

دور کاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها

دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

بازنشر
آذرماه ۱۴۰۴



عنوان گزارش: دور کاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها



تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۰۹/۰۹

ویرایش:

انتشار اولیه ۱۳۹۹ و ویرایش دوم در آذرماه ۱۴۰۴

کد گزارش:

CVB/ENT/BUSINESS/21

سایت:

Bizwatch.ir

مدیران، کارشناسان، مشاوران منابع انسانی و کارآفرینان

دیده بان کسب و کار

دکتر علی داوری – عضو هیات علمی دانشگاه تهران
دکتر مهدی صانعی – مشاور کسب و کار

سمیه داداش زاده – کارشناسی ارشد کارآفرینی

رده مخاطبان

سازمان

نویسندگان

همکاران

مقدمه

- اجرای دورکاری های متعدد به دلیل آلودگی هوا، ناترازی درحوزه های انرژی در سال ۱۴۰۴ و تبدیل شدن دورکاری به عنوان یک روند مهم در پسا کرونا سبب شد تا این گزارش با اصلاحات جدید منتشر گردد.
- این گزارش اولین بار آذرماه سال ۱۳۹۹ منتشر شده بود و در سال جاری به دلیل نیاز جامعه برای دورکاری در دوره های زمانی مختلف بازنشر شده است.
- در این گزارش نتایج نظرسنجی دورکاری در ایران بررسی شده و ۵۰ ریسک مرتبط و ۱۶ استراتژی در هشت حوزه معرفی شده اند.



تعاریف دور کاری



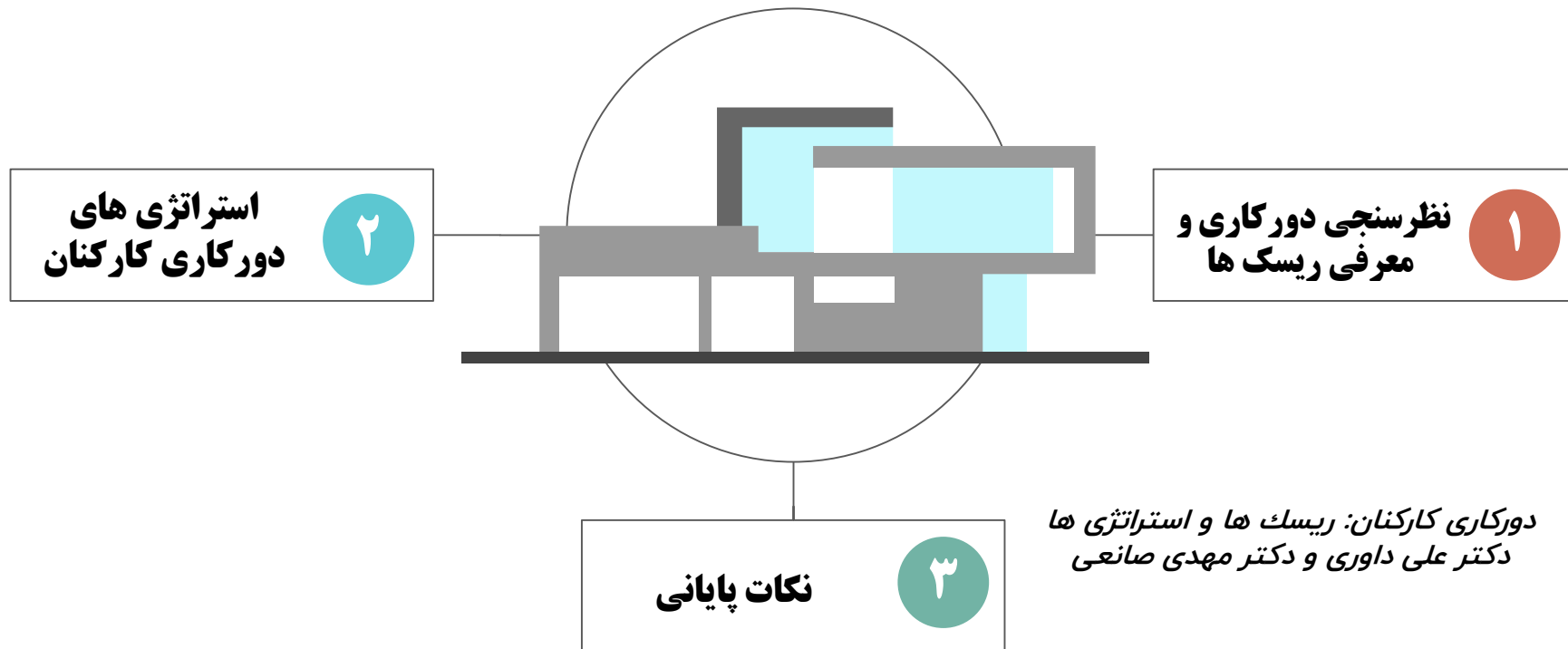
انجام کار در خانه و ارتباط از طریق تلفن، ایمیل یا شبکه های مجازی

انجام کار در خانه با استفاده از تجهیزاتی مثل تلفن، فکس، اینترنت و غیره برای ارتباط با سایر افراد

انجام وظایف شغلی بدون حضور فیزیکی کارکنان در محل کار از طریق فناوری های ارتباطی و دیجیتالی

دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

ساختار گزارش





بخش اول: نظرسنجی دور کاری و معرفی ریسک ها

سلام و عرض ادب

پرسشنامه الکترونیکی حاضر به منظور "سنجش نگرش نسبت به دور کاری بعد از شیوع کرونا" تدوین شده است. از شما تقاضا می شود صادقانه به سوالات پاسخ دهید.

از حسن توجه شما سپاسگذاریم.

