



Gartner®

روندهای آینده کار پس از کووید - ۱۹

تأثیرات و اقدامات بلندمدت برای منابع انسانی

ترجمه و تنظیم

محمدحسین روزبه



محتوای روز مرتبط به مدیریت، به زبان فارسی!

www.shaparak.associates

مشاوران مدیریت شاپرک یک تیم جوان و متخصص از فارغ التحصیلان مدرسه مشاوره مدیریت شاپرک است که با هدف گسترش ادبیات مدیریت و دسترسی علاقمندان به دانش به روز این حوزه، اقدام به تالیف، ترجمه و نشر محتوای ارزشمند در زمینه مدیریت و کسب و کار می کند

پیش‌گفتار



ترجمه، تنظیم و مقدمه

محمدحسین روزبه

دکتری مدیریت منابع انسانی

مشاوره مدیریت در حوزه منابع انسانی

اگر گزارش قبلی با موضوع ۵ اولویت اصلی برای رهبران منابع انسانی در سال ۲۰۲۱ را مطالعه کرده باشید، مشاهده می‌کنید که یکی از پنج اولویت مهم رهبران منابع انسانی آینده کار است. این گزارش با نظرسنجی میان بیش از ۴۰۰ نفر مدیر منابع انسانی، ۳۰۰ نفر مدیر امور مالی و همچنین ۴۰۰۰ کارمند تهیه شده تا تاثیر طولانی‌مدت بیماری همه‌گیر کووید-۱۹ بر آینده کار و پیامدهایی که رهبران کسب‌وکار باید برای سازمان خود پیش‌بینی کنند را بیان می‌کند.

ماهیت کاربردی این گزارش می‌تواند به مدیران عامل، مدیران منابع انسانی و صاحبان کسب‌وکار در جهت تصمیم‌گیری و تدوین استراتژی‌ها در حوزه منابع انسانی دید عمیق و وسیعی بدهد.

۹ روند آینده کار پس از کووید ۱۹

پیامدهای بلندمدت بیماری همه‌گیر کرونا بر عملکرد و کار منابع انسانی چیست؟



- افزایش تعداد کارکنان دورکار
- افزایش استفاده از داده‌های کارکنان
- نقش بزرگ کارفرما به عنوان یک شبکه امنیت اجتماعی
- استفاده گسترده‌تر از نیروهای قراردادی
- متفاوت بودن مهارت‌های اساسی و مهم با نقش‌ها
- برخی از کارکنان، کار را در شرایط بحرانی بیشتر انسانی می‌دانند و برخی آن را غیرانسانی
- واکنش به بحران، برندهای کارفرمای درجه یک را متمایز می‌کند
- اولویت داشتن تاب‌آوری به اندازه کارایی برای سازمان‌ها
- بحران بر پیچیدگی‌های سازمانی می‌افزاید



❑ **مدیریت عملکرد:** بپرسید چگونه ارزیابی و اهداف کارکنان برای تنظیمات دور کاری باید تغییر کند.

❑ **استخدام:** به دنبال مهارت‌های جدید، به طور بالقوه در مکان‌های جدید باشید و انتظارات متقاضیان دورکاری را برآورده کنید.

توربوشارژ همراه با آنالیز: برای بهینه‌سازی استراتژی مکان‌یابی استعدادها و مهارت‌های مورد نیاز را در محدوده فعلی و فراتر از آن مقایسه کنید.

اقدامات منابع انسانی

❑ **مهارت‌ها و شایستگی‌های اساسی:** مهارت‌های جدیدی را شناسایی کنید که دور کاری موثر از جمله مهارت‌های دیجیتال بیشتری را امکان‌پذیر می‌سازد.

