

خلاصه وینار

دور کاری کارکنان: تجربه بخش دولتی و خصوصی

عنوان گزارش	خلاصه و بینار دورکاری کارکنان: تجربه بخش دولتی و خصوصی
کدگزارش	CVB/ENT/BUSINESS/11
شماره	یازدهم-موردی
رده مخاطبان	سیاستگذاران، کارآفرینان، مدیران و کارشناسان و محققان منابع انسانی در همه صنایع
سخنرانان و بینار	<ul style="list-style-type: none"> • دکتر احمد حسنی: مدیر عامل پناه تهران شرکت همکاران سیستم • دکتر سعید پاکدل: مشاور معاونت سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور • دکتر مهدی صانعی: مشاور منابع انسانی و استراتژی • دکتر دکتر علی اکبر تسویه چی: مدیر منابع انسانی گروه شرکت های شاتل • دکتر ابراهیم شیخ: عضو هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی • دکتر علی داوری: عضو هیات علمی دانشگاه تهران
تهیه و تدوین	دکتر علی داوری، سمیه داداش زاده، سحر رمضان زرنندی، ملیکا آقا لطیفی و فاطمه علی نژاد
سازمان	دیده بان کسب و کار
سایت	Bizwatch.ir
تاریخ انتشار	۹۹/۹/۱۵



آموزش های آزاد دانشگاه کارآفرینی به صورت رایگان برگزار می‌کند:

دورکاری کارکنان: تجربه بخش دولتی و خصوصی



دکتر احمد حسینی

مدیرعامل پناه تهران
شرکت همکاران سیستم



دکتر مهدی صانعی

مشاور منابع انسانی
و استراتژی



دکتر علی اکبر
تسویه‌چی

مدیر منابع انسانی
گروه شرکت‌های شاتل



دکتر سعید پاکدل

مشاور معاونت سرمایه
انسانی سازمان اداری و
استخدامی کشور



دکتر ابراهیم شیخ

عضو هیات علمی
سازمان مدیریت صنعتی



دکتر علی داوری

عضو هیات علمی
دانشگاه تهران



Eseminar.tv



۹۹/۹/۱۱
سه شنبه



۱۷ الی ۱۹

چالش های دور کاری در همکاران سیستم :

- یکسان نبودن قابلیت دور کاری همه مشاغل
- تبعات منابع انسانی برای شاغلینی که قابلیت دور کاری کمتری دارند
- ریسک های مرتبط با امنیت اطلاعات
- احتمال کاهش تعلق و هویت سازمانی
- مشکلات جامعه پذیری پرسنل جدید
- مشکلات مشتریان در دور کاری
- مناسب نبودن مدل مدیریتی، نظام های هدفگذاری و پایش ها و نظارت و بازخورد و سازوکارهای مدیریت منابع انسانی شامل مدل های آموزش و جذب و جامعه پذیری در شرایط دور کاری (این چالش در همه شرکت ها وجود دارد)



دکتر احمد حسنی

مدیر عامل پناه تهران شرکت همکاران سیستم



ahmadh@systemgroup.net



ahmad590228

اقدامات گروه همکاران سیستم برای دور کاری:

- اعلام اولویت های شرکت توسط مدیران ارشد شامل سلامت همکاران و مراقبت از کسب و کار مشتریان و شرکت
- توسعه ابزارها و زیرساخت های دور کاری
- تعیین قابلیت دور کاری مشاغل و شاغلین در سه گروه دور کاری حداکثری، نسبی و حداقلی
- تدوین دستورالعمل و قواعد دور کاری در بلندمدت
- سیاست گذاری دور کاری مبتنی بر اعتماد به همکاران
- اطلاع رسانی و شفاف سازی انتظارات در دور کاری
- تغییر دیزاین محیط کار مبتنی بر فضای کار اشتراکی در دور کاری و تهیه تجهیزات کاری برای آن مشاغلی که در بلندمدت دوری کاری در نظر گرفته شد
- تدوین مدل های آموزشی برای نیروهای تازه استخدام مبتنی بر شرایط دور کاری
- برگزاری رویدادهای جمعی با هدف حفظ انسجام، روحیه، نشاط و سلامت همکاران به صورت مجازی

نتایج استفاده از آیین نامه دور کاری در سال ۸۹ :