آمارهای جمعیت شناختی و اعتبار مدل

داده های جمعیت شناختی پاسخگویان

جنسیت		شغل		تحصیلات		سابقه کار(سال)	
مرد	۶۱٪	کارمند	۶۸٪	دیپلم و کاردانی	۱۴٪	کمتر از ۱۰	۳۰٪
زن	۳۹٪	مدیر	۳۲٪	کارشناسی	۲۸٪	۱۱ تا ۲۰	۴۰٪
				کارشناسی ارشد و دکتری	۵۸٪	بالای ۲۰	۳۰٪

شاخص های پایایی و روایی

آلفای کرونباخ	شاخص KMO	درصد واریانس تبیین شده
۰.۹۰	۰.۹۱	۶۲٪

دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی



روش تحقیق

توصیفی - پیمایشی

روش تحقیق

پرسشنامه الکترونیکی
(۲۰ سوال)

ابزار گردآوری
اطلاعات

جامعه و نمونه

حجم نمونه

۱۵۱۰ نفر

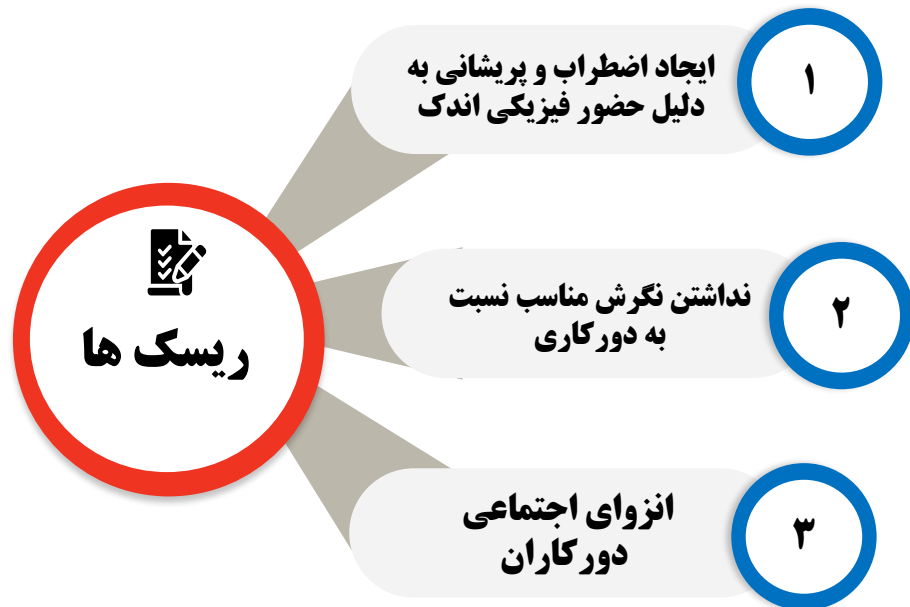
زمان گردآوری
اطلاعات

آبان ماه سال ۹۹

دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

افراد دارای تجربه دورکاری در سطح کشور

#۱ تجربه و حس مثبت از دورکاری



تجربه مثبت

