

دور کاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها

دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

آذر ۹۹



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



تاریخ انتشار:
۹۹/۰۹/۰۳

کد گزارش:
CVB/ENT/BUSINESS/08/01

شماره:
هشتم

سایت:
Bizwatch.ir

سیاستگذاران، کارآفرینان، مدیران و کارشناسان

دیده بان کسب و کار

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

سحر رمضان زرنندی – کارشناسی ارشد کارآفرینی
سمیه داداش زاده – کارشناسی ارشد کارآفرینی

رده مخاطبان

سازمان

نویسندگان

همکاران

مقدمه

کووید ۱۹ بحرانی برای سلامت جهانی و تهدیدی برای اقتصاد است. این ویروس ضرورت دورکاری را مضاعف کرد. دورکاری در زمان بسیار کوتاهی به عنوان یک راهکار در مباحث اجرایی و علمی مورد توجه قرار گرفته است.

با اجرای دورکاری های متعدد در نیمه دوم سال جاری و نبود داده های واقعی و نیز تبدیل شدن دورکاری به عنوان یک روند مهم در پسا کرونا اجرای این تحقیق در اولویت قرار گرفت.

در این گزارش نتایج نظرسنجی دورکاری در ایران بررسی شده و ۵۰ ریسک مرتبط و ۱۶ استراتژی در هشت حوزه معرفی شده اند.



تعاريف دور کاری

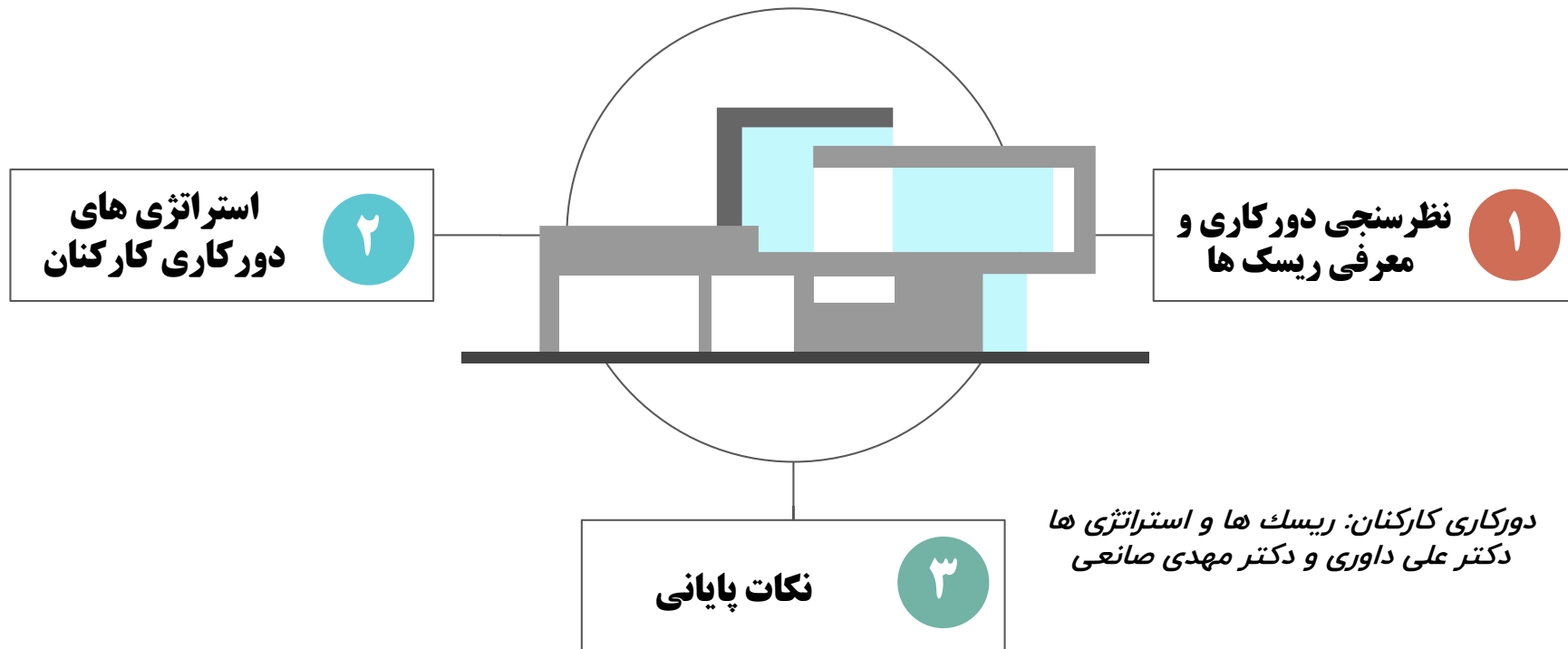
انجام کار در خانه و ارتباط از طریق تلفن، ایمیل یا شبکه های مجازی