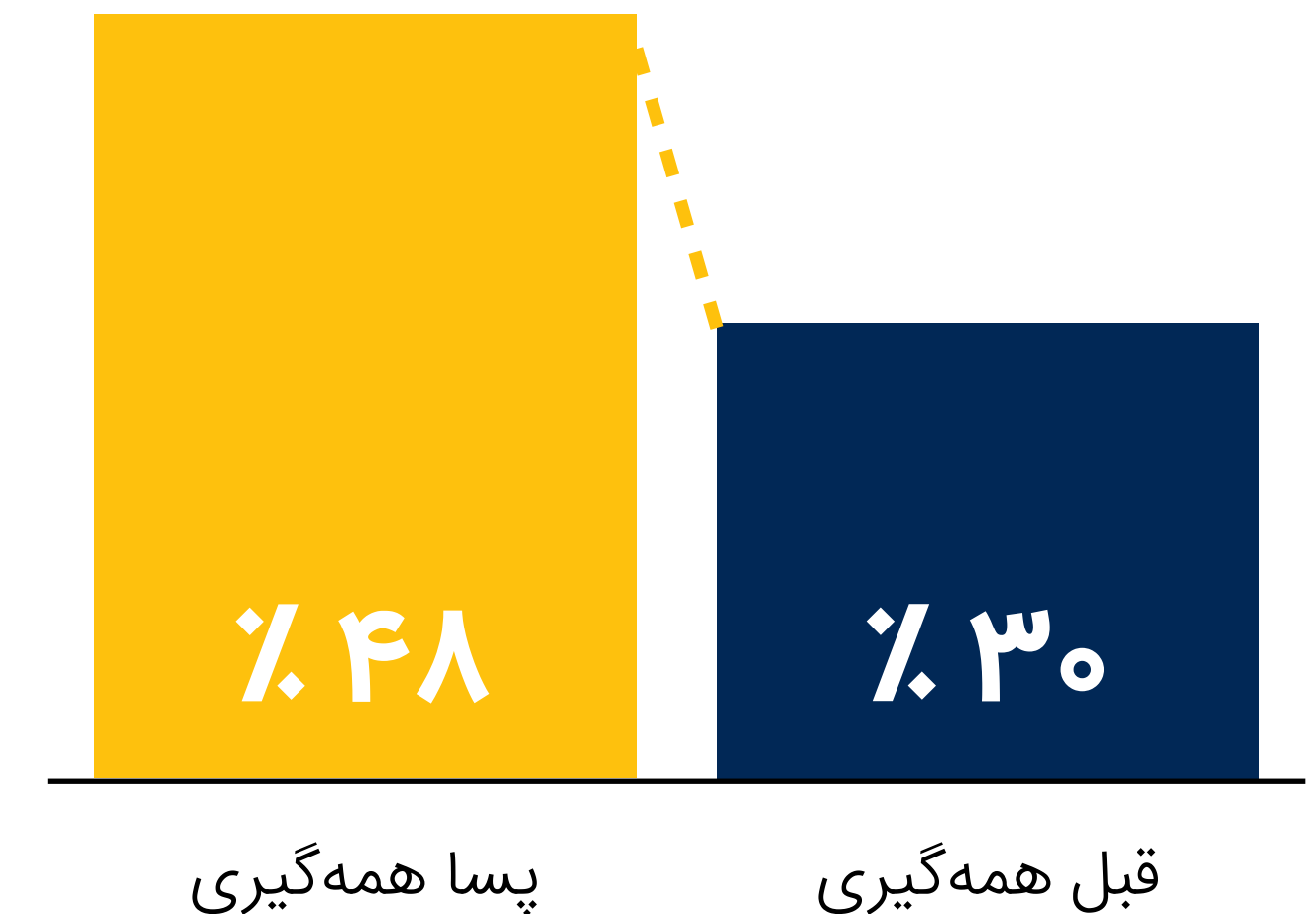
❑ **جایگاه فعلی و آینده رهبر:** سبک‌های مدیریت را متناسب با نیازهای تیم دورکار تطبیق دهید.

❑ **تجربه کارکنان:** "نقشه‌های سفر" جدیدی را برای دنیای دورکاری کارکنان ترسیم کنید، گزینه‌های کار منعطف پیشنهاد دهید و در تجربه کارکنان دورکار و ترکیبی تجدید نظر کنید.

دور کاری

چه اتفاقی می‌افتد؟

تقریباً نیمی از کارکنان، حداقل برخی اوقات دور کار خواهند بود.





□ تجزیه و تحلیل استعدادها: برای نظارت بر فرهنگ یا تعلق کارکنان، از پیگیری مداوم احساسات استفاده کنید. همچنین با جمع‌آوری یا استفاده از داده‌های اخلاقی، سازمان را هدایت کنید.