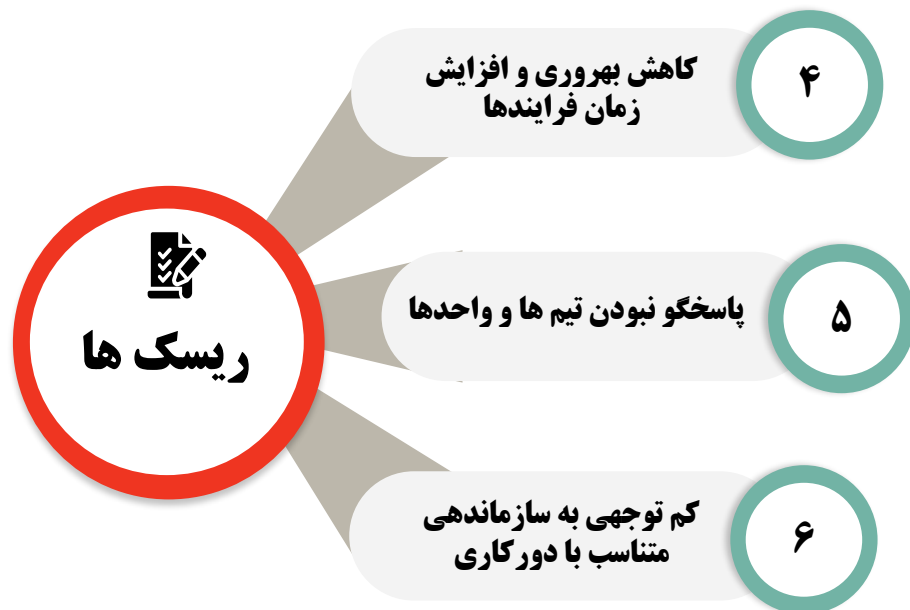


تجربه منفی



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

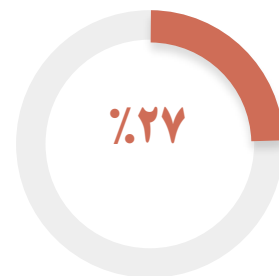
#۲ بهره‌وری و کارایی در دورکاری



افزایش کارایی

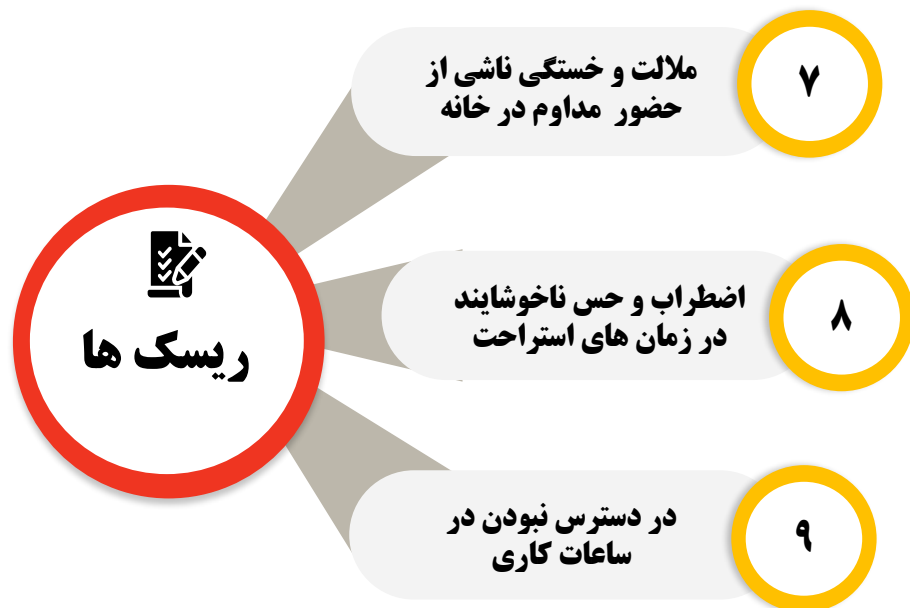


کاهش کارایی



دورکاری کارکنان: ریسک‌ها و استراتژی‌ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

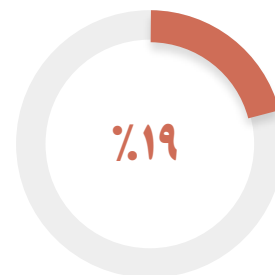
#۳ توازن بین کار و زندگی شخصی



افزایش توازن

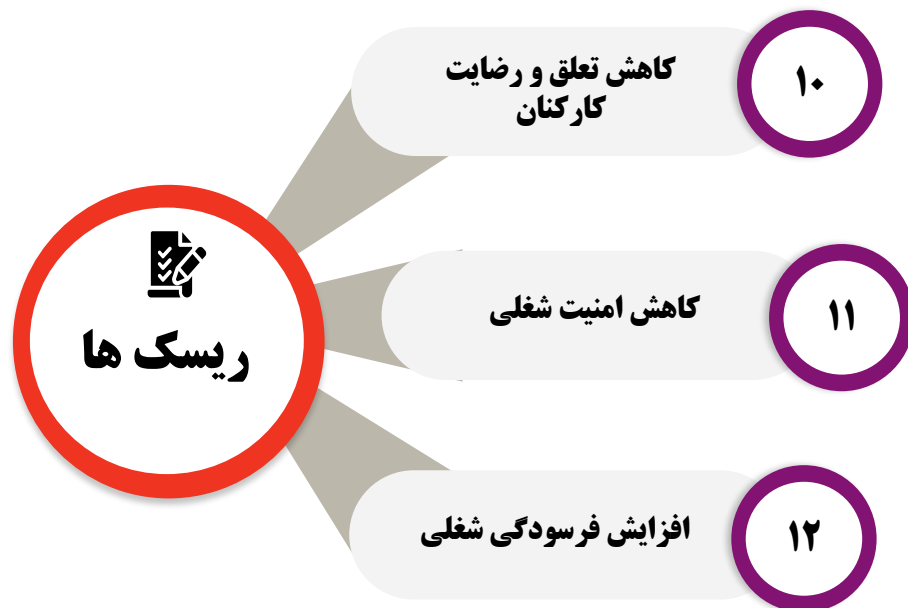


کاهش توازن

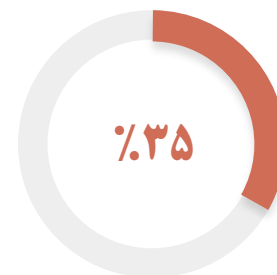


دورکاری کارکنان: ریسک‌ها و استراتژی‌ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

#۴ احتمال تداوم دور کاری

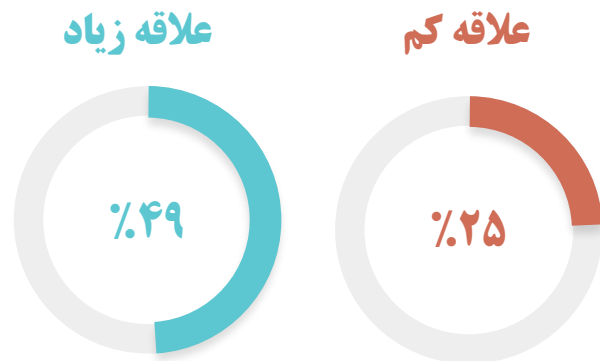
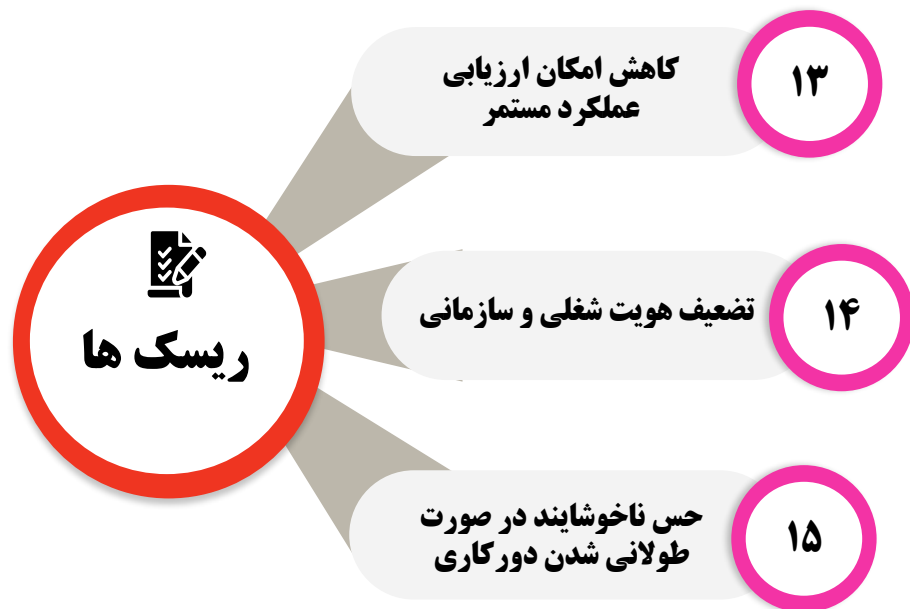


