



سازمان‌های اجتماعی در جهان به هم‌ریخته

رهبری تغییر از بقایافتن به کامیاب‌شدن

گزارش ۲۰۲۱ شرکت دیلویت بر روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی

محتوای روز مرتبط به مدیریت، به زبان فارسی!

گزارش پیش رو، گزارش اخیر شرکت مشاوره مدیریت دیلویت است که سالانه گزارش‌های مختلفی را برای کسب‌وکارها ارائه می‌نماید.

مشاوران مدیریت شاپرک از سال ۱۳۹۷ با هدف گسترش ادبیات مدیریت و دسترسی علاقمندان به دانش به‌روز این حوزه، اقدام به تالیف، ترجمه و نشر محتوای ارزشمند در زمینه مدیریت و کسب‌وکار می‌کند، که از جمله‌ی آن می‌توان به مقالات و گزارشات منتشرشده تاکنون در وبسایت مشاوران مدیریت شاپرک اشاره کرد. این محتوا به همت مشاوران و هیئت تحریریه‌ی این مجموعه تهیه می‌گردد.

Deloitte.



پیشگفتار:

چند روز پیش وقتی که تیم مشاورین ما در شرکت شاپرک آبی درگیر جلسات مختلف برای حل مسئله یکی از کسب‌وکارهای ایرانی بودیم، به سوالی در مقدمه یکی از مقالات مدرسه کسب‌وکار هاروارد برخوردیم. سوالی که شاید در نگاه اول جواب ساده‌ای داشته باشد اما در پسِ خود جواب‌های روشنگرانه‌ای داشت.

آن سؤال ساده این بود که چرا مایکروسافت به فکر راه‌اندازی گوگل نیفتاد؟ چرا اسکایپ را AT&T راه نینداخت؟ آیا بدین دلیل بوده که توان مالی‌اش را نداشته است یا مثلاً توان فنی آن را نداشتند؟ پر واضح است که در زمان راه‌اندازی گوگل یعنی سال ۱۹۹۸، توان مالی و فنی مایکروسافت به مراتب بیشتر از Larry Page و Sergey Brin بوده است. پس چه می‌شود که بازی این کسب‌وکارها اینگونه ورق می‌خورد؟

آن مقاله HBR به طور تفصیلی به بررسی عوامل مؤثر بر چنین پدیده‌ای می‌پردازد. آن‌چه از آن مقاله که به موضوع ما کمک کند این بخش است که «مدیران سازمان‌ها به علت درگیری روزمره با موضوعات جاری سازمان» کم فرصت می‌کنند به «گذشته» و «آینده» بیندیشند و از دل این دو زمان، راه‌حل گره‌های کسب‌وکارشان را بیابند. در پس نگاه به گذشته سازمان، کارکنان، بازار، مشتریان، رهبران سازمان، تکنولوژی و ... و البته آینده احتمالی آن‌ها فرصت‌هایی نهفته است که از دست دادن آن‌ها تنها از دست دادن فرصت نیست بلکه ورود به مرحله تهدیدهاست.

یکی از بهترین ابزار رهبران سازمان‌ها برای داشتن درک کامل از گذشته، حال و آینده دنیای کسب‌وکار، مطالعه گزارشاتی است که با عنوان ترند (روند) جهانی از آن‌ها یاد می‌شود. ترندها و روندها تصویر کامل و درستی از گذشته و آینده موضوعات در اختیار رهبران سازمان قرار می‌دهد. البته این تازه شروعی است بر ماجرا. چگونگی تفسیر ترندها در کسب‌وکار، خود داستان دیگری است...

گزارشی که در دست دارید تغییرات روندهای منابع انسانی در سال کنونی است که دیلویت به جمع‌آوری آن پرداخته است. شاید برخی از این روندها برای ما در کشورمان خیلی آشنا و برخی دیگر با تفاوت‌هایی به نظر بیایند، اما مهم این هست که ما هم در این روندها در این دنیا لاجرم باید خود را تغییر دهیم.

فهرست مطالب

۲	مقدمه: سازمان‌های اجتماعی در جهان به هم‌ریخته
۱۰	بررسی عمیق‌تر: بررسی پنج روند نیروی کار در سال ۲۰۲۱
۱۲	طراحی مشاغل برای به‌زیستی: پایان دوران تعادل کار و زندگی
۱۹	فراتر از بازآموزی: شکوفایی پتانسیل منابع انسانی
۲۴	سوپرگروه‌ها: جایی که کارها به سرانجام می‌رسند
۲۹	مدیریت استراتژی‌های منابع انسانی: تنظیم روش‌های جدید برای کار و نیروی کار
۳۵	یادداشتی برای منابع انسانی: تسریع تغییرات بازسازی کار
۴۱	حرکت به جلو: رهبری تغییر از بقایافتن به کامیاب‌شدن
۵۲	نکات پایانی

مقدمه

سازمان‌های اجتماعی در جهانِ به‌هم‌ریخته



مقدمه

سازمان‌های اجتماعی در جهان به هم‌ریخته

تغییر از «بقا به کامیاب شدن» به این بستگی دارد که یک سازمان در هسته خود کاملاً انسانی شود؛ یعنی یک شیوه جدید از زنده بودن که ابتدا از زاویه دید انسان به هر سوالی، هر مسئله‌ای و هر تصمیمی نگاه می‌کند.

معمول خود» بازگردد. سازمان‌هایی که ذهنیت بقا و زنده ماندن دارند، اینگونه با واقعیت‌هایی که جهان به ما تحمیل می‌کند کنار می‌آیند؛ به انجام رساندن کارهایی که برای موفقیت لازم است امروز انجام شوند.

درعوض، تلاش برای کامیابی و شکوفایی، سازمان‌ها را به سمت استقبال از هر موقعیت جدید و استفاده از آن برای تصویرسازی مجدد هنجارها و فرضیات، به گونه‌ای که قبلاً امکان‌پذیر نبود، می‌برد. یک ذهنیت کامیاب تشخیص می‌دهد که اختلالات بیش از آنکه نامنجم باشند، پیوسته هستند، و از این اختلالات به عنوان یک کاتالیزور برای پیشرفت سازمان به سمت جلو استفاده می‌کند. هدف سازمان‌هایی که ذهنیت کامیاب دارند این است که واقعیت‌های جدیدی بسازند که خودشان انتخاب می‌کنند؛ این امر درباره انجام کاری است که امکان‌پذیر می‌باشد، نه فقط برای موفقیت امروز، بلکه برای تسلط و غلبه بر فردا.

دیدگاه ما این است که تغییر از بقا به کامیابی به این بستگی دارد که سازمان‌ها در هسته خود کاملاً انسانی شوند و انسانی باقی بمانند. این امر فقط یک نحوه متفاوت در تفکر و عمل نیست، بلکه شیوه متفاوتی از زنده بودن است، شیوه‌ای که در آن به هر سوالی، هر مسئله‌ای و هر تصمیمی ابتدا از دیدگاه انسانی نگاه می‌شود. و این فقط یک ایده خوب نیست، بلکه لازمه رشد و پیشرفت است. فضای پویای امروزی، به درجه‌ای از شجاعت، قضاوت و انعطاف‌پذیری نیاز دارد که فقط انسان‌ها و گروه‌هایی که انسان‌ها رهبر آن‌ها هستند می‌توانند آن را برآورده کنند.

در سال ۲۰۲۰، ویروس کرونا سازمان‌ها را در سراسر جهان مجبور کرد تا در بحبوحه تأثیرات انسانی و اقتصادی همه‌گیری، روش‌های کاملاً جدیدی را برای کار و فعالیت به کار گیرند. سازمان‌ها باید به بحرانی ناگهانی و پیش‌بینی‌نشده، که ماهیت به سرعت متغیر آن تمام تلاش برای پیش‌بینی و برنامه‌ریزی وقایع را به هم ریخت، پاسخ می‌دادند. این همه‌گیری، دام‌های استراتژی را، که می‌گویند حرکت از نقطه الف به نقطه ب یک مسیر ایستا و ثابت است، و همچنین این موضوع که انسان‌ها تصور می‌کنند سال‌ها وقت برای زندگی دارند، نه ماه‌ها و یا حتی هفته‌ها، را نیز تغییر داد؛ این قضیه سبب شد در دیدگاه‌های منسوخ تجدید نظر کرده و مجموعه جدیدی از حقایق ایجاد شود. همانطور که همه ما این راه سخت را یاد گرفتیم، در محیطی که می‌تواند لحظه به لحظه تغییر کند، مسیرها و زمان‌بندی‌هایی که در جهت رسیدن به یک هدف هستند نیز باید تغییر کنند.

داشتن برنامه‌ای برای مقابله با موارد غیرمنتظره، هرچقدر هم که اهمیت داشته باشد، اما همه سازمان‌ها در چنین فضایی به آن احتیاج ندارند. حتی بیشتر ضروری است که یک تغییر ذهنی اساسی ایجاد شود: تغییر از تمرکز بر بقا، به جستجوی کامیابی.

در جهانی پر از اختلالات همیشگی، تمرکز بر بقا امید و آرزوی افراد را برای پذیرش واقعیت‌های جدید و کار کردن در آن برای رسیدن به آنچه که سازمان همیشه انجام داده است، محدود می‌کند. ذهنیتی که بر بقا تمرکز دارد، اختلال‌های جهان را به عنوان بحران‌های مقطعی می‌بیند و انتظار دارد تا سازمان پس از پایان بحران‌ها به «روال

با یک جهان قابل پیش‌بینی می‌توان از طریق الگوریتم‌ها و معادلات به طور موثر مقابله کرد. اما با دنیایی غیرقابل پیش‌بینی و به هم ریخته، حتی در عصر ماشین‌های هوشمند نیز نمی‌توان مقابله کرد.

معنای اصلی یک سازمان اجتماعی بودن، این است که در هسته خود کاملاً ماهیت انسانی داشته باشد. یک سازمان برای ترکیب رشد درآمد و سودآوری با توجه به محیط و شبکه سهامدارانش، نیاز دارد که خود را بر اساس مجموعه‌ای از اصول انسانی تثبیت کند. اصول انسانی از جمله: هدف و معنا، اخلاق و انصاف، رشد و اشتیاق، روابط و همکاری، صداقت و بی‌پردگی [۱]. تمرکز انسانی که این اصول اخلاقی را برای سازمان ایجاد می‌کند، همان چیزی است که سازمان اجتماعی را در مسیر رشد و پیشرفت قرار می‌دهد تا بتواند بعد از رخداد اختلالات همیشگی، به طور مداوم خود را بازآفرینی کند.

