

## S 12-D2 Metodika zavedenia TLW

### Obsah

<b>1. Telework - Základné znaky teleworku .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Príprava na zavedenie teleworku .....</b>	<b>3</b>
2.1. Stanovenie cieľov a výkonnostných ukazovateľov .....	3
2.2. Stanovenie rozsahu teleworku .....	3
2.3. Získanie podpory pre zavedenie programu .....	3
2.4. Programový koordinátor .....	4
2.5. Metodológia hodnotenia programu .....	4
2.6. Rozpočet programu .....	4
2.7. Stanovenie výberových kritérií .....	5
2.8. Príprava potrebnej dokumentácie .....	6
<b>3. Realizácia teleworku na pracovisku .....</b>	<b>8</b>
<b>4. Monitorovanie a hodnotenie programu .....</b>	<b>8</b>
4.1. Hodnotenie programu a výsledkov správ .....	10

## 1. Telework

### Základné znaky teleworku:

- používanie informačných a telekomunikačných technológií
- podstatná časť práce sa vykonáva mimo stále pracovisko
- flexibilita – výber času, miesta a spôsobu výkonu práce si zamestnávateľ a zamestnanec dohodnú navzájom
- dobrovoľnosť – prácu formou teleworku je možné dohodnúť iba na základe dohody medzi zamestnávateľom a zamestnancom
- rovnoprávnosť – pracovné podmienky teleworkera sú rovnaké, ako u zamestnancov pracujúcich na pracovisku zamestnávateľa
- stabilita – pracovné miesto zadefinované pracovnou zmluvou
- pravidelnosť – pravidelný charakter práce v dohodnutých termínoch a intervaloch

## **2. Príprava na zavedenie teleworku**

Podmienkou úspešného zavedenia teleworku na pracovisku je súhlas a podpora manažmentu. Ak sú určité nejasnosti týkajúce sa zmyslu zavedenia teleworku, jeho samotná realizácia bude veľmi problematická.

### **2.1. Stanovenie cieľov a výkonnostných ukazovateľov**

Pred samotným zavedením teleworku do praxe organizácie je nevyhnutné stanovenie cieľov, ktoré chceme jeho realizáciou dosiahnuť. Rovnako dôležité je určiť ukazovatele výkonu, ktoré umožnia merať dosiahnuté výsledky v porovnaní so stanovenými cieľmi.

### **2.2. Stanovenie rozsahu teleworku**

Odporúčaný postup:

- Predložte návrh programu teleworku manažmentu a získajte od neho spätnú väzbu
- Zhodnoťte, akú podporu môžete od vedenia očakávať
- Porovnajte uskutočniteľnosť pilotného programu a úplného programu z hľadiska veľkosti organizácie, prideleného rozpočtu a počtu účastníkov
- Rozhodnite, či sa bude pilotný program realizovať alebo nie
- Stanovte rozsah programu
- Spracujte dokumenty, ktorými bude telework zadefinovaný na pracovisku, stanovte ciele a úlohy programu

### **2.3. Získanie podpory pre zavedenie programu**

V čase, keď sa začína uvažovať o programe (zavedenia teleworku) je dôležité predpokladať, že nie každý o ňom počul a bude nás podporovať. V tom prípade je vhodné zrealizovať prezentáciu tohto programu a jeho propagáciu, pričom je dobré začať od najvyššieho manažmentu organizácie.

## 2.4. Programový koordinátor

**Programový koordinátor** zohráva pri zavedení teleworku v organizácii rozhodujúcu úlohu. K tomu, aby mohol efektívne vykonávať svoju činnosť je potrebné, aby mal zabezpečený bezprostredný prístup k manažmentu a trvalú podporu v priebehu celého procesu zavádzania programu. Výhodou je ak má skúsenosti zo zavádzania nových programov resp. prípravy nových firemných politík. Významným predpokladom úspešnosti jeho pôsobenia je, predovšetkým v úvodnej etape zavádzania teleworku, aby bol zamestnaný na plný pracovný úväzok.

## 2.5. Metodológia hodnotenia programu

Meranie úspešnosti programu teleworku je dôležitým predpokladom jeho presadenia predovšetkým vo vzťahu k vedeniu organizácie.

Hodnotenie by malo pozostávať z nasledujúcich prvkov:

- určenie rozsahu hodnotenia
- výber nástrojov hodnotenia
- dokumentácia aktivít programu
- získavanie informácií
- analýza získaných informácií
- spracovanie hodnotiacich správ a prezentovanie výsledkov zistení

## 2.6. Rozpočet programu

Správne nastavenie rozpočtu programu je určujúcim faktorom úspešnosti jeho realizácie. V rozpočte treba uvažovať s položkami na pracovníkov, administratívne náklady, vybavenie kancelárií zariadením a technikou, zriadenie pracovných priestorov na výkon teleworku a na hodnotenie programu.