اقدامات منابع انسانی

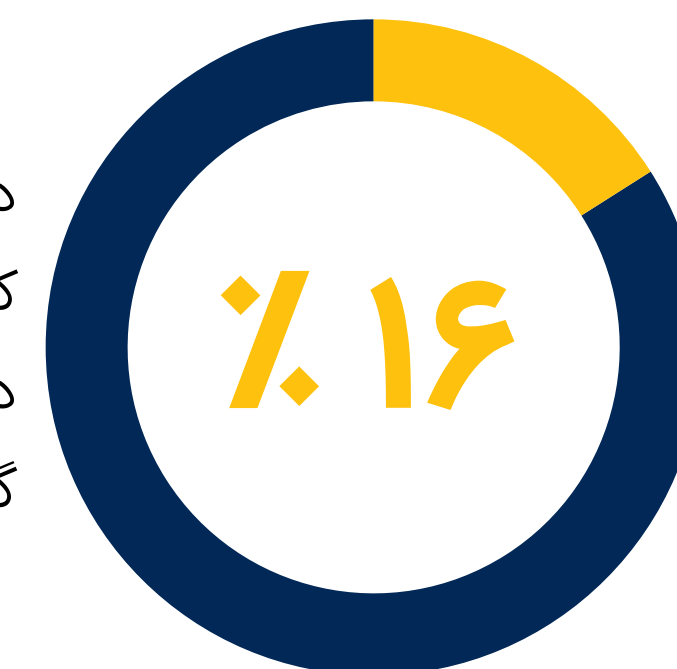
□ استراتژی و مدیریت فناوری منابع انسانی: بهبود ذخیره‌سازی، مدیریت و تجزیه و تحلیل داده‌ها. تسریع تدوین خط‌مشی در مورد استفاده از داده‌های اخلاقی و قانونی توسط سازمان‌ها و اشخاص ثالث.

داده‌های کارکنان

چه اتفاقی می‌افتد؟

دورکاری، جمع‌آوری داده‌های مجهول را افزایش می‌دهد. پروتکل‌های ایمنی و بهداشتی ممکن است نیاز به جمع‌آوری داده‌های آشکار جدید داشته باشد.

در حال حاضر ۱۶ درصد از کارفرمایان جمع‌آوری داده‌های مجهول کارکنان را گزارش می‌دهند، از جمله:



- ورود و خروج مجازی
- استفاده از رایانه/تلفن
- ایمیل/ارتباط داخلی/چت
- مکان یا حرکت



کارفرما به عنوان شبکه امنیت اجتماعی

چه اتفاقی می افتد؟

نقش اجتماعی کارفرمایان از جمله حداقل دستمزد بازار، افزایش مرخصی والدین و تلاش برای برابری جنسیتی افزایش یافته است.

اقدامات منابع انسانی

- **تجربه کارکنان:** محدوده تجربیات کارکنان را گسترش دهید به ویژه عوامل شخصی مانند مسئولیت های خانوادگی را در نظر بگیرید.
- **استراتژی مدیریت عملکرد منابع انسانی:** در نظر داشته باشید که یک مدیر سلامت یا مدیر بهداشت روان از کارکنان در مقابل تغییرات همه گیری کرونا حمایت می کند.
- **پاداش کل:** با چالش های جدید جبران خدمت روبرو شوید؛ به عنوان مثال، جبران خدمت برای کارکنانی که نمی توانند دور کاری کنند. از مزایای بهزیستی جسمی و روانی حمایت کنید.



۱۹۵۴

اولین برنامه هدیه مطابق با کارفرما

۲۰۰۴

۳۹٪ از کارفرمایان کمک های مربوط به فرزند ارائه دادند

۲۰۱۸

۶۹٪ از شرکت ها برنامه های رفاه مالی ارائه دادند

۲۰۲۰

شرکت های فناوری برای بهبود جذب و تنوع، مرخصی خانوادگی خود را دو برابر می کنند
کارفرمایان برنامه تقسیم استعدادهای خود را برای کاهش تأثیر اخراج و استراحت ایجاد کرده اند



❑ **مدیریت عملکرد:** طراحی سیستم‌هایی برای ارزیابی Gig Workerها و گنجاندن آنها در فرایندهای تیمی.

توربوشارژ همراه با آنالیز: تعیین تغییرات عرضه و تقاضا برای کارکنان موقت و پیمانی. پیگیری کنید که کدام شرکت‌ها تقاضا را افزایش می‌دهند.