آمادگی، ریشه از ذهنیت «کامیاب»

دارد

در گزارش روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی دیلویت ۲۰۲۱، هدف ما این است که بفهمیم چه ویژگی‌هایی می‌توانند سازمان‌ها را در مسیر تغییر از «بقا» به «کامیابی» حمایت کنند. بررسی خود را با پرسیدن سوالی متناقض آغاز کردیم: در حالی که سازمان‌ها بر تغییرات لازمه برای بقا تمرکز کرده‌اند، چگونه می‌توانند موقعیت خود را برای کامیابی فراهم کنند؟

برای یافتن پاسخ، از ۶۰۰۰ متخصص در هر صنعت، حوزه و منطقه در جهان نظرسنجی کردیم که ۹۹ کشور در این نظرسنجی شرکت داشتند. ۳۶۳۰ نفر از پاسخ‌دهندگان امسال از مدیران ارشد بودند. برای اولین بار در تاریخ یازده ساله نظرسنجی، مدیران بازرگانی بیشتر از مدیران منابع انسانی بودند و بر اهمیتی که برای مسائل سرمایه‌های انسانی در بحران کرونا قائل بودند، تاکید کردند. به دنبال درک اینکه چگونه این بحران بر نحوه دیدگاه آن‌ها نسبت به آمادگی سازمان‌ها، چالش‌ها و فرصت‌هایی که انتظار دارند در اختلالات آینده با آن‌ها روبه‌رو شوند، تاثیر می‌گذارد، و همچنین برنامه‌هایشان برای رویارویی با استراتژی‌های تحول کار در مسیر پیش رو، درباره تجربیاتشان از وقتی که همه‌گیری آغاز شده است پرسیدیم.

از این تحقیق متوجه شدیم سازمان‌هایی که بیشترین آمادگی را برای بحران کرونا داشتند، قبلاً ذهنیت «کامیاب» را برای استفاده از این اختلالات به عنوان فرصتی برای پیشرفت سازمان به کار گرفته بودند. ۱۵ درصد از مدیرانی که گفتند سازمان‌هایشان برای همه‌گیری «کاملاً آماده» بودند، ۲۲ برابر بیشتر احتمال داشت تا برای تغییر نیازهای مشاغل سرمایه‌گذاری محوری انجام دهند. برای گروه «کاملاً آماده» دو برابر بیشتر احتمال داشت تا برای تغییر سازمان از فناوری استفاده کند. و مهم‌تر از همه، آن سازمان‌هایی که «کاملاً آماده» بودند، دوبرابر بیشتر احتمال داشت تا اهمیت سامان‌دهی کار جهت آسان‌سازی تصمیم‌گیری سریع را درک کنند و سه برابر بیشتر احتمال داشت تا انعطاف‌پذیری و پویایی کارکنان را برای عبور از اختلالات آینده، به عنوان یک اهرم قرار دهند.

اگرچه ممکن است واضح نباشد، اما یافته‌های اخیر نشان می‌دهد که آمادگی سازمان‌ها منوط به توانایی انتقال نقاط قوت انسان‌ها از جمله تصمیم‌گیری و انعطاف‌پذیری به سرلیست اولویت‌ها، نه تنها در یک مقطع زمانی بحرانی بلکه به طور مداوم است. این به معنای پرورش دائمی سرسختی، شجاعت، قضاوت و انعطاف‌پذیری به جهت عبور از واقعیت آشفتگی است. و این امر به معنای استفاده از خلاقیتی که توسط نیازها شکوفا شده، به جهت نجات یافتن از یک بحران است؛ خلاقیتی که مشخصه بارز انسان بودن و استفاده از آن برای بازآفرینی سازمان و آینده‌اش است. ویروس کرونا ثابت کرد که انسان‌ها و سازمان‌ها تحت فشار یک بحران قادر به رشد و پیشرفت فوق‌العاده هستند. چالش اصلی برای بسیاری از افراد این است که در درازمدت این پویایی را به جهت کامیابی حفظ کنند، حتی اگر اختلالات احتمالی به طور مداوم مسیر پیش رو را تغییر دهند و از بین ببرند.

تعالی بخشیدن به «انسان» در سرمایه

انسانی

برخلاف این ایده که اختلالات می‌توانند کاتالیزوری برای کامیابی و پیشرفت باشند (بسیاری از موضوعات و مباحث مربوط به سرمایه انسانی همین است)، به ویژه مواردی که ما در این گزارش به صورت عمیق‌تری بررسی می‌کنیم، به طور سنتی از طریق برنامه‌ها و ابتکارات مجزا مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

تصمیم‌گیری راهنمایی کنند. فناوری‌های تلفیقی با انسان در گروه‌ها، می‌توانند این گروه‌ها را قادر سازند تا نتایج جدید و بهتری را با سرعت و مقیاس بیشتری به دست آورند.

• **اقدام بر بینش‌های آینده‌نگر و توسعه دادن آن‌ها با**

استفاده از داده‌های بلندرنگ جهت بهره‌گیری از

پتانسیل نیروی کار. درک نیروی کار اولین قدم برای همسوسازی رفتارهای آن‌ها با اهداف سازمان است. برای تحقق این امر باید از روش‌هایی استفاده کرد که نیازهای کارکنان را تشخیص دهد، توانایی‌های آن‌ها را توسعه دهد و به ارزش کارکنان و کسانی که در سازمان هستند احترام بگذارد. بینش‌ها درمورد کارهایی که در حال انجام هستند و اینکه چگونه مردم این کارها را انجام می‌دهند، می‌توانند به سازمان کمک کنند تا روش‌های جدیدی از کار کردن را ایجاد کنند. روش‌هایی که پتانسیل نهفته هر نیرویی را شکوفا می‌سازند و نشان می‌دهند.

• **تغییر نقش منابع انسانی از استانداردسازی و اجرا کردن**

سیاست‌های نیروی کار به وظایف جدید بازسازی

سازمان در سرتاسر تشکیلات. برای اینکه یک سازمان به طور حقیقی در هسته خود انسانی شود، منابع انسانی باید امر تعبیه کردن ملاحظات انسانی به تمام جنبه‌های کار، همکاری با مشاغل و دیگر رهبران عملکردی برای بازنگری چه چیزی، چرا، چه کسی و چگونه انجام کار در سراسر سازمان را به رهبری بگیرد.

گزارش ویژه ماه می ۲۰۲۰ ما، سازمان‌ها را به چالش کشید

تا از همه‌گیری کرونا به عنوان فرصتی برای پذیرفتن اینکه «این امر شدنی است» بهره بگیرند: امر اکتشاف اینکه چگونه می‌توانند با ایجاد آینده کاری، از هرج و مرج و اختلالات همه‌گیری انرژی بگیرند و به کار خود بازگردند [۲]. هفت ماه بعد، این چالش اهمیت بیشتری پیدا کرد. زیرا ما بیشتر آموختیم که چگونه تمرکز بر بعد انسانی کار، سازمان‌ها را حین به جلو رفتن و پیشرفت کردن هدایت می‌کند. سازمان‌هایی که از این اختلال‌ها به عنوان فرصتی برای عینیت بخشیدن ویژگی‌های انسانی استفاده می‌کنند، به آن‌ها امکان این را می‌دهد که از میان اختلالات پیشرفت کنند و کامیاب شوند. سازمان‌هایی که این رویه را در پیش نگیرند به سرعت عقب می‌مانند.

همانطور که سازمان‌ها از بقا به کامیابی تغییر پیدا می‌کنند، نیاز است که این راه‌حل‌ها پویا و پربازده شوند تا بهتر بتوانند نقاط قوت انسانی که باعث شکوفایی مرزهای سازمان‌ها می‌شوند را حمایت کنند. در فصل‌های بعدی، ما عمیقاً به ۵ موضوع می‌پردازیم که در گزارش *روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی دیلویت ۲۰۲۰* درباره آن‌ها نوشته بودیم تا بیشتر بررسی کنیم که چگونه سازمان‌ها می‌توانند نقاط قوت انسانی را که پیشرفت و کامیابی سازمان را ممکن می‌سازند، شکوفا کنند.

• **ادغام سلامت جسمی، ذهنی، مالی و اجتماعی کارکنان**

در طراحی سازمان به جای پرداختن به بهزیستی با

برنامه‌های جانبی. قرار دادن بهزیستی و رفاه در طراحی کار و سازمان به کارکنان کمک می‌کند تا بهزیستی را حینی که کارشان را انجام می‌دهند و نه فقط زمانی که دور از آن هستند، تجربه کنند. این امر به همان اندازه که برای کارکنان خوب است برای سازمان‌ها نیز مفید است: سازمانی که برای کیفیت زندگی افراد به نیازهای انسانی می‌پردازد، می‌تواند به افراد انگیزه بدهد تا تمام تلاششان را حین کار خرج کنند.

• **سرمایه‌گذاری در آژانس کارکنان و انتخاب آن‌ها به**

عنوان وسیله‌ای برای یادگیری، سازگاری و تاثیرگذاری.

دادن کنترل و فضای بیشتر به کارکنان درباره کاری که انجام می‌دهند و اینکه چه تجربه‌های یادگیری را دنبال کنند، می‌تواند مشارکت آن‌ها را افزایش دهد زیرا به آن‌ها این امکان را می‌دهد که تلاش خود را بر روی چیزهایی متمرکز کنند که واقعاً برایشان اهمیت دارد. همسو کردن اشتیاق و علایق کارکنان با نیازهای سازمانی می‌تواند عملکرد سازمان را نیز بهبود ببخشد. زیرا کارکنان انگیزه بیشتری دارند و مشغول کار و یادگیری هستند.

• **ایجاد گروه و گروه‌های ویژه‌ای که از فناوری برای**

تقویت روش‌های طبیعی کار کردن انسان استفاده

می‌کنند. استفاده مبتکرانه از فناوری، تغییر ماهیت سازمان به جهت حداکثر استفاده از توانایی‌های بارز انسانی را ممکن می‌سازد؛ از ابزارهای همکاری که به یکپارچه شدن و اتصال افراد گروه کمک می‌کند تا فناوری‌های هوش مصنوعی که می‌توانند مردم را در

روندهای جهانی سرمایه انسانی در سال ۲۰۲۱

در این گزارش، ما مسیر تغییر از «بقا» به «کامیابی» را از طریق دریچه پنج روند جهانی سرمایه انسانی در گزارش سال ۲۰۲۰ خود کشف و بررسی می‌کنیم:

طراحی سازمان برای به‌زیستی: پایان تعادل کار و زندگی

- روند: سازمان‌ها به وسیله اختصاص دادن رفاه در زندگی و کار، به‌زیستی را فراتر از تعادل زندگی و کار در نظر می‌گیرند.
- بقا: حمایت از به‌زیستی از طریق برنامه‌های جانبی کار.
- کامیابی: ادغام به‌زیستی در کار از طریق طراحی سازمان مبتکرانه.

