



دانشگاه علوم پزشکی تهران
کمیته اپیدمیولوژی کووید-۱۹

راهنمای عملی دور کاری در دوره همه گیری جهانی کووید - ۱۹ و پس از آن



دانشگاه علوم پزشکی تهران
پژوهشکده محیط زیست



مؤسسه ملی تحقیقات سلامت
جمهوری اسلامی ایران



دانشگاه علوم پزشکی تهران
دانشکده بهداشت

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

درباره راهنما

راهنمای عملی دورکاری در طی همه‌گیری جهانی COVID-19 و پس از آن براساس بیش از یک دهه تحقیقات و کمک‌های فنی ILO ، در زمینه اثرات دورکاری در دنیای کار و چگونگی توسعه و اجرای روش‌های موثر برای کار از راه دور است. این راهنما توسط Jon Messenger سرپرست تیم گروه شرایط کار و کارشناس فنی سازمان بین‌المللی کار (ILO) در زمینه دورکاری، با همکاری Zoltan Vadkerti و Agnes Uherezky از WorkLife Hub ، تهیه شده است. Claire Piper پشتیبانی اساسی در زمینه ویرایش، قالب بندی و کنترل کیفیت در تهیه و تولید نسخه نهایی این راهنما ارائه داده است. همچنین از حمایت و راهنمایی مداوم فیلیپ مارکادنت، رئیس بازارهای کار، شعبه روابط کار و شرایط کار، در تهیه این راهنما قدردانی می‌گردد.

مشخصات راهنمای ترجمه شده:

Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide; Geneva: International Labour Office, July 2020.

فهرست محتوی

۱	۱. مقدمه
۱	هدف از این راهنما چیست؟
۲	چگونه از این راهنما استفاده کنیم؟
۳	۲. ورود به دوره جدید دور کاری
۷	۳. اطمینان از رفاه کارمندان و ادامه بهره‌وری هنگام دور کاری
۷	۳-۱. تمرکز بر: زمان کار و سازماندهی کار
۱۱	۳-۲. تمرکز بر مدیریت عملکرد
۱۲	۳-۳. تمرکز بر دیجیتالی شدن
۱۳	۳-۴. تمرکز بر ارتباطات
۱۶	۳-۵. تمرکز بر ایمنی و بهداشت شغلی (OSH)
۲۰	۳-۶. تمرکز بر پیامدهای حقوقی و قراردادی
۲۲	۳-۷. تمرکز بر آموزش
۲۳	۳-۸. تمرکز بر ایجاد تعادل بین کار و زندگی
۲۵	۴. بعد جنسیتی دور کاری در دوره همه‌گیری جهانی COVID-19
۲۸	۵. اعتماد و فرهنگ سازمانی
۳۰	۶. پاسخ سیاستی برای حمایت از کارفرمایان و کارمندان در معرفی و تداوم دور کاری موثر
۳۳	۷. آینده دور کاری پس از COVID-19
۳۷	منابع
۴۰	ضمیمه ۱. ابزارها و منابعی که برای پاسخگویی به بیماری همه‌گیر COVID-19 تهیه شده‌اند
۴۲	ضمیمه ۲. پرکاربردترین روش‌های ارتباطی در طی همه‌گیری COVID-19
۴۳	ضمیمه ۳. چک لیست‌ها
۴۷	ضمیمه ۴. جدول مقایسه‌ای ۳ قانون ملی دور کاری در ایتالیا، السالوادور و شیلی
۴۹	ضمیمه ۵. نمونه‌های موردی



۱. مقدمه

هدف از این راهنما چیست؟

توسط کارفرمایان سرعت بخشید. در سناریویی مانند همه‌گیری COVID-19، دورکاری خود را به عنوان یک بخش مهم در تجارت را به اثبات رساند، در حالی که در شرایط عادی مزایای آن شامل کاهش زمان رفت و آمد، افزایش فرصت کارمندان برای تمرکز بر وظایف کاری خود به دور از عوامل مخل تمرکز در کار است؛ همچنین، دورکاری فرصتی مناسب جهت ایجاد تعادل بهتر بین کار و زندگی است. دورکاری فرصتی را برای برنامه‌ای انعطاف پذیرتر برای کارمندان و آزادی در فعالیت کاری در مکانی دیگر و به دور از حضور کارفرما فراهم می‌کند؛ گرچه ممکن است خطراتی مانند انزوا (خصوصاً برای افرادی که تنها زندگی می‌کنند) و قطع ارتباط با همکاران را داشته باشد که پیش بینی و جلوگیری از آنها ضروری است.

هدف از این راهنما ارائه توصیه‌های عملی و عملی برای دورکاری موثر است که برای طیف وسیعی از مشاغل قابل اجرا می‌باشد. حمایت از سیاست‌گذاران در به روزرسانی سیاست‌های موجود؛ و همچنین ارائه چارچوبی انعطاف پذیر که از طریق آن هم شرکت‌های خصوصی و هم سازمان‌های بخش دولتی می‌توانند سیاست‌ها و روش‌های دورکاری خود را توسعه و یا

سال ۲۰۲۰ تغییرات بی‌سابقه‌ای در اقتصاد جهانی و دنیای کار ایجاد کرده است. در یازدهم مارس، سازمان جهانی بهداشت (WHO) شیوع ویروس کرونا را به عنوان یک بیماری همه‌گیر توصیف کرد و از دولت‌های سراسر جهان خواست تا این مساله را جدی بگیرند و با اقدامات جدی، برای موج اول ناشی از اثرات ویروس کرونا بر بهداشت عمومی آماده شوند، که یکی از این اقدامات، تعطیلی سراسری در بسیاری از کشورها بود (WHO ، 2020a). با شروع اقدامات مربوط به تعطیلی یا ماندن در خانه، به بخش بزرگی از نیروی کار دستور داده شد که در خانه بمانند و از راه دور به کار خود ادامه دهند، البته اگر نوع فعالیت شغلی آنها این کار را امکان پذیر می‌کند. سازمان‌هایی که قبلاً با دورکاری آشنا بودند و همچنین سازمان‌هایی که قبلاً کار دورکاری را تجربه نکرده بودند، کارمندان خود را به خانه فرستادند و شرایط را برای گسترده‌ترین آزمایش دورکاری از راه دور در تاریخ ایجاد کردند.

اگرچه تعداد افرادی که از راه دور به صورت نیمه وقت یا تمام وقت کار می‌کنند در طول سال‌ها به تدریج در حال افزایش است (یورواستات ، ۲۰۱۸)، این همه‌گیری جهانی قطعاً سازگاری و تطبیق روش‌های دورکاری

بسیاری از کارمندان برای جلوگیری از شیوع ویروس کرونا به کار تمام وقت به صورت دور کاری مجاب شده‌اند. در هر صورت، با توجه به خطرات بهداشتی، همه کارمندانی که وظایف شغلی و فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند که با مقررات دورکاری سازگار است، باید در طول این بحران از جمله کارمندانی که دارای کار موقت و کارآموز هستند، مجاز به کار از راه دور باشند (ILO, ۲۰۲۰a). همچنین این راهنما بر روی دسته خاصی از کارمندان متمرکز نیست، بلکه هدف آن این است که تا آنجا که ممکن است فراگیر باشد.

به روز کنند از دیگر اهداف این راهنما می‌باشد. این راهنما همچنین شامل تعدادی از مثال‌های موردی در زمینه چگونگی عملکرد کارفرمایان و سیاست‌گذاران در هنگام همه‌گیری جهانی بیماری COVID-19 در مورد دورکاری و همچنین تجارب کسب شده در ماه‌های اخیر است که مربوط به آینده مسایل دورکاری و پس از این همه‌گیری جهانی و همچنین لیستی از تجهیزات و منابع موجود می‌پردازد. در حالی که از دورکاری به طور معمول برای دوره‌های محدودی استفاده می‌شود (یک یا دو روز در هفته)،

چگونه از این راهنما استفاده کنیم؟

چگونه سازمان‌ها با موفقیت این توصیه‌ها را عملی کرده‌اند. طراحی سیاست‌های دورکاری و جنبه‌های مختلف آن، پیاده‌سازی و نظارت بر آنها باید شامل کارفرمایان و کارمندان باشد. این راهنما همچنین شامل ارجاعاتی به سیاست‌های دولت‌ها است که برای پاسخگویی به بحران بهداشت عمومی، همراه با استانداردهای بین‌المللی کار که در کنوانسیون‌ها و دستورالعمل‌های مربوطه وضع شده‌اند، طراحی شده است. تعدادی از کنوانسیون‌ها و توصیه‌های ILO مربوط به جنبه‌های مندرج در این راهنما است. این استانداردهای بین‌المللی کار، از جمله سایر موارد مربوط به بهداشت و ایمنی شغلی، برابری جنسیتی و حمایت از بارداری، مذاکره جمعی، پیشگیری از خشونت و آزار و اذیت و همچنین مکانیسم‌های زمان‌کار و گفتگوی اجتماعی است.

این راهنما ممکن است در هنگام یک همه‌گیری جهانی یا سایر بلایای طبیعی، که نیاز به واکنش اضطراری دارند و به منظور اطمینان از تداوم تجارت، برای دورکاری کارکنان در خانه استفاده شود. با این وجود، راهنمای حاضر می‌تواند به طور کلی، در خارج از محدوده خاص چنین شرایط اضطراری، برای دورکاری نیز اعمال شود. هر زمان که این راهنما به "دورکاری" و "کار از راه دور" اشاره دارد، هم به کار از راه دور در طی همه‌گیری جهانی بیماری COVID-19 اشاره دارد و هم به دورکاری در شرایط عادی، زیرا بسیاری از موضوعات ارائه شده در این راهنما و توصیه‌های آن در مورد دورکاری، به طور کلی نیز قابل استفاده است. این راهنما از طریق ۸ حیطة، تعاریف مربوطه، موضوعات اصلی مورد نظر و همچنین نمونه‌هایی از روش‌های واقعی را ارائه می‌دهد که

۲. ورود به دوره جدید دورکاری

بدون شک ما وارد غیرمعمول ترین ترتیب انجام کار در این نسل شده ایم. جهان، همانطور که می دانیم در اوایل سال ۲۰۲۰ به طور ناگهانی متوقف شد و دولت ها، که توسط علم از این بحران مطلع شدند، مجبور شدند اقدامات سختگیرانه ای را برای نجات جان مردم اعمال کنند. چالش پیش روی سیاستگذاران این است که چگونه می توانند بدون آسیب رساندن به اقتصاد در این شرایط، از زندگی و سلامت مردم محافظت کنند. اقداماتی که فاصله فیزیکی، تعطیلی مدارس، پروازها، عدم حضور در اجتماعات بزرگ و تعطیلی محل کار را تضمین می کند، فقط آغاز مبارزه با ویروس است و فقط ابزاری برای کاهش سرعت گسترش آن است. کاهش محدودیت ها نباید زندگی را در معرض خطر قرار دهد، یا موج جدیدی از عفونت ها را که برخی پیش بینی می کنند، به راه بیندازد. این امر حتی می تواند از موج اول که نیاز ظرفیت مراقبت های بهداشتی را بیش از حد افزایش داده و کارمندان خط مقدم را تحت خطر و فشار قابل توجهی قرار دهد، بدتر باشد. قبل از این همه گیری جهانی، فقط بخشی از نیروی کار در خانه کار می کردند. در اتحادیه اروپا، میزان دورکاری منظم یا گاه به گاه (دورکاری خانگی و دورکاری با تلفن همراه) از ۳۰ درصد یا بیشتر در دانمارک، هلند و سوئد تا ۱۰ درصد یا کمتر در جمهوری چک، یونان، ایتالیا و لهستان است. مطالعات انجام شده نشان می دهد که حداکثر ۲۰ درصد نیروی کار ایالات متحده، ۱۶ درصد در ژاپن و تنها ۱٫۶ درصد در آرژانتین به طور منظم یا گهگاه از خانه یا مکان دیگری برای دورکاری استفاده می کردند، (Eurofound و ILO، 2017). بین ژانویه و مارس ۲۰۲۰، با گسترش COVID-19، اغلب کشورها به کارفرمایان دستور دادند فعالیت های شغلی را تعطیل کنند و در صورت امکان، دورکاری تمام وقت را برای کارمندان خود در نظر بگیرند. چیزی که به عنوان یک راه حل موقت و کوتاه مدت برنامه ریزی شده بود اکنون ماه هاست که ادامه دارد.

تعدادی از عوامل تعیین می کنند که آیا یک کار به طور بالقوه می تواند از راه دور انجام شود یا نه. بخشی از مشاغل قابل اجرا از راه دور، اندازه نیروی کار را که می تواند در طول یک بیماری همه گیر در خانه کار کند را تعیین می کند و بنابراین انتقال ویروس در جامعه را کاهش می دهد. دو مقاله اخیر (Hatayama et al.، 2020؛ ILO 2020h) پتانسیل کار در خانه در کشورها را در سطوح مختلف توسعه اقتصادی بررسی کرده و دریافته اند که عواملی مانند ساختار اقتصادی و شغلی و دسترسی به اینترنت با پهنای باند مطلوب و احتمال داشتن رایانه

نشان می‌دهد که با داشتن فناوری مناسب، تجهیزات (ابزارهای ارتباطی) و سازماندهی مجدد کار، می‌توان کارهای بسیار بیشتری را از راه دور انجام داد.

اقدامات مشابهی در سایر نقاط جهان نیز انجام شد، جایی که دولت‌ها از کارفرمایان خواستند که از دورکاری استفاده کنند تا تراکم رفت و آمد در شهرهای بزرگ را کاهش دهند و از این رو به حفظ فاصله فیزیکی کمک کنند. در ژاپن، طبق یک نظرسنجی از وزارت کشور در ماه مارس ۲۰۲۰ کمتر از ۱۳ درصد کارمندان در سراسر کشور به دلیل عوامل متعددی نظیر استفاده وسیع از تمبر Hanko قادر به دورکاری بودند.

باید توجه کرد که برای والدین شاغل و مراقبان، تعطیلی مدارس و تعطیلی سایر مراکز مراقبت، کار در خانه را به چالش کشیده است. طبق آخرین نظرسنجی Euro-found، از کسانی که برای حفظ فاصله فیزیکی در خانه کار می‌کنند، ۲۶ درصد در خانوارهایی با کودکان زیر ۱۲ سال زندگی می‌کنند و ۱۰ درصد دیگر با کودکان ۱۲ تا ۱۷ ساله زندگی می‌کنند (Eurofound، 2020b)؛ این افراد برقراری تعادل بین وظایف کاری و مراقبتی خود را چالش برانگیز می‌دانند و در مدیریت تعادل بین شغل و زندگی خود، پویایی جدیدی را تجربه می‌کنند. مرحله بعدی پاسخ همه‌گیر می‌تواند زمانی شروع شود که موارد جدید ابتلا به طور مداوم کاهش یابد و یا واکسن یا یک درمان مناسب علیه ویروس عامل COVID-۱۹ شناسایی و استفاده شود. در این مرحله،

شخصی از عوامل مهم کار در خانه است. یافته‌ها نشان می‌دهد که میزان توانایی مشاغل برای کار در خانه با سطح توسعه اقتصادی کشور افزایش می‌یابد. بنابراین، کشورهایی که مشاغل زیادی در بخش‌هایی مانند ICT، خدمات حرفه‌ای، امور مالی و بیمه و مدیریت دولتی دارند می‌توانند بخش بیشتری از نیروی کار را برای کار در خانه موظف کنند، در حالی که کشورهایی که وابستگی زیادی به بخش‌هایی مانند تولید، کشاورزی، ساخت و ساز و گردشگری دارند، توانایی کمتری در انجام این کار خواهند داشت. در نتیجه دستورات اقامت در خانه توسط دولت، تقریباً از هر ۱۰ کارمند ۴ نفر در اروپا دورکاری را شروع می‌کنند (Eurofound، 2020b). مهمترین افزایش در دورکاری در کشورهایی اتفاق افتاد که بیشتر تحت تأثیر ویروس قرار گرفتند و در آنجا دورکاری قبل از این همه‌گیری توسعه یافته بود. در فنلاند، نزدیک به ۶۰ درصد کارمندان به کار در خانه روی آوردند. در لوکزامبورگ، هلند، بلژیک و دانمارک، بیش از ۵۰ درصد، در ایرلند، اتریش، ایتالیا و سوئد، حدود ۴۰ درصد کارمندان از راه دور کار می‌کردند. در این کشورها تعداد کارمندان کمتری زمان کارشان کاهش یافته است. به طور متوسط، در اروپا، ۲۴ درصد از کارکنانی که قبلاً هرگز در خانه کار نکرده‌اند، دورکاری را آغاز کرده‌اند، در حالی که ۵۶ درصد از کارمندان که قبلاً گاهی در خانه کار کرده‌اند، دورکاری را شروع می‌کنند. با این وجود، این جهش در اعداد

اجتماعی سازنده که ممکن است اشکال مختلفی داشته باشد، از جمله مشاوره، تبادل اطلاعات یا مذاکره، سهم فعالی در روند تصمیم‌گیری داشته باشند. این دوره جدید کار از راه دور نیاز به استفاده گسترده‌تر از نوع جدیدی از مدیریت دارد - روشی قابل اعتمادتر و مبتنی بر نتایج بیشتر - و همچنین روشی جدید برای کار - روشی مستقل‌تر، انعطاف‌پذیرتر و سازگارتر با شرایط فردی و ترجیحات کارمندان نسبت به قبل باشد. این راهنما نشان می‌دهد که چگونه سازمان‌ها می‌توانند انعطاف‌پذیری ایجاد کنند، شیوه‌های مدیریت را بهبود بخشند، فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد را ایجاد کنند و موانع موجود در یک اکوسیستم کار از راه دور موثر را که از سلامتی و رفاه کارکنان محافظت می‌کند، در حالی که تعهدات و اهداف سازمانی را نیز به طور موثر انجام می‌دهند، کاهش دهد.

ابتدا بخش‌های اساسی و سپس سایر مشاغل با احتیاط بازگشایی می‌شوند. با این حال، عدم اطمینان زیادی در ارتباط با این مرحله وجود دارد. سازمان‌ها باید تعدادی از مقررات دقیق بهداشت و ایمنی را رعایت کنند و محدودیت‌های مداوم، فاصله فیزیکی در آسانسورها، دفاتر و اتاق‌های جلسات ممکن است امکان بازگشت ایمن کل کارمندان به محل کارفرما را فراهم نکند. دورکاری برای حداقل بخشی از نیروی کار در این دوره ضروری خواهد بود. سرانجام، باید از گروه‌های پرخطر و آسیب‌پذیر محافظت شود، به همین دلیل دورکاری در منزل حداقل برای مدت همه‌گیری گزینه بسیار جذابی خواهد بود. مانند هر بحرانی، برای بررسی نقش‌ها و مشاغل که حداقل به طور جزئی در خانه انجام می‌شود، نیازمند درجه بالایی از همکاری و تمایل از جانب همه ذینفعان، دولت‌ها، کارفرمایان، کارمندان و شرکای اجتماعی درجه بالایی از ابتکار و تمایل لازم است. با این حال، استفاده گسترده از دورکاری ممکن است با ریشه‌کنی این همه‌گیری پایان نیابد، اما می‌تواند برای سالهای آینده با پشتیبانی از دیجیتال سازی، ارتباطات پیشرفته و فناوری‌های ابری به بخشی "جدید و بهتر" تبدیل شود.

کارفرمایان باید چشم‌اندازهای کارمندان را در رابطه با چالش‌ها و فرصت‌های دورکاری برای آنها (خانواده و وضعیت زندگی، نوع نقش، مهارت‌ها ...) در نظر بگیرند. کارمندان و نمایندگان آنها باید از طریق یک گفتگوی



۳. اطمینان از رفاه کارمندان و ادامه بهره‌وری هنگام دور کاری

با داشتن یک چارچوب کلی از زمینه‌های اصلی که بر رفاه کارکنان و عملکرد افراد و تیم‌ها تأثیر می‌گذارد، سازمان‌ها می‌توانند آمادگی بهتری برای سازگاری ترتیبات کار برای محافظت از کارمندان و کمک به تلاش‌های دولت برای تسطیح منحنی موارد ابتلای جدید داشته باشند و در نتیجه موجب کند شدن انتشار ویروس شوند. بنابراین این فصل به منظور کمک به سازمانها جهت تهیه فهرست اقدامات خود در مناطقی که باید با توجه به چالش‌های COVID-19 مورد بررسی و سازگاری قرار گیرند، جهت پیاده‌سازی دورکاری در سراسر سازمان ضمن اطمینان از رفاه کارمندان و ادامه بهره‌وری تدوین شده است.