احتمال تداوم اندک احتمال تداوم زیاد



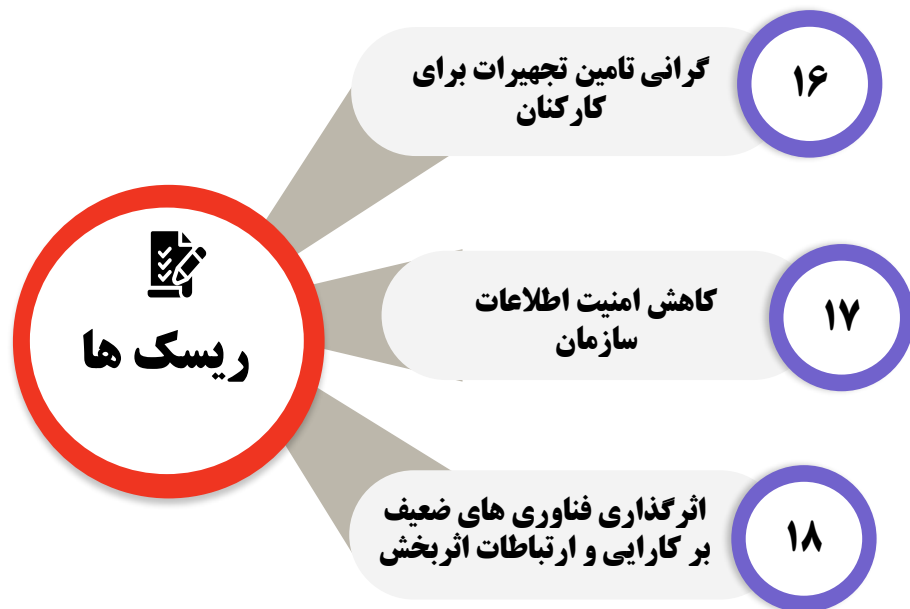
دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

#۵ علاقه به دورکاری در آینده-افزایش مدت دورکاری



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

#۶ دسترسی به تجهیزات لازم (لپ تاپ، نرم افزار و غیره)



دسترسى مناسب

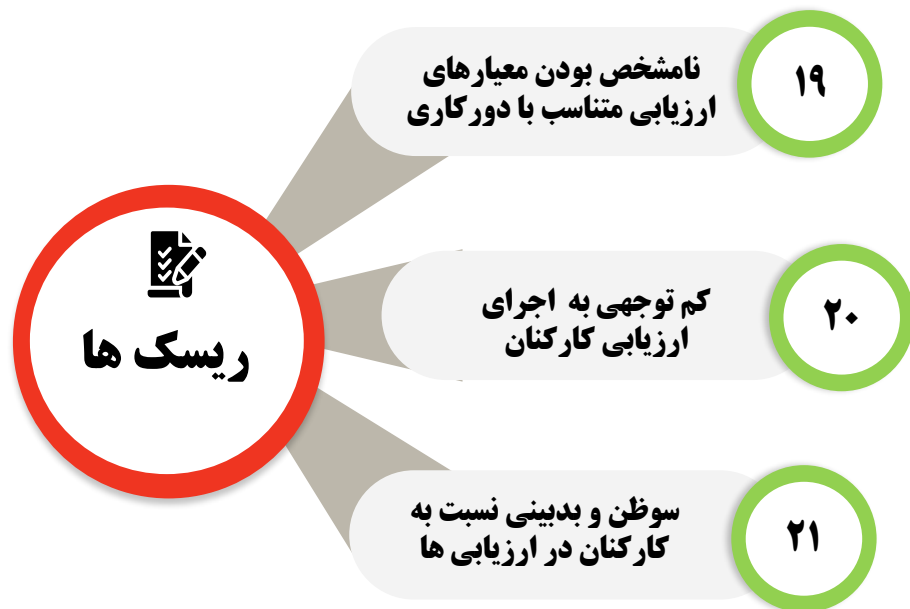


دسترسى محدود



دورکاری کارکنان: ریسک‌ها و استراتژی‌ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

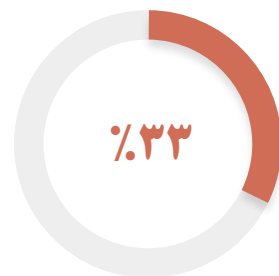
#۷ بازخورد و ارزیابی عملکرد از طرف مدیران



افزایش ارزیابی



کاهش ارزیابی



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

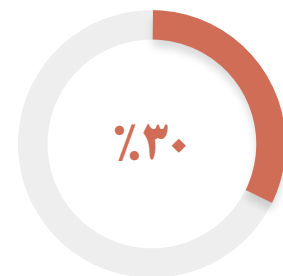
#۸ میزان دسترسی به مدیران مافوق



دسترسی مناسب



دسترسی محدود



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

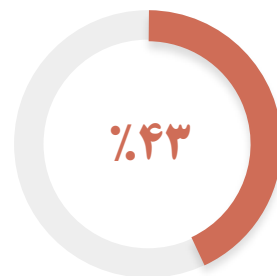
#۹ آموزش برای استفاده از ابزارها و نرم افزارها