- Náklady na pracovníkov (interných aj externých)
- Administratívne náklady
- Náklady na zariadenie a nákup komunikačných prostriedkov
- Náklady spojené so zriadením kancelárie/pracoviska
- Náklady na hodnotenie priebehu programu

## 2.7. Stanovenie výberových kritérií

Základnou črtou výkonu práce formou teleworku je **dobrovoľnosť**.

Zamestnávateľ a zamestnanec predpokladajú, že výkon práce formou teleworku bude prínosný pre obe strany. Napriek tomu je však potrebné si uvedomiť, že nie každý zamestnanec môže byť vhodný ako teleworker. K tomu je potrebné zvoliť správne výberové kritériá, ktoré zaistia, že účastníci programu sú vhodní pre telework a súčasne, že charakter práce, ktorú vykonávajú umožňuje jej výkon formou teleworku. Rovnako riadiaci štýl práce supervízorov musí zodpovedať podmienkam práce formou teleworku.

Základné charakteristické znaky práce vhodnej pre telework:

- minimálna úroveň osobnej komunikácie (tvárou v tvár)
- regulovateľný priebeh práce
- autonómia
- prístup ku zdrojom
- prístup k citlivým informáciám
- jednoduché používanie technológií

Základné charakteristické znaky pracovníka vhodného pre telework:

- ochota pracovať formou teleworku
- veľmi dobrá znalosť svojej práce
- schopnosť plánovať a organizovať svoju prácu
- minimálna potreba dohľadu (kontroly)
- schopnosť pracovať samostatne
- veľmi dobré komunikačné zručnosti

Základné charakteristické znaky supervízora pre telework:

- pozitívny vzťah k teleworku
- riadenie prostredníctvom dosahovaných výsledkov
- flexibilita
- výborné komunikačné zručnosti
- schopnosť plánovať a organizovať si prácu
- dôvera – spoľahnutie sa na podriadených teleworkerov

## 2.8. Príprava potrebnej dokumentácie

Kvalitne spracovaná dokumentácia napomôže realizácii programu teleworku, výberu účastníkov, ich odbornej príprave a kontrole dosiahnutých výsledkov. Rozsah dokumentácie bude závisieť od počtu pracovníkov zahrnutých do programu, stanovených cieľov a úloh, jeho rozsahu – či sa jedná o pilotný program alebo nie. Dokumentácia nemusí byť kompletne pripravená pred spustením programu. Je možné ju priebežne pripravovať per partes podľa toho, čo bude program vyžadovať.

### **Výberové dotazníky**

Dotazník pre kontrolnú skupinu:

Materiály pre odbornú prípravu

Hodnotiace materiály

Individuálne prieskumy

Výkazy práce

Cestovný záznamník

Kontrolný list bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci na pracovisku teleworkera

Kontrolné listy budú využívané pri odstraňovaní prípadných nedostatkov na pracovisku teleworkera pred samotným začatím programu. Mali by byť špecificky prispôsobené na podmienky výkonu práce v domácnosti teleworkera a pokrývať všetky aspekty – osvetlenie, teplo, hluk, bezpečnosť elektrických rozvodov a pripojenia prístrojov apod.

### **Pravidlá pre výkon práce formou teleworku (politika teleworku)**

Je možné ich zaradiť ako súčasť pracovných postupov pre odbor ľudských zdrojov organizácie. Dokument by mal zahrňovať špecifiká:

- podmienky zamestnávania
- rozsah pracovného času
- spôsob oznamovania neprítomnosti
- denný program práce
- bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci zamestnancov
- poskytnutie nábytku, technického zabezpečenia a služieb
- bezpečnosť
- náklady, výdavky
- prístup k údajom zamestnávateľa

### **Zmluva o teleworku**

Zmluva o teleworku je formálny dokument, ktorý popisuje zmluvné požiadavky a podmienky pre výkon práce formou teleworku, zodpovednosť a povinnosti teleworkera a organizácie. Jej zmyslom je poskytnúť teleworkerom a ich zamestnávateľovi jasné podmienky výkonu práce v rámci programu teleworku a očakávané výsledky.

Formalizovanie dobrovoľnosti uzavretia takejto zmluvy predpokladá jej podpis oboma stranami pre začiatkom spustenia programu teleworku tak, aby bolo jasné, že obe strany ju prečítali a rozumejú jej obsahu.

### 3. Realizácia teleworku na pracovisku

Bezprostredne po identifikovaní vhodných pracovných činností, ktoré je možné vykonávať formou teleworku, je možné pristúpiť k výberu vhodných pracovníkov.

Výber je možné zabezpečovať **formálne** prostredníctvom dotazníku, ktorí vyplnia vhodní zamestnanci alebo **neformálne** rozhovormi s nimi s cieľom zistiť ich záujem o telework.