۱) استفاده نزدیک به نیمی از کارکنان دولت از دور کاری نزدیک به یک میلیون و یکصد هزار نفر

۲) استفاده بیش از ۷۰ درصد خانم های کارمند از دور کاری

۳) استفاده بیشتر مشاغل ستادی تا صفی از دور کاری

۴) استفاده بیشتر کارکنان از دور کاری در مقایسه با مدیران

۵) استفاده بیشتر دستگاه های اجرایی که خدمات یا تولیدات مستقیم به مردم یا ارباب رجوع نداشتند

۶) استفاده کارکنان سطوح پایین تر از نظر تحصیلات از دور کاری

۷) استفاده بیشتر کارکنان شهرهای بزرگ مانند تهران از دور کاری



دکتر سعید پاکدل

مشاور معاونت سرمایه انسانی سازمان اداری و
استخدامی کشور



pakdels@gmail.com



[Saeed.pakdel.official](https://www.instagram.com/Saeed.pakdel.official)

چالش های آیین نامه دور کاری و توقف آن در سال ۱۳۹۲:

- ایجاد نارضایتی در کارکنانی که به دلایل مختلف ماهیت شغل امکان دور کاری نداشته اند
- فراهم نبودن زیرساختهای فنی و بسترهای لازم برای اجرای دور کاری
- دور شدن کارکنان از محیط کار و عدم امکان دسترسی به آنان در مواقع ضروری
- کاهش میزان بهره وری دستگاههای اجرایی
- فقدان بسترهای فرهنگی لازم
- عدم سازگاری دور کاری با فرهنگ جامعه ایران
- احساسی به خطر افتادن امنیت شغلی کارکنان
- تمایل شدید کارکنان ضعیف به دور کاری در مقایسه با کارکنان توانمند و در نتیجه کاهش سطح انگیزش کاری کارکنان تلاشگر
- عدم امکان نظارت مناسب بر انجام وظایف و عملکرد فرد دور کار به دلیل فقدان بسترهای اداری لازم
- کاهش تعلق سازمانی کارکنان دور کار به دلیل دور بودن از محیط کار

دومین تجربه روش کار انعطاف پذیر با روش دور کاری در سال ۱۳۹۸ است. دور کاری، اعطای مرخصی و کاهش ساعات کاری تصویب شد و کاهش حضور فیزیکی افراد در محل کار در برنامه ریزی برای دور کاری بایستی به انواع روش های کاری انعطاف پذیر (شامل پاره وقت، مقطعی، اشتراکی، ساعت شناور و دور کاری) و سیستم کار انعطاف پذیر (شامل زمان، مکان و مدت انجام کار) توجه گردد

- سلامت کارکنان از اصلی‌ترین استراتژی‌های شرکت شاتل بوده است، با شروع بحران کرونا تلاش شد با حفظ کیفیت ارائه خدمات اقداماتی را در این دوران پیش ببریم.

اقدامات انجام شده:

- دورکاری بیش از ۵۰ درصد کارکنان
- ارائه خدمات اینترنت رایگان به همکاران دورکار
- موافقت با مرخصی همکارانی که امکان دورکاری ندارند
- تعطیلی روزهای پنج‌شنبه همکاران ستادی
- برگزاری تمامی جلسات سازمانی به صورت آنلاین
- تامین سیستم و تجهیزات سخت‌افزاری همکاران در دورکاری
- شیفتی کردن و رعایت فاصله اجتماعی در واحدهایی که امکان دورکاری نداشتند؛ مانند امور مالی



دکتر علی اکبر تسویه چی

مدیر منابع انسانی گروه شرکت های شاتل



Aa_tasviahchi@shatel.ir



Aa_Tasviahchi

اقدامات انجام شده در حوزه منابع انسانی:

- انجام مصاحبه‌های استخدامی به صورت آنلاین
- انجام آزمون‌های استخدامی بدو ورود به صورت آنلاین
- دریافت و ارسال مدارک استخدامی به صورت آنلاین
- برگزاری جلسات معارفه و Onboarding به صورت آنلاین
- برگزاری دوره‌های آموزشی بدو استخدام به صورت آنلاین
- برگزاری دوره‌های آموزشی حین کار به صورت آنلاین
- برگزاری آزمون‌های دوره‌ای به صورت آنلاین
- بکارگیری یک شبکه اجتماعی مجازی open source برای ارتباطات درون سازمانی
- ارزیابی عملکرد شرکت به دلیل result oriented بودن در دورکاری به خوبی انجام گردید.