آموزش کافی

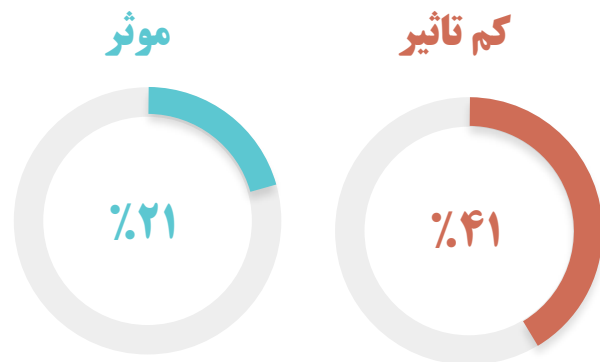
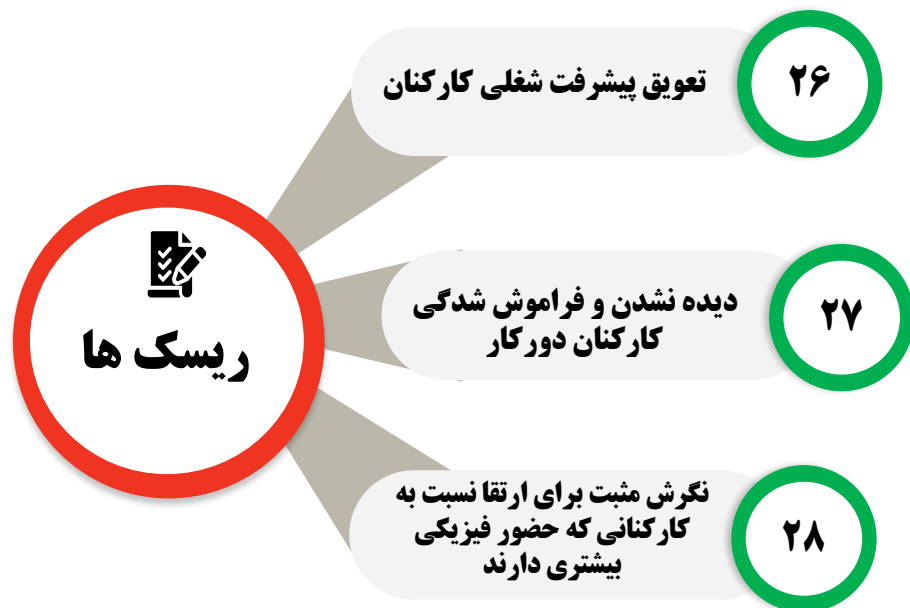


آموزش ناکافی



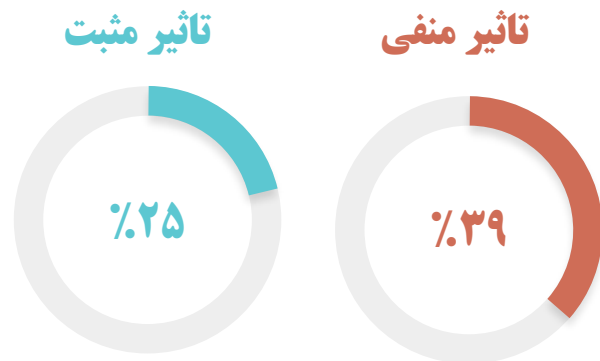
دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

۱۰# تاثیر دورکاری بر امکان پیشرفت شغلی



دورکاری کارکنان: ریسک‌ها و استراتژی‌ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

۱۱# تاثیر دورکاری بر توسعه حرفه ای و فردی



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

۱۲# تاثیر دورکاری بر کیفیت رابطه با همکاران



تاثیر مثبت



تاثیر اندک

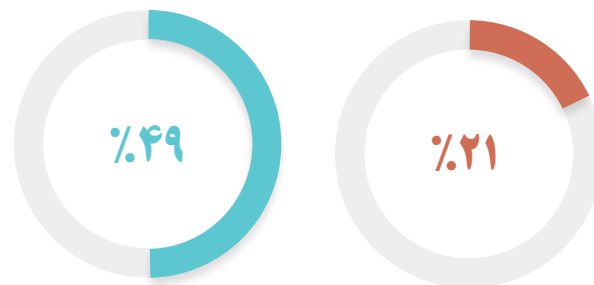


دورکاری کارکنان: ریسک‌ها و استراتژی‌ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

