosti prilagajanja● opombe● komentarji● priponke● oznake● avtomatizacije● integracije● zvezdice● odnosi med nalogami● mobilne aplikacije● nadzorne plošče po meri
----	--	--	--

13	BASECAMP https://basecamp.com/	Basecamp je spletna aplikacija za sodelovanje, ki ljudem omogoča skupno upravljanje dela in medsebojno komunikacijo. Z njo lahko spremljate vse naloge, roke, datoteke, razpore in obvestila, ki se dogajajo pri delu.	<ul style="list-style-type: none">● koledar● interaktivni Ganttovi diagrami● predloge projektov● načrtovanje● seznam opravil● ustvarjanje ekip/skupin● upravljanje z dokumenti● forumi● sporočanje ali takojšnje sporočanje● dodajanje ponavljajočih se nalog● določanje prednostnih nalog● zgodovina nalog● vir RSS● dodeljevanje in napovedovanje virov● spremljanje ur projekta● platforma za družbeno sodelovanje
----	---	--	--

Orodja in rešitve

14	<p>ASANA</p> <p>https://asana.com</p>	<p>Asana je rešitev v oblaku za upravljanje nalog, ki podjetjem omogoča upravljanje, sodelovanje, komuniciranje ter organizacijo nalog in projektov. Specializirana je za upravljanje več projektov hkrati in je primerna za podjetja vseh velikosti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● prilagodljive nadzorne plošče ● viri dejavnosti ● način osredotočanja in posamezni sezname nalog ● dodeljevanje podnalog ● določanje prednostnih nalog ● koledar po meri ● integracija e-pošte ● obvestila in opomniki ● avtomatizirane posodobitve ● ustvarjanje projektov/naprav ● dovoljenja za projekte ● iskani pogledi ● sledenje ● določanje prednostnih nalog in rokov ● mobilno spletno mesto HTML5 (podpira tudi iPhone) ● integracije ● podpora strankam ● več delovnih prostorov ● dodajanje sledilcem ● skupinske razprave ● oznake in komentarji
15.	TRELLO	<p>Trello je vizualno orodje, ki timu omogoča upravljanje vseh vrst projektov, delovnih tokov ali sledenje nalogam. Dodajate lahko datoteke, kontrolne sezname ali celo avtomatizirate. Prilagodite lahko vse za najboljše delo tima. Preprosto se prijavite, ustvarite tablo in začnete!</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● podroben in hiter pregled sprednjih/zadnjih kartic ● enostavno urejanje z vlečenjem in spuščanjem ● enostavna organizacija z označevanjem, oznakami in komentarji ● kontrolni seznam merilnika napredka ● arhiv zapisov kartic ● enostaven prenos (lokalne naprave, Dropbox, Google Drive in Box) ● pripenjanje datotek ● filtri podatkov ● opozorila in obvestila o rokih ● avtomatizirana e-poštna obvestila ● dnevnik dejavnosti ● dodeljevanje posameznih/skupinskih nalog ● varnostno kopiranje informacij ● Ppiklic informacij ● mobilno prijazni pogledi ● API za razvijalce

Orodja in rešitve

16	WRIKE https://www.wrike.com/	V svojem bistvu je Wrike enostavno orodje za poenostavitev notranjega vodenja projektov in sodelovanja med člani tima, ne glede na to, ali so v isti pisarni ali pa jih loči ocean.	<ul style="list-style-type: none">• upravljanje nalog• sledenje času• integracija e-pošte• integracije s storitvami Box, Dropbox in Google Docs• upravljanje delovne obremenitve• ponavljajoče se naloge• prilagojena poročila• določanje prednosti nalog• aplikacije za Android in iPhone• razprave v nalogah• sodelovanje pri dokumentih• dodatki za Apple Mail in Outlook• časovni trak v realnem času• interaktivna časovnica (Ganttov diagram)
----	--	---	--

17	FILESTAGE https://filestage.io/about-us/	Filestage je rešitev v oblaku, ki organizacijam omogoča deljenje, pregledovanje in potrjevanje datotek in vsebine prek enotnega portala. Platforma organizacijam omogoča, da povabijo več pregledovalcev, sledijo različicam datotek in vzpostavijo delovne tokove po meri za usmerjanje datotek v skupine ter poenostavijo postopke povratnih informacij/odobritev.	<ul style="list-style-type: none">• komentiranje videoposnetkov, dokumentov PDF, slik in zvočnih datotek• sodelovanje v realnem času• stranke lahko komentirajo brez registracije• jasno določanje različic• delovni potek odobritve, ki prihrani čas• podrobna dokumentacija• vgrajen seznam opravil• arhiviranje in izvoz komentarjev• dodajanje svoje lastne blagovne znamke• delovanje na mobilnih napravah• 256-bitno šifriranje SSL podatkov• možnost lepljenja povezav za pregled v orodja, kot so Trello, Slack ali Basecamp
----	--	--	---

Orodja in rešitve

18	<p>WEEKPLAN</p> <p>https://weekplan.net/</p>	<p>Kaj je Weekplan? Week Plan je več kot le standardna aplikacija za koledar ali programska oprema za opravila. To je načrtovalnik prednostnih nalog, ki je zasnovan tako, da vam olajša doseganje ciljev, saj vam pomaga opredeliti različne vloge, določiti cilje, spremljati nastali čas in spremljati rezultate.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● intuitivno ● cilji tedna ● pregled tedna
19	<p>MURAL</p> <p>https://www.mural.co/</p>	<p>MURAL je digitalni delovni prostor za vizualno sodelovanje. MURAL pomaga članom tima, da skupaj predstavljajo nove ideje, rešujejo težke probleme in hitreje inovirajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● viharjenje možganov ● orodja za sodelovanje ● komentarji/opombe ● upravljanje komunikacije ● uvoz/izvoz podatkov ● diagramiranje ● digitalno platno ● razprave / forumi ● souporaba datotek ● diagram poteka ● forum / diskusijski forum ● upravljanje idej ● ideacija ● upravljanje znanja ● upravljanje sestankov
20	<p>TEAMWIEVER</p> <p>https://www.teamviewer.com/pl/</p>	<p>TeamViewer je celovita rešitev za oddaljen dostop, nadzor in podporo na daljavo, ki deluje s skoraj vsemi namiznimi in mobilnimi platformami, vključno s sistemi Windows, macOS, Android in iOS. Z aplikacijo TeamViewer se lahko na daljavo povežete z računalniki ali mobilnimi napravami kjer koli na svetu in jih uporabljate, kot da bi bili tam.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● moduli za stranke z lastno korporativno zasnovo ● oddaljeno upravljanje ● centralne politike nastavitvev ● domača pisarna ● beleženje vsake podporne povezave ● spletna predstavitev ● varna povezava ● spletno skupinsko delo ● ogled seznama vseh nameščenih aplikacij ● potiskanje besedila v odložišče naprave ● povzemanje sistemskih dnevniških datotek ● souporaba zaslona v realnem času ● pogovarjanje in podtikanje ● upravljanje uporabnikov