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: ريسک ها و استراتژي 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

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

جامعه و نمونه

افراد دارای تجربه دورکاری در سطح کشور

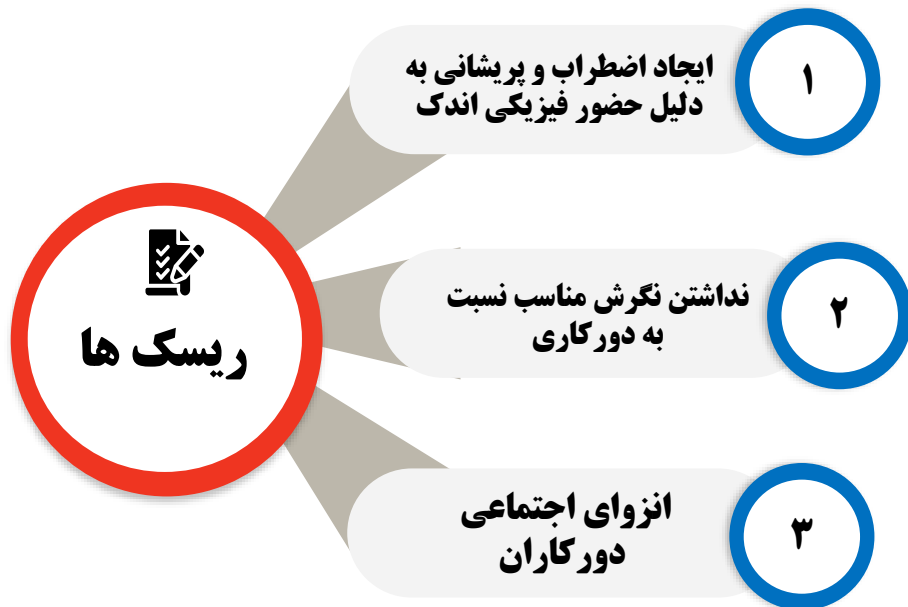
زمان گردآوری
اطلاعات

آبان ماه سال ۹۹

حجم نمونه

۱۵۱۰ نفر

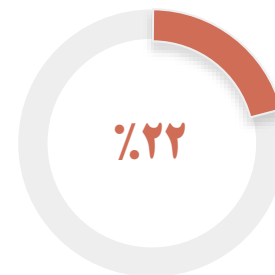