۱۳# تاثیر دورکاری بر کاهش استرس شغلی

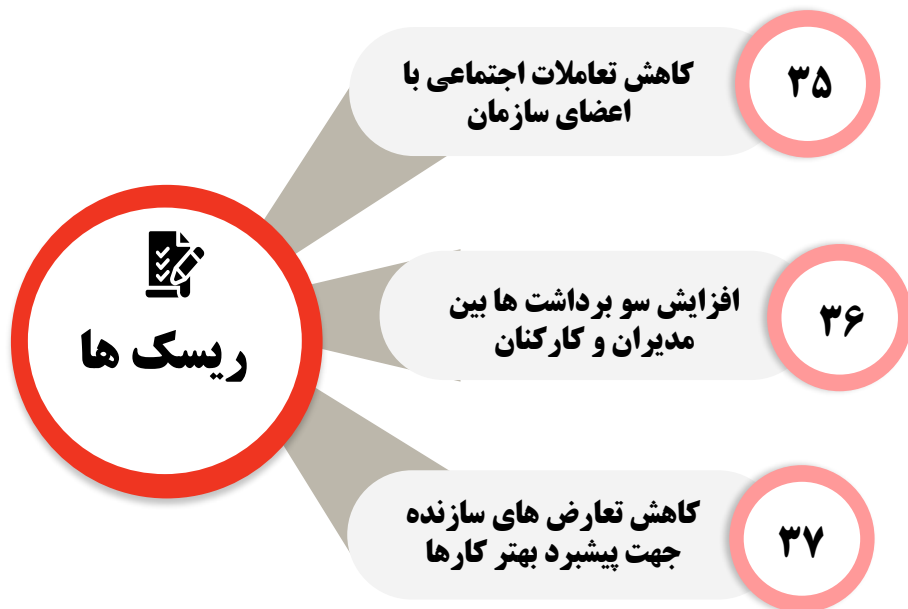


کم تاثیر بر استرس موثر بر کاهش استرس



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

۱۴# اختلافات و تعارض های شغلی



افزایش تعارض



بی تاثیر بر تعارض



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

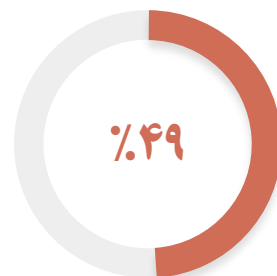
۱۵# اختلافات و تعارض های خانوادگی



افزایش تعارض

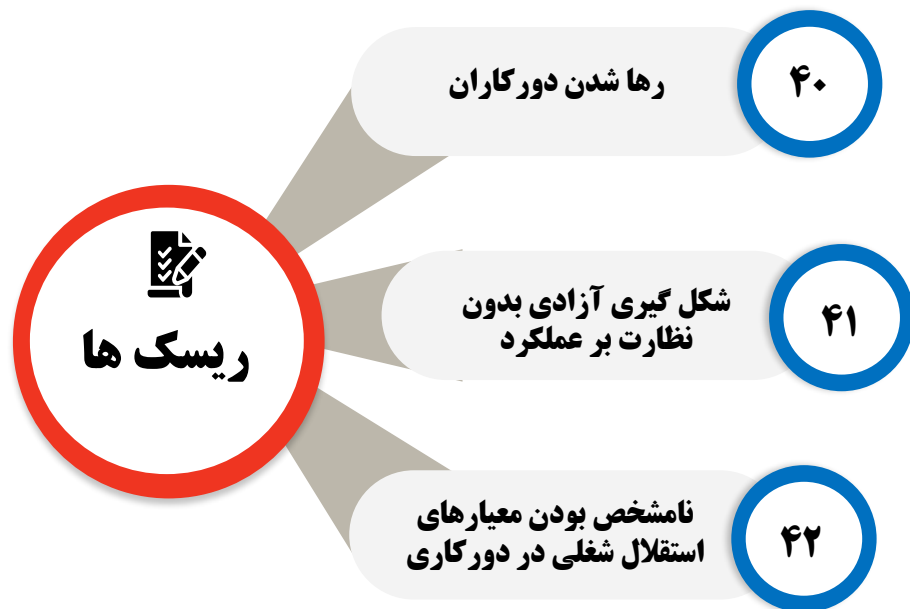


بی تاثیر بر تعارض



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

۱۶# استقلال و آزادی عمل در دورکاری



افزایش استقلال

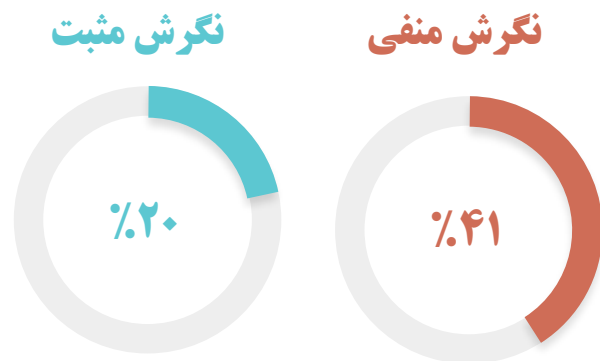


کاهش استقلال



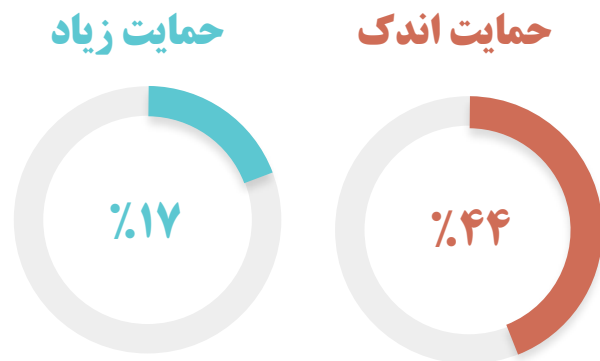
دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

#۱۷ نگرش مدیران نسبت به دورکاری کارکنان



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

#۱۸ حمایت عملی مدیران از دورکاری کارکنان



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

۱۹# ابهام های کاری و سردرگمی در ایام دور کاری



افزایش ابهام



کاهش ابهام



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

#۲۰ کارآیی جلسات کاری مجازی



کارایی زیاد



کارایی اندک



دورکاری کارکنان: ریسک‌ها و استراتژی‌ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی



● بخش دوم: استراتژی های دورکاری

استراتژی های دورکاری



استراتژی های سازماندهی

۱

سازماندهی اجرای برنامه دورکاری و دستیابی به یک ساختار و سازمان جدید برای دورکاری: در پسا کرونا شاهد شکل گیری محیط های کاری هیبریدی است که در آن بخشی از نیروی کار حضوری و بخش دیگر دورکار هستند.