فراتر از بازآموزی: شکوفایی پتانسیل‌های کارکنان

- روند: سازمان‌ها به رویکرد پیشرفت نیروی کار نیاز دارند که هم ماهیت پویای کار و هم پتانسیل پویای کارکنان را برای بهبود بخشیدن خود در نظر بگیرد.
- بقا: با فرض اینکه سازمان بهتر می‌داند که کارکنان به چه مهارت‌هایی نیاز دارند، آموزش را به تمام کارکنان تحمیل می‌کند.
- کامیابی: توانمندسازی کارکنان با دادن اختیارات و حق انتخاب بر کاری که انجام می‌دهند. شکوفایی پتانسیل‌های آن‌ها توسط به کار بردن علایقشان در نیازهای سازمانی.

گروه‌های ویژه: جایی که کار به انجام می‌رسد

- روند: کرونا به سازمان‌ها آموخته است که در میان اختلالات جهان حتی بیش از آنچه که قبلاً تصور می‌کردند، گروه‌ها برای رسیدن به کامیابی مهم هستند.
- بقا: استفاده از فناوری به عنوان ابزاری برای کارایی بیشتر گروه‌ها.
- کامیابی: ادغام انسان و فناوری در گروه‌های ویژه که از قابلیت‌های مکمل خود، برای بازسازی سازمان در روش‌های انسانی‌تر استفاده می‌کنند.

اداره سیاست‌های نیروی کار: تنظیم روش‌های جدید برای سازمان و نیروی کار

- روند: سازمان‌ها به دنبال بینش‌های آینده‌نگرانه در مورد نیروی کار خود هستند. زیرا این امر می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا به سرعت به نقطه‌ی اتکا برسند و روش‌های جدیدی برای مقابله با اتفاقات غیرمنتظره تنظیم کنند.
- بقا: استفاده از معیارها و اندازه‌گیری‌هایی که وضعیت فعلی نیروی کار را توصیف می‌کنند.
- کامیابی: دسترسی و اقدام بر بینش‌های بلادرنگ نیروی کار که می‌توانند تصمیمات بهتر و سریع‌تری، طبق درک توانایی‌های آینده نیروی کار بگیرند.

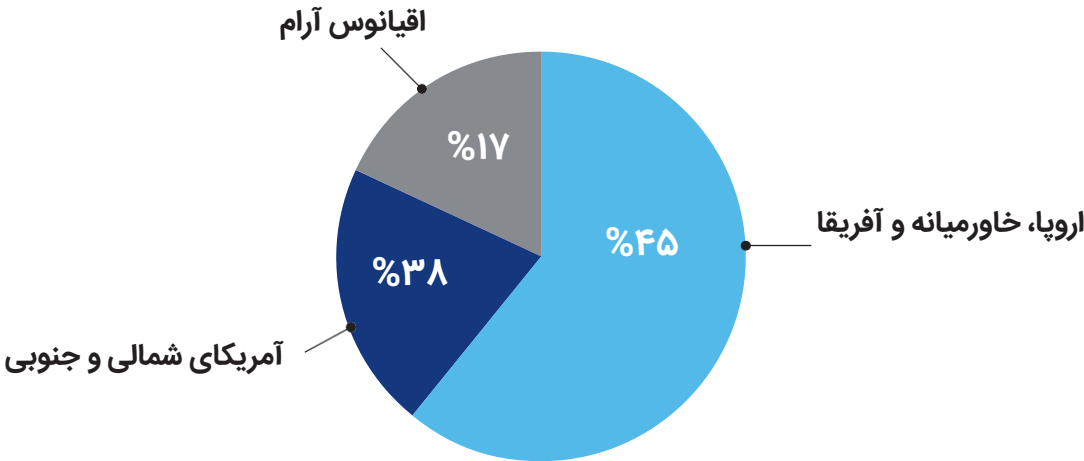
یادداشتی بر منابع انسانی: سرعت بخشیدن به بازسازی سازمان

- روند: به لطف مدیریت چالش‌های کرونا، سازمان‌های منابع انسانی این حق را کسب کرده‌اند که حدود وظایف منابع انسانی را برای بازسازی سازمان در سرتاسر آن گسترش دهند.
- بقا: داشتن یک ذهنیت عملکردی که بر روی بهینه‌سازی و طراحی مجدد فرایندهای منابع انسانی جهت مدیریت نیروی کار، متمرکز باشد.
- کامیابی: پذیرفتن یک ذهنیت سازمانی برای اولویت بخشیدن به بازسازی کار و سازمان جهت سرمایه‌گذاری بر قابلیت‌های خاص انسانی.

پیوست: نمودارهای نظرسنجی

شکل ۱

پاسخ‌دهندگان بر اساس منطقه

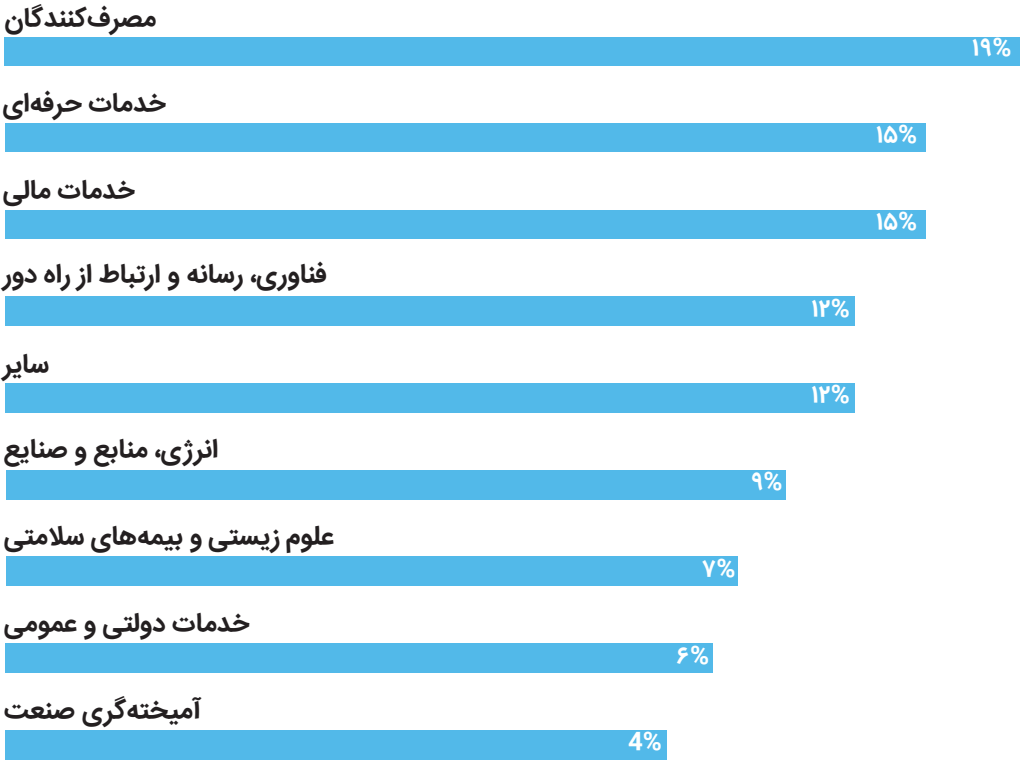


نکته: n=۶۰۰۰

منبع: گزارش روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۱

شکل ۲

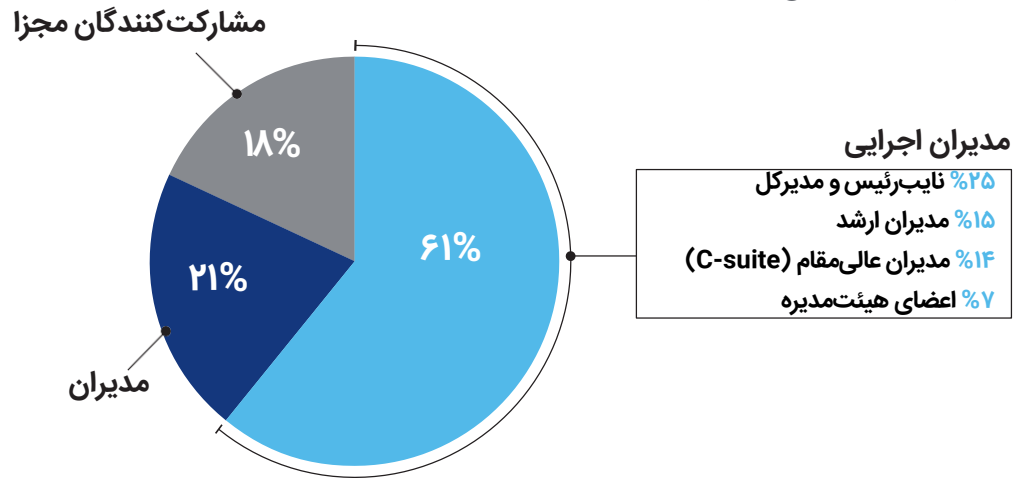
پاسخ‌دهندگان بر اساس صنعت



نکته: n=۶۰۰۰؛ به دلیل گرد کردن ارقام، جمع اعداد شکل‌ها برابر با ۱۰۰ نمی‌شوند.
منبع: گزارش روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۱

شکل ۳

پاسخ‌دهندگان بر اساس سطح مدیران

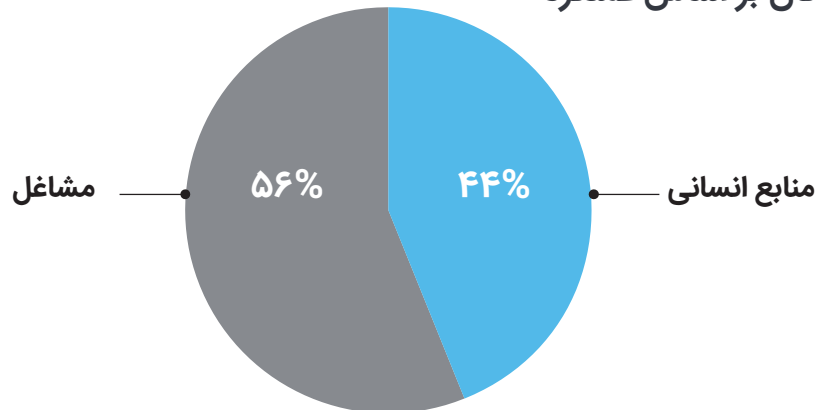


نکته: n=۶۰۰۰

منبع: گزارش روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۱.

شکل ۴

پاسخ‌دهندگان بر اساس عملکرد



نکته: n=۶۰۰۰

منبع: گزارش روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۱.