۳-۱. تمرکز بر: زمان کار و سازماندهی کار

در حالی که شیوع COVID-19 همچنان در سراسر جهان گسترش می‌یابد، تأثیر آن بر بازارهای کار گسترده است و در درجات مختلف بر اکثر مردم تأثیر می‌گذارد. برای بسیاری از کارمندان، ایجاد اقدامات فاصله‌فیزیکی، قرنطینه کردن و محدودیت‌های مربوط برای مسطح کردن منحنی عفونت‌ها عواقب ناگواری را به همراه داشته است، از جمله تعلیق اجباری با مدت نامعلوم، ناراحتی، کاهش ساعات کار و دستمزد، اخراج و از دست دادن شغل و همچنین تعطیلی کامل مشاغل. با این وجود، برای یک بخش قابل توجه از جمعیت شاغل، این همه‌گیری منجر به افزایش ناگهانی حجم کار و همچنین تغییرات عمده‌ای در تنظیمات کاری و شرایط کار، مانند دورکاری یا کار کوتاه مدت شده است. حتی اگر کارمندان بتوانند در طول این همه‌گیری جهانی با کار از راه دور به انجام کار خود ادامه دهند، لازم است جنبه‌های خاصی از سازمان کار مورد توجه قرار گرفته و مورد احترام قرار گیرند تا سلامت و ایمنی کارکنان تأمین شود. توافق نامه اتحادیه اروپا در زمینه کار از راه دور ۲۰۰۲، راهنمایی در مورد سازماندهی کار افرادی را که از راه دور کار می‌کنند، ارائه می‌دهد که به موجب آن کارمند از راه دور سازماندهی زمان کار خود را مدیریت می‌کند (که حاکمیت زمانی نامیده می‌شود). حجم کار و استانداردهای عملکرد دورکاری معادل استانداردهای کارمندان قابل مقایسه در محل کارفرما است (CEEP، BusinessEurope، ETUC و UEAPME). این امر یادآوری می‌کند که کارمندان دورکار از حمایت قانونی همانند کارکنانی که در محل کارفرما کار می‌کنند بهره‌مند می‌شوند و همچنین زمینه‌های اصلی نیاز به سازگاری یا توجه ویژه را هنگام کار افراد از محل کارفرما مشخص می‌کند. اینها ممکن است شامل

یک مطالعه اخیر (Reisenwitz، 2020)، به دلیل جدایی فیزیکی تیم‌ها، کارمندان وقت بیشتری را در جلسات یک به یک یا تیمی می‌گذرانند.

آن دسته از کارمندانی که در خانه صاحب فرزند یا افراد تحت تکفل هستند، باید با اضافه کردن کار خود در صبح خیلی زود یا با کار تا دیر وقت در شب، وقت بیشتری را در طول روز برای انجام کار پیدا کنند. روز کاری به بخش‌های کوچکتر، با تعطیلاتی برای مراقبت از کودکان، کارهای خانه، تحصیل در خانه و غیره اختصاص می‌یابد.

مدیران نه تنها با کل تیم‌های خود که از مکان‌های مختلف کار می‌کنند روبرو می‌شوند بلکه مجبورند در مورد الگوهای کاری و برنامه‌های کاری جداگانه با کارمندان به توافق برسند تا مسئولیت‌های مراقبت خود را انجام دهند. مدیران در حمایت از کارمندان و کاهش تأثیر مضر کار زیاد بر سلامتی و سلامت آنها نقش محوری دارند. این اهداف می‌توانند با برقراری ارتباط موثر انتظارات واقع بینانه، تعیین مهلت‌های قابل دستیابی با در نظر گرفتن زمینه بسیار غیرمعمولی که در حال حاضر کار از راه دور در آن اتفاق می‌افتد، ضمن اطمینان از تداوم کسب و کار و سطح عملکرد لازم، محقق شوند. برعکس، انتظارات غیرواقعی و فشار اضافی بر کارمندان می‌تواند منجر به از کار افتادن شود و همچنین خطر فرسودگی شغلی را افزایش دهد. علاوه بر این، بنگاه‌ها باید از افزایش تقاضای کار از خود مدیران که می‌تواند

حفاظت از داده‌ها، حریم خصوصی، بهداشت و ایمنی، سازماندهی کار، دسترسی به آموزش و غیره باشد. به ویژه با توجه به شرایط موجود، نیاز به سازگاری خانواده در حال تکامل و مسئولیت‌های مراقبتی کارمندان با اولویت‌های کارفرمایان از نظر تداوم و بهره‌وری کسب و کار وجود دارد. تحقیقات در زمینه کار از راه دور به طور مکرر نشان داده است که کارکنانی که در خانه کار می‌کنند، ساعات بیشتری از زمانی که در محل کار کارفرما هستند، کار می‌کنند. بخشی از این امر به این دلیل است که زمان رفت و آمد به محل کار با فعالیت‌های کاری جایگزین می‌شود و همچنین به دلیل تغییر در روال کار و محو مرزهای بین کار با حقوق و زندگی شخصی می‌باشد. به طور کلی دورکاری می‌تواند منجر به افزایش ساعات کار و همچنین کار بیشتر در عصرها و آخر هفته شود (Eurofound and ILO، 2019، Messenger، 2017؛ مراجعه کنید). تحقیقات خاص در مورد ساعات کار کارمندان شاغل در خانه به دلیل همه‌گیری جهانی COVID-19 همچنین نشان داده است که کارمندان در خانه ساعات بیشتری را در نظر می‌گیرند، زیرا ۳۸ درصد از پاسخ‌دهندگان گفتند که احتمال بیشتری برای کار در ساعات بیشتری دارند (مک کالی، ۲۰۲۰) از هر چهار کارگر (۲۵ درصد) یک نفر که در نتیجه بیماری همه‌گیر در خانه کار می‌کند، در اوقات فراغت خود نیز برای انجام کار خود وقت صرف می‌کند (Eurofound، 2020b). همچنین، طبق

- ناشی از مدیریت تیم‌های از راه دور باشد، آگاه باشند. مایکروسافت در چین تشخیص داد که هدایت کردن تیم‌های دورکاری حدود ۹۰ دقیقه اضافی در هفته به زمان کار مدیران اضافه می‌کند، که نتیجه تماس‌های فردی و جلسات است (اسپاتارو، ۲۰۲۰). بدون داشتن هیچ‌گونه تجربه قبلی کار از راه دور یا فقط تجربه بسیار محدود، تیم‌ها و کل واحدهای تجاری که در خانه کار می‌کنند می‌توانند عدم شفافیت درباره اولویت‌ها و وظایفی را که برای انجام آنها لازم است تجربه کنند. بسیاری از سازمانهایی که در آنها دورکاری عملاً وجود نداشت، یک شبه به سیستم کاری ناآشنا وارد شدند (اوراسیا ریویو، ۲۰۲۰). منزوی بودن می‌تواند به عدم اطمینان در مورد اینکه در مورد موضوعات خاص با چه کسی صحبت کنید منجر شود، پشتیبانی ویژه را از کجا را جلب کنید و نحوه و زمان مراجعه به همکاران را به همراه داشته باشید که در نهایت منجر به توقف و تأخیر در انجام کار شود (Bick et al., 2020). وضعیت دورکاری اجباری حتی برای باتجربه‌ترین سازمان‌ها و کارمندان نیز چالش برانگیز است. این اغلب به این معنی است که کارمندان باید خود را با ابزارهای جدید یا مختلف فن‌آوری آشنا کنند و همچنین به روش دیگری برای سازماندهی کار روی می‌آورند که تا حدی توضیح می‌دهد که چرا بسیاری از افراد برای سازگاری با این واقعیت جدید ساعت‌های طولانی‌تری را درگیر می‌کنند. بنابراین، شیوه‌های مدیریت باید متناسب با شرایط از جمله اولویت بندی، حجم کار، وظایف و
- مهلت‌های تعیین شده تنظیم شود. گام‌های معمولی که بنگاه‌ها می‌توانند به عنوان یک پاسخ بردارند می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- از کارمندان بخواهید که یک برنامه کاری دورکاری فردی را تهیه کنند که باید با سرپرست مستقیم آنها مورد بحث و توافق قرار گیرد. این برنامه‌های کاری باید برنامه‌های کاری فعلی و رویه‌های مربوطه را تکمیل و جایگزین آنها نکنند و یا اینکه برنامه‌های کاری موجود باید متناسب با واقعیت جدید تنظیم شوند.
 - اولویت‌ها را مشخص کرده و از انجام کاری را که در شرایط فعلی ضروری یا واقع بینانه نیست، منع کنید.
 - در مورد یک سیستم مشترک برای نشان دادن در دسترس بودن کار و اطمینان از احترام مدیران و همکاران به آن توافق کنید.
 - تیم‌های بزرگتر را به تیم‌های متقابل عملکردی کوچکتر تقسیم کنید که هر کدام دارای یک مأموریت و خط فعالیت مشخص باشند، جایی که اجرای دستورالعمل‌ها و کارها آسان است.
 - کارمندان را تشویق کنید وقتی احساس بار بیش از حد می‌کنند به عنوان یک سیستم هشدار سریع برای تشخیص خطر فرسودگی شغلی آن را به اشتراک بگذارند و بدانند چه وقت وظایف یا اعضای تیم باید دوباره تعیین تکلیف شوند.
 - انجام یک ارزیابی مهارت در بین کارمندان، برای استقرار مجدد کارمندان ماهر در تیم‌های بیش از حد گسترده.

- درباره چگونگی انجام کار صحبت کنید. از کارمندان بپرسید وقتی احساس بازدهی، انرژی و تمرکز بیشتری دارند، چگونه کار می‌کنند. کارمندان را تشویق کنید تا آنجا که ممکن است از آن طریق کار کنند.
- از کارمندان بخواهید نمونه‌هایی از نحوه تغییر روزمره خود را به روشهایی که برای آنها مناسب است به اشتراک بگذارند.
- تشخیص دهید که برای انجام خوب کار اساسی به زمان آفلاین نیاز است.



۲-۳. تمرکز بر مدیریت عملکرد

- یکی از مهمترین منابع استرس برای هر مدیر تیم دورکاری، حفظ عملکرد تیم و انجام تعهدات نسبت به ذینفعان و مشتریان است. برای تأثیرگذار بودن، دورکاری باید مبتنی بر گفتگو و همکاری بین مدیریت و کارمندان باشد. (ILO, b, 2020) این امر هنگامی که کار از راه دور اجباری باشد و به صورت تمام وقت رخ دهد از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که بهترین روش برای مدیریت پرسنل دورکار از طریق فرایندی به نام مدیریت توسط نتایج است که به موجب آن هر دو مدیر و کارمند در مورد مکانیزم مشترک اندازه‌گیری بهره‌وری به توافق می‌رسند (سورنسن، ۲۰۱۶). این ممکن است شامل شناسایی اهداف، وظایف، نقاط عطف و نظارت و بحث در مورد پیشرفت بدون گزارش بیش از حد سنگین باشد که اجازه می‌دهد انعطاف‌پذیری و استقلال کارکنان برای سازماندهی کار خود، بدون اینکه مدیر مجبور باشد دائماً پیشرفت را بررسی کند، رخ دهد. اقداماتی که باید در این خصوص مدنظر قرار داد شامل موارد زیر است:
- در مورد نتایج مورد انتظار کاملاً واضح باشید. خاص بودن هرچه بیشتر در مورد انتظارات از کارمندان به طور قابل توجهی ابهام احتمالی و احتمال سوتفاهم را کاهش می‌دهد که از طرف دیگر منجر به توانمندی و خودمختاری بیشتر کارمند کار از راه دور در انجام وظایف می‌شود.
- سوالات زیر را در نظر بگیرید که ممکن است به تعریف نتایج مورد انتظار از کارمندان کمک کند: معیارهای تکمیل چیست؟
- از بازخورد به موقع، منظم و توصیفی کارمندان اطمینان حاصل کنید، با توصیف آنچه کارمندان انجام داده‌اند و تمرکز بر روی تغییراتی که منجر به پیشرفت چشمگیر کار می‌شود و تأثیر مورد انتظار را به همراه خواهد داشت.
- فراموش نکنید که برای کاری که به خوبی انجام شده است بازخورد مثبت ارائه کنید.
- برای امکان برقراری ارتباط ظریف و غیر کلامی، تماس‌های ویدئویی را برای مکالمات عملکردی حساس ترجیح دهید.

۳-۳. تمرکز بر دیجیتالی شدن

از آنها در غرب این قاره به اینترنت دسترسی دارند، در حالی که این نسبت در اروپا چهار چهارم است (Gómez-Jordana، 2020). در کشورهای که قطع برق منظم و ضعیف بودن خدمات اینترنتی حتی ارسال ایمیل را به چالش تبدیل می‌کند، از راه خرید سخت افزار و تهیه پهنای باند، کار از راه دور بدون حمایت خاص کارفرما غیرممکن است.

دورکاری، همراه با دیجیتالی سازی، فرصت‌های زیادی را ارائه می‌دهد، اما خطرات زیادی را نیز به همراه دارد. بنابراین، بنگاه‌های اقتصادی باید قبل از سرمایه‌گذاری، خطرات را در برابر احتمالات بسنجند و فناوری جدیدی را برای نیروی کار عرضه کنند. تعداد و افزایش ابزارها و نرم افزارهایی برای ردیابی و نظارت بر فعالیت کارمندان، به ویژه هنگام کار از مکان‌های دور (به عنوان مثال خانه) و به دور از بافت سنتی محل کار، در حال رشد است. ابزاری که استفاده از صفحه کلید، حرکات ماوس یا موقعیت فیزیکی کارمندان را ردیابی می‌کنند، ماهیتی جدید دارند و بنابراین توصیه نمی‌شود. علاوه بر این، نباید از آنها برای جایگزینی مدیریت با استفاده از نتایج و بیان صحیح اینکه چه کارها و محصولات خاصی از کارمندان و تا چه زمانی باید تکمیل شوند، استفاده شود. همچنین کارمندان هنگام انجام کار در خانه خود نباید متحمل هزینه‌های اضافی شوند. آنها همچنین مستحق دریافت تجهیزات و ابزاری از کارفرمای خود هستند که به آنها اجازه می‌دهد در محل کار خود منظم کار کنند، بدون عواقب منفی بر عملکرد، اثربخشی و

دیجیتالی سازی به عنوان یک فرایند تکاملی - اجتماعی و اجتماعی تعریف می‌شود که در سطوح فردی، سازمانی، اجتماعی و جهانی اتفاق می‌افتد (لگنر و همکاران، ۲۰۱۷) و در همه بخش‌ها اشاره به استفاده از ابزارهای تبدیل اطلاعات آنالوگ به اطلاعات دیجیتالی دارد. دیجیتالی سازی شامل مجموعه‌ای پیچیده از فناوری‌ها است که برخی از آنها هنوز در مراحل اولیه توسعه و استفاده قرار دارند. در زمینه کار و محل کار، دیجیتالی سازی در شکل فعلی خود به افزایش حضور و استفاده از ابزارهای برنامه ریزی و محاسبات ابری و همچنین برنامه‌های مبتنی بر وب در سیستم عامل‌های مختلف اشاره دارد تا دسترسی از راه دور و کار مشترک را تسهیل کند.

از ابتدای این همه‌گیری، دیجیتالی شدن سرعت بیشتری گرفته است، پذیرش فناوری‌های دیجیتالی توسط شرکت‌ها باعث شده است تا کارمندان بتوانند کار خود را در خانه ادامه دهند. دیجیتالی سازی در حال حاضر منجر به تغییرات قابل توجهی در نحوه سازماندهی اشتغال و محل کار شده است که دارای پیامدهای بالقوه قابل توجهی در افزایش مهارت‌ها، استانداردهای کار و رفاه کارمندان است (ILO، 2019). گرچه دیجیتالی شدن به طور یکسان در سراسر جهان توزیع نشده است، زیرا مناطق خاصی با کمبود پهنای باند، اتصال به اینترنت و ابزارهای ICT موجود برای کار از راه دور، دست و پنجه نرم می‌کنند. به عنوان مثال، تنها یک چهارم جمعیت در جنوب صحرای آفریقا و فقط نیمی

استفاده و همچنین ارزیابی خود و بررسی های دیگران در مورد توانایی ها و سطح مهارت ها، فرصت های آموزشی را برای کارمندان فراهم کنید.

● اطمینان حاصل کنید که کارمندان در صورت نیاز به کمک، می توانند به پرسنل پشتیبانی فنی تیم دسترسی پیدا کنند. به خصوص در مورد شرکت های متوسط با ظرفیت ICT داخلی محدود، آنها می توانند از کارمندان دارای فن آوری بیشتر بخواهند تا به همکاران خود که ممکن است با این فناوری چالش های بیشتری داشته باشند کمک کنند.

● بنگاه ها همچنین ممکن است چگونگی تحویل تجهیزات لازم به خانه کارمندان را در نظر بگیرند (توسط سرویس پیک و یا کارمندان ممکن است خودشان آنها را تحویل بگیرند).

۳-۴. تمرکز بر ارتباطات

تیم هایی که اکثریت آنها یا همه اعضای آن از راه دور کار می کنند، برای تقویت همکاری، اعتماد و شفافیت، به ارتباطات الکترونیکی منظم متکی هستند. با این حال، شواهد تحقیقاتی نشان می دهد تیم هایی که از راه دور کار می کنند با چالش های ارتباطی قابل توجه تری نسبت به تیم های حضوری روبرو هستند (هرتل و همکاران، ۲۰۰۵). این چالش ها با گذشت زمان زیاد می شوند، زیرا وقتی اعضای تیم بیشتر وقت خود را صرف کار می کنند، درجه جدایی و انزوای شغلی افزایش می یابد. همکاری تیم ها به آرامی از بین می رود، زیرا

سلامتی آنها. ادامه کار بر روی تجهیزات و ابزارهای فرعی منجر به از دست دادن بهره وری، سرخوردگی و در نهایت از کار انداختن کارمندان می شود. بنابراین، برای دستیابی به سطح مشابه بهره وری در اداره، کارفرما باید اطمینان حاصل کند که کارمندان از راه دور به فناوری و ابزارها دسترسی دارند و از آنها استفاده می کنند. گفتگوی مداوم بین کارفرما و کارمندان برای شناسایی هرگونه مشکل برای برآوردن نیازهای خاص آنها از نظر تجهیزات و نرم افزارهای ICT و همچنین آموزش های مرتبط، حیاتی است.

● نیازها و منابع فنی کارکنان شاغل در خانه و همچنین سطح مهارت آنها در دستیابی و کار با فناوری را مرور کنید. در مورد اینکه آیا کارمندان مجاز به استفاده از دستگاههای شخصی خود برای اتصال به سرورهای کار و دسترسی به داده ها هستند یا در عوض به استفاده از تجهیزات ICT که توسط کارفرمایانشان تهیه می شود، مجاز خواهند بود. روش های بازپرداخت برای حمایت مالی از کارمندان را برای اطمینان از داشتن تجهیزات مناسب، اینترنت، پهنای باند و ابزار ارتباطی در چارچوب اهداف سازمان، در سیاست دورکاری قرار دهید.

● بازپرداخت هزینه واقعی ابزارها و تجهیزات مورد استفاده برای دورکاری به دلیل همه گیری را در نظر بگیرید، اجازه می دهید؟ کارمندان تجهیزات دفتری را به خانه ببرند یا مبلغ کلانی را برای کارمندان برای خرید تجهیزات لازم برای محل کار خود در خانه پیشنهاد می دهید. با استفاده از ابزارهای مختلف مورد نیاز برای

اجتماعی آنلاین، سرگرمی فرزندان همکاران از طریق ابزار آنلاین یا صرفاً بررسی وضعیت کار همکاران، می‌تواند برای کارمندانی که از انزوای اضطراب ناشی از این وضعیت رنج می‌برند تفاوت زیادی ایجاد کند، اما ایجاد تعادل و تعاملات اجتماعی در ساعات کار منظم مهم است تا مرز بین کار بیشتر نشود.