Formálny spôsob je lepší pri uvažovanom väčšom počte pracovníkov, ktorých máme záujem zaradiť do programu alebo v prípade ak ide o pilotný program. Umožní to lepšie vyhodnotiť efektívnosť výberového procesu.

#### **6 krokov k výberu vhodných teleworkerov:**

1. podpora programu
2. prezentácia teleworku
3. Výber teleworkerov
4. Výber supervízorov
5. výber členov kontrolnej skupiny
6. zapojenie príslušníkov domácnosti

### 4. Monitorovanie a hodnotenie programu

Po úspešnom spustení programu je potrebné mať informácie o jeho hladkom priebehu a v prípade vzniknutých problémov môcť tak bezprostredne reagovať. Je potrebné sa uistiť, že plán hodnotenia priebehu programu je funkčný a na jeho základe je možné pripraviť si analýzu a správu o získaných údajoch.

#### Trvalá podpora programu zahrňuje:

- podporu od programového koordinátora
- podporu od manažmentu a supervízora
- podporu medzi teleworkermi navzájom
- podporu od spolupracovníkov



Najlepší spôsob riadenia teleworkerov je prostredníctvom konečných výsledkov. Supervízor a teleworker pracujú spoločne, aby dosiahli reálne výsledky a monitorovali dosiahnutie týchto výsledkov prostredníctvom:

- **jasne stanovených cieľových výkonov**, nakoľko tak supervízor ako i teleworker sa spoločne zhodnú na špecifických výsledkoch, ktoré majú dosiahnuť
- **precízneho plánovania práce**, pretože supervízor a teleworker môže presne navrhnúť časovanie a potrebu zdrojov
- **štruktúry priebežného riešenia problémov**, pretože supervízor má v rámci správnej komunikácie bezprostredný prehľad o vzniknutých problémoch a je schopný asistovať pri ich riešení.

**Jasné vymedzenie cieľov práce teleworkerov by malo vyjadrovať:**

- čo má byť urobené
- ako to má byť dosiahnuté
- kto je zodpovedný za konkrétnu prácu
- kedy má byť práca ukončená
- aký postup má byť zvolený
- prečo má byť práca vykonaná
- aké sú potrebné zdroje
- kto je zodpovedný za koordinovanie rôznych súčastí práce
- kritériá merania výstupov

**Oceňovanie práce teleworkerov**

Teleworkeri sú konfrontovaní s obavami z toho, že sú menej viditeľní, oni samotní ako i výsledky ich práce. Aby bolo možné tieto obavy neutralizovať, môžu supervízori realizovať nasledujúce kroky:

- oceniť výnimočné (nadštandardné) pracovné výkony
- povzbudiť teleworkerov k dosahovaniu lepších výsledkov
- informovať vrcholové vedenie o kvalitných výsledkoch práce teleworkerov
- ubezpečiť teleworkerov, že budú mať príležitosť podieľať sa na nových úlohách organizácie

**Problémy týkajúce sa práce teleworkerov môžu vyplývať z:**

- oneskorenej identifikácie potrebných zdrojov
- ťažkostí v komunikácii
- nedostatočnej kooperácie so spolupracovníkmi
- nedostatku potrebného zariadenia
- odkladu plnenia vznášaných požiadaviek

#### 4.1. Hodnotenie programu a výsledkov správ

Úspech programu je v podstatnej miere závislý na formálnom hodnotení jeho priebehu. Do hodnotenia by mali byť zahrnutí všetci jeho účastníci.

**Vhodné stratégie k získaniu čo najväčšieho počtu hodnotiacich materiálov:**

- zaslanie **osobných listov** všetkým účastníkom programu a požiadať ich o
- odovzdanie hodnotiacich materiálov v stanovenom čase. Súčasne je
- potrebné ich uistiť, že všetky nimi vyplnené hodnotiace materiály budú
- diskrétné a budú použité iba pre účely programu.
- distribúcia a zozbieranie dotazníkov v priebehu aktivít programu, ako
- napríklad tréning účastníkov programu alebo stretnutia cieľových skupín
- osobne osloviť tých, ktorí načas neodovzdali vyplnené hodnotiace materiály a poskytnúť im opätovne formuláre k vyplneniu.

#### **Analýza získaných výsledkov**

Spôsob analýzy prieskumu a návrh záverov závisí od toho, či máte alebo nemáte zdroje a potrebnú kvalifikáciu urobiť analýzu a porovnať odpovede s otázkami.

Kvalitná komunikácia je najefektívnejší spôsob udržania záujmu a životaschopnosti programu. Pozitívna, konštruktívna komunikácia je podstatná medzi top manažmentom a vyšším manažmentom, medzi vyšším a stredným manažmentom, medzi stredným manažmentom a teleworkermi a medzi teleworkermi, supervízormi a spolupracovníkmi.