مشکلات پیش‌روی دور کاری

- رویکردهای سنتی بر مدیریت ما حاکم است و مدیران علاقه به لمس خدمات و فعالیت‌های کاری دارند و احساس می‌کنند که دور کاری ارزش افزوده مناسبی ندارد.
- مدیران آموزش کافی را هم برای دور کاری کارکنان ندیده‌اند و تعهدی به دور کاری ندارند.
- نداشتن بانک اطلاعاتی معتبر از وضعیت سلامتی و بیماری‌های زمینه‌ای کارکنان در جهت اولویت بندی کارکنان برای دور کاری
- عدم تعریف مشاغل مناسب برای دور کاری
- سیستم‌های انگیزشی و اشتیاق به کار برای افراد دور کار
- زیر ساخت تکنولوژیک لازم برای پشتیبانی کار از منزل
- ارزیابی عملکرد در دور کاری



دکتر ابراهیم شیخ

عضو هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی



sheikh.eb@gmail.com



Sheikh.eb

برای کاهش مشکلات دور کاری باز آفرینی اکوسیستم منابع انسانی شامل موارد زیر پیشنهاد می گردد

- بهبود زیر ساخت های سازمانی و فناوری اطلاعات برای دور کاری
- ارتقاء اطلاعات منابع انسانی
- توسعه فناوری های منابع انسانی (HR TEC) در جهت ارتقاء برنامه های جذب، توسعه و نگهداشت در دور کاری
- برندینگ مجدد منابع انسانی در جهت اجرای کارآمد برنامه های کار هیبریدی
- تغییر در فرآیندهای منابع انسانی
- ایجاد انگیزش از محل کاهش هزینه ها
- با دور کاری مبارزه نکنیم آن را به اجبار نپذیریم بلکه به استقبال آن برویم، در آینده دور کاری یکی از مدل های کاری است.

- در عصر کشاورزی تفکیکی بین کار و زندگی وجود نداشت. بعد از انقلاب صنعتی مرز بین کار و خانه تفکیک شد. در عصر ارتباطات و فناوری اطلاعات بار دیگر تداخل کار و زندگی بوجود آمد البته به شکلی دیگر. کووید ۱۹ دور کاری و کاهش این مرز را تسریع کرد.

- دور کاری هم اکنون به عنوان استراتژی مقابله با کووید ۱۹ بکار می رود و با اهداف واقعی دور کاری برای یک سازمان تفاوت دارد.

با اجرای دور کاری های متعدد در نیمه دوم سال جاری و نبود داده های تحقیقی، اجرای تحقیق دور کاری به عنوان اولویت مورد توجه قرار گرفت. این گزارش با عنوان "دور کاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها" در سایت دیده بان کسب و کار انتشار یافت. یافته های این بررسی نشان می دهد:

- مدیران در مقایسه با کارکنان نسبت به دور کاری کمتر خوشبین هستند. مدیران نگرش منفی نسبت به دور کاری داشته و حمایت عملی کمتری نسبت به این مدل اشتغال دارند. سبک مدیریت مدیران کشور دیداری است. وقتی کارکنان دور کار می شوند به آنها با تردید نگاه می کنند.



دکتر مهدی صانعی

مشاور منابع انسانی و استراتژی



mehdisaneiphd@yahoo.com



mehdisaneiphd



@msphd

- کارکنان زن نسبت به مردان دورکاری را بیشتر ترجیح می دهند. خانم ها به توازن کار و زندگی بیشتر توجه دارند.
- در کل نیمی از پاسخگویان دورکاری را برای آینده ترجیح می دهند. البته ما افراد معتاد به کار داریم، افرادی که به میزشان چسبیدند و حتی از مرخصی ها هم استفاده نمی کنند. دورکاری برای این نوع افراد اصلا مناسب نیست و مشکلات روحی روانی به همراه دارد.
- ارزیابی عملکرد از سوی مدیران در دوره دورکاری به خوبی انجام نمی شود. یکی از دلایل نداشتن معیارهای مناسب ارزیابی عملکرد در دورکاری است.
- کاهش استرس شغلی یکی از مزایای دورکاری است.
- برای بکارگیری دورکاری به عنوان یک راهکار برای آینده بایستی مدیریت تغییر هوشمندانه را بکار گرفت.