برای اطمینان از اینکه ارتباطات موثر است و از تیم‌های دورکاری در همکاری پشتیبانی می‌کند، موارد زیر ممکن است توسط سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد:

- در نظر داشته باشید یک منبع متمرکز از همه تغییرات عمده و به روزرسانی‌ها در سیاست‌ها و فرآیندهای داخلی ایجاد کنید. به خصوص برای آن دسته از شرکت‌هایی که فرهنگ مستندسازی ندارند، این می‌تواند یک تغییر عمده فرهنگی باشد. یکی از چالش‌هایی که برای کارمندان دور کاری وجود دارد، افزایش موثر به طور موثر از آخرین تغییرات در کل سازمان است. این می‌تواند وقت زیادی را برای کارمندانی که سعی در یافتن جدیدترین و دقیق‌ترین اطلاعات در مورد سیاست‌های سازمانی دارند، صرفه جویی کند.

- هنجارهای ارتباطی را تعیین کنید: تیم‌های از راه دور باید استانداردهای جدیدی ایجاد کنند که وضوح ارتباطات را ایجاد کند که پیش‌بینی و اطمینان را در مکالمات مجازی به همراه دارد. هنجارها می‌توانند در سطح فردی نیز وجود داشته باشند، مانند زمان

با برقراری ارتباط از طریق روش‌های الکترونیکی، کارمندان تمایل دارند اطلاعات کمتری را با همکاران خود به اشتراک بگذارند و در برخی موارد در تفسیر و درک اطلاعاتی که دریافت می‌کنند مشکل دارند. روند بازخورد معمولاً کمتر از روشی است که وقتی تیم‌ها در یک مکان با هم کار می‌کنند، اتفاق می‌افتد. کارمندان و مدیران برای اطمینان از موثر بودن ارتباطات و روشن بودن پیام‌ها و همچنین تأمین جریان مداوم اطلاعات، باید تلاش‌های بیشتری انجام دهند. همه‌گیری بیماری COVID-19 باعث شده تا کارفرمایان تعامل با کارمندان را به میزان قابل توجهی افزایش دهند. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که نزدیک به ۹ نفر از هر ۱۰ نفر (۸۸ درصد) ارتباطات مربوط به نکات بهداشتی و ایمنی را افزایش داده‌اند، در حالی که ۸۴ درصد مشاوره در مورد کار در خانه را ارائه داده‌اند. همچنین سه چهارم پاسخ‌دهندگان (۷۶ درصد) همچنین نکاتی را در مورد مدیریت نیروی کار از راه دور ارائه داده‌اند (WorldatWork، 2020). با توجه به خطر واقعی انزوای اجتماعی که با کار از راه دور تمام وقت در ارتباط است، باید تمام تلاش برای کمک به کارمندان دورکاری با سرپرستان، همکاران و کل سازمان انجام شود (ILO، 2020 a). بنابراین، بسیاری از سازمان‌ها فرصت‌های غیررسمی را برای ارتباط کارمندان معرفی و افزایش می‌دهند. در این مواقع معمولاً آئین‌های قبلی خود را بازبینی و گسترش می‌دهد. افزایش از تعاملات

و چگونه می‌توانند به سرپرستان مستقیم خود دسترسی داشته باشند. برقراری ارتباط شفاف در بهترین زمان‌ها و بهترین راه‌های ارتباطی برای کارمندان از راه دور ضروری است. بسته به فوریت یا اولویت تماس، ممکن است گزینه‌های مختلفی وجود داشته باشد که کارمندان برای یافتن مناسب‌ترین راه ارتباط برقرار کنند.

- برقراری ارتباط بین کارمندان از راه دور خطر مغرض بودن را به همراه دارد. مدیران و ناظران مستقیم باید بیاموزند که چگونه تعصب شناختی را در مورد فراوانی و کیفیت ارتباطات دریابند و به‌طور موثر آنها را برطرف کنند.
- پیشنهاد تشویق و حمایت: به ویژه در زمینه تغییر نگرانی از کار در دفتر به کار از راه دور، مدیران باید تنش‌ها را بپذیرند، به نگرانی‌های کارمندان گوش فرا دهند و با مشکلاتشان همدلی کنند.

پاسخ ترجیحی افراد، سبک نوشتن و لحن. چنین هنجارهایی همچنین می‌توانند شامل طول و سطح جزئیات پیام‌ها، زمان چرخش، استفاده و تحمل شوخ طبعی باشند.

- ارتباطات نباید محدود به محتوا باشد، بلکه باید با ایجاد فرصت‌هایی برای ارتباط خارج از تعهدات کاری یا ادامه سنت‌های دفتری اداری، جنبه‌های اجتماعی کار را نیز شامل شود.
- از کل طیف گزینه‌های ارتباطی موجود استفاده کنید. به کارمندان اجازه دهید تا به سمت ابزارهایی که آسانترین و موثرترین ابزارها برای استفاده هستند، جذب شوند. تحقیقات همچنین نشان می‌دهد که کنفرانس ویدیویی راندمان فعالیت کارمندان از راه دور را افزایش می‌دهد (فوربس بینش، ۲۰۱۷).
- اطمینان حاصل کنید که کارمندان می‌دانند چه زمانی



۳-۵. تمرکز بر ایمنی و بهداشت شغلی (OSH)

تغییر ناگهانی محل فعالیت کارکنان تعداد زیادی از سازمان‌ها از محل کار در دفتر تا کار از راه دور بدون توجه زیاد به شرایط بهداشتی و ایمنی می‌تواند رخ دهد مگر اینکه کارفرما با نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخص، از سلامت جسمی و روحی کارمندان اطمینان حاصل نماید. با این حال، ویژگی‌های فیزیکی و محیطی محل کار در خانه و عادات کاری مرتبط برای توانایی کارمندان برای انجام کار از راه دور و به طور موثر بسیار حیاتی است (ILO، ۲۰۲۰e). طبق اکثر قوانین ملی و موافقت‌نامه‌های جمعی مربوط به OSH، کارفرما مسئول حفاظت از بهداشت و ایمنی شغلی کارمندان است و این معمولاً در مورد دورکاری نیز صدق می‌کند. کارفرمایان همان وظایف بهداشت و ایمنی را برای کارمندان از راه دور در خانه دارند که برای سایر کارمندان سازمان انجام می‌شود. این موارد شامل شناسایی و مدیریت خطرات شغلی کارمندان دورکار در خانه است.

خودی خود باعث ایجاد اضطراب بالاتر از حد معمول در کارمندان شده است که به دلیل پیامدهای بهداشتی، اجتماعی و اقتصادی بحران با اضطراب در ارتباط است. بر اساس نظرسنجی Eurofound که در ۹ آوریل ۲۰۲۰ آغاز شد، ۱۸ درصد از پاسخ‌دهندگان اتحادیه اروپا اظهار داشتند که در دو هفته گذشته بیشتر اوقات احساس تنش می‌کنند - این فقط با ۱۱ درصد در نظرسنجی سال ۲۰۱۶ در تضاد است (Eurofound، ۲۰۲۰b). یک تحقیق دیگر نشان داد، استرس و نگرانی ناشی از همه‌گیری COVID-19 بر سلامت روان نزدیک به نیمی از بزرگسالان ایالات متحده تأثیر منفی گذاشته است. طبق نظرسنجی ارائه‌دهنده بهداشت روان Ginger، بیش از دو سوم کارمندان آمریکایی می‌گویند که این همه‌گیری در بیشتر اوقات عامل تنش‌زایی برای شغل آنها بوده است و ۸۸ درصد گفته‌اند که در طی چهار تا شش هفته گذشته تحت فشارهای متوسط و شدید بوده‌اند (مولن، ۲۰۲۰).

از نظر بهداشت و ایمنی شغلی برای کارمندان از راه دور، علاوه بر مزایای شناخته شده برای رفاه کارمندان، دو چالش معمولاً شناخته شده خطرات روانی - اجتماعی و ارگونومی است. کار در خانه در طی همه‌گیری بیماری COVID-19 در شرایط عادی بر خلاف کار از راه دور نیست، زیرا کارمندان برای مدت طولانی و در شرایط سخت خارجی از خانه کار می‌کنند. این وضعیت به

با توجه به بررسی متون مجله پزشکی Lancet (بروکس و همکاران، ۲۰۲۰)، مطالعاتی که از کسانی که در طی این همه‌گیری قرنطینه شده بودند، نشان داد افسردگی، استرس، روحیه کم، تحریک پذیری، بی‌خوابی، علائم اختلال استرس پس از سانحه، عصبانیت و خستگی عاطفی در نتیجه انزوا یا قرنطینه شدن می‌باشد. روحیه کم و تحریک پذیری به ویژه دارای شیوع بالایی است.

بینایی، چاقی، بیماری قلبی و ... را افزایش می‌دهد. ● ارگونومی مبلمان منزل ممکن است برای دورکاری طولانی مدت مطلوب نباشد. بنابراین کارفرمایان باید کارمندان را در مورد مسائل اصلی ارگونومی، از جمله از طریق آموزش، مطلع کنند. این اقدامات پیشگیرانه از کارمندان پشتیبانی می‌کند تا بتوانند ترتیب کار خود را تنظیم کرده و در صورت لزوم آنها را تغییر دهند. مسئولیت ارگونومی مناسب به منظور جلوگیری از MSD باید توسط کارفرمایان و کارمندان تقسیم شود.

● به دلیل انزوای طولانی مدت، خطر فرسودگی شغلی و احساس کنار گذاشته شدن وجود دارد که این امر به تلاش اضافی کارفرمایان، متخصصان منابع انسانی، سرپرستان مستقیم و همکاران برای افزایش حمایت متقابل نیاز دارد.

● اینترنت کم سرعت و ابزارهای فناوری ضعیف نیز می‌توانند باعث ناامیدی و تحریک پذیری شوند. بنابراین، باید از مناسب بودن ابزارها برای کارمندان از راه دور اطمینان حاصل شود.

تعارض زندگی کاری و چالش‌های مربوط به مدیریت مرزهای بین زمان کار و تعهدات شخصی تشدید می‌شود، از جمله عدم توانایی در قطع کار و شارژ مجدد. این امر به ویژه در مورد افرادی که مسئولیت‌های مراقبت دارند، مانند والدین با کودکان مدرسه‌ای در خانه، بیشتر اتفاق می‌افتد. در حالی که کار از راه دور

نظرسنجی دیگری (کولاکوفسکی، ۲۰۲۰) که به طور ناشناس، تکنسین‌ها در مورد تجربیات خود بیان کردند، نشان داد که ۷۳ درصد از پاسخ دهندگان در پایان ماه آوریل فرسودگی شغلی را گزارش کردند، بسیار بالاتر از ۶۱ درصدی است که در اواسط فوریه احساس خستگی کردند. حدود ۱۹ درصد از پاسخ دهندگان اظهار داشتند که ترس در مورد امنیت شغلی آنها ریشه فرسودگی شغلی آنها می‌باشد، در حالی که اندکی بیشتر (۲۰٫۵ درصد) گفتند که آنها دارای یک کار غیرقابل کنترل هستند. ۱۰ درصد دیگر اظهار داشتند که احساس می‌کنند هیچ کنترلی بر کار خود ندارند.

کارفرمایان، کارمندان و متخصصان OSH باید از خطرات مرتبط با دورکاری از تمام وقت، که توسط همه گیری COVID-19 و نیاز حاصل از آن برای فاصله فیزیکی تأکید می‌شود، آگاه باشند:

● استرس فناوری و اعتیاد به فناوری و کاراضافه، که باعث افزایش خستگی، تحریک پذیری و عدم توانایی در قطع کار و استراحت مناسب می‌شود.

● افزایش مصرف الکل و سایر داروهای تفریحی یا افزایش عملکرد، که ممکن است احساسات منفی را افزایش دهد، عملکرد پایین تری داشته و به افزایش پرخاشگری و خشونت کمک کند.

● بی‌تحریکی طولانی مدت، کار در یک موقعیت طولانی مدت بدون حرکت، خطر مشکلات سلامتی از جمله اختلالات اسکلتی عضلانی (MSD) خستگی

کنند. تعدادی از مفاد کنوانسیون ایمنی و بهداشت شغلی ILO ، ۱۹۸۱ (شماره ۱۵۵) و توصیه همراه آن (شماره ۱۶۴) راهنمایی و اقدامات پیشگیرانه و محافظتی مربوطه را برای کاهش اثرات منفی بهداشت و ایمنی بیماری‌های همه‌گیر و همچنین کسانی که با دورکاری ارتباط دارند، ارائه می‌دهد.

این به روزرسانی سیاست OSH و اقدامات مرتبط ممکن است جنبه‌های زیر را داشته باشد:

- مسئولیت‌های کارفرمایان برای حفاظت از بهداشت و ایمنی شغلی کارمندان دورکاری را با در نظر گرفتن خطرات بهداشتی و ایمنی، محیط کار در خانه، تجهیزات، ارگونومی و استرس و همچنین سایر موارد بهداشت روانی مشخص و به روز کنید.

- حقوق و مسئولیت‌های کارمندان دورکاری در مورد سلامتی و ایمنی آنها هنگام کار در خانه را مشخص کنید.

- متخصصان بهداشت و ایمنی را با استفاده از ابزارها و فرایندها از نظر سیستم‌های پشتیبانی بهداشت کارمندان، محیط کار، آموزش، اطلاعات و سازوکار انطباق در مورد OSH و پروتکل‌های ارگونومیک به ویژه برای کارمندان از راه دور به روز کنید و آنها را تقویت کنید.

- مدیران و کارمندان از راه دور را در مورد اهمیت استراحت کافی در طول روز کاری آموزش دهید و همچنین روشن کنید که چنین وقفه‌هایی پیامدهای منفی شغلی نخواهد داشت.

به صورت پاره وقت و گاه به گاه ممکن است اشکال خشونت و آزار و اذیت را که نیاز به تماس رو در رو دارد کاهش دهد، اما انجام تمام وقت - و تعمیم یافته - از راه دور ممکن است منجر به افزایش خطر خشونت با فناوری، آزار و اذیت اینترنتی و آزار و اذیت از جمله خشونت خانگی شود. اقدامات ایمنی و بهداشت شغلی باید بیشتر تقویت شود تا از خطرات روانی - اجتماعی ناشی از این وضعیت، از جمله خشونت و آزار و اذیت جلوگیری و کاهش یابد و به طور فعال سلامت روانی و رفاه کارمندان تقویت شود (ILO ، 2020d).

برای رفع موثر چالش‌های OSH که کارمندان دورکاری در طی بیماری همه‌گیر COVID-19 با آن روبرو شده‌اند، بسیاری از سازمان‌ها تصمیم گرفته‌اند تا گروه‌های ویژه و یا گروه‌های راهنما را که شامل نمایندگان از بخش‌های مختلف سازمان است را انتخاب نمایند. به این کارگروه‌ها سپرده شده است که اسناد موجود در زمینه سیاست‌ها را به روز کرده و شکاف‌های اطلاعاتی و مهارتی را شناسایی کنند و اقدامات آموزشی، ارائه اطلاعات و ارتباطات را برای اطمینان از دسترسی همه به اطلاعات حقوق و مسئولیت‌های خود از نظر بهداشت و ایمنی سازمانی انجام دهند. همکاری نزدیکتر بین متخصصان بهداشت و ایمنی سازمانی و مدیریت در سراسر شرکت‌ها و سازمان‌ها ضروری است، زیرا مدیران باید به طور ویژه نسبت به سلامت جسمی و روحی اعضای تیم خود در یک دوره دورکاری طولانی مدت و تمام وقت مراقبت

- از هر فرصتی برای ارتقا سلامت جسمی، از جمله ورزش و تشویق کارمندان برای حفظ عادات غذایی سالم استفاده کنید، به عنوان مثال، با به اشتراک گذاشتن پیوندهای ویدیویی سلامتی جسمی و روانی و ترویج استفاده از برنامه‌ها و خدمات تناسب اندام.
- گزینه‌های جدید ایجاد کنید یا گزینه‌های موجود را برای حمایت روانی از کارمندان افزایش دهید تا ترس و نگرانی خود را به طور محرمانه تقسیم کنند، یعنی از طریق دسترسی به خطوط راهنما، مشاوره و برنامه‌های کمک به کارمندان.
- مدیران را تشویق کنید تا الگویی برای کارکنان تحت نظارت خود باشند و خود را به عنوان الگویی نشان دهند که چگونه میزان استرس را کاهش می‌دهد.
- در نظر بگیرید که کارمندان برای مدت زمان دورکاری مربوط به همه‌گیری، از قبیل صندلی‌های اداری، مانیتورها و سایر ابزارهای مربوطه که کاملاً با استانداردهای ارگونومی سازگار هستند، تجهیزات لازم را از اداره بگیرند.



۳-۶. تمرکز بر پیامدهای حقوقی و قراردادی

علاوه بر ساعت کاری، پشتیبانی فنی و ابزارها و اقدامات ایمنی و بهداشتی، شفاف و مشخص کردن شرایط دورکاری در مورد مکان، بازپرداخت هزینه‌های مربوط به دورکاری، تغییرات قراردادی و روش‌های اطلاع‌رسانی در صورت موانع انجام کار نیز بسیار مهم است. سازمان‌ها باید چندین جنبه حقوقی مربوط به

دورکاری را تأیید کنند و همچنین در صورت بروز حادثه مربوط به کار در حین کار از راه دور، بیمه نامه کافی داشته باشند. کارفرمایان همچنین باید در هنگام کار از راه دور، شرایط و ضوابط شغلی را روشن کنند، از جمله سوالات مربوط به حقوق که مزایا و کمک هزینه‌های کارمندان بررسی می‌شود و ممکن است نیاز به تعدیل، بیمه و پیامدهای حقوقی مربوط به تجهیزات و نرم‌افزارهای استفاده شده در هنگام کار از راه دور باشد. در اصل، شرایط و ضوابط استخدام باید همانند شرایط کارمندان در محل کار کارفرما باشد. به همین ترتیب، کارمندان از راه دور باید از مسئولیت‌داری‌های مختلفی که کارمندان هنگام کار در خانه از آن استفاده می‌کنند، آگاه شوند که ممکن است متعلق به خود آنها یا شرکت‌های آنها باشد، در صورت گم شدن، آسیب دیدن یا سرقت کارمندان باید از هرگونه مسئولیت مالی در قبال چنین ضررهایی معذور باشند، مگر اینکه سهل‌انگاری تشخیص داده شوند. کارفرمایان باید کارمندان را در مورد سیاست سازمان در مورد ابزارهای کاری که

استفاده می‌کنند و نحوه اطمینان از ایمنی و نگهداری آنها را آگاه و آموزش دهند. این موارد ممکن است به ویژه در مورد تجهیزات کاملاً ویژه از جمله چاپگرهای سه بعدی، هدست‌های VR یا سایر ابزارهایی که کارمندان هنگام انجام فعالیت‌های خود از راه دور باید استفاده کنند، بسیار مهم هستند.

یکی دیگر از مواردی که باید مورد بررسی قرار گیرد، بازرسی از محیط کار کارمندان از راه دور برای اطمینان از ایمنی با شناسایی و اصلاح عوامل خطر است که می‌تواند در ایجاد بیماری یا جراحت موثر باشد. موسسات بهداشت و ایمنی در تعدادی از کشورها دستورالعمل‌هایی را در مورد ارزیابی محیط کار خانگی کارمندان از راه دور تهیه کرده‌اند (به عنوان مثال کیفیت هوای داخل خانه، ارگونومی، خطرات ناشی از نور، قرار گرفتن در معرض مواد شیمیایی و سایر نگرانی‌ها) (OSH Wiki، 2020). با وضعیت این همه‌گیری جهانی، احتیاج جدی به ایجاد یک سیاست روشن در مورد ادامه بررسی منظم در محل، با رعایت قوانین فاصله فیزیکی و در عین حال انجام تعهد قانونی کارفرما، وجود دارد. کارفرمایان و متخصصان OSH ممکن است بخواهند برای اطمینان از ارزیابی خطرات احتمالی بهداشتی و ایمنی و اقدامات لازم برای کاهش آنها، یک سایت را به صورت مجازی را بررسی کنند.