#۱ تجربه و حس مثبت از دورکاری



تجربه مثبت

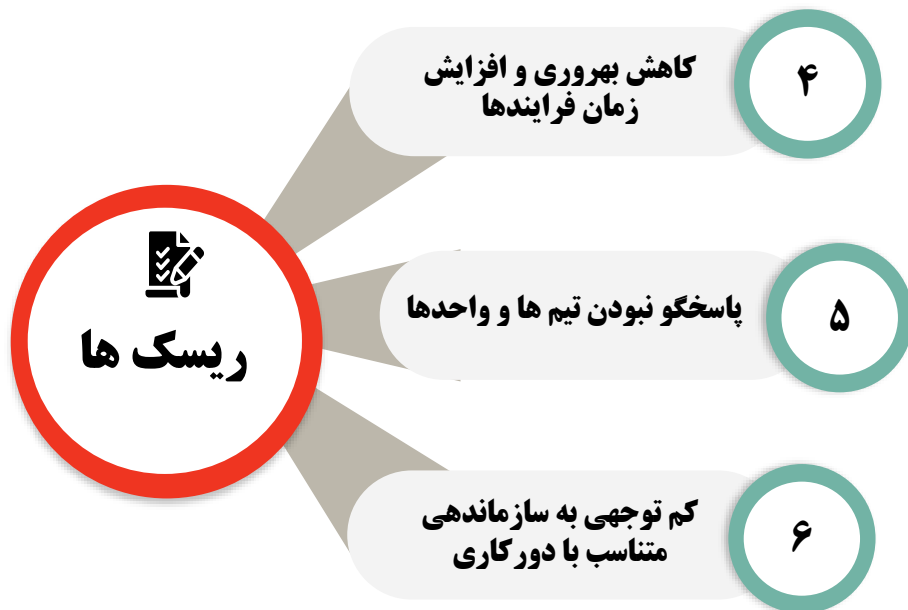


تجربه منفی

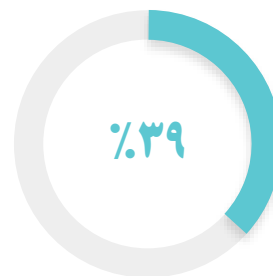


دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

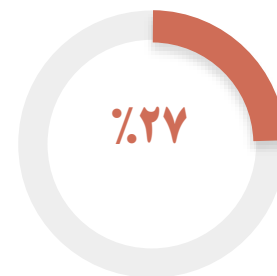
#۲ بهره‌وری و کارایی در دورکاری



افزایش کارایی

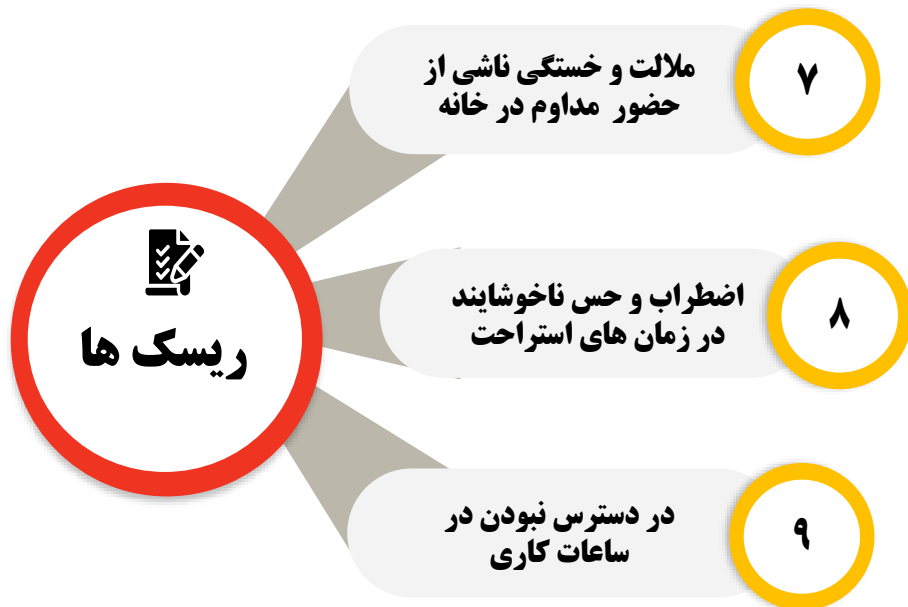


کاهش کارایی



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