اقدامات منابع انسانی

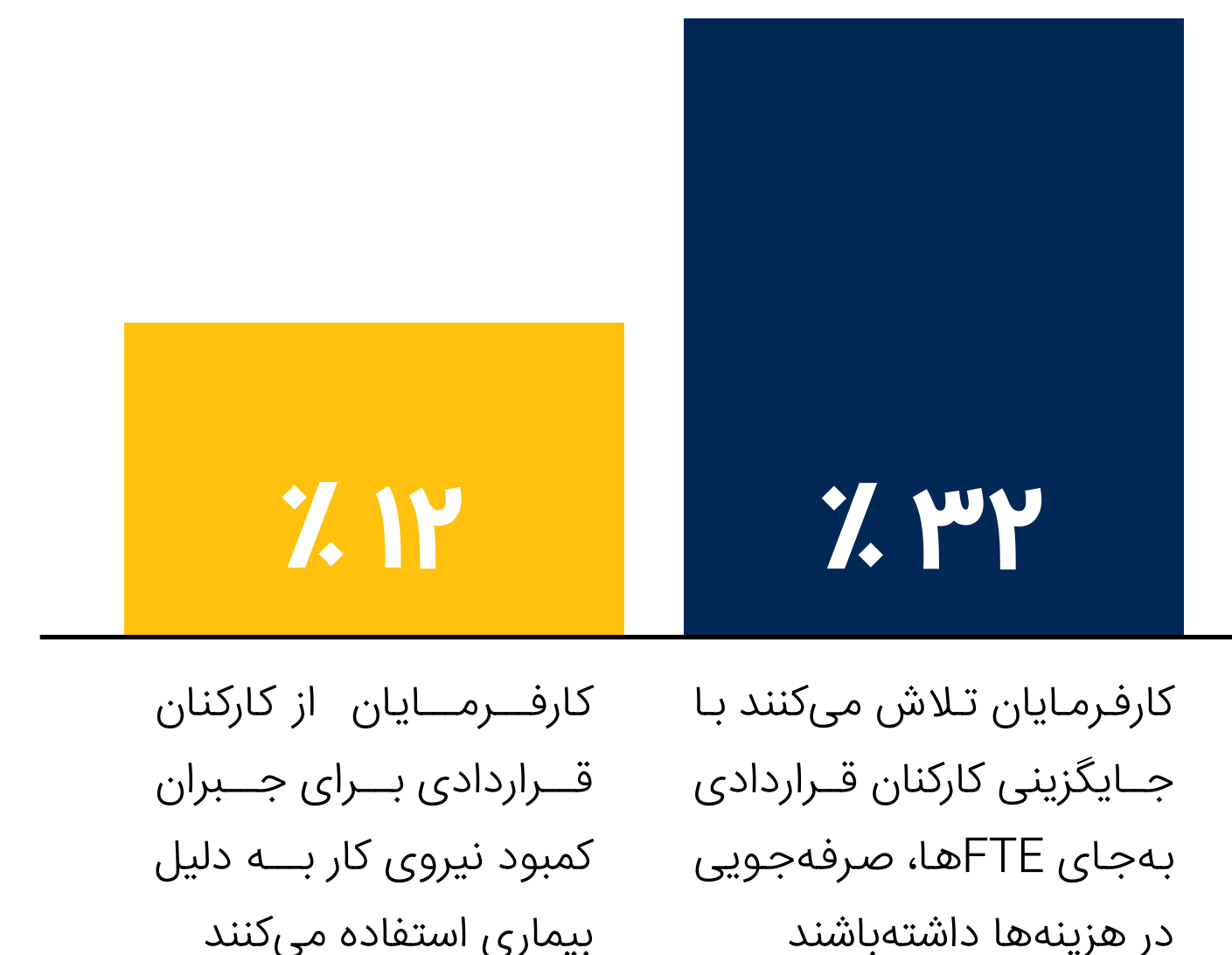
❑ **مهارت‌ها و شایستگی‌های اساسی:** ایجاد برنامه‌های توسعه گیگ ورک (Gig Work) برای کارکنان قراردادی و افزایش مهارت آنها.

❑ **آینده کار:** فرایندها و مدیریت منابع انسانی را برای مدل‌های استخدام غیر سنتی رسمی کنید.

کارکنان قراردادی

چه اتفاقی می‌افتد؟

کارفرمایان از کارکنان قراردادی برای کاهش هزینه‌ها استفاده می‌کنند.