دور کاری دارای مزایای متعددی است که برخی از مزایای دور کاری عبارتند از:

- کاهش هزینه های ثابت مکان فیزیکی و هزینه های مرتبط با حضور افراد
- آزادی عمل به افراد در زمینه انتخاب محل مناسب برای انجام کار و سلامت محیط کار
- ایجاد تعادل بیشتر بین زندگی کاری و خانوادگی
- امکان مشارکت افراد دارای معلولیت و یا ناتوانایی هایی و کاهش آسیب های روحی و اجتماعی این افراد
- راهی برای کاهش آلودگی هوا و کنترل ترافیک

در گزارش "دور کاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها" در سایت دیده بان کسب و کار، چند استراتژی پیشنهاد گردید. مهمترین آنها عبارتند از:



دکتر علی داوری

عضو هیات علمی دانشگاه تهران



ali_davari@ut.ac.ir



ali davari



@alidavariPhD
(کانال دیده بان کسب و کار)



alidavari2010



bizwatch.ir

استراتژی های پیشنهادی اجرای برنامه های اثربخش دور کاری:

- ۱) استراتژی های سازماندهی و ساختار جدید: جهان شاهد شکل گیری محیط های کاری هیبریدی است که در آن بخشی از نیروی کار حضوری و بخش دیگر دور کار هستند. لذا این نوع ساختاردهی مجدد لازم خواهد بود.
- ۲) استراتژی های دیجیتالی سازی: بهبود ابزارها و نرم افزارهای مورد نیاز کارکنان جهت دور کاری لازم است. در این زمینه بکارگیری نرم افزارهای آماده موجود در بازار برای حل مشکل به صورت موقت کمک کننده است.
- ۳) استراتژی های مدیریت عملکرد: در دور کاری امکان ارزیابی فرایندی و رفتاری کارکنان به دلیل در دسترس نبودن محدود شده است. هر چقدر نتایج مورد انتظار کارکنان مشخص تر و دقیق تر باشد از ابهامات آتی و سوء برداشت ها خواهد کاست.
- ۴) استراتژی های آموزش و توسعه: نیازسنجی منظم و دوره ای دور کاران، تعیین اولویت های آموزشی و تمرکز بر دوره های خاص مرتبط با دور کاری: به دلیل شکل گیری مدل های هیبریدی اشتغال و نامشخص بودن زمان عادی شدن شرایط نمی توان آموزش کارکنان را متوقف کرد.
- ۵) تدوین دستور العمل دور کاری: تعیین اهداف، دامنه شمول، تعریف نوع مشاغل دارای قابلیت دور کاری بالا، نسبی و کم، قرارداد دور کاری و غیره در دستورالعمل بایستی مشخص گردد.
- ۶) استراتژی پژوهش و آسیب شناسی: دور کاری منجر به شکل گیری تحولات اساسی در راهبردها، فرهنگ، ساختار، استخدام، جبران خدمات، آموزش، ارزیابی عملکرد و غیره شده است. ولی این تغییرات هنوز آسیب شناسی نشده اند.

گزارش های مجموعه مطالعات دیده بان کسب و کار



۳۰ چالش کسب و کار در
تابستان ۹۹ - تیرماه ۹۹

۳۰ راهکار تاب آوری در
مدیریت بحران کرونا -
خرداد ۹۹

پنج استراتژی تاب آوری
کسب و کار در شرایط بحران
کرونا - اردیبهشت ۹۹

۳۰ چالش پیش روی
کسب و کارها در بحران
کرونا - اردیبهشت ۹۹

بحران کرونا و اقدامات
ابتکاری شرکت ها و
کسب و کارها - فروردین ۹۹

گزارش های مجموعه مطالعات دیده بان کسب و کار



ریسک ها و استراتژی های کسب و کار تا سال ۲۰۲۲ - شهریور ماه ۹۹



ریسک ها و استراتژی های کسب و کار در پاییز ۹۹ - مهر ماه ۹۹



دوره کاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها - آذر ماه ۹۹



دوره کاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها - گزارش تفصیلی آذر ماه ۹۹

دیده بان کسب و کار
مرجع پایش و توسعه کسب و کار

Bizwatch.ir