کارفرمایان باید از انطباق با قوانین ملی و سیاست‌های سازمانی خود اطمینان داشته باشند و همچنین اقدامات

جدید را در زمینه‌های زیر انجام دهند:

- نظارت بر اینکه آیا دولت برای کارمندان از راه دور هزینه‌های مربوط به کار در خانه بدون مالیات جبران می‌کند یا خیر و آیا اطلاعات و حمایت از کارمندان برای درخواست این حمایت مالی را تأمین می‌کند.
- تجدید نظر در مزایای کارمندان به طور مناسب، اگر به عنوان مثال ادامه کار از راه دور به این معنی است که کارمندان نمی‌توانند از برخی مزایای خود بهره‌مند شوند (به عنوان مثال عضویت در سالن ورزشی، جبران خسارت، غذا و نوشیدنی رایگان و غیره) و اطمینان از باقی ماندن بسته حقوق و مزایای کلی در همان سطح قبل از همه‌گیری، با جایگزینی برخی مزایا با گزینه‌های دیگر با ارزش برابر (به عنوان

مثال، برنامه‌های بدنسازی، مربیگری آنلاین و گزینه‌های یادگیری و غیره).

- روشن کردن پیامدهای مربوط به مالیات بر درآمد در صورتی که کارمندان از کشوری متفاوت از کشوری که مقرر کارفرما در آن کار می‌کند، از راه دور کار می‌کنند. همین امر در مورد پرداخت‌های تأمین اجتماعی نیز صادق است.

- درخواست ویزای کار و اجازه اقامت برای آن دسته از کارمندانی که در خارج از کشور مبدأ خود از راه دور کار می‌کنند و به دلیل محدودیت‌های مربوط به همه‌گیر شدن در انتقال آزاد از مرزها، نمی‌توانند به آن کشور برگردند.



۳-۷. تمرکز بر آموزش

- همانطور که دورکاری به صورت تمام وقت برای یک دوره طولانی با کار سنتی سازمانی متفاوت است، مدیریت یک تیم از راه دور نیز دارای چالش‌ها و همچنین فرصت‌های خاص خود است. سازمان‌ها باید تصدیق کنند که برای کارمندان و مدیران، این وضعیت جدید نیاز به ارزیابی مجدد عادت‌های قدیمی کار و یادگیری مهارت‌های جدید برای مدیریت بهتر وضعیت، برای حفاظت از رفاه کارکنان و حفظ معیارهای عملکرد مورد توافق دارد. با انگیزه نگه داشتن کارمندان، کمک به آنها برای استفاده از روشهای مختلف کار در خانه، حفظ همکاری خوب تیمی و حمایت از کارمندان برای قطع ارتباط از کار و داشتن توافق مناسب برای زمان کار، تنها برخی از موارد مهمی است که آموزش و توسعه برای کارمندان از راه دور و مدیران آنها می‌تواند در نظر گرفته شود.
- سازمانها رویکردهای مختلفی را اتخاذ کرده‌اند تا اطمینان حاصل کنند که کارکنان آنها از تجهیزات کافی برای عملکرد موثر هنگام کار از راه دور برخوردار هستند. مدیران قادر به مدیریت موثر یک تیم از راه دور با استفاده از یک رویکرد مبتنی بر نتایج هستند و همه کارمندان از راه دور از مهارت‌ها و دانش لازم برای هدایت موفقیت آمیز کار از راه دور به طور منظم، از جمله در طی همه گیر شدن بیماری برخوردار هستند، یا آموزش‌های لازم برای رفع هرگونه شکاف مهارت در آنها ارائه می‌شود.
- انجام نظرسنجی به طور منظم (هر ۲-۳ هفته) در مورد چالش‌ها و نیازهای کارمندان از راه دور و به طور خاص این نیازها را با آموزش آنلاین، وبینارها، کارگاه‌ها و جلسات مربیگری هدف قرار دهید.
 - اولویت بندی انواع آموزش‌ها از فهرست آموزشی موجود آنها که اکنون بیشترین اهمیت را دارند، مانند مهارت‌های رهبری، مهارت‌های مدیریت زمان و مهارت‌های ارتباطی.
 - مدیران ممکن است از حضور یا بازدید مجدد از آموزش‌های خاص با هدف توسعه مهارت‌های رهبری در مدیریت تیم‌های از راه دور، هدایت تیم‌ها از طریق یک بحران، ارتباط موثر با یک تیم از راه دور و مربیگری بهره‌مند شوند.
 - ارائه جلسات آموزشی با تمرکز بر مهارت‌های نرم و جنبه‌های رفتاری، مانند مهارت‌های مدیریت زمان برای این جلسات به آنها کمک می‌کند تا مهارت‌هایی را برای به حداقل رساندن خطرات بهداشتی، تعیین مرزهای بین زندگی شغلی و شخصی و بهبود اثربخشی در آنها کسب کنند. انجام ورزش کافی، خوب غذا خوردن و خوابیدن و قطع ارتباط با دستگاه‌های دیجیتال اگر در زمینه کار از راه دور در طی همه گیر شدن بیماری بیشتر نباشد، به همان اندازه مهم است.

- مدیران همچنین می‌توانند از آموزش متمرکز بر یادگیری مدل سازی نقش و مشارکت فعال و رویکردهای مشترک که باید به ویژگی‌های اصلی در تقویت پویایی تیم‌های از راه دور متمرکز شوند، بهره‌مند شوند.
- به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و نکاتی برای کار از راه دور موثر به طور آشکار و همچنین چالش‌های موجود در مورد ریتم کار، مدیریت زمان و عادت‌های سالم نیز می‌تواند تیم‌ها را برای انجام مراقبت‌های شخصی بهتر توانمند کند.

۳-۸. تمرکز بر روی ایجاد تعادل بین کار و زندگی

در مقایسه با کار از راه دور در شرایط عادی، کار از راه دور در طی همه‌گیری بیماری COVID-19 بسیار چالش‌برانگیز است زیرا اجباری است، نه داوطلبانه، و تمام وقت است به جای پاره وقت یا گاه به گاه. نظرسنجی‌های انجام شده با افرادی که در خانه در طول این بیماری همه‌گیر کار می‌کنند نشان می‌دهد که تجربه‌های مثبت کار در خانه نیز وجود دارد (Cart-mill، ۲۰۲۰). مفیدترین ابزار برای حمایت از کارمندان با حفظ تعادل بین زندگی و کار آنها مدیریت کارمندان از راه دور توسط نتایج است و نه با تمرکز بر تعداد ساعت‌ها یا برنامه‌های خاصی که آنها کار می‌کنند. با قابل کنترل نگه داشتن حجم کار و مشخص کردن انتظارات واقع‌بینانه و واضح از نتایج خاص، کارمندان برای سازماندهی زمان و وظایف خود بهتر تجهیز می‌شوند تا وظایف کاری خود را با زندگی شخصی خود، از جمله مسئولیت‌های خانوادگی، متعادل کنند. یکی از مهمترین چالش‌هایی که کارکنان دورکار در طی این همه‌گیری آن روبرو هستند، تعارض کار و زندگی است

که به دلیل ادغام مرزهای بین کار و زندگی شخصی تجربه می‌کنند. محو شدن مرز بین زندگی شخصی و شغلی همیشه در دورکاری حتی در بهترین زمان‌ها مسئله مهمی است، اما به نظر می‌رسد به دلیل شرایط منحصر به فرد این بیماری همه‌گیر، مشکل خاصی داشته باشد. در حقیقت، بحران COVID-19 این تصور را که کار با حقوق و زندگی شخصی دو حوزه کاملاً جداگانه هستند و همچنین افسانه ایده آل کارگری مبنی بر اینکه کارمندان برای انجام وظایف مربوط به کار خود می‌توانند و باید همیشه در دسترس باشند، در هم شکسته است. مطالعات نشان داده است که دورکاری شدت کار و تداخل کار در خانه را افزایش می‌دهد و منجر به اثرات سو بر سلامت و سطح استرس کارمندان دورکاری می‌شود (Eurofound و ILO، 2017). در یک نظرسنجی اخیر، بیش از هر پنج نفر (۲۲ درصد) با کودکان خردسال (زیر ۱۲ سال) زندگی می‌کنند در تمرکز در شغل خود در تمام یا بیشتر اوقات، مشکلاتی را گزارش کردند، در حالی که فقط ۵ درصد از خانواده

برنامه‌ریزی، در دسترس بودن و تعیین مرزها در تیم‌ها.

- حمایت از کارمندان دارای فرزندان کوچک یا سایر مسئولیت‌های مراقبت که ممکن است در انجام کار خود با مشکل روبرو شوند و انتظارات کارفرمایان را برآورده کنند. چنین افرادی باید با اقدامات هدفمند مانند برنامه‌های ویژه مرخصی والدین که در چندین کشور اجرا شده است و براساس گفتگوی اجتماعی و مشاوره بین کارمندان و کارفرمایان تنظیم می‌شود و به صورت تمام وقت یا نیمه وقت، پشتیبانی شوند. همه‌گیری کنونی به ما نشان داد که دورکاری در بین مجموعه اقداماتی که باعث انعطاف‌پذیری کار و حداکثر استفاده از فناوری می‌شود، راهی ممتاز است. به عنوان مثال، برای سازش بین زندگی شغلی و خانوادگی یا برای مدیریت بهتر زمان توسط کارمند یک عملیات پیچیده، اما موفقیت‌آمیز بود. رهنمودهای روشنی نه تنها برای جلوگیری و حفاظت از سلامت کارمندان و کاربران، بلکه همچنین برای تضمین تداوم خدمات عمومی، وجود دارد. در مورد آینده، پس از سپری شدن این دوره، دولت پرتغال قصد دارد حداقل ۲۵٪ از کارمندان را در کار از راه دور، در محدوده کارمندانی که می‌توانند وظایف خود را از راه دور انجام دهند، حفظ کند. زمانی که ما زندگی می‌کنیم یکی از مصائب بزرگی است که در آن هرکدام از ما برای دستیابی به اهداف مشترک و ساختن پل‌ها نقشی اساسی دارند. خوزه کوتو - دبیر امور خارجه، پرتغال

های بدون فرزند و ۷ درصد با کودکان ۱۲ تا ۱۷ ساله زندگی میکنند (Eurofound ، 2020b). به طور خاص، والدین مجرد یا والدین فرزندان دارای معلولیت یا مشکل یادگیری، گزارش می‌دهند که وضعیت بسیار استرس‌زا است.

از طرف دیگر، پاسخ دهندگان به نظرسنجی گزارش دادند که از کمبود وقت و استرس مسافرت در دفتر قدردانی می‌کنند. وقت بیشتری را با فرزندان و همسران خود می‌گذرانند و همچنین انعطاف‌پذیری در ساعات کار دارند. اما وقتی زندگی شخصی و شغلی آنها به هم ریخته است، کارمندان چگونه می‌توانند به طور موثر از کار جدا شوند؟ اقدامات زیر در میان دیگران ممکن است توسط سازمان‌ها برای کمک به بهبود تعادل زندگی کارکنان دورکاری در نظر گرفته شود، از جمله اینکه آنها را قادر می‌سازد تا به طور موثر از کار در طول دوره‌های مشخص جدا شوند:

- پشتیبانی از مدیریت مرزهای زندگی کاری با تعیین انتظارات واضح در مورد بازده کار و در عین حال تشویق کارمندان به انعطاف‌پذیری برای مدیریت برنامه‌های کاری خود براساس نیازهای فردی آنها.
- اطمینان از اینکه کارمندان در زمان‌های مشخص شده برای استراحت و زندگی شخصی، بدون عواقب منفی برای شغل خود، اقدام می‌کنند.
- تشویق ارتباط و همکاری بین کارمندان و مدیران در مورد

۴. بعد جنسیتی دورکاری در طی همه‌گیری COVID-19

دنیای کار، از جمله دورکاری، جنسیتی است. در شرایط عادی، دورکاری ممکن است به طور بالقوه برای زنان معایبی داشته باشد، زیرا آنها در عین حال که باید اشتغال با حقوق داشته باشند معمولاً به اجبار عهده دار مراقبت از کودکان کارهای داخل خانه نیز هستند. با اینحال دورکاری ممکن است به آنها در متعادل کردن وضعیت کارهای داخل خانه و کار بیرون موثر باشد. به عنوان مثال، در یک مطالعه مهم نشان داده شد که زنانی کارمندی که دورکاری می‌کنند تعادل بهتری بین وظایف داخل خانه و کار بیرون نسبت به هم‌تایان مرد برقرار کرده‌اند (Eurofound و ILO، 2017). تأثیر نهایی

در خط مقدم مراقبت‌های بهداشتی یا تامین کالاهای اساسی طریق رده‌فروشی کار می‌کنند، یا در خانه مسئولیت مراقبت از کودکان و بزرگسالان را عهده دار هستند، باید مورد توجه بیشتری قرار گیرند و علاوه سیاست‌گذاری‌های آینده و سیاست‌های منابع انسانی شرایط شغلی انعطاف‌پذیری را برای آنها تامین کند. علاوه بر این، طبق یک مطالعه جدید، اشتغال زنان احتمالاً بیش از مردان توسط بحران اقتصادی ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ آسیب دیده است (ILO، 2020). برخی از موارد مهم که باید متولیان کار به آن توجه ویژه داشته باشند به شرح زیر است:

- هر زمان که سازمان‌ها داده‌هایی را جمع‌آوری می‌کنند، از جمله در مورد همه‌گیری، باید از نظر جنسیتی تفکیک شوند تا چگونگی تأثیر عوامل مختلف بر زنان و مردان متفابه خوبی درک شود. از چنین داده‌هایی باید برای افزایش آگاهی در بین مدیران ارشد و سایرمدیران استفاده شود تا از آگاهی و درک آنها از تأثیرات مختلف شرایط کار بر زنان و مردان و انجام برنامه‌های پاسخگویی مناسب اطمینان حاصل شود.
- دورکاری بر تعادل زندگی شغلی زنان و مردان به عوامل بسیاری بستگی دارد از این عوامل می‌توان به چارچوب قانونی و قوانین تنظیم شده و از همچنین مواردی چون تقسیم کار بر اساس جنسیت، فرهنگ سازمانی، سیاست‌ها و شیوه‌های کارفرمایی اشاره کرد.
- نابرابری‌ها و چالش‌های موجود جنسیتی اجتماعی و اقتصادی زنان با بحران فعلی تشدید می‌شود و این امر می‌طلبد که بنگاه‌های اقتصادی و سایر سازمان‌ها در اقدامات مربوط به مقابله با بحران COVID-19 واکنش جنسیتی نشان دهند (UN Women، 2020). زنانی که

بروز خشونت‌های خانگی وجود دارد. کارفرمایان در افزایش سطح آگاهی، ارائه حمایت و کمک به قربانیان احتمالی و همچنین توانمندسازی همه کارمندان برای مراقبت از یکدیگر و شناسایی علائم هشدار دهنده اولیه که ممکن است نشانه‌ای از احتمال بروز سواستفاده یا خشونت در خانه یکی از آنها باشد، نقش دارند. سازمان‌ها باید طریق فراهم کردن خطوط تلفن ملی یا محلی اختصاصی و همچنین آموزش چگونگی اعلام گزارش با استفاده از کلمات رمز ویژه‌ای که قربانیان می‌توانند از آنها برای گزارش موارد خشونت‌های خانگی استفاده کنند پاسخ مناسبی برای پیگیری مشکلات قربانیان فراهم کرده و اطلاعات مربوطه و آموزش مناسب را با کارمندان در میان بگذارند (مطابق با کنوانسیون ILO خشونت و آزار و اذیت، ۲۰۱۹ (شماره ۱۹۰) و توصیه‌های همراه آن (شماره ۲۰۶)).

● کارفرمایان باید سیاست‌های خانواده دوستی را تقویت کرده با تمرکز ویژه بر تشویق مردان برای تقسیم مساوی وظایف مراقبتی که پولی بابت آنها پرداخت نمیشود و همچنین ترغیب آنها به مشارکت در انجام کارهای خانگی از طریق فراهم کردن مشوق‌هایی برای مردان یا استفاده از کمپین‌های رسانه‌ای، وبلاگ‌ها یا عکس، فیلم‌ها و غیره به کاهش هر چه بیشتر خشونت‌ها در منزل کمک کنند. برنامه‌های دورکاری باید به گونه‌ای باشد که به

بررسی عملکرد کارکنان، با چالش‌های عمیقی که زنان در رابطه با متعادل سازی کار با حقوق و مسئولیت‌های مراقبتی خود در طی همه‌گیری روبرو هستند، نیز روبرو شوند.

● نباید فقط کارکنانی را برای ارتقا در اولویت قرار دهد که می‌توانند با ظرفیت کامل در طول همه‌گیری کار کنند و همچنین نباید آن دسته از کارمندی را که به دلیل چالش‌های شخصی نتوانستند به خوبی کار کنند تنبیه کرد چراکه این افراد مسئولیت‌های دیگری از جمله انجام آموزش فرزندان در خانه را نیز به دلیل تعطیلی مدارس بر عهده دارند

● کارفرمایان باید همدلی و خلاقیت خود را در حمایت از کارمندان زن و کارمندی که مسئولیت‌های مراقبتی دارند نشان دهند، تا از این طریق از انجام گزینه‌های دیگری چون قطع ساعات کار یا ترک کامل شغل توسط آنها جلوگیری شود و در نتیجه خطرات عقب افتادن زنان در انجام شغل حرفه‌ای خود کاهش یابد.

● گزارش‌ها از بسیاری از کشورهایی که در حال حاضر برای جلوگیری از گسترش ویروس کرونا، قرنطینه‌هایی به دستور دولت داشته‌اند، نشان می‌دهد که بروز خشونت خانگی به طور قابل توجهی افزایش یافته است. (ILO، 2020) برای بسیاری از بازماندگان خشونت‌های خانگی، کار فرصتی غیرقابل پیش‌بینی برای سواستفاده فراهم می‌کند و از اینرو خطر بیشتری در خانه نسبت به خارج از خانه برای

قبل از برابری جنسیتی تبدیل شود و مانع تنوع و تلاش شرکتها برای دستیابی به اهداف برابری جنسیتی شود.

● در آخر، توجه به زنان و بعد جنسیتی در ارائه پاسخها و انجام وظایف در دوران همه‌گیری COVID-19 ضروری است.

زنان و مردان فرصت‌های برابر برای دورکاری و گزینه‌های مناسب برای غلبه بر تعارضهای کاری در خانه را دهد (ILO ، 2020f).

● یکی از جنبه‌های مهمی که باید در نظر گرفت این است که کار از راه دور تمام وقت و مستمر که توسط قوانین فاصله‌فیزیکی و قرنطینه اعمال شده است، نباید به عقب‌گردی در دستاوردهای



۵. اعتماد و فرهنگ سازمانی

اینکه یک سازمان چگونه به همه‌گیری واکنش نشان داده و از آن عبور می‌کند، بستگی به فرهنگ سازمانی و ارزشهای آن دارد. چگونگی مدیریت متناسب با تغییر پیچیده در زمان کار از راه دور و اینکه این تجربه برای کارمندان چگونه بوده است، از طریق عوامل مختلفی از جمله فرهنگ، مهارت‌های رهبری، شفافیت و سطح اعتماد در سازمان تعیین می‌شود. بسیاری از سازمان‌ها زود واکنش نشان دادند و برخی از آنها دوره آزمایش دورکاری را برای کارمندان خود معرفی کردند و بسیاری از آنها تاکنون به محل کار خود برنگشته‌اند. آن دسته از کارفرمایانی که سریعاً در مورد فرآیندها و خطرات احتمالی همه‌گیری با کارمندان خود ارتباط برقرار کرده‌اند و همچنین از کارمندان خود با فراهم کردن جنبه‌های مختلفی از دورکاری پشتیبانی می‌کنند، از نیروی کاری با انگیزه بالا و سطح اعتماد بیشتر بهره‌مند شده‌اند و این تأثیر مثبتی بر فرهنگ سازمانی در درازمدت دارد.