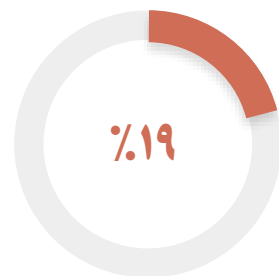
۳# توازن بین کار و زندگی شخصی



افزایش توازن

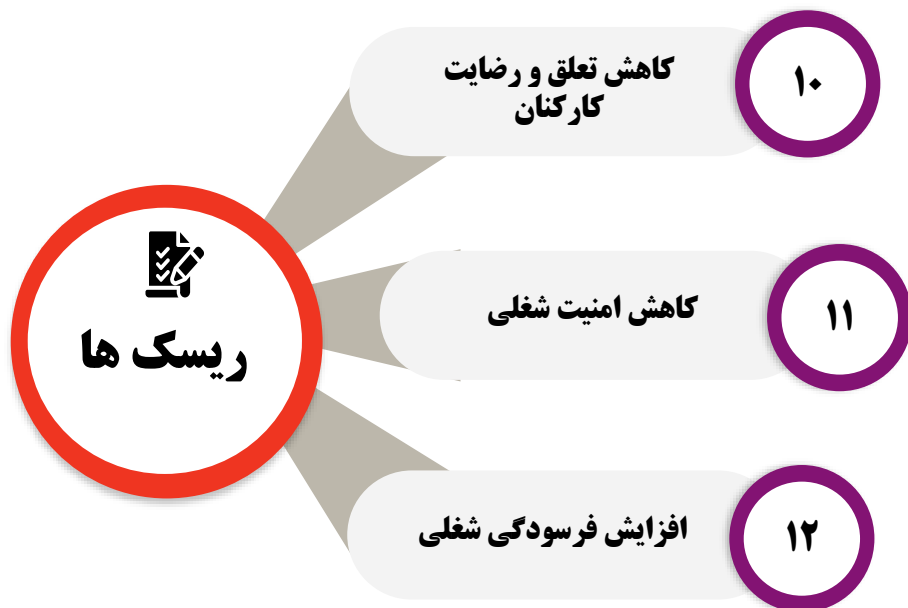


کاهش توازن

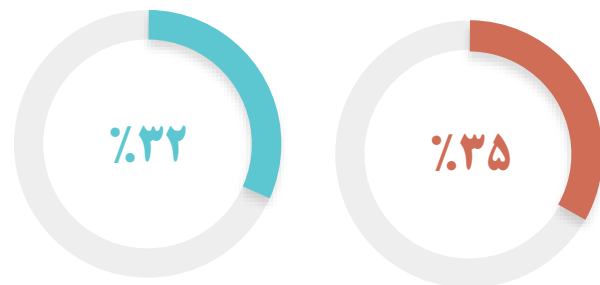


دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

#۴ احتمال تداوم دور کاری در دوره پسا کرونا

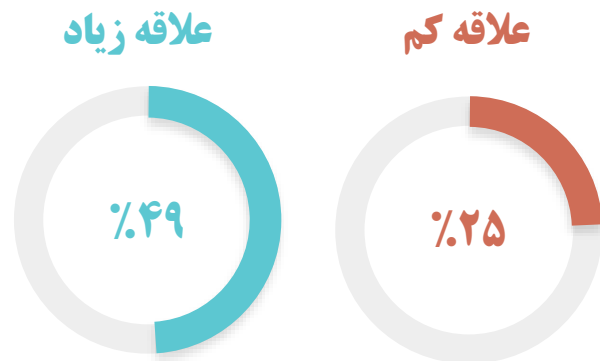
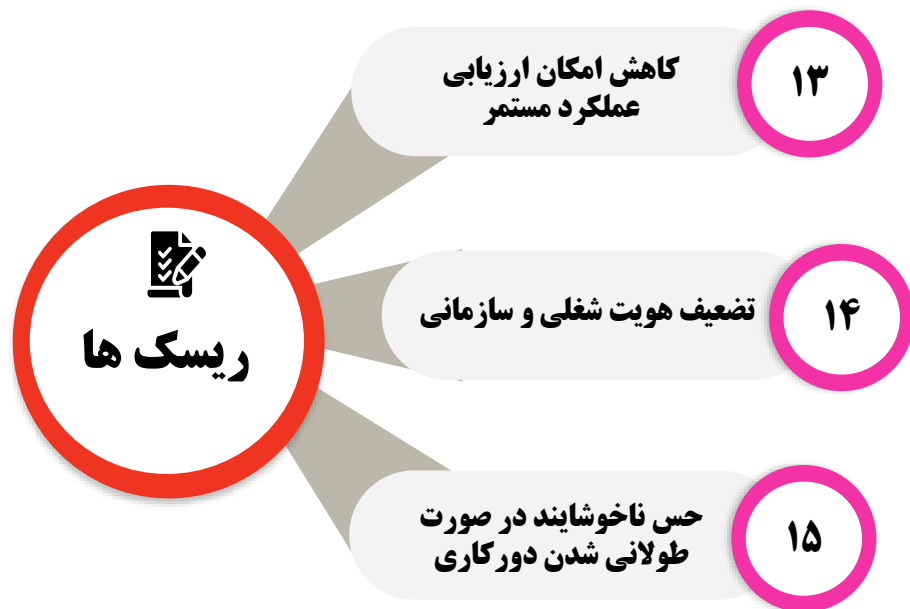