بررسی عمیق‌تر

بررسی پنج روند نیروی کار در سال ۲۰۲۱







طراحی مشاغل برای بهزیستی

پایان دوران تعادل کار و زندگی

درحالی که مدیران اجرایی مدت‌هاست متوجه شده‌اند که بهزیستی مهم است، همه‌گیری کرونا دوباره به طور چشمگیری ثابت کرد که موضوع بهزیستی واقعاً چقدر اهمیت دارد. سازمان‌ها به طور ناگهانی فراخوانده شدند تا بهزیستی فیزیکی و ذهنی کارکنان را (به عنوان یکی از اصول بقا) در اولویت قرار دهند. از آنجایی که حفظ سلامت و تسکین دادن استرس آن‌ها، یک امر حیاتی برای عملکرد سازمان شد. کار و زندگی، سلامتی، امنیت و بهزیستی از یکدیگر غیرقابل تفکیک شدند. فهمیدن اتصال ناگشودنی میان بهزیستی، و کار و زندگی‌های ما باعث شده است که سازمان‌های بیشتری درباره راه‌هایی بیندیشند که رفاه و بهزیستی را در سازمان و کار اختصاص بدهند. چراکه با این کار، هم کارکنان و هم سازمان می‌توانند به سمت جلو پیشرفت کنند.

واقعیت‌های تغییر

۸۰٪ از تقریباً ۹۰۰۰ پاسخ‌دهنده به نظرسنجی ما، بهزیستی را برای موفقیت سازمان خود مهم و یا بسیار مهم تشخیص داده بودند. با توجه به این شرایط، وقتی که کرونا روی کار آمد، بحران کووید اهمیت رفاه و بهزیستی را واضح کرد و ما را کاملاً از عواقب به خطر افتادن رفاه آگاه کرد.

بهزیستی حتی قبل از شروع همه‌گیری کرونا هم در دستور کار سازمان قرار داشت. در حقیقت در مطالعه روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی دیلویت ۲۰۲۰ ما، بهزیستی روندی بود که بالاترین مقام از نظر اهمیت را کسب کرده بود.

سازمان‌ها برای هدایت منابع به سمت ایمن‌سازی سازمان و حفظ سلامت کارکنان اقدامات سریعی انجام دادند: انتقال کارکنان به تمهیدات کار از راه دور، اجرای آزمایشات و استراتژی‌های رهگیری مخاطبان برای کارکنان در محل، ایجاد برنامه‌های جدید برای مرخصی‌های ضروری پزشکی، حمایت و مراقبت از کودکان و سالخوردگان، و سلامت فیزیکی، ذهنی و مالی.

با ادامه همه‌گیری، به‌زیستی در ذهن رهبران سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار شد. بحث‌ها درباره عوارض قرنطینه اجتماعی و رکود اقتصادی بر سلامت روحی و روانی کارکنان، وارد گفتگوهای عمومی شد. و حفظ سلامت و ایمنی کارکنان همچنان به عنوان یک اولویت اصلی مطرح شد. برخی سازمان‌ها اقدامات فوق‌العاده‌ای برای حفظ رفاه و به‌زیستی کارکنان انجام دادند: به عنوان مثال خطوط هوایی Delta به ۵۰۰۰ نیروی خود که بیشتر در معرض خطر کرونا بودند اجازه داد تا در حین همه‌گیری با مزایای کامل حقوقی و پزشکی در خانه بمانند [۱].

در آگوست ۲۰۲۰، جن فیشر (Jen Fisher)، رئیس به‌زیستی و رفاه در شرکت دیلویت ایالت متحده، پیامی از لینکدین (LinkedIn) ارسال کرد که از رهبران می‌خواست تا سیاست‌ها و شیوه‌هایی که برای کنترل کردن رفاه و به‌زیستی در سازمان‌هایشان اجرا می‌کردند به اشتراک بگذارند. این پست که طی چند روز بیش از ۵۰۰ واکنش و ۲۰۰ دیدگاه به همراه داشت، تمرکز سازمانی بر رفاه و به‌زیستی که در حال گسترش بود را نشان داد. رهبران سازمان‌های کوچک و بزرگ گفتند که به جای استفاده از یک راه‌حل که برای همه مشکلات مناسب باشد، تلاش‌های خود را بر نیازهای بخش‌های مختلف کارکنان به کار گرفتند؛ پیدا کردن راه‌های جدید برای اجازه دادن به کارکنان برای جدا شدن از محیط کاری و بازیابی انرژی خود به صورت گسترده، و تمرکز بر مجهز کردن کارکنان به مهارت‌های ذهنی، عاطفی و اجتماعی لازم، نه تنها برای کنار آمدن با شرایط جدید بلکه برای سازگاری و پیشرفت.

با این حال، چیزی که در واکنش به پست فیشر برای ما بسیار هیجان‌انگیز بود، نمونه‌هایی از سازمان‌ها بودند که به خودی خود رفاه و به‌زیستی را در کار خود اختصاص داده بودند. ما از سازمانی شنیدیم که برنامه‌های به‌زیستی جانبی را به جهت جا دادن رفاه در کار، تکمیل کردند.

برخی سازمان‌ها بر روی ساخت رفاه و بهره‌وری دیجیتال متمرکز بودند. در حالی که دیگر سازمان‌ها در حال مدیریت ظرفیت و توانایی در هر دو سطوح گروهی و فردی بودند. برخی دیگر نیز بازآفرینی مشاغل را پرورش می‌دادند و تشویق می‌کردند (اختیار دادن به افراد برای تصمیم‌گیری معنادار درباره چگونگی کمک آن‌ها به سازمان). یک مثال برای چنین اقداماتی، رویکرد استارباکس (Starbucks) در طراحی کار همکاران خود (باریستاها) است: همکار می‌تواند انتظار داشته باشد که برنامه کاری‌اش از دو هفته قبل ارسال شود و اگر رفت‌وآمد او بیش از یک ساعت باشد، استارباکس آن‌ها را به یک فروشگاه نزدیک‌تر منتقل می‌کند [۲].

دیدگاه ۲۰۲۱ ما

فرضیه ما

کرونا ضرورت دوگانه رفاه کارکنان و دگرگونی سازمان را به ما یادآوری کرده است. اما مدیران هنوز اهمیت اتصال این دو امر را درک نکرده‌اند. سازمان‌هایی که به‌زیستی را در طراحی کار در سطوح فردی، تیمی و سازمانی جای داده‌اند، آینده پایداری ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان می‌توانند در بهترین حالت خود عملکرد داشته باشند.

هفت دهم از مدیران اجرایی که به نظرسنجی روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۱ پاسخ داده بودند، به ما گفتند که تغییر سازمان آن‌ها به کارکردن از راه دور، تاثیر مثبتی بر رفاه حال کارکنان دارد. با این حال، پایداری کار کردن از راه دور همچنان زیر سوال است زیرا بسیاری از مناطق جهان با موج دوم قرنطینه کرونا روبه‌رو شدند.

اهمیت طراحی سازمان در حمایت از تمهیدات کار از راه دور، در بسیاری از سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است. هنگامی که ما از مدیران اجرایی نظرسنجی پرسیدیم که چه عواملی برای حفظ کار از راه دور بیشترین اهمیت را دارند، آن‌ها اکثراً گزینه‌های مربوط به طراحی کار را انتخاب کردند (شکل ۱).

شکل ۱

عوامل اصلی در پایدار کردن کار از راه دور، به طراحی کار مربوط بودند. مهم‌ترین عوامل پایدارکننده کار از راه دور/ مجازی چیست؟

معرفی سیستم‌عامل‌های همکاری دیجیتال

۳۹%

امکان انتخاب شخصی در تعیین نحوه‌ی انجام کار

۳۶%

ایجاد هنجارهای جدید برنامه‌ریزی و جلسات

۳۱%

سرمایه‌گذاری در آموزش رهبران گروه

۲۴%

دسترسی به اینترنت و فناوری‌های مورد نیاز در خانه

۲۳%

بازیابی فضای کاری فیزیکی در خانه

۱۶%

ارائه‌ی مزایای همکاری پیشرفته (مثلاً مراقبت و حمایت از خانواده و منابع)

۱۰%

ارائه منابع جدید به‌زیستی

۸%

نکته: n=۳۶۳۰ (مدیران اجرایی).

منبع: گزارش روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۱.

با این اوصاف، هنگامی که نوبت به اولویت‌بندی رفاه و به‌زیستی در تلاش‌های مربوط به تحول سازمان شد، ما همچنین یک عدم ارتباط بین کارفرمایان و کارکنان را پیدا کردیم. هم از مدیران ارشد، هم از مدیران اجرایی منابع انسانی و هم از کارکنان منفرد خواستیم که به چند سوال پاسخ بدهند: «مهم‌ترین نتایجی که امیدوارید در اقدامات تغییراتی سازمان طی یک تا سه سال آینده حاصل شوند چیست؟»

برنامه‌های جانبی کار، از جمله مزایای افزایش‌یافته شرکت‌ها و منابع جدید رفاه در انتهای لیست قرار گرفت زیرا مدیران اجرایی اعمالی مانند ارائه بسترهای همکاری دیجیتال، امکان حق انتخاب کارکنان و تغییر زمان‌بندی و آشنایی با قواعد را در اولویت قرار دادند. تمام این‌ها مستقیماً رفاه و به‌زیستی را درون کار و سازمان جاسازی می‌کنند.

کارکنان به ما گفتند که سه موضوع اصلی در حوزه تحول سازمان، باید بهبود کیفیت، افزایش نوآوری و بهبود رفاه کارکنان باشند.

شکل ۲

کارکنان بیشتر از مدیران برای به‌زیستی و رفاه، تحول کار را در اولویت خود قرار می‌دهند

مهم‌ترین نتایجی که امیدوارید در اقدامات تحول سازمان طی یک تا سه سال آینده حاصل شوند چیست؟

رتبه	مدیران ارشد	کارکنان فردی
۱	بهبود تجربه مشتری	بهبود کیفیت
۲	افزایش نوآوری	افزایش نوآوری
۳	کاهش قیمت	بهبود رفاه کارکنان
۴	بهبود کیفیت	بهبود تجربه مشتری
۵	انجام کار جدید	انجام کار جدید
۶	افزایش ظرفیت	کاهش قیمت
۷	سهم بازار در حال رشد	افزایش ظرفیت
۸	بهبود رفاه کارکنان	سهم بازار در حال رشد
۹	افزایش تاثیر اجتماعی	افزایش تاثیر اجتماعی

نکته: n=۴۷۳۸ (۳۶۳۰ مدیران اجرایی + ۱۱۰۸ شرکت‌کنندگان مجزا).
منبع: گزارش سال ۲۰۲۱ شرکت دیلویت بر روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی.

نیست. تعبیه کردن رفاه در کار و سازمان باید به طور همزمان توسط مدیران تمام سطوح و تمام فعالیت‌ها حمایت و انجام شود.