اعتماد عاملی است که تمام جنبه‌های دورکاری را در کنار هم نگه می‌دارد. مدیران، کارمندان دورکاری و همکارانشان باید به یکدیگر اعتماد کنند. کار از راه دور بدون اعتماد نمی‌تواند موثر باشد (ILO، ۲۰۲۰a). اعتماد می‌تواند به طور فعالانه توسط سازمان‌ها ایجاد شود، حتی اگر تیم‌ها از راه دور کار کنند.

اینها برخی از مراحل است که کارمندان و سازمانها می‌توانند برای ایجاد اعتماد به نفس و حفظ روابط قابل اعتماد بین کارکنان و با مدیریت بردارند:

- کارمندان باید بدون داشتن ترس از پیامدهای منفی، در تصمیم‌گیری احساس قدرت کنند. همچنین باید به آنها اطمینان داد که اشتباه کردن بخشی از فرایند یادگیری و توسعه است. اگر کارمندان احساس اعتماد کنند، بسیاری از همکاران دیگر را بی‌جهت در حل مشکلات یا تصمیم‌گیری مشارکت نخواهند داد.
- یکی از سریع‌ترین راه‌های ایجاد اعتماد این است که به دقت بدانیم از کارمندان چه انتظاری داریم تا چه زمانی می‌تواند این انتظارات را تأمین کند. هنگامی که ناظران مستقیم بر فعالیت کارمندان این انتظارات خود از کارمندان را به وضوح بیان کنند، در صورت ایده‌آل بودن کارمندان در دستیابی به اهداف، نیاز به مدیریت در جزئیات مرتفع خواهد شد، چراکه از همان ابتدای مشکلات مربوط به عملکرد آشکار خواهند شد.
- کارمندانی که ناقل DNA فرهنگ سازمان هستند و به عنوان میزبان فرهنگ خود عمل می‌کنند، باید فعال و فراخوانده شوند. آنها ممکن است فعالیت‌هایی را انجام دهند که فرهنگ سازمانی را پرورش دهند حتی وقتی

پشتیبانی و همچنین برای ایجاد و حفظ روابط شغلی مبتنی بر اعتماد بسیار مهم و حیاتی است.

● مدلسازی ارزش‌های سازمانی توسط مدیران ارشد، مانند ارزش‌های چون اعتماد و همدلی، نقش بسیار موثری برای حمایت از کارمندان و بازخورد رفتارهای متقابل و مطابق با فرهنگ مطلوب سازمان توسط آنها دارد.

● گروه‌های غیررسمی درون سازمان، مانند گروه‌های منابع انسانی یا گروه‌های وابسته، نقش بسزایی در حفظ فرهنگ سازمان در طی همه‌گیری بیماری و تقویت اعتماد دارند. تشویق آنها برای ادامه تشکیل جلسات، انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های مربوط به استخدام‌های منظم، حتی در حالی که بیشتر کارکنان از راه دور کار می‌کنند، امری مهم است. در این خصوص آنها دسته از افرادی که از پدران، مادران تنها و یا والدین دارای فرزند معلول یا دارای مشکل یادگیری حمایت می‌کنند، باید بیشتر مورد پشتیبانی و توجه قرار گیرند.

سرانجام، در اینجا پیشنهاد می‌شود که سازمانها باید از استفاده از ابزارها و نرم‌افزارهای نظارتی و نظارت بر کارمندان خودداری کنند، چرا که در ظاهر به نظر می‌رسد یک راه حل آسان برای مدیریت عملکرد کارمندان دورکاری باشد اما در عمل می‌تواند با چالشها و نگرانیهای اخلاقی متعددی همراه باشد. در صورت عدم رسیدگی، این نگرانی‌ها می‌توانند به طور قابل توجهی بر روابط بین کارمندان و کارفرما تأثیر بگذارند، اعتماد به مدیریت را کاهش دهند و منجر به نگرش منفی و رفتارهای ضد تولید شوند (مک پارلند، کانلی، ۲۰۲۰).

کارمندان از راه دور کار می‌کنند، به عنوان مثال، از طریق ایجاد گروه‌های حمایت از همکاران، تعریف رویدادهای غیررسمی، برگزاری مسابقات سرگرم‌کننده و دیگر اقدامات ابتکاری خود.

● کارمندان باید بدانند که چه زمانی و چگونه می‌توانند به همکاران و ناظران مستقیم خود برای پشتیبانی ارتباط برقرار کنند و انتظار می‌رود چگونه پیشرفت خود را اعلام کنند.

● اطمینان از اینکه روابط اجتماعی بین تیم‌ها حتی در هنگام دورکاری نیز زنده نگه داشته می‌شود، از مزایای اعتماد سازی خواهد بود. تماس‌های ویدئویی غیررسمی همراه با استراحت و قهوه مجازی، ناهار یا فعالیت‌های تیمی برای به اشتراک گذاشتن تجربه در طول بحران COVID-19 تأثیر مثبتی بر رفاه کارمندان، احساس تعلق آنها به سازمان و اعتماد متقابل نشان داده است.

● مدیران نیز با برقراری ارتباط منظم در مورد اوضاع موجود در سازمان، انجام پرداخت به موقع پروژه‌ها، تأمین مشوق‌ها و ایجاد شرایط اشتغال نقش بسیار برجسته‌ای، در تأمین سلامت روانشناختی کارکنان دارند. به عنوان مثال، تشکیل جلسات هفتگی آنلاین در تالار شهر، که طی آن رهبران ارشد کل نیروی کار برای به روزرسانی و پاسخ به سوالات مخاطب حاضر می‌شوند، ثابت شده است که در ایجاد و حفظ اعتماد بسیار حیاتی است.

● گوش دادن فعالانه به نگرانی‌ها و چالش‌ها و همچنین ایده‌های کارمندان و داشتن انعطاف‌پذیری و تأمین

۶. پاسخ سیاستی برای حمایت از کارفرمایان و کارمندان در معرفی و تداوم دورکاری موثر

- ماهیت ویرانگر بیماری همه گیر COVID-19 به منظور کاهش سرعت انتشار ویروس و اطمینان از جلوگیری از فشار بیش از حد به سیستم های مراقبت های بهداشتی، واکنش سریع و شدید دولت را برای محدود کردن تعاملات اجتماعی ضروری کرده است. از جمله این اقدامات دولتی، تعطیلی موقت مشاغل غیر ضروری و سایر سازمان ها و همچنین سیاست های تشویقی آنها برای انجام دورکاری کارکنانی که وظایف آنها با دورکاری سازگار است می باشد.
- با این حال، تغییر روند انجام کار از طریق دفتر کار به دورکاری برای همه شرکت ها و سازمان های عمومی، به ویژه برای افرادی که تجربه دورکاری ندارند، خیلی آسان نبوده است. از جمله دلایل دشواری در انجام این انتقال موارد زیر می باشد:
- فرهنگ سازمانی
 - مقاومت در برابر مدیریت
 - فقدان ابزار و دستگاههای مناسب IT
 - فرآیندهای دست و پا گیر مبتنی بر کاغذ
 - کمبود مهارت و منابع آموزشی برای پشتیبانی از تیم های روی آورده به دورکاری
 - عدم وجود دستورالعمل های ایمنی و بهداشت داخلی
- قانون کار که در آن کارمندان دورکاری از حقوق و حمایت های مشابه کارمندان شاغل در دفتر برخوردار نیستند
- مسائل مربوط به امنیت داده ها و مسائل مربوط به حریم خصوصی.
- فراهم کردن زیرساخت های دورکاری برای کارکنان یک مسئولیت مشترک بین دولت، ادارات و نمایندگی ها، نمایندگان کارفرمایان، اتحادیه های کارگری و نهادهای حرفه ای حمایت از کارفرمایان می باشد. با ارائه مشاوره، منابع اطلاعاتی، برگزاری وبینارها و پشتیبانی مالی در طی همه گیر شدن بیماری و فراتر از آن، این سازمان های می تواند در تسهیل فرایند انتقال تدریجی انجام کار از دفتر در محل کار به خانه (دورکاری) کمک کنند.
- گزینه های اصلی سیاستی برای حمایت از کارفرمایان و کارمندان در مورد دورکاری چیست؟
۱. ارائه اطلاعات به روز، قابل اعتماد و قابل دسترسی به کلیه ذینفعان دورکاری در طی همه گیری COVID-19 از طریق:
- شفاف سازی در مورد تغییرات حقوقی و تعهدات کارکنان

به عنوان مثال، در مورد بررسی بهداشت و ایمنی محیط کار در خانه به منظور امکان اجرای فوری دورکاری سختگیری نشود، به شرطی که هر کارگر ارزیابی خود را از محل کار خود انجام دهد.

انعطاف پذیر کردن و تسهیل مقررات موجود در صورت لزوم (به عنوان مثال، تعهد کارفرما برای تهیه صندلی‌های ارگونومیک یا امضای قرارداد دورکاری قبل از شروع دوره دورکاری).

۳. پشتیبانی از کارمندان دورکاری از طریق:

- ارائه مقررات جدید دورکاری به صورت مناسب که ممکن است شامل بهبود استانداردهای حفاظتی برای همه کارمندان دورکار، انعطاف پذیری در برنامه های دورکاری؛ امکان قطع انجام کار در زمانهایی که برای استراحت و زندگی شخصی، استفاده مناسب از ابزارهای ICT و اقدامات بهداشتی، ایمنی و حقوق جمعی باشد.

- بازپرداخت (به طور کامل یا جزئی) هزینه های برق، ارتباطات، گرمایش و یا تهویه هوا و سایر هزینه های خاص برای کارمندان دورکار در خانه.

- ارائه انعطاف پذیری بیشتر به کارمندان دورکاری در مورد ساعت کاری و کنترل برنامه کاری آنها (به عنوان مثال، روز کاری ممکن است زودتر شروع شود یا ممکن است به دلیل شرایط فردی، مانند مسئولیت های مراقبت و تعهدات مربوط به آموزش در خانه دیرتر به پایان برسد).

- اعمال اقدامات مالیاتی برای کارمندانی که از کشورهای

موجود و تغییراتی که به دلیل همه گیری ایجاد شده است.

- ارائه مشاوره یا راهنمایی در مورد حداقل تجهیزات مورد نیاز برای دورکاری (از جمله رایانه و برنامه های نرم افزاری).

- ارائه اطلاعات مختصر و آگاهی بخش در مورد بهداشت و ایمنی، از جمله ارگونومی صحیح.

- ارائه توصیه هایی در مورد چگونگی جلوگیری از تهدیدات امنیت سایبری در حالی که کارمندان در خانه کار می کنند و همچنین ارائه راهنمایی در مورد چگونگی مطابقت کارفرمایان با مقررات حفاظت از اطلاعات و حریم خصوصی، مانند مقررات عمومی حفاظت از داده های اتحادیه اروپا (GDPR7).

۲. ارائه اشکال متنوع از پشتیبانی مالی و اداری و سایر تخفیف ها برای بنگاه ها از طریق:

- ارائه امکان پرداخت یک بار هزینه یکجا یا پشتیبانی نقدی از SMEها برای خرید تجهیزات برای کارمندان برای دورکاری.

- ارائه یارانه برای استفاده از خدمات آموزشی برای پشتیبانی از شروع دورکاری.

- ارائه مشوقهای مالیاتی و پشتیبانی مالی از قبیل به تعویق انداختن پرداخت مالیات، کاهش نرخ ها یا پرداخت اقساط در راستای کاهش بار مالی کارفرمایان با این شرط که به کارمندانشان اجازه دورکاری داده شود.

- تسهیل انجام دورکاری از طریق روشهای بوروکراتیک

● نمایندگان اتحادیه‌های صنفی در پاسخگویی کارفرمایان در مورد ایمنی محل کار نقش دارند. در جایی که نمایندگان اتحادیه به دلیل آلودگی به COVID-19 احساس امنیت در محل کار ندارند، باید مطابق با کنوانسیون ایمنی و بهداشت شغلی 1981، ILO (شماره ۱۵۵) برای مشاوره فوری در مورد اقدام با تیم حقوقی اتحادیه خود تماس بگیرند.

● اطمینان از اینکه کارفرمایان مسئولیتهای خود را از نظر آگاهی بخشی و آموزش کارمندان در مورد رعایت اقدامات OSH هنگام بازگشت به محل کار کاملاً انجام می‌دهند. اتحادیه‌ها همچنین می‌توانند با حفظ ارتباط فعال با عضویت کارمندان، از آنها حمایت کنند.

غیر از کشور محل کارفرما، از راه دور کار می‌کنند تا از پرداخت دو برابر مالیات بر درآمد جلوگیری شود.

۴- استفاده از شرکای اجتماعی (Social part-ners) مطابق با اصول کنوانسیون مذاکره جمعی 1981، ILO (شماره ۱۵۴)، در طراحی و اجرای دورکاری از طریق:

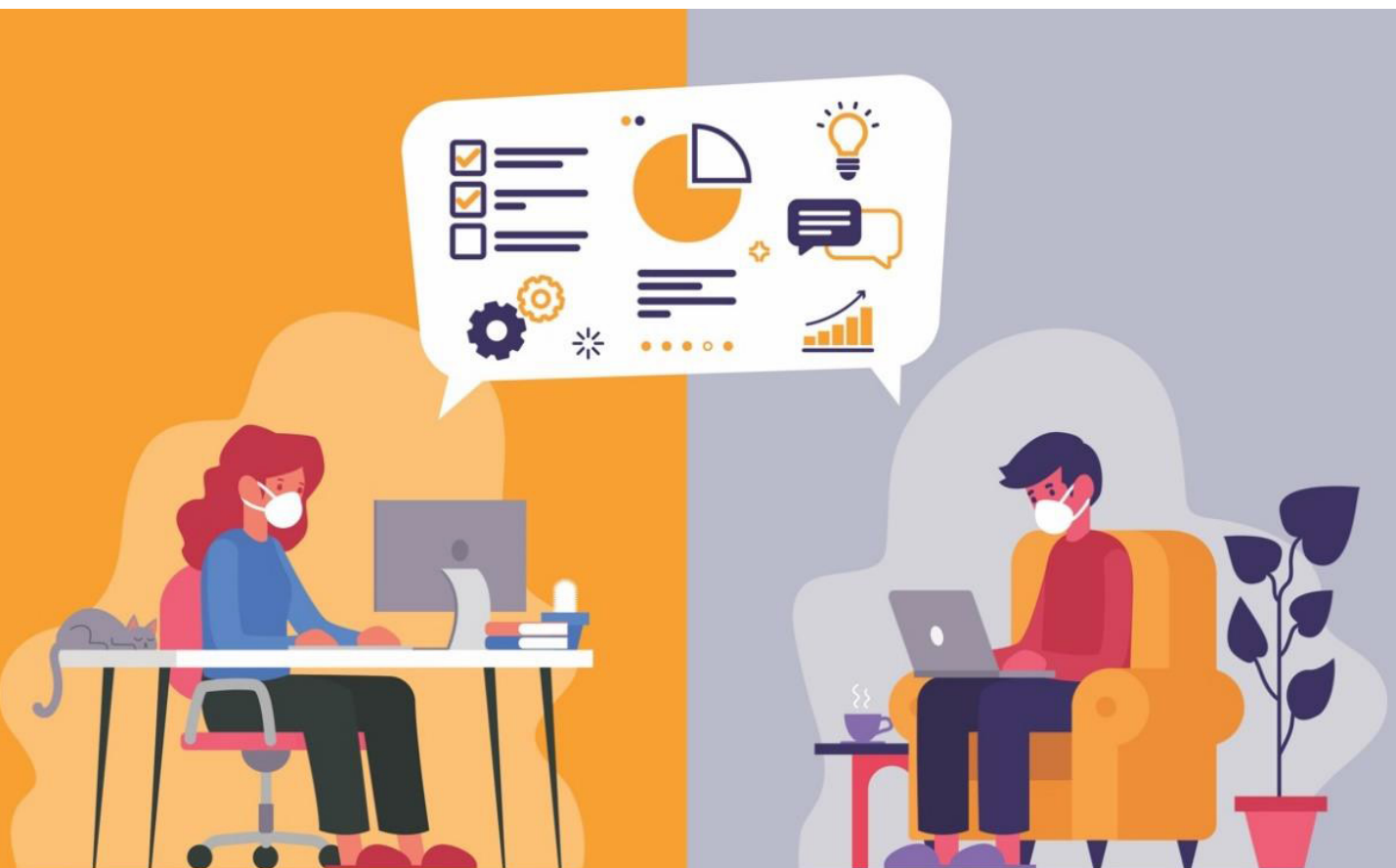
● در مورد قوانین و مقررات حاکم بر دورکاری از آنها مشاوره بگیرید.

● اطلاع رسانی به اعضای خود در خصوص مزایای دورکاری و کمک در شروع فعالیت‌ها از طریق دورکاری

● استفاده از شبکه‌های گسترده آنها برای به اشتراک

گذاشتن تجربیات، توانمندسازی یکدیگر و گردآوری

اطلاعات بیشتر در مورد دور کاری



۷. آینده دورکاری پس از COVID-19

از آنجا که برخی از کشورها وارد مرحله بعدی مدیریت همه‌گیری COVID-19 می‌شوند، کارفرمایان در حال آماده شدن برای بازگشت کارمندان خود به دفتر، کارخانه‌ها و مغازه‌ها هستند. بازگشایی محل کار و اقتصاد، پایدار نخواهد بود و ممکن است در معرض موج دوم اپیدمی قرار گیرد و در هر صورت، این امر مطمئناً در یک روز مشخص اتفاق نخواهد افتاد.

در آوریل ۲۰۲۰، WHO پیامی بدون ابهام صادر کرد و خطرات بازگشت به محل کار را برجسته کرد، زیرا برداشتن زودرس اقدامات فاصله‌فیزیکی احتمالاً منجر به تجدید شرایط کنترل نشده در انتقال COVID-19 و بروز موج دوم اپیدمی می‌شود (WHO، 2020b).

عدم اطمینان در مورد تولید و استفاده از یک واکسن ایمن و موثر و همچنین عدم وجود گزینه‌های درمانی، بهبود وضعیت اقتصادی و بازگشت به حالت عادی برای همه سازمان‌ها را مختل می‌کند. کشورها تلاش خواهند کرد تا به صورت کنترل شده از سناریوی انتقال سریع بیماری به وضعیتی پایدار و ثابت به نحوی که انتقال بیماری به پایین‌ترین سطح سطح یا بدون انتقال برسد دست یابند.

تأثیر کامل COVID-19 در بازارهای کار بایستی تعیین شود. با این وجود، به احتمال زیاد نرخ تمایل به دورکاری به میزان قابل توجهی نسبت به شرایط قبل از همه‌گیری بالاتر خواهد بود (به Eurofound، 2020a، مراجعه کنید).

دولت‌ها و شرکای اجتماعی باید برای چندین سناریو مختلف برنامه‌ریزی کنند که در آن محدودیت‌ها با توجه به افزایش وسعت اپیدمی یا کاهش اپیدمی در حوزه عملکردی آنها کاهش یا افزایش یابد و آمادگی آن را داشته باشند می‌شوند تا تمهیدات دورکاری برای یک بار دیگر در کوتاه مدت اتخاذ شود.

در اپیدمیهای بعدی، کارمندان، کارفرمایان و دولت‌ها باید با شیوه جدید زندگی و کار که نیاز به رفتارهای جدید و هنجارهای جدید دارد سازگار شوند. این قبیل سازگاریها به احتمال زیاد شامل ترکیبی از روشهای ایزولاسیون (به عنوان مثال انجام دورکاری) و یا امکان حضور در محل کار اما تحت شرایط کنترل شده براساس رعایت فاصله فیزیکی است.