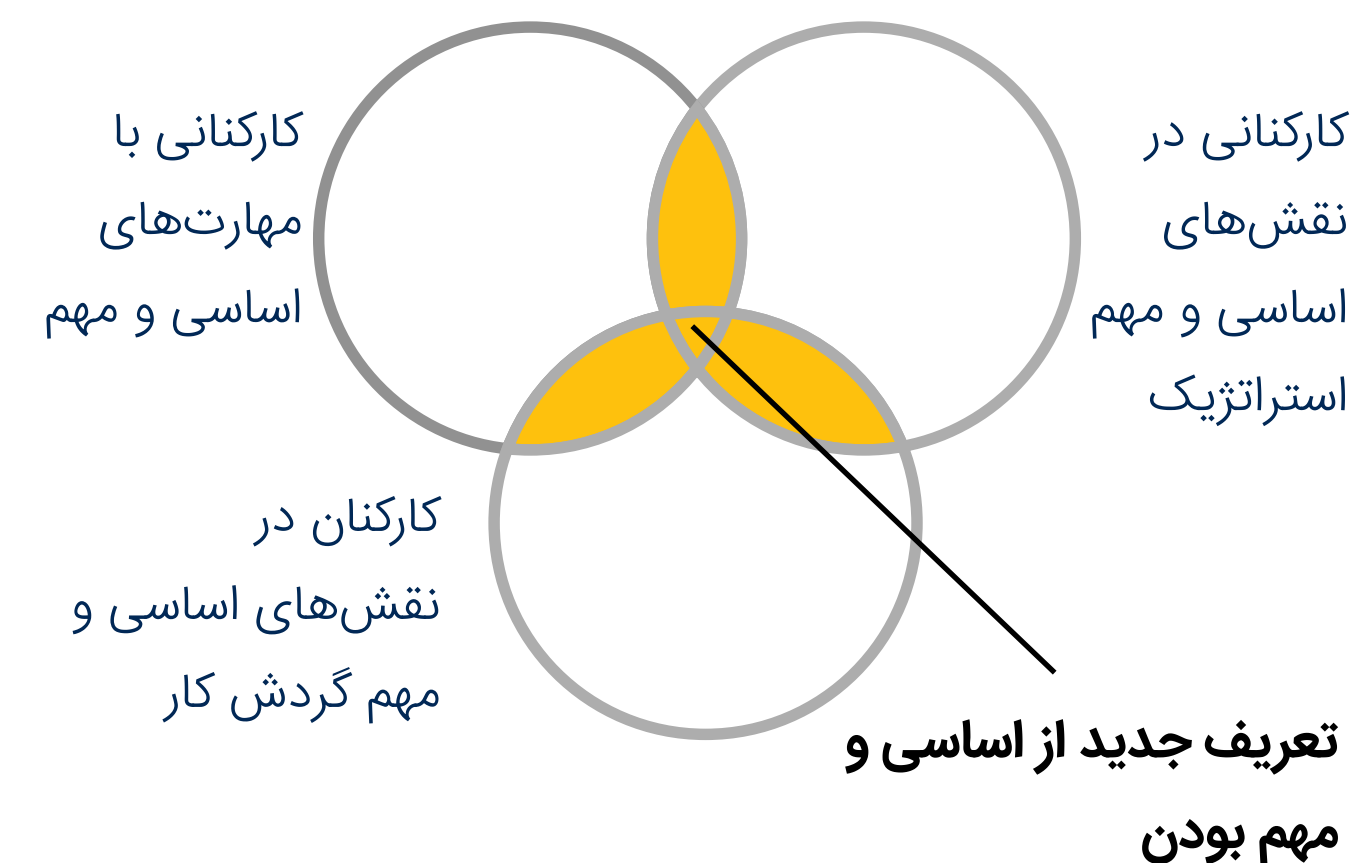




مهارت‌های اساسی

چه اتفاقی می‌افتد؟

سازمان‌ها مهارت‌های مورد نیاز برای رسیدن به اهداف استراتژیک را از حیث اهمیت، دوباره تعریف می‌کنند. آن مهارت‌ها دیگر با نقش‌ها یکسان نیستند.



اقدامات منابع انسانی

مهارت‌ها و شایستگی‌های اساسی: ایجاد انگیزه در کارکنان برای توسعه مهارت‌های اساسی و مهمی که گزینه‌های آن‌ها را چندین برابر می‌کند. در واقع آن‌ها را فقط برای نقش بعدی خاص آماده نکنید.

رهبری فعلی و آینده: بازنگری در این‌که کدام نقش‌ها به برنامه‌های جانشینی نیاز دارند و همچنین تقویت مسیرهای توسعه جانشینان بالقوه.

آینده کار: انجام مهندسی مجدد در برنامه‌ریزی برای تمرکز بر مهارت‌های اساسی و مهم در مقابل نقش‌های اساسی و مهم.