احتمال تداوم اندک احتمال تداوم زیاد



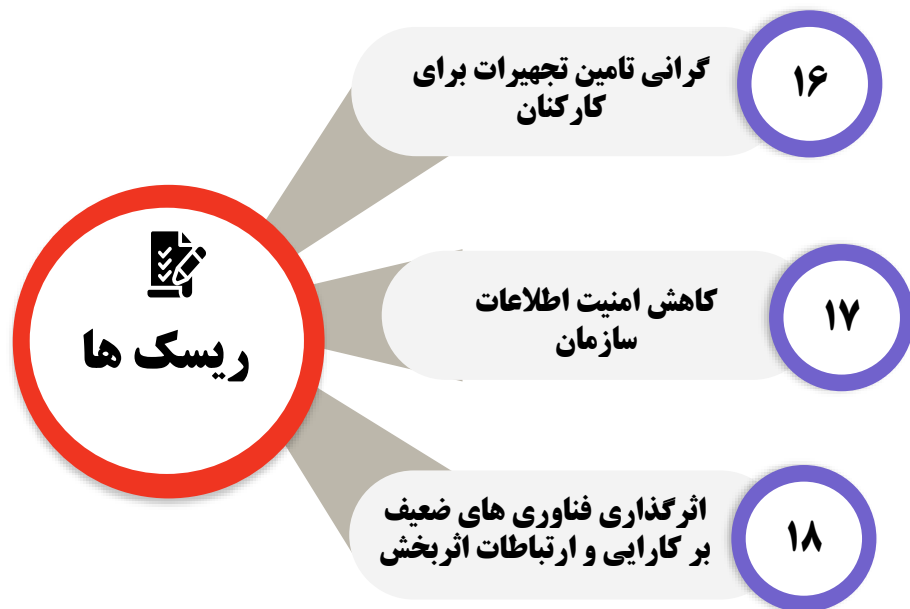
دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

#۵ علاقه به دورکاری در آینده-افزایش مدت دورکاری



دورکاری کارکنان: ريسك ها و استراتژي ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

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



دسترسى مناسب

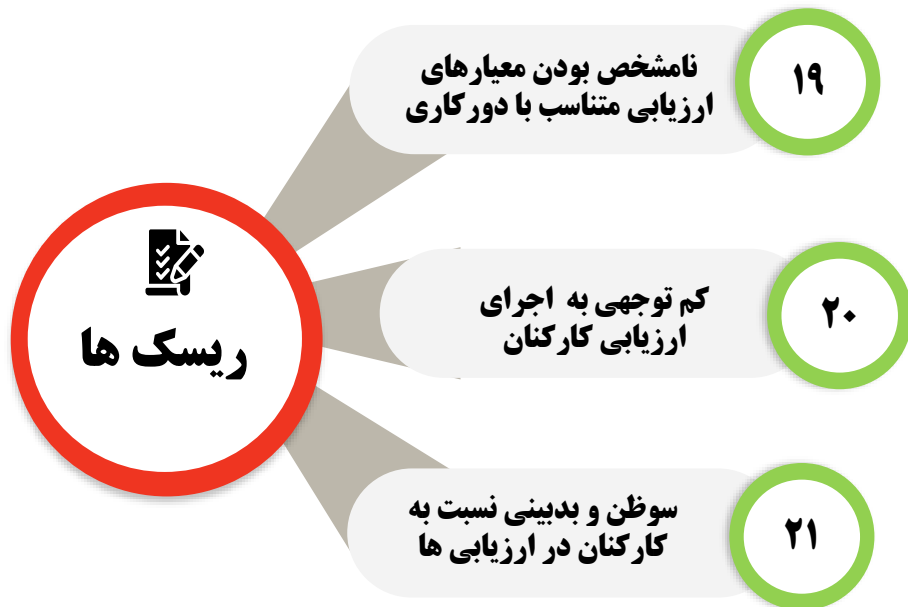


دسترسى محدود



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

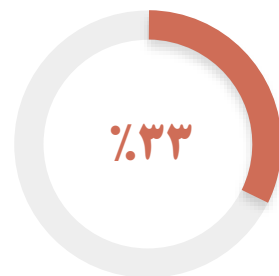
#۷ بازخورد و ارزیابی عملکرد از طرف مدیران



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

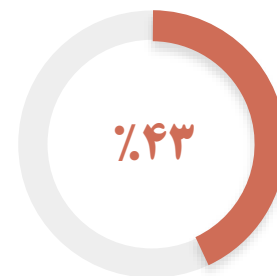
۹ آموزش برای استفاده از ابزارها و نرم افزارها