۲

تشکیل کارگروه اجرایی دورکاری و شناسایی مشاغل قابل دورکاری، مدت زمان دورکاری و هدفگذاری واحدها و تیم ها



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

استراتژی های دیجیتال سازی



۳

ارزیابی کیفیت دسترسی کارکنان به فناوری و تسهیل آموزش: فناوری های دیجیتال و زیرساخت های دورکاری هنوز با وضعیت مطلوب در جهان فاصله دارند.

دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

۴

بهبود ابزارها و نرم افزارهای مورد نیاز کارکنان جهت دورکاری و ایجاد بسترهای لازم: بکارگیری نرم افزارهای آماده موجود در بازار برای حل مشکل به صورت موقت کمک کننده است.

استراتژی های مدیریت عملکرد



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

تدوین معیارهای خروجی محور برای ارزیابی کارکنان:
در دورکاری 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 سوءبرداشت ها خواهد کاست.

۵

تدوین نظام بازخورد بموقع و منظم در دوره های زمانی
مشخص برای دورکاران. بازخوردهای سازنده می تواند
به توانمندی و استقلال عمل بیشتر کارمندان دورکار
جهت انجام وظایف محوله کمک کند.

۶

استراتژی های آموزش و توسعه



۸

شناسایی نوآوری های آموزشی جدید و اشتراک تجارب مرتبط: آموزش غیر حضوری، روشی ارزان ولی با اثربخشی پایین است. به دلیل دورکاری برای افزایش کارایی کلاس ها تمرکز بر نوآوری ها و یا ابزارهای جدید لازم است.

دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی



۷

نیازسنجی منظم و دوره ای دورکاران، تعیین اولویت های آموزشی و تمرکز بر دوره های خاص مرتبط با دورکاری: به دلیل شکل گیری مدل های هیبریدی اشتغال و نامشخص بودن زمان عادی شدن شرایط نمی توان آموزش کارکنان را متوقف کرد.

استراتژی های ارتباطات بین فردی

۹



تدوین استانداردها و هنجارهای ارتباطی جدید با هدف شفافیت روابط افراد و ترویج سبک های ارتباطی موثر با انواع کارکنان : ارتباطات غیر حضوری دارای خطر سوگیری و پیشداوری بیشتر نسبت به روابط چهره به چهره را دارد.

۱۰

تسهیل بکارگیری ابزارهای ارتباطی کارآمدتر، راحت تر و کاربرپسندتر. بایستی جنبه های انسانی و حسی و انتقال محتوای پیام ها تسهیل گردد. برخی نرم افزارها و برنامه های ارتباطی دیجیتال (مانند ابزارهای خاص ویدئو کنفرانس) کارآمدی بیشتری در این زمینه دارند.



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

استراتژی های سلامتی کارکنان

شناسایی مخاطرات محیط اداری منزل، تجهیزات، ارگونومی، استرس و سایر موضوعات مربوط به سلامت ذهن و جسم : دورکاری ممکن است بر سلامت جسمی و روحی کارکنان تأثیر منفی داشته باشد.



اطلاع رسانی های مربوط به ارتقاء سلامت جسمی شامل انواع تمرین های ورزشی، اشتراک گذاری لینک ویدئوهای آموزشی مربوط به سلامت جسمی و ذهنی و استفاده از خدمات و اپلیکیشن های تندرستی.



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

استراتژی های انگیزش

۱۳

بازنگری مزایایی که به دلیل دورکاری حذف شده در چارچوب ضوابط سازمان: کاهش شیفت های کاری، عدم امکان اضافه کاری کارکنان دورکار و افزایش نرخ تورم منجر به کاهش سطح در آمد دورکاران شده است.

۱۴

تقویت روش های انگیزشی غیرمالی مانند تداوم پیشرفت شغلی، اجرای برنامه های قدردانی از کارکنان و تشکیل مستمر جلسات مجازی: حضور کمتر در محیط کار ممکن است به کاهش حس تعلق و رضایت و وابستگی شغلی منجر گردد.



دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

استراتژی پژوهش و آسیب شناسی

۱۵

آسیب شناسی دورکاری کارکنان:
دورکاری منجر به شکل گیری
تحولات اساسی در راهبردها،
فرهنگ، ساختار، استخدام، جبران
خدمات، آموزش، ارزیابی عملکرد
و غیره شده است. ولی این تغییرات
هنوز بررسی نشده اند.

دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

۱۶

سیاستگذاری و شناسایی راهکارهای
متناسب با آثار و پیامدهای دورکاری
شامل بازطراحی مشاغل و فرایندها،
تدوین الگوی شایستگی، بازنگری سند
راهبردی حوزه منابع انسانی، ارزیابی
عملکرد و جبران خدمات و انگیزش