پویایی استعدادها: پشتیبانی گسترده‌تر از توسعه شغلی کارکنان که در وظایف و نقش‌های مهمی قرار دارند اما فاقد مهارت‌های اساسی هستند.

توربوشارژ همراه با آنالیز: از استعدادهای خارج از سازمان برای تجزیه و تحلیل روندهای تکامل مهارت‌ها و پروفایل استعدادها استفاده کنید.



(غیر) انسان‌سازی کار

چه اتفاقی می‌افتد؟

برطرف کردن نیاز به همدلی و بهره‌وری این سوال را ایجاد می‌کند:

چه چیزی را بیش از حد از کارکنان بخواهید؟

کار از راه دور



در نظر بگیرید که برای مدیرانی که کارکنان آن‌ها اکنون در خانه کار می‌کنند، چه انتظاراتی منطقی است.

کار در محل



حمایت از سلامت و ایمنی. افزایش پاداش: دستمزد خطر، مراقبت از کودک، مزایای سلامتی و اقدامات ایمنی.

اقدامات منابع انسانی

رهبری فعلی و آینده: اطمینان حاصل کنید که رهبران هوش هیجانی و سایر **مهارت‌های نرم** را توسعه می‌دهند. با ایجاد تعادل بین نیازهای همدلی و عملکرد، به کارکنان کمک کنید تا انتظارات را برآورده سازند.

تنوع و فراگیری: فرهنگ فراگیر را تقویت کنید. کارکنان را برای انجام وظایف یا پروژه‌ها در فرهنگ تیمی درگیر کنید.

تجربه کارکنان: با نگاهی جامع به تجربه کارکنان، از مشارکت بین سازمانی حمایت کنید.

پاداش کل: مزایایی متناسب با کارکنان ایجاد کنید. تمرکز بر بازار یا رویکرد "راه حل یکسان برای همه" ممکن است دیگر کارایی نداشته باشند.



برندهای کارفرمایی درجه یک

چه اتفاقی می‌افتد؟

تصمیم‌هایی که در حال حاضر پیرامون استعدادها گرفته می‌شوند، برند کارفرما را برای سال‌های آینده مشخص می‌کنند. سازمان‌هایی که تعهد خود را به کارکنان نشان می‌دهند، اکنون به عنوان کارفرمایان درجه یک شناخته می‌شوند.

کارگران ساعتی آسیب‌پذیر در میان شیوع ویروس کرونا
منبع: ABC News



واکنش شرکت‌ها به بحران کرونا چگونه است؟
منبع: مجمع جهانی اقتصاد



اقدامات منابع انسانی

□ **آینده کار:** همکاری با سایر سازمان‌ها برای جابجایی کارکنانی که به دلیل کووید-۱۹ از محل کار خود خارج شده‌اند.

□ **استخدام:** آمادگی برای بیان این‌که "چگونه" سازمان شما آماده مواجهه با همه‌گیری می‌شود.

□ **پاداش کل:** با وجود صرفه‌جویی در هزینه‌ها، نحوه حمایت از کارکنان را با آن‌ها در میان بگذارید.

□ **همکاری با مدیرعامل/هیئت مدیره/C-suite:** به مدیرعامل و هیئت مدیره خود کمک کنید تا تاثیرهای ماندگار تصمیمات نیروی کار را درک کنند.

توربوشارژ همراه با آنالیز: استراتژی جذب استعدادها، تکنولوژیکی خود را با رقبای کلیدی جهت سنجش برند کارفرمایی و تجربه‌های کاندید (candidate experience) مقایسه کنید.