آموزش کافی

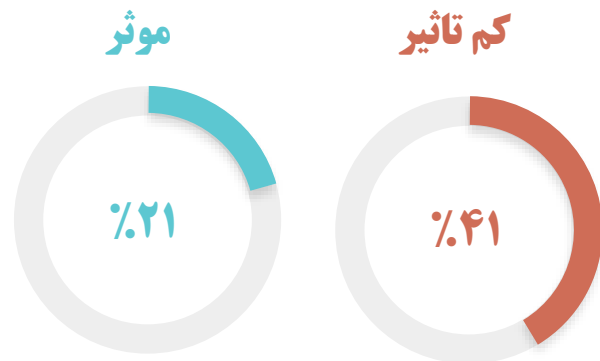
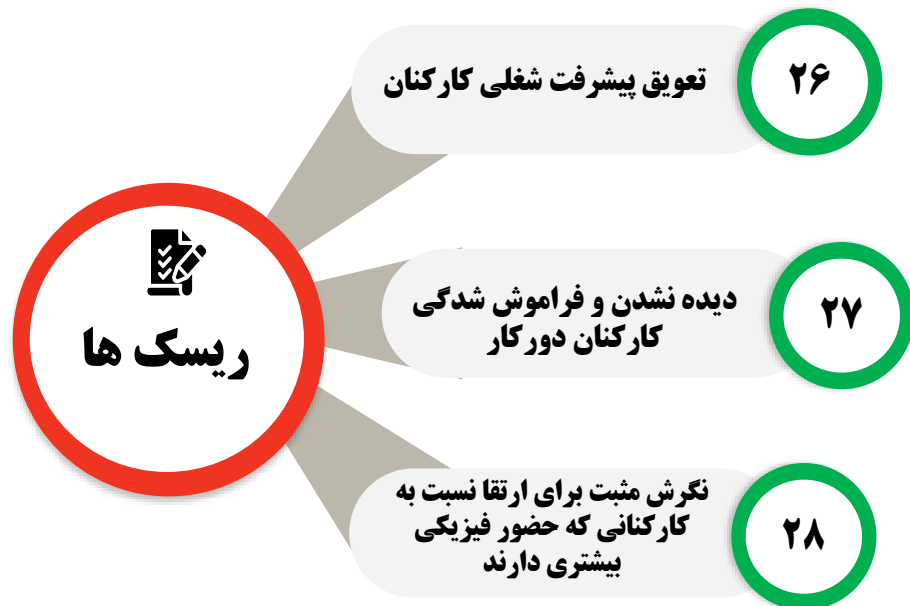


آموزش ناکافی



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

۱۰# تاثیر دورکاری بر امکان پیشرفت شغلی



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

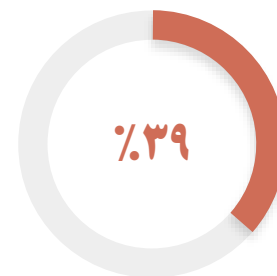
۱۱# تاثیر دورکاری بر توسعه حرفه ای و فردی



تاثیر مثبت



تاثیر منفی



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

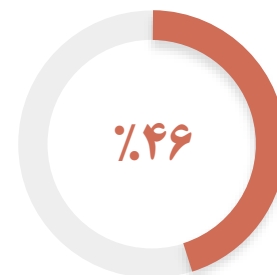
۱۲# تاثیر دورکاری بر کیفیت رابطه با همکاران



تاثیر مثبت



تاثیر اندک

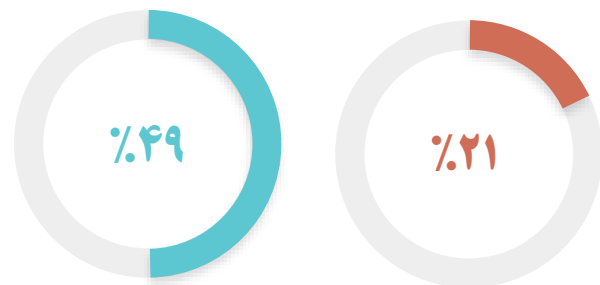


دورکاری کارکنان: ریسک‌ها و استراتژی‌ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