حمایت و همکاری یکی از ذی‌نفعان مهم برای منابع انسانی، رهبر فناوری سازمان است. امروزه فناوری و کار به طور جدایی‌ناپذیری در هم تنیده شده‌اند و انسان‌ها و ماشین‌ها به شیوه‌ای با یکدیگر مشارکت می‌کنند که در گذشته غیرقابل تصور بود. شیوه‌هایی که باعث تسریع خروجی‌های سازمان می‌شوند و نتایج جدیدی را حاصل می‌کنند. با عجين شدن فناوری در هر جنبه از نحوه کار مردم، رهبران فناوری با مسئولیت رو به رشدی مواجه خواهند شد. مسئولیتی که در آن باید با منابع انسانی و کسب‌وکارهایی کار کنند تا اطمینان حاصل شود که این فناوری‌ها، روندکار و فرآیندهای مکمل آن‌ها، به گونه‌ای طراحی و اجرا می‌شوند که رفاه کارکنان را ارتقا دهند [۳].

کارکنان به ما گفتند که سه موضوع اصلی در حوزه تحول سازمان، باید بهبود کیفیت، افزایش نوآوری و بهبود رفاه کارکنان باشند (شکل ۲). اما موضوع بهبود رفاه از آخر دومین موردی بود که توسط مدیران شناسایی شد و فقط «افزایش تاثیر اجتماعی» بود که نسبت به موضوع رفاه کارکنان رای کمتری آورد. در جهانی که در آن سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای مورد انتظار هستند که نه تنها بر سهامداران بلکه بر تمام ذی‌نفعان تاثیر بگذارند، مدیرانی که رفاه و به‌زیستی را به عنوان هدفی از تحول سازمان تلقی می‌کنند، یک فرصت بزرگ را از دست می‌دهند.

مدیران منابع انسانی در مقایسه با مدیران غیر منابع انسانی نسبت به تمرکز بر رفاه به عنوان یک نتیجه بزرگ از تحول سازمان، ژرف‌نگری بیشتری داشتند. ۲۰٪ مدیران منابع انسانی در مقایسه با ۱۵٪ از مدیران غیر منابع انسانی، رفاه را به عنوان اولویت انتخاب کرده بودند. اما اختصاص دادن رفاه در سازمان تنها توسط مدیران منابع انسانی قابل انجام

به عنوان مثال، موضوع «حق قطع ارتباط» که باعث ایجاد قانون فرانسه در سال ۲۰۱۷ شد. در این قانون میزان پاسخگویی کارکنان به تماس‌ها و ایمیل‌های کاری در ساعات غیراداری محدود شد. تشخیص داده شد که دسترسی شبانه‌روزی به ایمیل و پیام‌های کاری، یک توقع «همیشه مشغول به کار بودن» ایجاد می‌کند و این امر می‌تواند رفاه نیرو را به خطر بیندازد [۴]. یک مثال از اینکه چطور فناوری می‌تواند به حل این مشکل کمک کند قابلیت ایمیل اختیاری Daimler AG با عنوان «ایمیل در تعطیلات» است. که وقتی افراد در مرخصی هستند، به طور خودکار پیام‌های دریافتی را حذف می‌کند. در حین مرخصی، این سیستم پاسخ‌های خودکار ارسال می‌کند و به فرستنده پیشنهاد می‌دهد تا با افراد جایگزین دیگر تماس بگیرد و یا از او می‌خواهد تا هنگام بازگشت از مرخصی، دوباره با شخص تماس بگیرد [۵].

رهبران فناوری می‌توانند با معرفی فناوری‌های جدید برای افزایش سلامت، عملکرد و کیفیت زندگی کارکنان، در طراحی فناوری‌های توانمند یک گام به جلو بردارند و پیشرفت کنند. چنین فناوری‌هایی می‌توانند شامل «فناوری احساسی» باشند تا به افراد در پرورش خودآگاهی و تعدیل احساسات کمک کنند و همچنین «فناوری همکاری، مجاورت و اعتماد» که به افراد کمک می‌کند تا ارتباطات گروهی عمیق‌تری ایجاد کنند؛ و در نهایت «فناوری رفاه» که به جهت حمایت از رفاه و به‌زیستی کلی افراد، در حفظ و بهینه‌سازی سلامت و ادراک به آن‌ها کمک می‌کند [۶]. فناوری‌هایی از این قبیل می‌توانند با کمک به کارکنان برای از بین بردن حواس‌پرتی، کاهش اضطراب، ارتباط با دیگران، ایجاد مجاورت و اعتماد و یادگیری سریع‌تر، رفاه را بهبود ببخشند.

اولویت‌های نوظهور

سازمان‌هایی که به دنبال ایجاد رفاه در کار هستند باید اقدامات، سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی در نظر بگیرند:

- **سطح فردی:** کارکنان باید در تعیین مرزهای خود و برای درک شدن بهتر نیازهای به‌زیستی آن‌ها، ابتکار عمل داشته باشند. آن‌ها باید با مشارکت در توسعه سیاست‌ها و شیوه‌های انعطاف‌پذیر و پاسخگو که

- **سطح گروهی:** قدرت گروه‌ها از توانایی آن‌ها در ایجاد ارتباط میان افراد جهت شکوفایی قابلیت‌های جمعی آن‌ها، نشئت می‌گیرد. برای بهره‌گیری از این قابلیت‌ها، لازم است اعضای گروه نیازهای رفاهی یکدیگر را درک کنند و به آن احترام بگذارند تا محیطی ایجاد شود که می‌توانند در آن بهترین عملکرد خود را داشته باشند.
- **سطح سازمانی:** رهبران نه تنها مسئولیت سرمایه‌گذاری و ارتقا سطح رفاه را دارند، بلکه همچنین باید رفاه را در سازمان جای‌گذاری کنند و اختصاص بدهند و به‌زیستی و رفاه را به اندازه تمام فاکتورهای دیگر، مهم در نظر بگیرند.
- سازمان‌ها از طریق تقویت تلاش و اقدامات خود در هر سه سطح، می‌توانند از رفاه برای بهبود نتایج در زمینه‌هایی مانند رضایت مشتری، نام و آوازه سازمانی، نوآوری و سازگاری بهره‌مند شوند.
- سازمان‌ها همچنین باید محیط‌هایی که در حال طراحی سازمان در آن هستند را در نظر بگیرند، زیرا سازمان به طور فزاینده‌ای از فرهنگ‌ها، جغرافیا، عملکردها و فضاهای کاری فیزیکی و مجازی عبور می‌کند. پیشنهادات زیر یک نقطه شروع برای رهبران است تا بتوانند به تغییراتی که در پنج موضوع در این سطوح می‌توانند ایجاد کنند، بیندیشند:
- **فرهنگی:** ایجاد رفاه در عملکرد و هنجارهای اجتماعی
- **پیوندی:** پرورش رفاه بین همکاران
- **اجرایی:** به شمار آوردن رفاه در سیاست‌های مدیریتی، فرآیندها و برنامه‌ها
- **فیزیکی:** طراحی فضای کاری فیزیکی برای تسهیل رفاه
- **مجازی:** طراحی فناوری‌های جدید و فضای کاری مجازی برای به‌زیستی و رفاه

شکل ۳

سازمان‌ها می‌توانند اقدامات متنوعی برای ایجاد رفاه در کار انجام دهند

فردی	گروهی	سازمانی
در مورد نیازهای رفاهی پویا و صریح باشید	باید رفتارهای رفاهی از جمله استراحت‌های کوچک یا ایجاد جلسات مجازی معین را مدل‌سازی کنید	فرهنگی  ایجاد رفاه در هنجارها و رفتارهای اجتماعی
مرتباً، فعالانه و به طور مداوم نیازهای رفاهی و ترجیحات همکارانتان را مورد بررسی قرار دهید	گروه‌ها را طبق ترجیحات کارکنان، سبک‌های کاری و نیازهای شخصی، تشکیل دهید	پیوندی  پرورش رفاه در روابط بین همکاران
از طریق اجازه دادن به گروه‌ها برای اتخاذ مناسب‌ترین روش‌های رفاهی، حق انتخاب و اختیار گروه را ممکن کنید	معیارهای رفاهی را در برنامه‌ریزی کار، فرایندهای مدیریت عملکرد، ارزیابی‌های رهبری و برنامه‌های پاداش و قدردانی قرار دهید.	اجرایی  در نظر گرفتن رفاه در سیاست‌های مدیریتی، فرایندها و برنامه‌ها
از فضاهای کاری فیزیکی که همکاری و عملکرد تیم را ارتقا می‌بخشند، استفاده کنید	محیط‌های کاری را برای پشتیبانی از نیازهای جسمی، روانی و عاطفی کارکنان طراحی کنید	فیزیکی  طراحی فضای کاری فیزیکی برای تسهیل رفاه
استفاده از فناوری‌ها و برنامه‌های مناسب برای تسلط بر حواس پرتی، افزایش آگاهی ذهن و کاهش اضطراب	از فناوری‌های جدید، مانند واقعیت مجازی، برای آموزش اعضای گروه جهت گذر کردن از موقعیت‌های استرس‌زا استفاده کنید. (به عنوان مثال، تعامل با مشتری ناراضی)	مجازی  طراحی فناوری‌های جدید و فضاهای کاری مجازی برای رفاه

منبع: تجزیه و تحلیل شرکت دیلویت

زندگی نیست؛ همه‌گیری به ما نشان داده است که رفاه درباره متعادل کردن کار با زندگی نیست، بلکه درباره یکپارچه‌سازی آن‌هاست. هنگامی که سازمانی بتواند با موفقیت رفاه را در کار جای‌سازی کند، دیگر رفاه از خود کار قابل تفکیک و تشخیص نیست. زیرا در تمام سطوح سازمانی و محیطی نهفته است تا نه تنها عملکرد انسانی، بلکه پتانسیل انسانی را نیز تقویت کند.

اقدامات متنوعی وجود دارند که سازمان‌ها می‌توانند برای جای‌سازی رفاه در سازمان انجام دهند (شکل ۳).

اختصاص دادن رفاه در کار عملی است که باید به مرور زمان توسعه یابد، تقویت شود و انعطاف‌پذیر باشد تا موثر واقع شود. همانطور که کار به خودی خود به سرعت تغییر می‌کند، راه‌هایی که سازمان از طریق آن‌ها رفاه فردی و گروهی را حمایت می‌کند نیز باید به طور همزمان سازگار باشند. قضیه دیگر درمورد تعادل کار و



فراتر از بازنگری شکوفایی پتانسیل نیروی کار

حین همه‌گیری کرونا، رهبران از کارکنان خواستند تا نقش خود را تا هرکجا که لازم است گسترش دهند و کارهایی که لازم است انجام شوند را به انجام برسانند. کارکنانی که با چالش مواجه می‌شوند، نیازهای حیاتی را تشخیص می‌دهند و تمام توانایی‌های خود را برای مواجهه با آن‌ها بهبود می‌بخشند. شیوع فزاینده وکالت و حق انتخاب کارکنان حین همه‌گیری نشان داد که اگر فرصتی برای همسوسازی علایق و اشتیاق آن‌ها با نیازهای سازمانی فراهم شود، کارکنان می‌توانند پتانسیل خود را از طریق راههایی که رهبران هرگز نمی‌دانستند که می‌توانند، برآورده کنند و در بلندمدت سازمان را در مسیر پیشرفت قرار دهند.