قرنطینه و دستور کار دورکاری به دستور دولت در

سه SME یکی از آنها (۲۹ درصد) قصد دارند انعطاف پذیری بیشتری پس از همه‌گیری در انجام ساعات کاری و پروژه‌های خود داشته باشند (اسمیت، ۲۰۲۰). علاوه بر کارفرمایان و کارمندان که تمایل به گسترش روش‌های دورکاری دارند، مشتریان نیز تمایل بیشتری دارند که خدمات مورد نیاز خود را توسط تیم‌های دورکاری یا کارمندان مشغول به کار از راه دور بپذیرند. بدین ترتیب هم شرکت‌های خصوصی و هم کارفرمایان بخش دولتی ممکن است در نظر داشته باشند که بخش قابل توجهی از نیروی کار خود را حتی بعد از همه‌گیری به صورت دورکاری مورد استفاده قرار دهند. و از اینرو برخی از نکاتی که آنها ممکن است بخواهند هنگام آماده شدن برای این فرایند که باید آن را "فرایندی جدید اما طبیعی و بهتر" خواند بدانند به قرار زیر است:

- تهیه و به روز رسانی سیاست‌های دورکاری و بازگشت به کار بر اساس تجارب کسب شده از مراحل اولیه همه‌گیری و نظرسنجی از کارمندان و نمایندگان آنها در مورد اینکه چه چیزی به خوبی کار کرده و چه چیزی می‌تواند بهبود یابد و نیازهای احتمالی برای سرمایه‌گذاری در فن‌آوری‌های جدید دیجیتال برای انجام تجارت از راه دور در طولانی مدت با دورکاری کارآمدتر چیست مشارکت کارگران و نمایندگان آنها در بازنگری دروس آموخته شده ضروری است. در

شرایط اضطراری در بسیاری از کشورها آغاز شد اما شرکای اجتماعی غالباً در مذاکره یا طراحی برنامه اجرای دورکاری مشارکت نداشتند، به استثنای چند کشور که فرایند اجرای دورکاری عمیقاً در سازمان‌های موجود در همه سطوح نهادینه شده بود، مانند آلمان و کشورهای شمال اروپا.

همچنان که رو به جلو حرکت میکنیم، نقش شرکای اجتماعی در ترسیم تجربه‌های کسب شده از دو مرحله اول همه‌گیری و انتقال کارمندان از دفتر کار به دورکاری در منزل برجسته تر خواهد بود و استفاده از این تجربیات برای بازنگری سیاست‌های موجود یا جدید درباره دورکاری ضروری خواهد داشت. تحقیقات و بررسی‌های اولیه نشان داده است که درصد بسیار بالایی از کارمندان حتی پس از رفع محدودیت‌های فاصله فیزیکی غالباً تمایل دارند که بیشتر از راه دور کار کنند. بعلاوه، برخی از کارمندان اکنون دریافته‌اند که مشاغل آنها در خارج از فضاهای اداری سنتی قابل انجام است و اکنون نیز در استفاده از فناوری راحت تر هستند. بسیاری از مدیرانی که قبلاً نسبت به دورکاری تیم‌های خود که از خانه کار می‌کردند مقاومت نشان می‌دادند، اکنون از انجام دورکاری کارمندان بیشتر حمایت میکنند. به عنوان مثال، در یک مطالعه بر روی ۱۰۰۰ مالک SME و تصمیم‌گیرنده در ۱۹ شهر در سراسر انگلستان نشان داده شد که تقریباً از هر

تا اطمینان حاصل کنید که این قوانین مطابق با شرایط و ضوابط مورد توافق است.

- طی یک برنامه منظم، تجارب کارمندان دورکار را ارزیابی کرده و تغییر نیازمندیهای آنها را با اجرای منظم نظرسنجی از کارمندان، انجام مصاحبه، تشکیل گروه‌های متمرکز (Focus groups) و جلسات پرسش و پاسخ بررسی کنید تا اطمینان حاصل شود که نظرات آنها در طراحی و اجرای سیاست‌های دورکاری در آینده لحاظ می‌شود.
- به طور منظم نیازهای یادگیری کارمندان و مدیران را ارزیابی کنید و سپس آموزش‌های ویژه‌ای را برای ایجاد مهارت و اعتماد به نفس برای انجام روش‌های جدید کار، از جمله دورکاری و سایر اشکال انعطاف‌پذیر کار (به عنوان مثال، انعطاف‌پذیری در زمان کار)، انجام تناوبی ساعاتکار، شیفت‌کاری و برنامه‌های چرخشی و غیره ایجاد و ارائه دهید.

سیاستگذاران در شرکت‌های خصوصی و هم‌سازمان‌های دولتی همچنین ممکن است بخواهند اقدامات زیر را برای کمک به ایجاد یک فضای مناسب برای دورکاری در نظر بگیرند:

- استفاده از مشوق‌های مالی پیشنهادی و همچنین تأثیر تلاش‌های قانونی در مراحل اولیه همه‌گیری را بررسی کنند. از نتایج حاصل از این اقدامات برای حمایت بهتر از کارفرمایان برای اجرای

این خصوص استفاده از تجربیات کسب شده در مورد چگونگی و کارآمدی دورکاری برای اصلاح سیاست‌های دورکاری مفید خواهد بود.

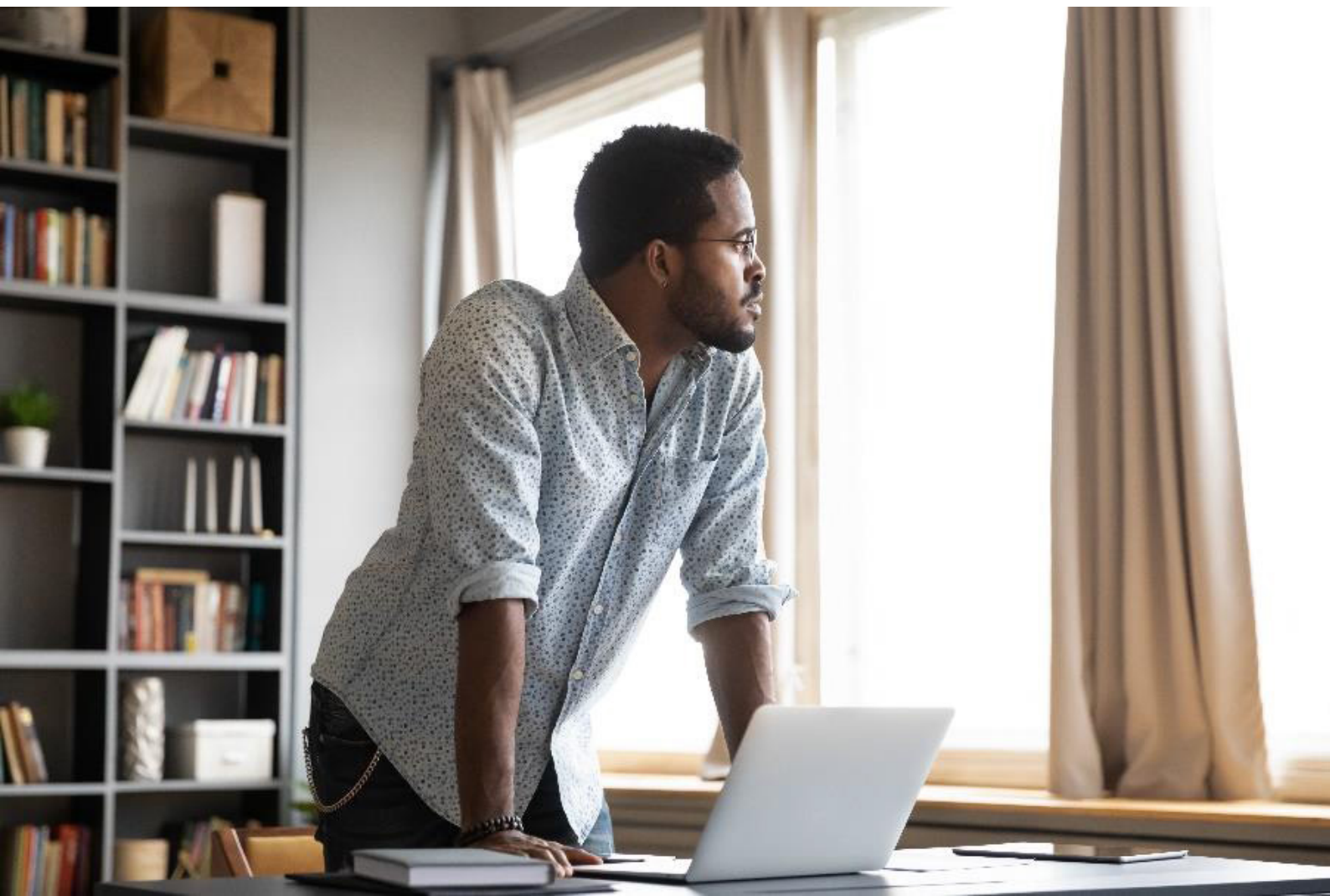
- رهنمودهایی برای تصمیم‌گیری در مورد حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر نیروی کار مانند کارمندان با شرایط بیماری زمینه‌ای، کارمندان مسن که ممکن است با خطر بیشتری برای ایجاد مشکلات جدی بهداشتی روبرو شوند و زنانی که در صورت تعطیلی مدارس یا سیستم‌های مراقبتی مسئولیت‌های مراقبت نامتناسبی را متحمل می‌شوند (ILO، 2020a) تهیه شود. کارمندان باردار و کارمندانی که اخیراً مادر شده‌اند در هر بحران بهداشتی آسیب‌پذیر هستند. بنابراین کارفرمایان باید از کنوانسیون حمایت از زایمان 2000، ILO (شماره ۱۸۳) و کنوانسیون ILO با مسئولیت‌های خانوادگی، ۱۹۸۱ (شماره ۱۵۶) و توصیه‌های همراه آنها پیروی کنند.

- نقش‌های مختلف درون سازمان را ارزیابی کنید تا مشخص شود آیا می‌توان برخی از آنها را از طریق دورکاری حداقل به طور جزئی، همراه با تعداد مشخصی از روزهای کاری در محل کار انجام داد. سیاست دورکاری سازمان را بر اساس این نتایج و همچنین برنامه‌های دورکاری فردی کارمندان به روزرسانی کنید.

- قوانین موجود در زمینه دورکاری را در اصلاح کنید

موثر دورکاری استفاده کنید.

- مقامات ملی باید برنامه‌های عملیاتی از جمله برنامه‌های دورکاری خود را برای مدیریت COVID-19 در رابطه با پیشگیری و کاهش تأثیرات اجتماعی آن و همچنین تأثیر آن در مناطقی که ممکن است این بیماری به طور نامتناسبی بر گروه‌های آسیب‌پذیر مانند زنان، افراد مسن، افراد دارای معلولیت، مهاجران، والدین تنها و غیره تأثیر بگذارد، به خوبی بازنگری کنند
- گفتگوی اجتماعی به عنوان آخرین و نه کوچکترین موضوع ضرورتی است که سیاستگذاران از طریق مشارکت دادن شرکای اجتماعی در بررسی درسهای آموخته شده از مرحله کنونی همه‌گیری چگونگی انتقال پروسه انجام کار از محل کار به منزل (دورکاری) سپس استفاده از این تجارب برای بازنگری برنامه‌های دورکاری باید به آن پردازند.



منابع

Alexander, D. 2020. [BMO Says 80% of Employees May Switch to Blended Home-Office Work](#). *Bloomberg.com Business*, 5 May.

Allyn, B. 2020. [Your Boss Is Watching You: Work-From-Home Boom Leads To More Surveillance](#). 13 May.

Batchelor, J. 2020. [After the lockdown: China studios on returning to work](#). 3 April.

Bick, R. et al. 2020. [A blueprint for remote working: Lessons from China](#). *McKinsey & Company*. 23 March.

Brooks, Samantha K, Rebecca K Webster, Louise E Smith, Lisa Woodland, Simon Wessely, Neil Greenberg, and Gideon James Rubin. 2020. ["The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce It: Rapid Review of the Evidence."](#) *The Lancet* 395 (10227): 912–20.

Cartmill, C., 2020. [New survey shows 87% of staff wish to work from home in post lockdown world](#). *Belfast News Letter*. 28 May.

Dooley, B., 2020. [Japan needs to telework. Its paper-pushing offices make that hard](#). *The New York Times*, 16 April.

Eurasia Review. 2020. [Almost 90% Of Workers Would Be Willing To Continue Teleworking After The Pandemic](#). *Eurasia Review*. 4 May.

Eurofound. 2020a. [COVID-19 could permanently change teleworking in Europe](#). Dublin: Eurofound. 26 March.

_____. 2020b. [Living, working and COVID-19: First findings – April 2020](#). Dublin: Eurofound.

_____ and ILO. 2017. [Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work](#). Luxembourg and Geneva: Publications Office of the European Union and ILO.

EU-OSHA OSH Wiki. 2020. [Practical tips to make home-based telework as healthy, safe and effective as possible](#). by Lorenzo Munar, European Agency for Safety and Health at Work.

ETUC-UNICE-EUAPME-CEEP (European Trade Union Confederation, Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe, European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises and European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services) 2002. [European Framework Agreement on Telework](#). Brussels.

Eurostat. 2018. [Working from home in the EU](#). 20 June.

Forbes Insights Report. 2017. [The Connected Culture: Unleashing the Power of Video in Everyday Collaboration](#). Washington.

Gómez-Jordana Moya R., 2020. [The current COVID-19 pandemic in Africa](#). 6 April.

Hatayama, Maho; Viollaz, Mariana; Winkler, Hernan. 2020. [Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries](#). Policy Research Working Paper No. 9241. Washington DC: World Bank.

- Hertel, G., Geister, S. and Konradt, U. 2005. Managing virtual teams: a review of current empirical research. *Human Resource Management Review*. 15(1): 69–95.
- ILO. 2019. [Digitalization and Decent Work: Implications for Pacific Island Countries](#). Suva: ILO Office for Pacific Island Countries.
- _____. 2020a. [Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic](#). 26 March.
- _____. 2020b. [A policy framework for tackling the economic and social impact of the COVID-19 crisis](#). ILO Policy brief.
- _____. 2020c. [In the face of a pandemic: Ensuring Safety and Health at Work](#). Geneva.
- _____. 2020d. [Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic](#). Geneva.
- _____. 2020e. [Work from home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking](#). Geneva.
- _____. 2020f. [The COVID-19 response: Getting gender equality right for a better future for women at work](#). ILO Policy brief.
- _____. 2020g. [ILO Violence and Harassment Convention, 2019 \(No. 190\): 12 ways it can support the COVID-19 response and recovery](#). ILO Brief.
- _____. 2020h. [Working from Home: Estimating the worldwide potential](#). ILO Policy Brief. For more information on country measures, see the websites of [acaps.org](#); [covid19globalemployer.com](#); [ilo.org](#).
- Japan Times*. 2018. [Japan's telecommuters work to clear communication hurdles amid government push](#). 20 February.
- Kaneko K. 2020. [To push telework, Japan taking another look at ancient 'seal' custom](#). 27 April.
- Kolakowski, N. 2020. [COVID-19 Burnout Growing Among Remote Workers](#). 5 May.
- Legner, C.; Eymann, T.; Hess, T.; Matt, C.; Boehmann, T.; Drews, P.; Maedche, A.; Urbach, N.; Ahlemann, F. 2017. Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering* 59(4): 301-308.
- McCulley, L. 2020. [Lockdown: Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900%](#). 27 April.
- McParland, Cliona & Connolly, Regina. 2020. [Dataveillance in the Workplace: Managing the Impact of Innovation](#). *Business Systems Research Journal*. 11: 106-124.
- Messenger, Jon C. (ed.). 2019. [Telework in the 21st Century, An Evolutionary Perspective](#), ILO Future of Work series. Cheltenham, UK and Geneva: Edward Elgar and ILO.
- Mullen, C. 2020. [Worker stress, resiliency a concern as company leaders consider return to office](#). 6 May.
- Nsangou A. 2020. [Télétravail: Difficile accommodation](#). *Cameroon tribune*. 7 April.

Nzekwe, H. 2020. [How a company with 400 staff in 7 African countries is making 'Remote Work' work](#). 27 March.

Powers, M. 2020. [In China, managing relationships, teams, and more meetings from home](#). *Microsoft*. 7 April.

Pratt, L. 2020. [Kellogg's launches flexible summer hours for 460 employees](#). 13 May.

Reisenwitz, C. 2020. [How COVID-19 is impacting workers' calendars](#). Clockwise blog. 21 April.

Rivas, V. 2020. [Ley de Teletrabajo aprobada podría salvar 20,000 empleos](#). El Salvador. 21 March.

Sample, G. 2011. Utilizing Employee Resource Groups to Achieve Business Objectives, Inclusion Change Management Conference, 17 August 2011.

Smith, J. 2020. [One in three SMEs plan to increase flexible working after pandemic](#). 24 April.

Sorensen, H. 2016. [Best practices for managing telecommuting employees](#). Capella University. 30 September.

Spataro, J. 2020. [Key findings about remote work: lessons from our colleagues in China](#). *Microsoft*. 17 April.

TUC (Trades Union Congress). 2020. [COVID-19 Coronavirus: Guidance to unions](#). London: TUC.

UN Women. 2020. [Gender-Responsive Prevention and Management of the COVID-19 Pandemic: From Emergency Response to Recovery & Resilience](#). 27 March.

WorldatWork. 2020. [Remote Work Policies Expected to Remain in Place Beyond COVID-19](#). 29 April.

WHO (World Health Organization). 2020a. [WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020](#). 11 March.

_____. 2020b. [Statement by WHO's Regional Director Dr Ahmed Al-Mandhari on our collective fight against COVID-19](#). 28 April.

Willmot, Ben. 2020. [When lockdown measures ease, trust-based employment relations will be key to an organisation's response](#). *CIPD Community blog*. 6 May.

ILO Conventions and Recommendations with Implications for Telework

- ▶ [Workers with Family Responsibilities Convention, 1981 \(No. 156\)](#)
- ▶ [Occupational Safety and Health Convention, 1981 \(No. 155\)](#)
- ▶ [Occupational Safety and Health Recommendation, 1981 \(No. 164\)](#)
- ▶ [Violence and Harassment Recommendation, 2019 \(No. 206\)](#)
- ▶ [Violence and Harassment Convention, 2019 \(No. 190\)](#)
- ▶ [Collective Bargaining Convention, 1981 \(No. 154\)](#)
- ▶ [Maternity Protection Convention, 2000 \(No. 183\)](#)

ضمیمه ۱. ابزارها و منابعی که برای پاسخگویی به بیماری همه‌گیر COVID-19 تهیه شده‌اند

عنوان	توضیح کوتاه
نکاتی برای دورکاری موثر در طول بیماری همه‌گیر COVID-19	این منبع روش‌هایی را برای اجرای موثر دورکاری در هنگام شیوع بیماری همه‌گیر ارائه می‌کند.
نکات ارگونومیک هنگام دورکاری	این وب‌سایت توسط ILO نکاتی در مورد دورکار بارائه می‌دهد، از جمله نحوه بهبود ارگونومی در دفاتر خانگی.
راهنمای کارفرمایان در زمینه مدیریت محل کار خود در طول COVID-19	این راهنما توسط دفتر فعالیتهای (ILO-ACT / EMP) تهیه شده است و راهنمایی در مورد نحوه مدیریت محیط کار و محافظت از کارمندان، از جمله ایمنی و بهداشت شغلی را ارائه می‌دهد.
در مواجهه با یک بیماری همه‌گیر: اطمینان از ایمنی و بهداشت در محل کار	این گزارش ارائه شده توسط ILO، خطرات ایمنی و بهداشت شغلی ناشی از شیوع بیماری ویروس کرونا را بررسی می‌کند. این مقاله در مورد خطرات روانی - اجتماعی، ارگونومی و سایر خطرات مهم ایمنی و بهداشتی مرتبط با کار مرتبط با بیماری همه‌گیر COVID-19 بحث می‌کند.
سیاست‌های مناسب خانواده و سایر روش‌های مناسب کار در زمینه COVID-19: مراحل کلیدی که کارفرمایان می‌توانند انجام دهند.	این گزارش، که توسط ILO، UN Women و Unicef تهیه شده است، گام‌های کلیدی و ویژه‌ای را که می‌توانند در مورد تنظیمات کار انعطاف‌پذیر، گزینه‌های پشتیبانی مراقبت از کودکان، اقدامات ایمنی و بهداشت شغلی و آموزش انجام دهند، در اختیار کارفرمایان قرار دهد.
دورکاری در قرن بیست و یکم: چشم‌انداز تکاملی	این کتاب با بصیرت یک چارچوب مفهومی جدید را ارائه می‌دهد که سیر تحول دورکاری طی چهار دهه را توضیح می‌دهد.
راهنمای کارفرمایان در زمینه کار در خانه در واکنش به شیوع COVID-19	این راهنما توسط دفتر سازمان بین‌المللی کار برای فعالیت‌های کارفرمایان (ILO-ACT / EMP) تهیه شده است تا به‌ها کمک کند تا راهنمایی عملی به شرکت‌های عضو که پروتکل‌های "کار در خانه" را برای کارکنان خود در سال ۲۰۲۰ به‌عنوان جایگزین موقت اجرا کرده‌اند، در طول بحران COVID-۱۹ ارائه دهد.
آماده کردن محل کار خود برای COVID-19	سند تهیه شده توسط WHO که در مورد راه‌های ساده آماده‌سازی محل کار برای COVID-۱۹ توصیه‌هایی را ارائه می‌دهد.
رهنمود برای اقدام: پاسخ بخش خصوصی حساس به جنسیت به COVID-19 برای بهبود اقتصادی سریع و فراگیر	این یادداشت راهنمایی برای اقدام می‌باشد که توسط UN Women تهیه شده و تأکید ویژه‌ای بر ابعاد جنسیتی در برنامه‌های واکنش و بهبود در مقابله با COVID-19 دارد.