۱۳# تاثیر دورکاری بر کاهش استرس شغلی

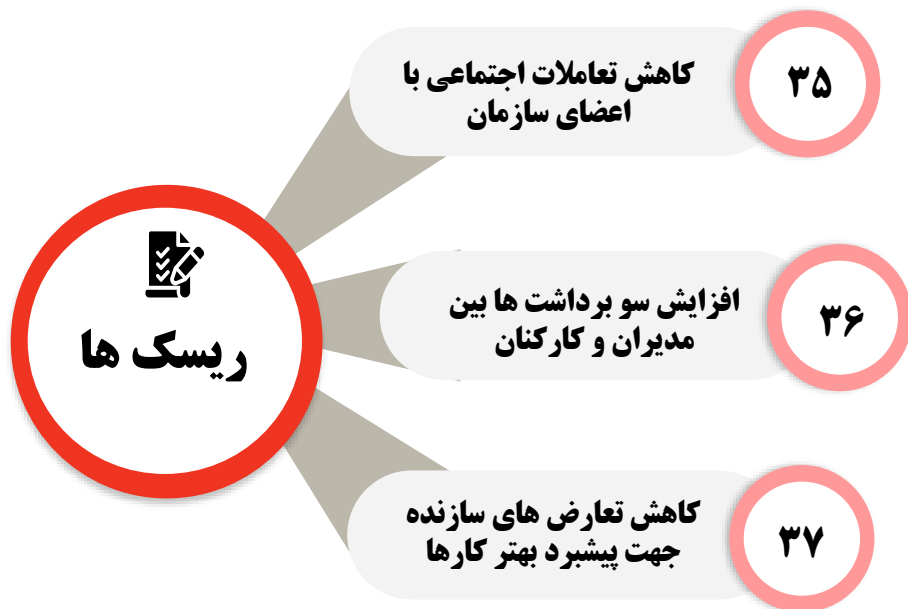


کم تاثیر بر استرس موثر بر کاهش استرس



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: ريسک ها و استراتژي ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

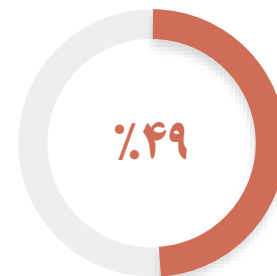
۱۵# اختلافات و تعارض های خانوادگی



افزایش تعارض

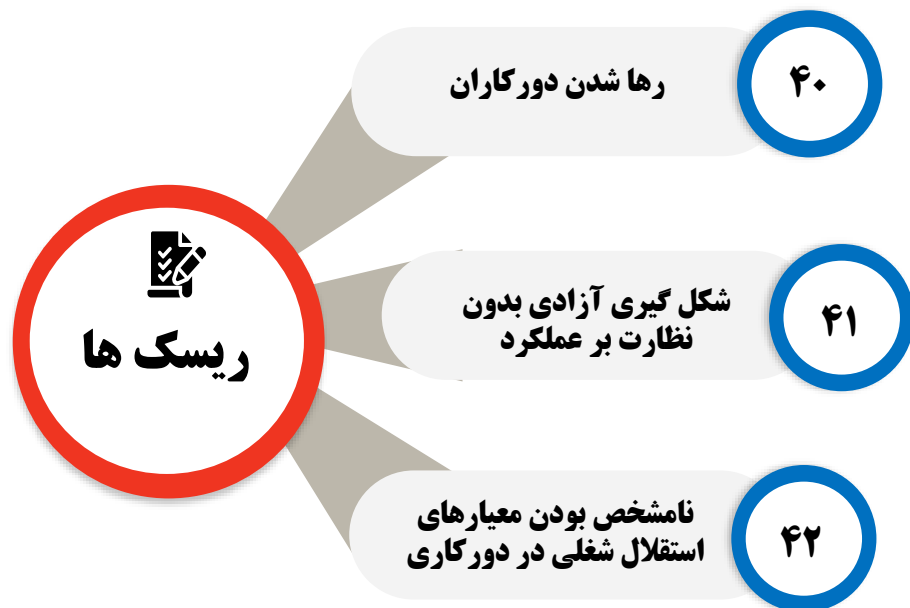


بی تاثیر بر تعارض



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

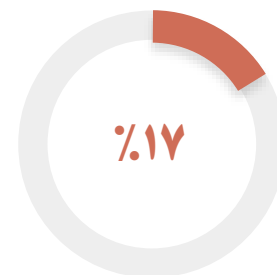
۱۶# استقلال و آزادی عمل در دورکاری



افزایش استقلال



کاهش استقلال

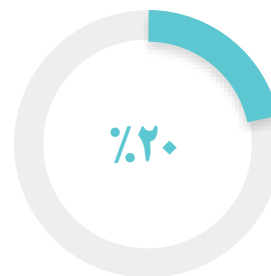


دورکاری کارکنان: ريسک ها و استراتژي ها
دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