واقعیت‌های تغییر

سپس، سازمان‌ها با یک بیماری همه‌گیر روبه‌رو شدند که میزان تاثیر اختلال بر سازمان‌ها و نیروی کار را نمایان‌تر کرد. در طول بحران کرونا، سازمان‌ها وقت کافی برای بازنویسی شرح وظایف و یا اینکه به طور دقیق مهارت‌های مورد نیاز را برنامه‌ریزی و ترسیم کنند، نداشتند؛ آن‌ها مجبور به گرفتن تصمیمات آنی بودند و باید کارکنان را به مناطقی اعزام می‌کردند که به حضور آن‌ها بیشترین نیاز بود. جایی که کارکنان بتوانند توانایی‌ها، علایق و اشتیاقشان را به اشتراک بگذارند و مفید واقع شوند. به طور خلاصه، سال ۲۰۲۰ به ما کمک کرد تا اهمیت پتانسیل و حق انتخاب کارکنان را درک کنیم.

سال گذشته، از سازمان‌ها خواستیم تا از رویکرد ترقی نیروی کار استفاده کنند که هم ماهیت پویای مشاغل و هم پتانسیل پویای کارکنان را برای بهبود خود در نظر بگیرد. حتی قبل از همه‌گیری کرونا واضح بود که رویکردهای ترقی نیروی کار که متعصبانه بر افزایش مهارت‌های کارکنان تمرکز کرده بودند، به سازمان‌ها، کارکنان و رهبران کمک نمی‌کنند تا سرسختی لازم برای مواجهه با تغییرات دائمی را کسب کنند.

فرضیه ما: روش قدرت دادن به کارکنان با دادن اختیارات و حق انتخاب، در مقایسه با روش‌های قراردادی و آمرانه، تاثیر بیشتری دارد.

سازمان‌هایی که به کارکنان حق اختیار و انتخاب می‌دهند تا اشتیاق و علائق خود را جستجو و کشف کنند، نسبت به سازمان‌هایی که برای رفع نیازهای مهارتی خود از روش‌های آمرانه و قراردادی استفاده می‌کنند، قادر خواهند بود که سریع‌تر و موثرتر کارکنان خود را برای اولویت‌های کاری نوظهور آماده کنند.

پتانسیل آن‌ها نیز بارورتر می‌شود. پتانسیل نیروی کار مربوط به کارهایی که استخدام شده‌اند تا انجام دهند، یا آنچه که مجاز به انجام آن هستند و یا حتی آنچه که سازمان‌ها یا رهبران از آن‌ها می‌خواهند تا در مرحله بعد انجام دهند، نیست. به این مربوط است که به کارکنان آزادی عمل بیشتری داده شود تا خودشان انتخاب کنند که چگونه می‌توانند به بهترین نحو در رویارویی با مشکلات بحرانی کسب‌وکار کمک کنند تا سازمان‌ها و اکوسیستم‌ها پیشرفت کنند.

یکی از راه‌های تفویض اختیارات و دادن حق انتخاب بیشتر به کارکنان نسبت به کاری که انجام می‌دهند، از طریق «بازارهای ایجادکننده فرصت و استعدادیابی» است. این بازارها بستری هستند که فرصت‌های مشخصی را برای پیشرفت، آموزش و تمرین، مشاوره، مشارکت در پروژه، شبکه‌سازی، ارتقا، تنوع‌طلبی و شمولیت حرفه‌ای در اختیار کارکنان قرار می‌دهند [۱۲]. بازارها طوری طراحی شده‌اند که با کمک به کارکنان برای مطابقت علائق، اشتیاق و توانایی‌های خود در برابر نیازهای فعلی و آینده مشاغل، به آن‌ها کمک کنند. این «پروژه‌های اشتیاق» به کارکنان تجارب و فرصت‌های جدید و پیشرفته می‌دهند تا در جریان کار یاد بگیرند. و همچنین مهارت‌هایی که برای سازمان به ارمغان می‌آورند را نیز ارتقا می‌بخشند.

بازارهای ایجادکننده فرصت از چندین جهت برای سازمان‌ها سودمند هستند. آن‌ها با دادن فرصتی به کارکنان تا برای کارهایی داوطلب شوند که علاقه دارند و برایشان ارزش قائل هستند، اطلاعات ارزشمندی درباره علائق، اشتیاق و توانایی‌های آن‌ها که در حالت عادی ممکن بود پنهان باشند، به نمایش می‌گذارند. این امر به نوبه خود به سازمان اجازه می‌دهد تا با سرعت بیشتری کارکنان را برای حل مسائل ضروری و بحرانی مشاغل، شناسایی و اعزام کند.

همانطور که نویسنده، ناتالی نیکسون، می‌گوید، «شاید متضاد انسان منفعل، انسان غیرمنفعل نیست بلکه انسان خلاق است» [۷]. طی همه‌گیری کرونا، شاهد انفجار خلاقیت و پتانسیل کارکنان هستیم. کارکنان اتومبیل‌سازی از اسکترهای سه‌بعدی و شبیه‌سازی‌های رایانه‌ای برای نوسازی خطوط مونتاژ خود استفاده کردند تا برای بیماران کرونا دستگاه‌های کمک‌تنفسی و تهویه بسازند [۸]. کمپانی‌های تولید نوشیدنی (الکلی) برای رفع موانع اداری با سازمان‌های دولتی همکاری کردند تا به سرعت مایع ضدعفونی‌کننده دست را تولید و توزیع کنند [۹]. و تولیدکنندگان لباس خطوط تولید را برای دوخت لباس کادر پزشکی که بسیار مورد نیاز بودند، تنظیم کردند [۱۰].

در ماه‌های طولانی بهبود بحران، مدیران تلاش کردند تا مشاغل و اکوسیستم‌های خود را برای دوره‌ای از اختلالات مداوم آماده کنند. این آمادگی به پتانسیل نیروی کار بستگی دارد. در نظرسنجی روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۱، مدیران «توانایی کارکنان برای سازگاری، بازآموزی و به عهده گرفتن وظایف و نقش‌های جدید» را با ۷۲٪ رای به عنوان مهم‌ترین مورد (اولین یا دومین فاکتور) برای گذر کردن از اختلالات آینده شناسایی و انتخاب کردند. به علاوه، ۴۱٪ از مدیران گفتند که ایجاد توانایی و استعداد در کارکنان از طریق تقویت مهارت، بازآموزی و پویایی یکی از مهم‌ترین اقداماتی است که آن‌ها برای تحول کار و سازمان انجام می‌دهند. اما فقط ۱۷٪ می‌گویند که کارکنانشان کاملاً آمادگی سازگاری، بازآموزی و برعهده گرفتن وظایف و نقش‌های جدید را دارند. کارکنان خودشان نیز ضرورت تحول را تشخیص می‌دهند، زیرا ۶۰٪ از ده هزار نیرو در تحقیق *صدای نیروی کار/روپا* «توانایی وفق دادن و سازگاری» را به عنوان مهم‌ترین مهارتی که برای پیشرفت در بازار کار نیاز دارند، شناسایی کردند [۱۱].

دیدگاه ۲۰۲۱ ما

از نظر ما، مهم‌ترین راهی که سازمان‌ها می‌توانند از طریق آن پتانسیل کارکنان را شکوفا کنند، قدرت دادن به آن‌ها با دادن اختیارات و حق انتخاب نسبت به کاری که انجام می‌دهند است. ما در جهانی زندگی کرده‌ایم که تصور می‌کردیم سازمان‌ها بهتر از هرکسی می‌دانند که کارکنان چه مهارت‌هایی باید داشته باشند. اما همه‌گیری به ما یاد داد که وقتی کارکنان اجازه دارند ابتکار عمل بیشتری داشته باشند،

و تکامل فناوری، سازمان در یک پلتفرم تحلیلی آینده‌نگر به نام Faethm سرمایه‌گذاری کرد. این پلتفرم از هوش مصنوعی (AI) برای مدل‌سازی تاثیر فناوری‌های نوظهور بر هر اقتصادی، صنعتی، سازمانی و یا شغلی استفاده می‌کند. حین همه‌گیری، این پلتفرم در هدایت برخی تصمیمات مربوط به محدوده‌های انعطاف‌پذیری کار، نقش اصلی را داشته است. در آینده، سازمان قصد دارد از بینش‌های این ابزار برای هدایت یادگیری سرمایه‌گذاری‌های روزمره و در نهایت برای حمایت از پیشرفت شغلی کارکنان استفاده کند. این رویکرد تحلیلی، مسترکارت را از رویکرد سنتی شناسایی مشخصات کارکنان از بالا تا پایین و مطابقت دادن آن‌ها با نیازهای آموزشی فراتر برده است. در عوض، این فناوری با تجزیه و تحلیل چندین مجموعه اطلاعات در مقیاس بزرگ، از بسیاری از سیستم‌ها و منابع (مانند مدیریت عملکرد، شرح وظایف، سیستم‌های مدیریت یادگیری و مکالمات شغلی) مشخصات کارکنان را از پایین به بالا نشان می‌دهد. این امر به مسترکارت این امکان را می‌دهد تا مهارت‌های کارکنان خود را برای شناسایی نقاط قوت و حوزه‌های پیشرفت، با دقت بیشتری درک کند.

درک عمیق‌تر کارکنان می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا از محدودیت‌های مدل‌های سنتی برنامه‌ریزی نیروی کار خلاص شوند. از نظر تاریخی، برنامه‌ریزی نیروی کار بر صلاحیت چارچوب کار، شرح وظایف ثابت و مسیرهای شغلی پی‌درپی متکی است تا نیروی کار و خود کار را سامان‌دهی کند.

به عنوان مثال، حین همه‌گیری، شرکت هواپیمایی اسکاندیناوی تشخیص داد که اعضای کابین آن به دلیل آموزش‌های اولیه پزشکی و تجربه سر و کار داشتن با افراد در شرایط دشوار، می‌توانند برای مراقبت‌های پزشکی مناسب باشند.



در عین حال، افراد وقتی کاری که واقعا برایشان اهمیت دارد را انجام می‌دهند، بیشتر انگیزه دارند و بیشتر در انجام کارها مشارکت می‌کنند.