توضیح کوتاه	عنوان
<p>به عنوان یک منبع منتشر شده توسط OECD، به اشتراک شواهدی در مورد نقش و اثربخشی ابزارهای مختلف سیاسی کمک می‌کند.</p>	<p>حمایت از مردم و شرکتهای برای مقابله با ویروس COVID-19: گزینه‌هایی برای پاسخ فوری به استخدام و سیاست‌های اجتماعی</p>
<p>این صفحه وب متعلق به CIPD مشاوره، منابع و راهنمایی‌های روز شده، برای حمایت از کارفرمایان و افراد متخصص در پاسخ به COVID-۱۹ را ارائه می‌دهد.</p>	<p>پاسخ به ویروس کرونا</p>
<p>این صفحه متعلق به SHRM است و یک جعبه ابزار برای ساخت یک دنیای جدید کار ارائه می‌دهد.</p>	<p>پیمایش COVID-19</p>
<p>این منبع منتشر شده توسط WorkLife HUB، مهمترین نقش‌ها و مسئولیت‌هایی را که سازمانها، کارگران و رهبران تیم آنها باید در هنگام آماده شدن برای یک وضعیت اضطراری دورکاری رعایت کنند، بیان می‌کند.</p>	<p>راهنمای کار طولانی مدت و دورکاری در طول یک بیماری همه‌گیر</p>
<p>این صفحه توسط CNIL (به زبان فرانسه) منتشر شده و ابزارها و اسناد مفیدی را برای سازمانها در مورد نحوه ایمن سازی داده‌ها در هنگام دورکاری ارائه می‌دهد.</p>	<p>ارایه مشاوره توسط CNIL برای تنظیم دورکاری</p>
<p>این کتابچه توسط انجمن عوامل انسانی و ارگونومی ژاپن (JES) منتشر شده بر اساس فرمت بازرسی ارگونومی ILO / IEA تهیه شده و شامل نکاتی عملی برای افرادی است که از دستگاههای رایانه و تلفن هوشمند برای دورکاری / آموزش از راه دور استفاده می‌کنند،</p>	<p>هفت نکته عملی انسانی و ارگونومی، نکاتی برای دورکاری و یادگیری در منزل با استفاده از دستگاه‌های تبلت و گوشی‌های هوشمند</p>
<p>این سند راهنما که توسط سازمان بین‌المللی کارفرمایان (IOE) تهیه شده، راهنمایی عملی برای کارفرمایان در درک چالش‌های اصلی دورکاری در شرایط اضطراری و همچنین ارائه اقدامات اساسی برای اجرای موثر آن است.</p>	<p>راهنمای IOE در زمینه کار از راه دور در زمان COVID-19</p>

ضمیمه ۲. پرکاربردترین روش‌های ارتباطی در طی همه‌گیری COVID-19

ابزار	تناوب	چه چیزی و چرا؟	دسته بندی
سازمان کار			
تجهیزات کنفرانس ویدیویی	هفتگی یا ماهانه	برای اشتراک گذاری اطلاعات کلیدی سازمان و به روزرسانی وضعیت کلی سازمان، باید اطمینان حاصل کنید که با همه افراد هماهنگ شده است.	جلسات پر ازدحام
تجهیزات کنفرانس ویدیویی	با شروع دورکاری گروهی ، ماهانه تکرار گردد	برای تعیین انتظارات، ایجاد دستورالعمل‌های راهنما، بحث گروهی و ایجاد انگیزه	جلسات گروهی
تجهیزات کنفرانس ویدیویی، تلفن، برنامه های پیام رسان	روزانه یا هفتگی، برنامه ریزی شده، بسته به پروژه	برای جلوگیری از ارتباط نادرست، در تیم خود ایجاد انگیزه کنید و از مهارت‌های مدیریت از راه دور خود استفاده کنید. (به شکل مکالمات فردی یا جلسات تیمی)	جلسات کنترل منظم
مدیریت عملکرد			
تجهیزات کنفرانس ویدیویی	ماهانه	برای صحبت کردن در مورد پیشرفت نیروی کار و تغییر فرصت‌ها، تعیین اهداف قابل دسترسی	مدیریت مکالمات
تجهیزات کنفرانس ویدیویی	هر ۲ هفته	برای پیگیری برنامه کاری، شناسایی نگرانی‌ها، بحث در مورد پیشرفت، همسویی با اهداف	بررسی پیشرفت فردی تیمی
اعتمادسازی			
تجهیزات کنفرانس ویدیویی	هفتگی	برای ایجاد ارتباط بین کارمندان، کمک به کارمندان از طریق ارتباط از راه دور	اجتماعات غیررسمی و عمومی
تندرستی			
تلفن، برنامه های پیام رسان	روزانه	برای بررسی سلامت روانی و جسمی کارمندان	ارتباط سریع
حل مشکلات			
تجهیزات کنفرانس ویدیویی	هفتگی یا ماهانه	برای جلوگیری از شایعات و پاسخ به نگرانی‌ها و اضطراب‌ها.	جلسه پرسش و پاسخ با مدیریت
تجهیزات کنفرانس ویدیویی	هفتگی یا ماهانه	برای برقراری ارتباط با کارکنان و ایجاد نشاط در مورد ارزشها و مأموریت‌ها	فعال کردن کمپین‌های فرهنگی

ضمیمه ۳. چک لیست‌ها

زمان کار و سازماندهی کار

خیر	بله	عنوان
		برنامه های دورکاری فردی برای همه کارمندان دورکار نوشته شده و تصویب شده است که شامل ساعات کار و ساعات تماس با آنها است.
		یک سیستم مشترک برای دسترسی در بین اعضای تیم و مشتریان توافق و ایجاد شده است.
		تیم های عملکرد متقابل ایجاد شده اند.
		مهارت های کارمندان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و کارکنان در صورت لزوم در میان تیم ها جابجا می شوند.

مدیریت عملکرد

خیر	بله	عنوان
		نتایج مورد انتظار به وضوح برای کارمندان روشن و بیان شده است.
		مهلت انجام کارها واقع بینانه تنظیم و درمورد بازه زمانی توافق شده است.
		ناظران مستقیم و رهبران تیم آموزش دیده اند و نتایج به خوبی توسط آنها مدیریت میشود.
		بازخورد سازمان در خصوص دورکاری مورد ارزیابی قرار گرفته است.

دیجیتالی شدن

خیر	بله	عنوان
		نیازهای فناوری و منابع مورد نیاز دورکاری کارمندان بررسی شده است.
		سطح مهارت های فناوری کارمندان دورکار و آموزش آن دسته از ابزارهایی که به کار گرفته شده اند، ارزیابی شده است.
		سیاست داخلی استفاده از فناوری و ابزارهای دیجیتالی بازنگری شده است تا شامل استفاده از وسایل شخصی توسط کارمندان و روشهای پشتیبانی مالی یا مادی کارمندان شاغل در خانه باشد.
		اطلاعات مربوط به پشتیبانی فنی به طور گسترده ای در بین کارمندان دورکاری منتشر شده است.
		آموزش محافظت از اطلاعات و حریم خصوصی در سراسر سازمان در دسترس است و قابل مشاهده است.
		کلیه جمع آوری و پردازش اطلاعات شخصی با قوانین و مقررات مربوط به حریم خصوصی مطابقت دارد.

ارتباطات

خیبر	بله	عنوان
		یک سایت اختصاصی خاص در وب سایت سازمان برای انتشار اطلاعات و منابع کار از راه دور و به روزرسانی سیاست های داخلی ایجاد شده است.
		قوانین ارتباطی تعیین شده و به کارمندان دور کار ابلاغ شده است.
		اطلاعات مربوط به زمان و چگونگی دسترسی مستقیم ناظران به طور گسترده ای (در چندین کانال) برای کارمندان از راه دور پخش شده است.
		کارمندان تشویق شده اند که در رویدادهای ارتباطی غیررسمی و اجتماعی تیم ها و سازمان ها شرکت کنند.

ایمنی و بهداشت شغلی

خیبر	بله	عنوان
		خطرات بالقوه سلامتی و ایمنی و خطرات موثر بر کارمندان از راه دور مشخص شده است.
		کارمندان دور کار در مورد حقوق و وظایف مربوط به سلامتی و ایمنی خود مطلع شده اند.
		فرصت های لازم برای حمایت از سلامت جسمی و روانی به کارمندان داده شده و اقداماتی لازم انجام شده است.
		گزینه‌هایی برای اعطای وام تجهیزات ارگونومیک (صندلی، مانیتور) به کارمندان برای مدت زمان دور کاری بررسی شده و اعطا شده است.

مفاهیم حقوقی و قراردادی

خیبر	بله	عنوان
		سیاست های دولت و پشتیبانی موجود برای کارفرمایانی که کارمندان آنها از راه دور کار می کنند، بررسی شده است.
		در صورت لزوم با توجه به دور کاری طولانی مدت، مزایای کارمندان بررسی و تنظیم شده است.
		مسائل حقوقی و مالیاتی ارزیابی و روشن شده است.
		ویزا، پروانه کار و سایر مسایل کارمندان بین المللی بررسی و پردازش شده است.

آموزش

خیبر	بله	عنوان
		نظرسنجی‌های آنلاین منظم انجام می‌شود.
		آموزش و پشتیبانی از کارمندانی که از راه دور کار می‌کنند و مدیران آنها ارزیابی شده و ارائه می‌شود.
		آموزش و راهنمایی در مورد جنبه‌های نرم افزاری و رفتاری و هنجارهای رفتاری، هم برای کارمندان و هم برای مدیران در نظر گرفته شده است.

تبادل زندگی-کار

خیبر	بله	عنوان
		انعطاف‌پذیری و پشتیبانی به کارمندان دورکاری ارائه شده است.
		ارتباط و همکاری مستقیم بین ناظران و کارمندان در مورد زمانبندی، در دسترس بودن و تعیین محدودیت‌ها وجود دارد.
		چالش‌های کار در خانه، در کنار کودکان درحالی‌که به مهد کودک و مدرسه نمی‌روند، تعیین شده و راه‌های پشتیبانی مورد بحث قرار گرفته است.

اعتماد و فرهنگ سازمانی

خیبر	بله	عنوان
		روابط اجتماعی بین اعضای تیم تقویت شده است.
		گروه‌های کارمندان و گروه‌های وابسته، به ادامه انجام کارها تشویق شده‌اند.
		ارتباطات منظم، صادقانه و مثبت مدیران ارشد با تلفیق جلسات پرسش و پاسخ برقرار شده است.

اعتماد و فرهنگ سازمانی

خیر	بله	عنوان
		رفع موانع و باورهای غلط مربوط به جنسیت برای غلبه بر تعصبات مورد توجه قرار گرفته است.
		زنان و جنبه جنسیت در کارگروه‌های COVID-19 مورد توجه قرار گرفته است.
		نحوه جمع‌آوری اطلاعات به نحوی تنظیم شده است تا به تفکیک جنسیت گردآوری شود.
		اقدامات مربوط به افزایش آگاهی بخشی و حمایت در برابر خشونت جنسیتی و خشونت‌های خانگی در میان کارمندان از راه دور انجام شده و اطلاعات لازم در مورد محل درخواست کمک منتشر شده است.
		جایگاه مدیریتی زنان در توسعه برنامه‌ها در طول بحران COVID-19 و کار از راه دور حفظ شده است.

ضمیمه ۴. جدول مقایسه‌ای ۳ قانون ملی دورکاری در ایتالیا، السالوادور و شیلی

در جدول زیر بررسی اجمالی از ۳ قانون ملی در زمینه دورکاری انجام است که به عنوان پاسخی به همه‌گیری می‌باشند.

شیلی قانون ۲۱,۲۲۰ در مورد دورکاری در ۲۰۲۰/۰۱/۰۴	ایتالیا قانون شماره ۲۰۲۰/۲۷ و قانون شماره ۲۰۲۰/۳۴ "فرمان Rilancio"	السالوادور فرمان شماره ۶۰۰ حاوی قانون تنظیم دورکاری در ۲۰۲۰/۳/۲۰	زمینه های اصلی قانون دور کاری / کشور
	X	X	تعریف (های) قانونی را ارائه می دهد (دورکاری، دورکار)
X	X	X	ارجاع به شرایط و قوانین استخدام (حقوق، قابلیت اجرا، مدت یا حداکثر مدت، بازگشت به محل کار، خاتمه، دسترسی به محل کار، امتناع و غیره)
			شرایط محافظت از اطلاعات و حریم خصوصی را به طور خلاصه بیان می کند.
X	X		اشاره به ایمنی و سلامت سازمانی (تجهیزات صفحه نمایش، استرس و بهداشت روانی و غیره)
			شامل مقررات خاص درمورد مسئولیت طرفین مانند حمل وسایل اداری به محل دورکاری یا نگهداری این تجهیزات
X	X	X	شامل اطلاعات مربوط به تجهیزات و جبران هزینه کارگر برای تهیه تجهیزات (ابزار، لپ تاپ و غیره)
X	X	X	به عنوان شرط شرکت در دورکاری به توافق نامه کتبی بین مدیر و کارگر یا مراجعه به توافق نامه قابل مذاکره جمعی نیاز دارد.
	X		هم مدیران و هم کارمندان را ملزم به آموزش کامل در زمینه دورکاری می کند.
X	X	X	اطلاعات مربوط به سازماندهی کار (زمان کار و اضافه کار، تواتر دورکاری، محل کار، حجم کار، اندازه گیری و ارزیابی عملکرد، انتظارات، گزارش، نظارت و غیره) را ارائه می دهد.

کشور	ایستاد	ایستاد	زمنه های اصلی قانون دورکاری / کشور
شیلی قانون ۲۱,۲۲۰ در مورد دورکاری در ۲۰۲۰/۰۱/۰۴	ایتالیا قانون شماره ۲۰۲۰/۲۷ و قانون شماره ۲۰۲۰/۳۴ "فرمان Rilancio"	السالوادور فرمان شماره ۶۰۰ حاوی قانون تنظیم دورکاری در ۲۰۲۰/۳/۲۰	
	X		کاربرد آن مستلزم نوعی مشاوره با شرکای اجتماعی است که شامل یک مرجع خاص در مورد نمایندگی جمعی از کارمندان دورکار است.
			سازمانها را ملزم می کند تا یک فرد اختصاصی (مدیر دورکاری) را به عنوان مسئول کار از راه دور تعیین کنند.
X	X		شامل اشاره به انعطاف پذیری در کار یا حق قطع همکاری است.
	X	X	شامل اشاره به ماهیت دورکاری است (داوطلبانه)
			اطلاعاتی در مورد نحوه کار از راه دور (روشهای اجرا) از جمله روشهای ارتباطی برای تصادفات یا سوالات مربوط به بیمه نامه ها را ارائه می دهد.
			اشاره به نقش بازرسان (بازرسان کار یا نمایندگان کارمندان) در محل دورکاری دارد

ضمیمه ۵. نمونه‌های موردی

نمونه موردی ۱. بانک خدمات مالی چند ملیتی (کانادا)

این بانک از تاریخ ۳۱ ژانویه ۲۰۲۰ حدود ۴۵۰۰۰ کارمند استخدام کرده است که از این تعداد تنها ۵ درصد از آنها قبل از بحران COVID-۱۹، دورکاری می‌کردند. بیماری همه‌گیر COVID-۱۹ این بانک را ترغیب کرد تا بازنگری گسترده‌ای در سیاست‌های محل کار خود انجام دهد. این بانک پیش‌بینی کرد که حدود ۸۰ درصد از کارکنان آن (حدود ۳۶۰۰۰ کارمند) ممکن است ترتیبات جدیدی برای کار انعطاف‌پذیر اتخاذ کنند و حتی پس از فرونشستن موج همه‌گیری، دورکاری را با کار در دفتر ترکیب کنند (الکساندر، ۲۰۲۰).

سایر تأثیرات COVID-۱۹ مانند تعطیلی مدارس و سایر مراکز آموزشی، مدیران با کارمندان خود در حال تلاش و بررسی هستند تا انعطاف‌پذیری کار را با توجه به این قبیل خواسته‌های خارجی فراهم کنند.

ارتباطات کارکنان در طول بحران COVID-۱۹ قوی‌تر شده است. رویکردی که آنها برای تقویت این ارتباط اتخاذ کردند شامل برخی از مثالهای زیر است:

- ایجاد انعطاف‌پذیری در جمعیت کارمندان از طریق اطلاعات به‌روز و مبتنی بر واقعیت در مورد بیماری همه‌گیر و استفاده از کانال‌های دیجیتال از جمله Response Hub (صفحه ورود کارمندان داخلی)، on-the-go (صفحه اطلاعات تلفن همراه) و LinkedIn.

- برای راهنمایی مدیران برای پاسخگویی به بحران همه‌گیری با استفاده از ابزارهای پشتیبانی، راهنمای دقیق COVID-19 People Leader ایجاد گردید. این راهنما به طور مرتب به روز شده و برای ۶۰۰۰ نفر از مدیران در طول بحران ارائه شده است. محتوای اصلی خدمات اصلی بانک، برنامه‌های توسعه یافته منابع انسانی شرکت و پشتیبانی دقیق از پرداختن به سناریوهای کارمندان است.

- برای دریافت اطلاعات مرتبط و خاص کسب و کار از رهبران معتبر خطوط ارتباطی خود را طراحی کرده‌اند.

برخی از اقدامات سازمان که در نتیجه همه‌گیری COVID-19 انجام شد؟

از نظر ارگونومی، بانک بر ایجاد یک مدل پایدار دورکاری در خانه تمرکز کرده است به نحوی که کارمندان را با استفاده از ابزارها و فناوریها قادر به ارائه خدمات موثر از راه دور می‌کند. کارکنانی که در خانه کار می‌کنند با لپ‌تاپ فعالیت خود را انجام می‌دهند. برای برخی از وظایف، تجهیزات اضافی مانند مانیتور، هدست و سایر موارد مورد نیاز برای بهبود دورکاری فراهم شده است.