۱۷# نگرش مدیران نسبت به دورکاری کارکنان



نگرش مثبت



نگرش منفی



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

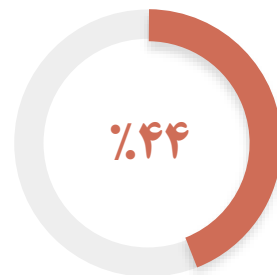
#۱۸ حمایت عملی مدیران از دورکاری کارکنان



حمایت زیاد



حمایت اندک



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

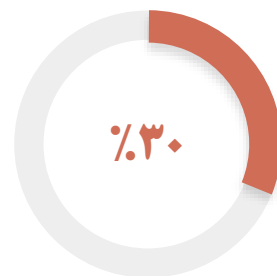
۱۹# ابهام های کاری و سردرگمی در ایام دور کاری



افزایش ابهام



کاهش ابهام



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

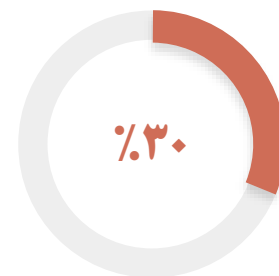
#۲۰ کارآیی جلسات کاری مجازی



کارایی زیاد



کارایی اندک



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



● بخش دوم: استراتژی های دورکاری

استراتژی های دورکاری



سازماندهی

۱

دیجیتال سازی

۲

مدیریت عملکرد

۳

آموزش و توسعه

۴

ارتباطات بین فردی

۵

سلامتی کارکنان

۶

انگیزش

۷

پژوهش و آسیب شناسی

۸

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

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

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.



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.

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

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 درآمد 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 دآوری 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



این پژوهش همچنان ادامه دارد، در صورت تمایل از طریق لینک زیر نسبت به تکمیل پرسشنامه اقدام فرمائید.

<https://www.digisurvey.net/answers?sid=W5vsloN4zfWaUhcnHOQ3HQ%3D%3D>



بخش سوم: نکات پایانی





نویسندگان گزارش

دکتر علی داوری دارای مدرک دکترای تخصصی مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی و عضو هیات علمی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران است. ایشان دارای ۱۵ سال سابقه کار اجرایی در صنعت نفت، خودرو و بانک می باشد و از سال ۹۱ عضو هیات علمی می باشد و در زمینه مشاوره در صنایع مختلف و استارتآپ ها فعالیت دارد.



ali_davari@ut.ac.ir



ali davari



@alidavariPhD



@alidavari2010



نویسندگان گزارش

دکتر مهدی صانعی دارای مدرک دکترای تخصصی در مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی است. از سال ۱۳۸۳ به مشاوره، آموزش و پژوهش در حوزه های مختلف مدیریت بویژه مدیریت منابع انسانی مشغول می باشد. ایشان مولف چند جلد کتاب و مقالات مختلف است. وی دارای چندین سال سوابق اجرایی و مشاوره در بخش های دولتی و خصوصی است.



Mehdisaneiphd@yahoo.com



@mehdisaneiphd

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**

دانلود گزارش ها از سایت
Bizwatch.ir

گزارش های مجموعه مطالعات دیده بان کسب و کار



**ریسک ها و استراتژی های
کسب و کار تا سال
۲۰۲۲-شهریورماه ۹۹**



**ریسک ها و استراتژی
های کسب و کار در
پاییز ۹۹-مهرماه ۹۹**



**دور کاری کارکنان: ریسک ها و
استراتژی ها- گزارش تفصیلی
آذرماه ۹۹**



دور کاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها گزارش تفصیلی



دکتر علی داوری و دکتر مهدی صانعی

آذر ۹۹

برای دانلود گزارش تفصیلی "دور کاری کارکنان:
ریسک ها و استراتژی ها" شامل پرسشنامه، نتایج آماری
و منابع به سایت دیده بان کسب و کار مراجعه کنید.

Bizwatch.ir



● باز نشر این گزارش با رعایت اصول اخلاقی و حقوق مالکیت معنوی ارزشمند خواهد بود.

اگر می خواهید از محتوای این گزارش استفاده کنید، لطفاً به صورت زیر ذکر منبع کنید.

داوری، علی و صانعی، مهدی (۱۳۹۹) دورکاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها، مجموعه
گزارش های دیده بان کسب و کار، Bizwatch.ir



دیدهبان کسب و کار
مرجع پایش و توسعه
کسب و کار

Bizwatch.ir