به دست آوردن بینش‌هایی که حق انتخاب کارکنان می‌تواند به کشف آن‌ها کمک کند، نیازمند تغییر در چارچوب است. یعنی به جای اینکه به دنبال کمبودها و شکاف‌ها باشیم باید الگوها و امکانات در حال رشد را شناسایی کنیم. به همین منظور، توزیع‌کننده‌های زیادی از رویکردهای جدید برای نمودارها و محرک‌های مهارتی استفاده می‌کنند که مفهوم‌های محدود و قدیمی مربوط به مهارت را می‌شکنند و عوض می‌کنند. بر توزیع‌کننده‌های یک مجموعه همسو از نیروی کار در حوزه فناوری از جمله، Ibbaka, Faethm, Eightfold, Degreed, Gloat و ProFinda در فهرست‌برداری از بالا تا پایین مهارت‌ها، کمتر توجه شده است.

شرکت فناوری مسترکارت (Mastercard) نمونه‌ای از این موضوع را نشان می‌دهد که چگونه درک عمیق‌تر پتانسیل کارکنان می‌تواند به اقدامات برنامه‌ریزی و پیشرفت نیروی کار کمک کند. به دنبال یک دوره رشد سریع و گسترده، مسترکارت و رهبران منابع انسانی متوجه شدند که سازمان به یک درک واضح از مهارت و توانایی‌های کارکنان، به ویژه با توجه به تغییرات مبتنی بر فناوری، نیاز دارد. برای شفاف‌سازی چگونگی تغییر وظایف و مهارت‌ها با پیشرفت

را برای حل مشکلات پنهان و آینده پرورش بدهید. به کارکنانی که شکاف‌ها و کمبودهای حیاتی را شناسایی کرده و برای پر کردن این شکاف‌ها خودشان را از نو تغییر می‌دهند، پاداش بدهید. توزیع‌کننده‌های جدید از جمله Learn In می‌تواند به شما کمک کند تا علاوه بر درآمد، زمان هم به دست آورید. و همچنین به کارکنان امکان یادگیری مادام‌العمر می‌دهد و هزینه‌های معمول را نیز محدود می‌کند.

تمرکز برنامه‌ریزی نیروی کار بر پتانسیل

- رویکردهای برنامه‌ریزی برای تغییر نیروی کار به دور از دستورالعمل‌های از بالا به پایین، اختیارات بیشتری برای کارکنان فراهم می‌کنند. به کارکنان برای بازنگری چرا، چگونگی و محل انجام کار قدرت می‌بخشد.
- فناوری‌های مجهز به هوش مصنوعی را در نظر بگیرید که می‌توانند به درک داده‌های غیرساختاری از داخل و خارج سازمان و الگوهای حاوی سطح نهفته مانند وجود استنباط یک مهارت طبق حضور باقی موارد، کمک کند. اطمینان از اینکه چنین ابزارهای جدید هوش مصنوعی در استراتژی ترکیب شده‌اند و مفاهیم راه‌اندازی آن‌ها توسط تمام سهامداران سازمان درک و پذیرفته شده، مهم است. اگر ارزش این ابزارها تایید و اثبات نشود، جذابیت بازاری آن‌ها به مشکل برمی‌خورد.

حرکت به سمت اقدامات آنی و پویا

- داده‌های نیروی کار که نمای لحظه‌ای و واقعی مهارت‌های کارکنان را در کل اکوسیستم فراهم می‌کند، جمع‌آوری و بر اساس آن‌ها اقدام کنید. به جای پیگیری معیارهای تجویزی از جمله ساعت‌های صرف شده در یادگیری و آموزش و یا اعتبارنامه‌های کسب شده، سوالات مربوط به آینده کارکنان را دنبال کنید و از پاسخ‌ها برای تشویق کارکنان به انتخاب‌های آموزنده که به نفع خود و سازمان باشد، استفاده کنید.
- به یاد داشته باشید که گروه‌ها در حال تبدیل شدن به واحد محرک عملکرد سازمانی هستند. گروه‌ها می‌توانند سریع‌تر از کارکنان فردی یاد بگیرند و سازگار شوند. زیرا گروه‌هایی که از افراد با انگیزه تشکیل شده‌اند یکدیگر را به چالش می‌کشند تا ایده‌های بهتر و خلاقانه‌تری ارائه دهند [۱۴].

این سازمان برنامه‌ای برای بازآموزی سریع پرسنل کابین که تعدیل نیرو شده بودند، به عنوان دستیار پرستار برای تامین نیازهای روزافزون نیروی کار مراقبت‌های پزشکی در کرونا ایجاد کرد. تا به امروز، این برنامه کمک کرده است تا بیش از ۳۰۰ متصدی کابین و افراد باتجربه از بخش‌های دیگر در سیستم مراقبت‌های پزشکی سوئد جای بگیرند و یک نیاز مهم اجتماعی را برآورده کنند [۱۳].

دادن اختیار به کارکنان نسبت به کاری که انجام می‌دهند همچنین به سازمان‌ها کمک می‌کند تا پویاتر و بهتر عمل کنند. رویکردهای مدیریتی بالا به پایین بر اساس شناسایی نیازهای مشاغل و سپس یافتن و یا توسعه مهارت‌های لازم برای مقابله با آن‌ها، همیشه کندتر از رویکردهایی است که به کارکنان اجازه می‌دهند تا بر اساس علائق و توانایی‌های خود کار را انتخاب کنند. چالش اصلی قرار دادن حفاظ‌هایی است که منافع و توانایی‌های کارکنان را در جهت منافع سازمان قرار دهد، دادن حق انتخاب به کارکنان نه تنها برای خود افراد مفید است بلکه هرچه که توسط کارکنان انتخاب می‌شود در نهایت به رشد و شکوفایی سازمان کمک می‌کند. سازمان‌هایی که این موضوع را درک می‌کنند، می‌توانند از افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری کارکنان برای تحول مواردی که برای گذر کردن از اختلالات همیشگی حیاتی هستند، بهره‌مند شوند.

اولویت‌های نوظهور

موفقیت تحول سازمان به توانایی سازمان برای شکوفایی پتانسیل‌های انسان‌ها برای تعریف و ارائه نتایج جدید بستگی دارد. سازمان‌هایی که می‌خواهند پتانسیل‌های انسانی را شکوفا کنند باید اقدامات زیر را انجام دهند:

تغییر معادله‌ی عرضه و نیاز

- بازارهای استعدادیابی بسازید که فعالانه به هر دو طرف معادله‌ی عرضه و نیاز نیروی کار بپردازد. بازارها می‌توانند نیازهای تجاری و پروژه‌ای را برای کارکنان افشا کنند و همچنین می‌توانند مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان را به سازمان نشان دهند.
- وظایف و نقش‌ها را به گونه‌ای طراحی کنید که نوآوری در حال جریان را برعهده بگیرند و برای این جریان، ظرفیت اضافی اختصاصی در نظر بگیرید. اشتیاق کارکنان

سال ۲۰۲۰ شاهد نمایش شگفت‌انگیزی از سازگاری نیروی کار بود. شرایط و چالش‌های غیرعادی، پتانسیل کارکنان و گروه‌ها را هنگام مواجهه با مشکلات و موارد ضروری تجاری و سازمانی جدید شکوفا کرد. ما مشاهده کردیم که هنگام مواجهه با چالش‌های جدید، نیروی کار می‌تواند به طرز چشمگیری سازگارتر از آن باشد که بسیاری از افراد انتظار داشتند. در آینده نزدیک، قدرت اختیارات و حق انتخاب، که توسط بازارهای ایجاد فرصت و استعداد فراهم می‌شود، می‌تواند اولویت‌های کاری

متغیر را به سرعت با مهارت‌ها، تجربیات و مهم‌تر از همه با علایق کارکنان ارتباط دهد. سال ۲۰۲۰ همچنین مشخص کرد که سازمان‌ها واقعاً نیروی کار خود را (مهارت‌ها و توانایی‌های فعلی آن‌ها و ظرفیت‌شان برای نوآوری در جریان) می‌شناسند. اکنون چالش اصلی برای سازمان‌ها این است که استراتژی‌ها و برنامه‌هایی که برای پیشرفت و استقرار نیروی کار است را (به همان اندازه پویا و سازگار با مشکلات کسب‌وکار که سعی به حل آن‌ها داریم) به کار بگیرند.



سوپرگروه‌ها جایی که کارها به سرانجام می‌رسند

حین همه‌گیری کرونا، سازمان‌ها برای تقویت سازگاری و سرعت، تیم‌ها و تیم‌سازی را به عنوان یک استراتژی بقا دوبرابر کردند. رهبران اکنون این فرصت را دارند که از چیزهایی که آموخته‌اند برای ساختن «گروه‌های ویژه» استفاده کنند که افراد را با فناوری جفت‌وجور می‌کند تا با روش‌های انسانی‌تر سازمان را بازسازی کنند. با تقویت سهم انسان در نتایج جدید و بهتر، گروه‌های ویژه می‌توانند نقش مهمی در رشد و پیشرفت سازمان‌ها داشته باشند.

واقعیت‌های تغییر

حال رشد و پیکربندی مجدد هستند، توانایی فوق‌العاده سازمان‌ها برای رسیدن به نقطه اتکا و انجام دادن کارها در میان شرایط آشفته و سخت بودند.

گروه تشکیل دادن در طول همه‌گیری کرونا برای استراتژی‌های سازمانی و استعدادی به قایق نجات تبدیل شد، زیرا گروه‌ها بیش از اینکه برای پیش‌بینی و ثبات تشکیل شده باشند، برای سازگاری تشکیل شده‌اند. گروه‌ها سریع‌تر از کارکنان به صورت فردی سازگار می‌شوند و یاد می‌گیرند، زیرا گروه‌هایی که از افراد بانگیزه تشکیل شده‌اند یکدیگر را به چالش می‌کشند تا ایده‌های بهتر و خلاقانه‌تری ارائه دهند [۱۶]. همانطور که تمرکز سازمان‌ها از کارایی به یادگیری تغییر می‌کند، انتظار داریم که اعتماد خود را به گروه‌ها برای پیشرفت و مقابله با اتفاقات غیرمنتظره افزایش دهند.