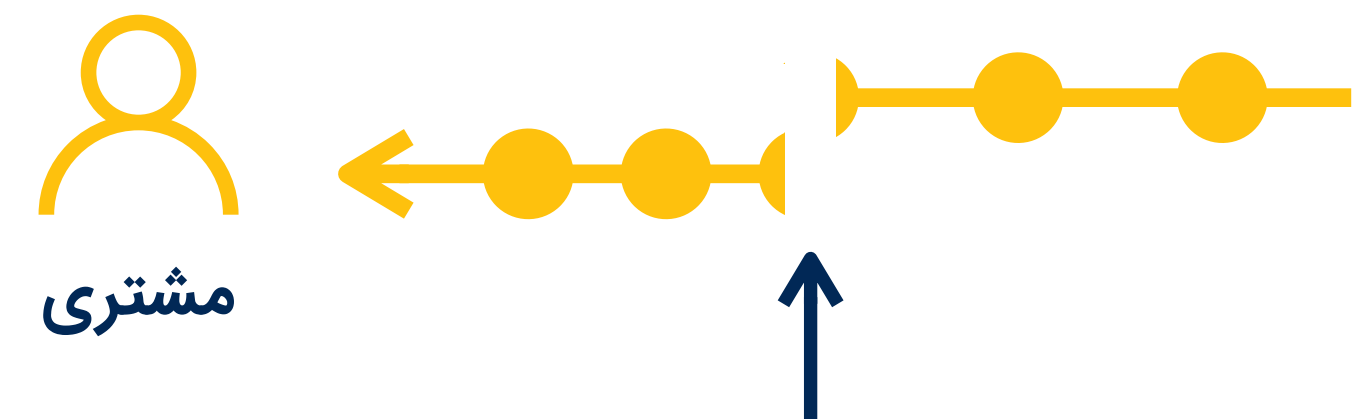


تاب‌آوری سازمانی

چه اتفاقی می‌افتد؟

قبل از بحران کووید-۱۹، اکثر طراحی‌های مجدد سازمان بر افزایش کارایی متمرکز بود. اکنون همه‌گیری کرونا نیاز به تاب‌آوری را نشان می‌دهد.

عملیات ناب باعث ایجاد انعطاف‌پذیری محدود در طول همه‌گیری شد



قطع فرآیند به دلیل اختلال

اقدامات منابع انسانی

مهارت‌ها و شایستگی‌های اساسی: با تغییر شرایط، مدل‌سازی مهارت‌ها باید تکامل یابد.

تنوع و فراگیری: گنجاندن تنوع و فراگیری در طراحی نقش‌ها؛ سیستم‌های کاری منعطفی ایجاد کنید تا این اطمینان حاصل شود که تمامی کارکنان در همه زمینه‌ها و نیازها در نظر گرفته شده‌اند.

طراحی سازمان و مدیریت تغییر: نقش‌ها، ساختارها و فرآیندهای نتیجه‌محور را به جای وظایفی جهت افزایش پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری طراحی کنید.

تجزیه و تحلیل استعدادها: جمع‌آوری داده جهت پشتیبانی از تصمیم‌های مربوط به منابع و تعیین حداقل ورودی‌های مهم و اساسی برای تصمیم‌گیری در مورد تغییر یا انعطاف‌پذیری یک فرآیند.

پویایی استعدادها: مشاغل متنوع، سازگار و منعطف را در اختیار کارکنان قرار دهید تا آن‌ها دانش و آموزش‌های ارزشمند چندمنظوره کسب کنند.

توربوشارژ همراه با آنالیز: بین نقش‌های اساسی و مهارت‌های اساسی تفاوت قائل شوید و پایپ‌لاین (pipelines) گسترده‌ای را برای مهارت‌های کلیدی ترسیم کنید.



پیچیدگی سازمانی

چه اتفاقی می‌افتد؟

ادغام و تملک‌های (M&A) جهانی با فروکش کردن همه‌گیری افزایش می‌یابد.

ارزش معاملات جهانی M&A سقوط می‌کند ...
منبع: ABC News



از دست دادن شغل در ایالات متحده، دستاوردهای
چندین دهه را از بین می‌برد ...



دانمارک به طور موثری حقوق و دستمزد خصوصی را
ملی می‌کند ...



دولت ایتالیا گفت قصد دارد شرکت هواپیمایی
ورشکسته را مجدد ملی اعلام کند



اقدامات منابع انسانی

□ **استراتژی و مدیریت عملکرد منابع انسانی:** حرکت به سوی مدل‌های عملیاتی چابک برای حل مشکلات. بروکراسی را برچیده و به حداقل محصول قابل عرضه (MVP) بپردازید.

□ **منابع انسانی در بازارهای رشد:** اجازه دهید مدیران منابع انسانی تلاش‌ها را برای یکپارچه‌سازی استعدادها و سایر فرایندها هدایت کنند.

□ **مدیریت عملکرد:** مدیریت عملکرد را برای نیازهای کسب‌وکار آماده و همسو کنید.

□ **پویایی استعدادهای:** حمایت از بازسازی مهارت‌ها (Reskilling) و پیشرفت شغلی. منابع را توسعه داده و بسترهای لازم را ایجاد کنید.