بخش سوم: نکات پایانی





دکتر علی داوری

عضو هیات علمی دانشگاه
تهران، مشاور و مدرس

 ali_davari@ut.ac.ir

 ali davari

 @alidavariPhD

 @alidavari2010

 bizwatch.ir

 ۰۹۱۲۵۰۹۶۷۰۶

دکتر علی داوری دارای دکترای مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی و عضو هیات علمی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران از سال ۱۳۹۱ و دارای ۱۵ سال سابقه کار اجرایی در صنعت نفت، خودرو و بانک است. ایشان در زمینه مشاوره منابع انسانی در صنایع مختلف و استارت‌آپ‌ها فعالیت دارد و مؤلف ۸ عنوان کتاب، ۱۲۰ مقاله در زمینه‌های استارت‌آپ، منابع انسانی می‌باشد و بنیانگذاری دیده‌بان کسب و کار را به عنوان مرجعی تخصصی در زمینه تحلیل گری کسب و کار و تولید محتواهای کاربردی برای سازمان‌ها را در کارنامه خود دارد. در دیده‌بان کسب و کار از سال ۱۳۹۸ تاکنون ۲۰ گزارش با رعایت استانداردهای شرکت‌های مشاوره‌ای مطرح جهان مانند دیلویت و مکنزی تولید شده که عناوین برخی از آنها عبارتند از: بحران کرونا و اقدامات ابتکاری کسب و کارها، ۳۰ چالش پیش روی کسب و کارها در بحران کرونا، ۵ استراتژی تاب‌آوری کسب و کار در شرایط بحران، ۳۰ راهکار تاب‌آوری در شرایط بحران، ریسک‌های جهانی کسب و کار تا سال ۲۰۲۲، دورکاری کارکنان، ریسک‌ها و استراتژی‌ها، روندها و استراتژی‌های کسب و کار در سال ۲۰۲۱، ریسک‌های کسب و کار در سال‌های ۱۴۰۰، ۱۴۰۱، ۱۴۰۲، ۱۴۰۳ (چهار گزارش) و گزارش دیده‌بانی منابع انسانی در سال ۱۴۰۰، ۱۴۰۲ و

۱۴۰۳ (سه گزارش)

دکتر مهدی صانعی دارای دکترای مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی است و در حوزه مشاوره، آموزش و پژوهش مدیریت بویژه مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و خصوصی از سال ۱۳۸۳ فعالیت دارد. ایشان مولف چند جلد کتاب و مقالات مختلف است. دکتر صانعی بنیانگذار گاهنامه مدیر است که مرجعی تخصصی برای تولید محتواهای فاخر مدیریتی با هدف ارتقاء دانش، نگرش و بینش مخاطبان می باشد. گزارش هایی مانند (مصاحبه رفتاری در ۳۰ شایستگی، ۱۰۰ نکته در تصمیم گیری و حل مساله، ۸۰ ویژگی کارکنان اثربخش، ۹۰ دقیقه با پتر دراگر، ۱۲۰ دقیقه با آلبرت اینیشتن، چگونه از خود یک رهبر بسازید، مدیران چگونه اشتباه می کنند و انواع حکایات مدیریتی) از دستاوردهای گاهنامه مدیر می باشد.



دکتر مهدی صانعی

مدیر، مشاور و مدرس در حوزه مدیریت
منابع انسانی و برنامه ریزی

✉ mehdianeiphd@yahoo.com

📞 @gahname_modir

📷 @mehdisaneiphd

📷 @gahname_modir

🌐 gahnamemodir.ir

☎ ۰۹۱۲۲۹۴۵۰۹۶

گزارش‌های منتشر شده



۳۰ راهکار تاب‌آوری کسب و کارها در بحران کرونا

دکتر علی داوری



۳۰ راهکار تاب‌آوری در
مدیریت بحران کرونا-
خرداد ۹۹



دانشگاه گیلان



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



دانشگاه گیلان

۳۰ چالش پیش روی کسب و کارها
در بحران کرونا

دکتر علی داوری



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



دانشگاه گیلان



مجموعه: دکتر علی داوری

گزارش اول

فروردین ۹۹

بحران کرونا و اقدامات
ابتکاری شرکت‌ها و
کسب و کارها- فروردین ۹۹

دانلود گزارش‌ها از سایت

bizwatch.ir

گزارش‌های منتشر شده



ریسک‌ها و استراتژی‌های
کسب و کار در پاییز ۹۹-
مهرماه ۹۹



ریسک‌ها و استراتژی‌های کسب و
کار تا سال ۲۰۲۲-شهریورماه ۹۹



۳۰ چالش کسب و کار در
تابستان ۹۹-تیرماه ۹۹

گزارش‌های منتشر شده



روندها و استراتژی‌های جهانی کسب و کار در سال ۲۰۲۱ – بهمن ماه ۹۹

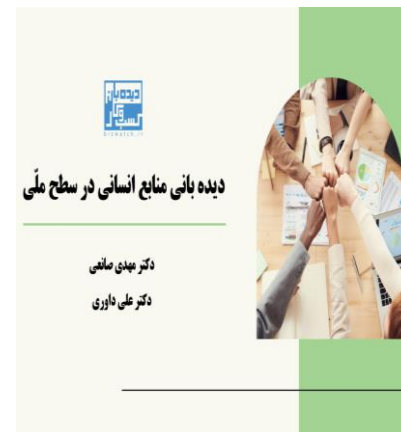


ریسک‌ها و استراتژی‌های کسب و کار در زمستان ۹۹ – دی ماه ۹۹



دورکاری کارکنان: ریسک‌ها و استراتژی‌ها – آذرماه ۹۹

گزارش های منتشر شده



دید بانی ریسک های کسب
و کار ایران ۱۴۰۲
فروردین ماه ۱۴۰۲

دید بانی محیط کسب و کار
ایران ۱۴۰۱ - فروردین ماه
۱۴۰۱

دید بانی منابع انسانی
در سطح ملی - اسفند
ماه ۱۴۰۰

ریسک ها و استراتژی های
کسب و کار ایران ۱۴۰۰ -
فروردین ۱۴۰۰

گزارش های منتشر شده



دید بانی منابع انسانی در
سطح ملی - بهمن ماه ۱۴۰۳



دید بانی ریسک های کسب
و کار ایران ۱۴۰۳ -
اردیبهشت ماه ۱۴۰۳



دید بانی منابع انسانی در سطح
ملی - تیرماه ۱۴۰۲

دانلود گزارش ها از سایت
gahnamemodir.ir و bizwatch.ir



دیدهبان کسب و کار و گاهنامه مدیر

bizwatch.ir
gahnamemodir.ir