قابلیت‌های از راه دور VPN این شرکت، به کارمندان خود که وظایف آنها می‌تواند از راه دور انجام شود، اجازه کار در خانه در ساعات کار منظم را می‌دهد. با توجه به

- جلسات آموزش سازمانی را با مشاوران بهداشت روان و پزشکی تهیه کرده تا کارمندان را با حقایق آشنا کنند. جلسات در دسترس همه کارمندان قرار دارد و بیش از ۱۰ هزار کارمند در آن شرکت می‌کنند.
- سازوکارهای اهمیت دادن به کارمندان و چک کردن بازده فعالیت و درک احساس کارکنان تدوین شد. در مقابله با بحران COVID-19، حفظ سلامت و ایمنی کارمندان و مشتریان تمرکز اصلی سازمانها می‌باشد. برای این منظور یک روش بهداشتی و ایمن کاملاً ثابت شده در همه فضاهای باز رعایت فاصله فیزیکی و افزایش بهداشت و نظافت می‌باشد. سایر پرتکل‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- ماسک تنفسی برای مکان‌هایی که کارمندان در آن کار می‌کنند فراهم گردد.
- موانع پلکسی گلاس در محل شعب بانک که کارمندان در آن با مردم تعامل دارند نصب شود.
- نشر اطلاعات و آموزش در مورد روشهای بهداشتی. برای رسیدگی به سلامت همه کارمندان، این سازمان اقدامات زیر را نیز انجام داده است:
- از طریق جلسات پرسش و پاسخ مجازی، اطلاعات متخصصان بهداشت و پزشکی را با بیش از ۱۰ هزار جلسه منتشر کرد.
- یک سرویس ارزیابی خدمات بهداشتی مجازی برای کلیه کارمندان واجد شرایط در کانادا، ایالات متحده و انگلستان راه اندازی کرد تا کارکنان بتوانند در طول شبانه روز با پزشکان و پرستاران ارتباط برقرار کنند.
- ابزارها و منابعی را برای حمایت از سلامت روان کارمندان در زمان بحران در اختیار آنها قرار داده است. این شرکت خدمات مالی، از رویکردی سنجیده و مرحله‌ای استفاده می‌کند که شامل بازگرداندن کارمندان در موج‌های کوچک طی ماه‌های آینده است. کارمندان آسیب‌پذیر ترجیحاً تا بهبود شرایط به شکل دورکار مشغول خواهند بود و نظرسنجی برای درک موقعیتهای شخصی و ترجیحات مربوط به بازگشت نیروی کار به صورت منظم انجام خواهد شد. چارچوب آمادگی این شرکت در اتخاذ تصمیمات مبتنی بر ۵ عامل است: آمادگی خارجی، آمادگی کارمندان، شرایط عادی جدید (مدلهای خانگی/ ترکیبی/هاب)، آمادگی تجاری، آمادگی شرکت.

نمونه موردی ۲. اداره کل و اشتغال عمومی (پرتغال)

پس از اعلام وضعیت اضطراری، دولت پرتغال اقدامات مختلف موقتی و استثنایی را با هدف مهار گسترش ویروس COVID-19 اعمال کرده است و تا آنجا که ممکن است، عملکرد نهادهای عمومی برای اطمینان از تداوم ارائه خدمات عمومی را نظارت می‌کند. اقدامات اتخاذ شده توسط این اداره، به عنوان یک نهاد عمومی، منعکس کننده رهنمودهای سیاستی است که در قوانین مختلف منتشر شده در زمینه همه‌گیری COVID-19 ارائه شده است. اقدامات ویژه‌ای از سوی نهادهای بخش عمومی اعم از بهداشت و مراقبت از خانواده برای شرایط کاری اتخاذ شد. شرایط کاری یعنی کار از راه دور به عنوان روش کار اجباری برای کارمندان دولتی در هر زمان که با انجام وظایف آنها سازگار باشد و صرف نظر از شکل روابط شغلی، برقرار شد. از اینرو به دلیل شیوع بیماری همه‌گیر COVID-19، در ماه مه سال ۲۰۲۰، ۸۸ درصد از کارکنان اداره کل و اشتغال عمومی پرتغال در خانه به طور تمام وقت کار می‌کردند.

نکته مهم دیگر اینکه، حقوق کامل و هزینه غذا کامل نیز برای همه کارمندان دورکار منظور شد. فقط آن دسته از کارمندان که وظایف اساسی را انجام می‌دادند و کار آنها از راه دور قابل انجام نبود، در دفاتر معمول خود کار می‌کردند. در شرایطی که کارمندان دولت امکان دورکاری برای آنها فراهم نیست می‌توان آنها را بر اساس

شرایط زیر ملزم به انجام کارها کرد:

- در صورتی که تضمین حداقل فاصله ایمنی توصیه شده امکان‌پذیر نباشد، باید یک برنامه زمانی دور از اوج شلوغی را جهت فعالیت اتخاذ کرد.
- برنامه‌های کاری ویژه ممکن است به گونه انجام شود که در طول هفته یا ماه به تدریج انجام شوند.
- به طور استثنا و در هر زمانی که روش دیگری امکان‌پذیر به نظر نمی‌رسد، آنها می‌توانند حالت برنامه فشرده کاری را انتخاب کنند.
- با توجه وضعیت ویژه بهداشت عمومی موجه است در حدود یک ساعت دوره عادی کار روزانه کاهش یابد.
- استفاده از طرح‌های سازگار و بانک زمانی (Time banks). علاوه بر این اقدامات، به ویژه با توجه به سازماندهی زمان کار، محل کار نیز باید سازماندهی مجدد شود، که حداکثر فاصله را بین کارمندان ایجاد کند و در صورت امکان، تعداد کارمندان در هر اتاق را کاهش داد. اداره کل و اشتغال عمومی پرتغال پس از شناسایی کارمندانی که از راه دور کار می‌کنند و کسانی که به صورت چرخشی در دفتر کار می‌کنند، از نظر زیرساخت‌های فناوری (به عنوان مثال اتصالات VPN)، ارزیابی نیازها را انجام می‌دهد.

مشارکت اتحادیه‌های صنفی

در نتیجه اعلامیه اول وضعیت اضطراری، که از نوزدهم مارس تا ۲ آوریل ۲۰۲۰ لازم‌الاجرا بود، با توجه به ماهیت این وضعیت خاص اضطراری که در قانون اساسی پیش

رفاه کارکنان و جلوگیری از انزوای اجتماعی آنها و ارتقا رابطه با همکاران بود و از سوی دیگر، نحوه تضمین سطح معمول بهره‌وری و در نتیجه عملکرد مناسب کار بود. این واقعیت که دولت پرتغال از سال ۲۰۰۴، الگوی مدیریت تعریف شده جدیدی را که مبتنی بر مدیریت اهداف است، اعمال کرده به عنوان یک مزیت بزرگ در ارزیابی عملکرد کارمندان دورکار در طی بیماری همه گیر COVID-19، اثبات شد.

چالش دیگر مربوط به مهارت رهبران بود. آیا مهارت‌های موجود کافی است یا آیا دورکاری به مهارت‌های جدیدی نیاز دارد؟ چه مهارت‌هایی؟ آیا رهبران از عهده چالش ناشی از بحران همه‌گیری برآمده‌اند؟ کارمندان با مهارت کمتر (مثلاً کارکنان کمکی) که شغل آنها برای دورکاری مناسب نیست و کسانی که به گروه‌های در معرض خطر تعلق دارند (مثلاً کسانی که بیماری مزمن دارند یا بیش از ۶۵ سال سن دارند) و نمی‌توانند کار کنند، باید چه کاری انجام دهند؟ اینها برخی از سوالات مطرح شده در این زمینه است، اما هنوز نمی‌توان به آنها پاسخ داد.

بر اساس نظر کارمندان دورکاری، افرادی که کودکان خردسال در خانه دارند به دلیل تعطیلی مهد کودک‌ها و مدارس، سازگاری بین کار و زندگی خانوادگی را در زمان دورکاری دشوار می‌دانند. برخی می‌گویند که فقط در شب هنگام خواب کودکان می‌توانند بدون وقفه کار کنند. هنگامی که پدر یا مادر نیز از راه دور کار می‌کنند، مجبور شده‌اند برای مراقبت از افراد تحت تکفل خود،

بینی شده است، برخی آزادی‌ها و ضمانت‌ها به حالت تعلیق درآمد.

محدوده این تعلیق حقوقی شامل حق مشاوره و مشارکت اتحادیه‌های کارگری در پیش‌نویس اقدامات استثنایی قانونی برای مبارزه با بیماری همه‌گیر بود. این تعلیق ناشی از نیاز به اطمینان از عدم تأخیر در لازم‌الاجرا شدن این قانون بود.

کلیه اقدامات قانونی و اداری که در متن اتخاذ شده و به اعلام وضعیت اضطراری بستگی دارد، تصویب شد. با این حال، با تمدید اعلام وضعیت اضطراری، از ۳ تا ۱۷ آوریل، ارتباطات اجتماعی، البته با محدودیت، از سر گرفته شد. حق مشارکت کمیته‌های کارمندان و اتحادیه‌های صنفی به رسمیت شناخته شد، مشروط بر اینکه اعمال این حق به منزله تأخیر در لازم‌الاجرا شدن اقدامات قانونی فوری نبوده و مهلت مقررات و شرایط مشاوره محدود باشد.

چالش‌ها و آموزه‌های کلیدی

مهمترین چالش برای ارایه هرگونه خدمات عمومی، ایجاد شرایط و تجهیزات مناسب در مدت زمان کوتاه برای کارمندان دورکار بود. اگرچه دورکاری از قبل در برخی ادارات پرتغال مورد استفاده قرار می‌گرفت، اما سطح این روش از فعالیت گسترده نبود.

نقش رهبری چالش عمده دیگری در این زمینه می‌باشد، زیرا رهبران گروه‌ها باید سریعاً با نحوه مدیریت کارآمد یک نیروی دورکار سازگار شوند. نگرانی آنها از یک طرف مربوط به چگونگی اطمینان از پایداری انگیزه و

طور مستقل و انعطاف‌پذیر زمان خود را مدیریت می‌کند، زیرا این ابزار بصورت ۲۴ ساعته در ۷ روز هفته در دسترس است. ده وینار نیز برای کارمندان بخش دولتی ترتیب داده شد. همچنین ماژول آموزش برای افزایش مهارت کارمندان یقه آبی (کارمندانی که کار ییدی انجام می‌دهند)، که شغل آنها با کار از راه دور سازگار نیست، استفاده شده است. با توجه به موفقیت آموزش آنلاین که هم برای کارفرمایان و هم کارمندان در دسترس قرار گرفته است، اتحادیه اروپا در حال برنامه‌ریزی برای اجرای گسترده‌تر این ابزار در آینده است. ویروسی کرونا اهمیت کار از راه دور در مدیریت دولتی را برجسته کرد.

ترزا گانهو - رئیس گروه مدیریت همکاری و ارتباطات در این باره می‌گوید:

من از یک طرف متقاعد شده‌ام که پس از بحران Covid-19 اجرای برنامه‌های دورکاری سریعتر خواهد بود و پوشش بیشتری در خدمات عمومی خواهد داشت و از طرف دیگر، با سازماندهی جدید زمان کار از طریق دورکاری و کار حضوری، نیازهای کارفرمایان و کارمندان در هر لحظه، با حفظ تعادل کار و زندگی و همچنین سلامت جسمی، روانی و عاطفی برطرف خواهد شد. با اینحال حمایت دولت از طریق سیاست‌های انعطاف‌پذیرتر مدیریت منابع انسانی، کلیدی در ارتقا دورکاری است و آن را به یک امر عادی کاری مبدل می‌کند."

سیستم چرخشی ایجاد کنند. این وضعیت بسیار استرس زا در نظر گرفته می‌شود. با این حال، کارمندان دورکاری بدون فرزند یا دارای فرزند بزرگسال این مشکلات را گزارش نکرده‌اند.

ایجاد گروه‌های شبکه‌های اجتماعی، به ویژه در WhatsApp، ثابت شده است که نه تنها برای بحث در مورد مسائل مربوط به کار بلکه برای برقراری مکالمات غیر رسمی اجتماعی، در برقراری ارتباط بین همکاران نیز بسیار مثبت است. این امر به بهبود انسجام گروهی و جلوگیری از انزوای اجتماعی کمک می‌کند و دارای مزایای مهمی برای سلامت روان کارمندان از راه دور است، زیرا به حفظ سطح تعادل روانی و عاطفی کمک می‌کند. ثابت شده است که جلسات دوره‌ای مجازی با تیم‌ها برای حفظ عادی بودن مدیریت ویژه و همچنین تماس منظم کارمندان از راه دور با تیم مدیریت، یک روش مناسب است که به کاهش احساس انزوا و احتمال بی‌علاقگی کمک می‌کند.

در طی بیماری همه گیر COVID-19، تیم مسئول آموزشی در دولت پرتغال، با همکاری دانشگاه‌ها، یک پیشنهاد آموزش آنلاین رایگان ارائه داده است. این ابزار به شرکت کنندگان این امکان را می‌داد تا آموزش را به طور مستقل دنبال کنند و به سرعت و به طور معنی‌دار مهارت‌های جدید را به روشی تعاملی کسب کنند. هر یک از شرکت کنندگان به

نمونه موردی ۳: شرکت مالت (مالت)

آژانس توسعه اقتصادی دولت مالت (Enterprise Malta) وظیفه جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی به مالت و اطمینان از فراهم آوردن فضای مناسب کسب و کارهایی را که در مالت فعالیت می‌کنند، برای ایجاد نوآوری، تثبیت و گسترش فعالیت اقتصادی انجام می‌دهد. این کار در ابعاد مختلف انجام می‌شود که به سیاست فعال حمایت‌طلبی، مشاوره به دولت در مورد استراتژی‌های اقتصادی و توسعه اقدامات حمایتی تخصصی محدود نمیشود.

یکی از مهمترین زمینه‌های سیاست‌گذاری که دولت مالت به عنوان پاسخی در برابر بیماری همه‌گیر COVID-19 از آن استفاده کرده است، دورکاری بود که همراه با سایر برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر، قبل از بحران کرونا نیز مورد توجه قرار گرفته بود. تشویق مردم به کار در خانه، محدود کردن تعاملات بین خانوارهای مختلف و کاهش جلسات در محل کار، از اقدامات مهم برای مهار شیوع بیماری COVID-19 بود. دولت مالت پیش‌بینی کرد که ترویج و استفاده از دورکاری در این دوره می‌تواند در واقع تغییر مثبتی در نحوه قضاوت برخی از شرکت‌ها از دورکاری ایجاد کند. همچنین لازم به ذکر است که افزایش توجه و پذیرش کار از راه دور می‌تواند منجر به افزایش نرخ مشارکت نیروی کار زنان در آینده شود.

جمع‌آوری داده‌ها توسط اداره آمار ملی مالت از طریق پیمایش صورت گرفته توسط نیروی کار این اداره

نشان می‌دهد در حالی که به طور متوسط در طول سال ۲۰۱۹، ۱۲ درصد از افراد شاغل دورکاری هم انجام می‌داده‌اند، این رقم تا پایان مارس ۲۰۲۰ به ۳۳ درصد افزایش یافته است. انتظار می‌رود که این رقم تا آوریل ۲۰۲۰ بیشتر نیز شود.

تسهیل فعالیت‌های دورکاری

در شانزدهم مارس ۲۰۲۰، شرکت مالت یک سند راهنما و یک فرم درخواست تحت عنوان طرح توسعه و تداوم صادر کرد تا کارفرمایان را در ارائه برنامه‌های دورکاری به کارمندان خود که می‌توانند کار خود را در خانه انجام دهند، کمک کند. فراخوان پیشنهاد طرح به گونه‌ای تنظیم شد که از کارفرمایان و افراد خوداشتغال حمایت شود تا در تامین فناوری‌های لازم برای دورکاری سرمایه‌گذاری کنند و تا حدی هزینه‌های مربوط به دورکاری را پوشش دهد.

طرح پشتیبان حداکثر تا ۵۰۰ یورو از هر قرارداد دورکاری و ۴۰۰۰ یورو برای انجام دورکاری حمایت می‌کند. این کمک هزینه ۴۵ درصد از هزینه‌های کارمند واجد شرایط بین ۱۵ فوریه و ۸ ماه مه ۲۰۲۰ را پوشش می‌دهد. برای واجد شرایط بودن، کارمند نباید قبل از ۱۵ فوریه ۲۰۲۰ یک قرارداد دورکاری داشته باشد. فراخوان پیشنهادها در ابتدا به مدت ۳ هفته با سطح نسبتاً کمی از توجه در دسترس بود، زیرا تامین‌کنندگان تجهیزات فناوری اطلاعات انتظار چنین افزایش تقاضا برای تجهیزات قابل حمل IT و دورکاری را نداشتند. این فراخوان برای پنج

می‌شود چرا که ممکن است برای مشاغل کوچک نیازی به چنین روش‌های اداری نباشد و تعامل بین این کشور و متقاضیان برای اطمینان از فراهم شدن کلیه اسناد و مدارک لازم با روش‌های ساده تری نیز قابل انجام باشد.

تمدید

در حال حاضر، هر جا که امکان آن وجود دارد کارمندان تشویق می‌شوند که به دورکاری ادامه دهند، این امر برای اطمینان از اینکه خطر سرایت احتمالی بیماری در حداقل سطح باقی بماند بسیار مهم است. در این خصوص دولت نیز با اعلام تمدید بخشنامه مربوط به توانمندسازی کارمندان بخش دولتی برای دورکاری، در این زمینه پیشرو است. شرکت‌های خصوصی نیز در بخش‌هایی از فعالیت‌های خود از روش دورکاری استفاده می‌کنند. به طور کلی، در مالت توافق عمومی وجود دارد که در صورت امکان، کارمندان باید از راه دور کار کنند.

هفته دیگر تمدید شد و طی این مدت متقاضیان شرکت در فراخوان به صورت نمایی افزایش یافتند. در طول مدت اجرای این طرح، شرکت مالت در مجموع ۱۰۰۱ درخواست دریافت کرده است که حدود ۸۴۵ مورد واجد شرایط پشتیبانی از این طرح بوده‌اند. هر متقاضی به طور معمول بین ۴ تا ۱۰ قرارداد دورکاری را پوشش می‌دهد. این طرح همچنین شامل مشاغل یک نفره بود که می‌توانستند از طریق رسانه آنلاین به مشتریان خود خدمات ارائه دهند. در مجموع، این کمک هزینه‌ها تقریباً ۳۷۴۰ قرارداد دورکاری را تحت پوشش قرار داده است. طبق این طرح، شرکت مالت پیش‌بینی کرده است که در مجموع حدود ۱,۲ میلیون یورو به متقاضیان پرداخت کرده است.

چالش‌ها و آموزه‌های کلیدی

کشور مالت در حدود ۱۰۰ کارمند استخدام می‌کند و به عنوان مرکز ارتباطی مشاغل با در نظر گیری کلیه اقداماتی که دولت در رابطه با COVID-۱۹ آغاز کرده است، عمل می‌کند. این همیشه کار ساده‌ای نبود، زیرا حجم درخواستها کاربردی بسیار قابل توجه بود و زمان پاسخگویی به هرگونه سوال و ارائه کمک بسیار مهم بوده است. چالش اصلی تخصیص موثر منابع برای تمام برنامه‌های در حال اجرا بوده است.

این کشور نیاز داشت که به منظور ممیزی شفاف برای مورد پشتیبانی شده کپی اسناد مالی لازم و مستندات پرداخت (به تأمین کننده) را به صورت مستند داشته باشد. این مهم در مورد مشاغل کوچکتر یک چالش محسوب

این گزارش توسط کمیته اپیدمیولوژی کووید - ۱۹ دانشگاه علوم پزشکی تهران با حمایت و همکاری دانشکده بهداشت، موسسه ملی تحقیقات سلامت و پژوهشکده محیط زیست دانشگاه علوم پزشکی تهران تهیه شده است.

در پی وقوع همه گیری بیماری کرونا ۲۰۱۹، کمیته اپیدمیولوژی کووید-۱۹ دانشگاه علوم پزشکی تهران بر اساس چارچوب ابلاغی وزارت متبوع، با مشارکت واحدهای مختلف دانشگاه از جمله دانشکده بهداشت؛ معاونت های درمان، بهداشت، و تحقیقات و فناوری دانشگاه؛ و مدیریت آمار و فن آوری اطلاعات و حضور متخصصین مختلف دانشگاه تشکیل گردید. این کمیته ضمن رصد آنچه در بیمارستان ها و شبکه های بهداشتی تحت پوشش دانشگاه در رابطه با اپیدمی کووید - ۱۹ می گذرد، به انتشار سلسله گزارشات و تحلیل های اختصاصی و عمومی برای کمک به تصمیم گیری مدیران دانشگاه می پردازد.

دریافت نسخه الکترونیکی

nihr.tums.ac.ir