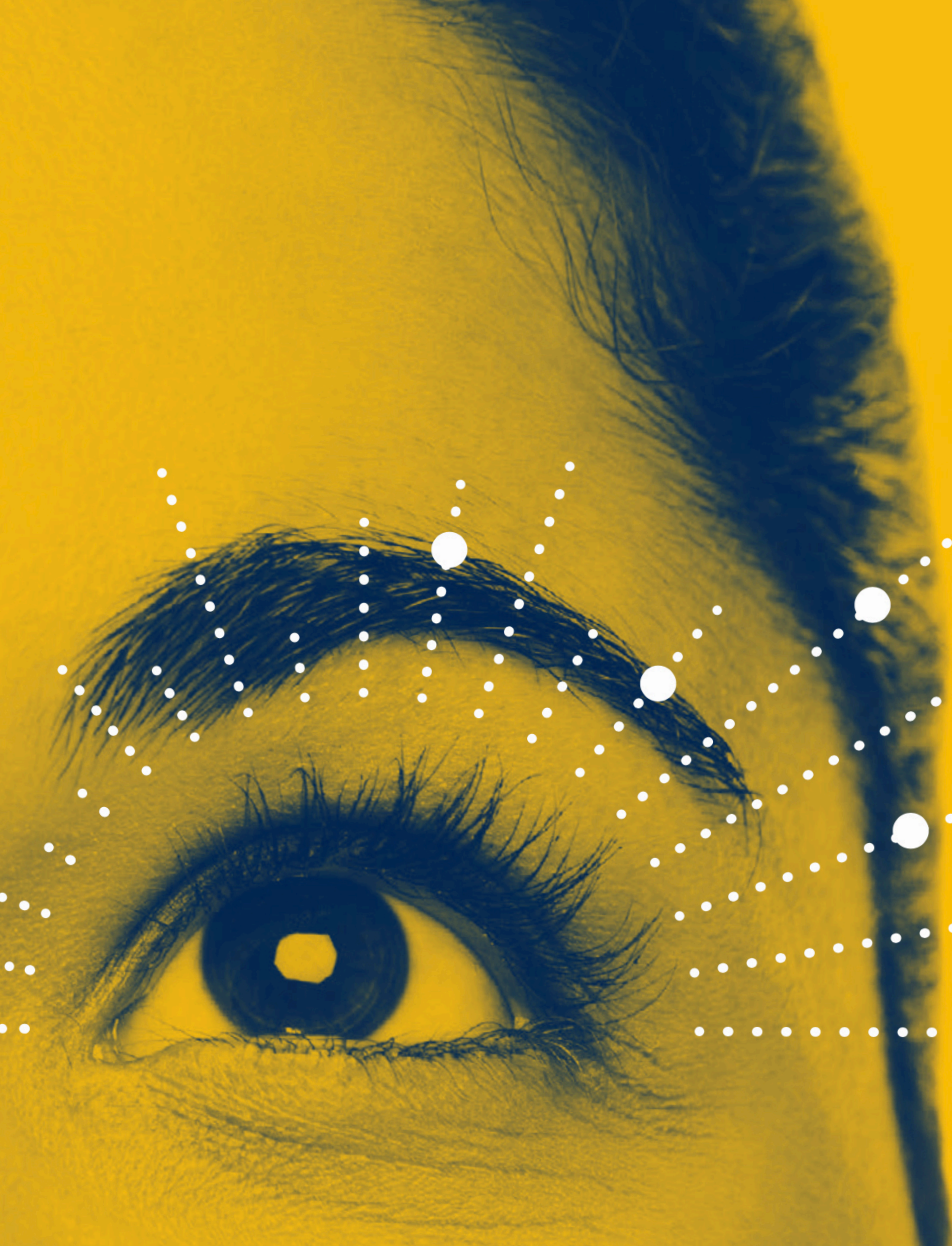
□ **پاداش کل:** همزمان با مشارکت سازمان‌ها در فعالیت‌های M&A، برنامه‌های پاداش کل را با آن هم‌آهنگ کنید.

مراحل بعدی برای متمایز کردن شرکت شما از رقبا در دوران همه‌گیری

۱ روندها و نحوه تکامل آن‌ها کاملاً تحت کنترل داشته باشید

۲ پیامدهای بالقوه سازمان خود را درک کنید

۳ تغییراتی را به صورت انتخابی در استراتژی سازمان با توجه به ارزش‌هایتان اعمال کنید



**بیشتر بدانید.
عمیق کاوش کنید.
رو به جلو حرکت کنید.**



محتوای روز مرتبط به مدیریت، به زبان فارسی!

www.shaparak.associates