در اوایل سال ۲۰۲۰، همه‌گیری کرونا تمام رهبران سازمانی را مجبور کرد تا به سرعت اولویت‌های مشاغل و نیروی کار را تغییر دهند. مقیاس و شدت همه‌گیری سازمان‌ها را مجبور کرد تا دیدگاه‌های خود را درباره اینکه چه کاری برای ارائه به مشتریان، سهامداران و ذی‌نفعان خود در این دوره طولانی و غیرقابل پیش‌بینی بیشتر ضروری است، به چالش بکشند. برای اولویت‌بندی مجدد اهداف و عملکردهایشان، شاهدهیم که سازمان‌ها برای عملکرد سازمانی، به شکل گروه و هم‌گروهی درآمدند. به عنوان مثال، کمپانی فورد گروه‌های ویژه‌ای تشکیل داد و خطوط تولید جدیدی را در تاسیسات تولیدی خود راه‌اندازی کرد تا از ساخت باتری‌های اتومبیل هیبریدی به ساخت ده‌ها هزار دستگاه کمک‌تنفسی و تهویه تغییر کنند [۱۵]. گروه‌هایی که به تازگی تشکیل شده‌اند و در

شکل ۴

هر دو توانایی انسانی و توانایی فناوری برای تحول کار بسیار مهم هستند
مهم‌ترین اقداماتی که برای تحول کار در حال انجام دادنش هستید و یا در آینده انجام می‌دهید چیست؟

ایجاد فرهنگ سازمانی که رشد، سازگاری و انعطاف‌پذیری را محترم می‌شمارد

۴۵%

ایجاد توانایی نیروی کار از طریق تقویت مهارت، بازآموزی و پویایی

۴۱%

پیاده‌سازی فناوری‌های جدید

۳۵%

ایجاد شیوه‌های کاری، سیاست‌ها و محرک‌های جدید

۳۱%

بازسازی سازمان برای حمایت از نتایج کار جدید

۲۲%

ایجاد نمونه کارهای انسانی و ماشینی که باهم کار می‌کنند

۱۶%

نکته: n=۳۶۳۰ (مدیران اجرایی).

منبع: گزارش روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۱.

«دوطرفه» است.

سه فاکتور اصلی که مدیران در تحول سازمان مهم تشخیص دادند، فرهنگ سازمانی، توانایی نیروی کار و فناوری است (شکل ۴). فاکتورهایی که همه باید برای یک سازمان همکاری کنند تا سازمان بتواند یک گروه ویژه تجسم کند و تشکیل دهد.

هوش مصنوعی می‌تواند به ویژه برای توانایی گروه‌های ویژه برای ایجاد ارزش جدید مهم باشد. در روانشناسی سازمانی، آنچه اسکات پیچ آن را «پاداش تنوع» می‌نامد، ناشی از ایجاد گروه‌هایی است که از انواع مختلف متفکران تشکیل شده است. بدین معنی که گروه‌های ناهمگون در حل مشکلات، پیش‌بینی‌ها و توسعه راه‌حل‌ها از گروه‌های همگون پیشی می‌گیرند. تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که تنوع بالاتر از حد میانگین دارند نسبت به سازمان‌هایی که تنوع کمتر از حد میانگین دارند (۲۶٪) از نوآوری درآمد بیشتری کسب می‌کنند (۴۵٪ از کل) که به معنی عملکرد کلی مثبت مالی است [۱۸].

با بیرون آمدن جهان از همه‌گیری، سازمان‌ها این شانس را دارند که از چیزهایی که یاد گرفته‌اند برای بیش از پیش کردن ارزش گروه‌ها استفاده کنند. خط مقدم در گروه تشکیل دادن، گروه‌های ویژه هستند: ترکیب مردم و فناوری با اهرم قرار دادن توانایی‌های مکمل خود برای رسیدن سریع به نتایج به صورت دیگری ممکن نیست [۱۷].

گروه‌های ویژه هنوز به عنوان یک استراتژی سازمانی گسترده مورد استفاده قرار نگرفته‌اند، تاحدی به این دلیل که بسیاری از سازمان‌ها هنوز تمایل دارند که به جای اینکه به فناوری به عنوان یک عضو گروه و همکار نگاه کنند، آن را به عنوان یک ابزار و عامل راه‌گشا ببینند. به عنوان مثال، بیشتر پاسخ‌دهندگان نظرسنجی روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی ۲۰۲۰ ما گفتند که هوش مصنوعی (AI) را بیشتر به عنوان یک ابزار خودکار می‌بینند که جایگزینی برای کارهای ی‌دی است، نه به عنوان راهی برای تقویت و یا همکاری با توانایی‌های انسان. با این حال، این دیدگاه ممکن است کم‌کم شروع به تغییر کند. مدیران اجرایی که به نظرسنجی روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۱ پاسخ دادند، تشخیص دادند که استفاده از فناوری و مردم یک انتخاب «این یا آن» نیست بلکه یک مشارکت

می‌توانند روش‌های انسانی‌تر کار کردن که منجر به نتایج بهتری می‌شوند را فعال کنند.

معمولاً، افراد وقتی در گروه هستند بهترین عملکرد خود را دارند. ابزارهای همکاری که کار مجازی و از راه دور را در طول دوران کرونا ممکن می‌کند، باعث شد برخی از سازمان‌ها در مورد چگونگی استفاده از این فناوری‌ها برای همکاری موثرتر در مرزهای سازمانی و اکوسیستم، تجدید نظر کنند. به عنوان مثال، شرکت آسترانکا (AstraZeneca) یکی از برجسته‌ترین شرکت‌های دارویی جهان در پاسخ به کووید-۱۹، صدها دانشمند را از تخصص‌های مختلف درمانی-تنفسی، قلب‌شناسی، تومورشناسی و سایر تخصص‌ها- و همچنین از دانشگاه آکسفورد برای همکاری با یکدیگر گرد هم آورد تا واکسن و دیگر روش‌های درمانی را کشف کنند. علاوه بر این، شرکت آسترانکا نقش مهمی در راه‌اندازی آزمایشگاه‌ها برای برنامه آزمایش ملی در انگلستان داشت. دانشمندان را از سراسر سازمان خود به کار گرفت از مشارکت خود با آزمایشگاه‌های دانشگاه کمبریج و GlaxoSmithKline بهره گرفت. این سازمان از فناوری‌های همکاری برای فعال‌سازی مشارکت همزمان و به اشتراک‌گذاری داده‌ها استفاده کرده است که سرعت و سطح کار گروهی لازم برای پیشرفت سریع را افزایش می‌دهد.

فناوری همچنین می‌تواند قدرت قضاوت طبیعی افراد را افزایش دهد. به عنوان مثال، صنعت بیمه در حال آزمایش هوش مصنوعی و مدل‌سازی مقدماتی برای تحول در نقش سنتی بیمه‌گر است. با نزدیک‌تر شدن فرآیندهای تقاضانامه به نقطه مزایده، هوش مصنوعی می‌تواند پیشنهادهای مبتنی بر اطلاعات را برای افزایش توانایی بیمه‌گر در تصمیم‌گیری آگاهانه در مورد ریسک کردن ارائه دهد. این «بیمه‌گرهای تشریحی» برای استفاده و بهره‌وری از این فناوری لازم نیست که متخصص فناوری و یا دانشمند اطلاعات باشند. آن‌ها فقط باید بدانند که چگونه و چه وقت از راه‌حل‌های هوش مصنوعی برای انجام کار موثرتر و بهتر استفاده کنند و نقش خود را در همکاری بین انسان-ماشین برآورده سازند.

سرانجام، فناوری می‌تواند توانایی منحصر به فرد انسان در ایجاد دانش جدید را ارتقا دهد. به عنوان مثال، شرکت رِمِش (Remesh) شرکتی است که به تسهیل گروه‌های متمرکز بر امور مجازی با استفاده از سیستم عامل هوش مصنوعی کمک می‌کند.

وقتی که هوش مصنوعی سبک «تفکر» خود را به یک گروه وارد می‌کند، ترکیبی از هوش انسان و ماشین می‌تواند پاداش‌های گوناگونی را به دست آورد. یک گروه هرچقدر متنوع باشد اما اگر تنها از هوش انسانی تشکیل شده باشد نمی‌تواند به اندازه گروه‌های مخلوط از هوش انسانی و ماشینی پاداش و نتایج به همراه خود داشته باشد [۱۹].

با این اوصاف، گاهی اوقات افزودن فناوری شاید راه‌حل مناسبی نباشد. و شاید دوبرابر کردن توانایی‌های انسانی رویکرد بهتری باشد. به عنوان مثال، فروشگاه زنجیره‌ای والمارت (Walmart) به برنامه خود برای استفاده از ربات‌ها برای بررسی محصولات موجود در قفسه‌های فروشگاه به نفع استفاده از کارکنان انسانی پایان داده است. حتی با افزایش تقاضا و نیازها در دوره همه‌گیری، این سازمان دریافت که مدیریت محصولات روی قفسه را می‌توان به همان سادگی و با هزینه موثر همان گونه که ربات‌ها انجام می‌دهند، توسط افرادش انجام دهد [۲۰].

دیدگاه ۲۰۲۱ ما

فرضیه‌ما

گروه‌های ویژه می‌توانند به سازمان‌ها این فرصت را بدهند تا با روش‌های انسانی‌تر، بازسازی سازمان را انجام بدهند و از فناوری برای ارتقا توانایی گروه‌ها در یادگیری، ساختن و عملکرد با روش‌های جدید برای دستیابی به نتایج بهتر استفاده کنند.

ماحصل بزرگ گروه‌های ویژه فقط این نیست که می‌توانند کار را سریع‌تر و ارزان‌تر انجام دهند. بلکه بیشترین ارزش آن‌ها در پتانسیل‌شان برای بازسازی سازمان است؛ استفاده فناوری برای تغییر ماهیت سازمان به طوری که از توانایی‌های بارز انسان بیشترین استفاده را می‌برد. انجام این کار فراتر از ملاحظات تجربه مصرف‌کننده و طراحی انسان‌محور است. و همانطور که داستان والمارت نشان می‌دهد، این صرفاً استفاده از فناوری برای انجام بخش‌هایی از کار نیست. بلکه بدان معنی است که باید به طور آگاهانه از نقاط قوت انسانی و فناوری مکمل گروه‌های ویژه استفاده کرد تا این امر روش‌های طبیعی انسانی کار کردن را افزایش دهد. سه مثال زیر تاکید می‌کند که وقتی فناوری با انسان‌ها در گروه‌های ویژه ترکیب می‌شوند،

شرکت رِمَش از هوش مصنوعی برای تحلیل و سامان‌دهی پاسخ‌های آنی و کسب بینش‌های ناشی از این پاسخ‌ها استفاده می‌کند. این نه تنها بینش‌ها را سریع‌تر ارائه می‌دهد، بلکه همچنین از طریق نماهای سطحی، کیفیت بینش‌ها را بهبود می‌بخشد. این پلتفرم از شرکت‌کنندگان درخواست می‌کند تا در مورد اینکه با کدام پاسخ سایر شرکت‌کنندگان گمنام بیشتر موافق هستند، رای دهند. سپس الگوریتم‌های این پلتفرم به طور خودکار پاسخ‌ها را طبق محبوبیت گروه محاسبه و رتبه‌بندی می‌کند. اجازه می‌دهد تا یک دید واضح به ایده‌های شرکت‌کنندگان بدون عواملی چون تعصب و تفاوت‌های فردی داشته باشیم.

اولویت‌های نوظهور

نظرسنجی روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۱ نشان داد که مدیران تمرکز خود را از بهینه‌سازی و بازطراحی کار دور کرده‌اند و به سمت بازنگری کار برده‌اند. ۶۱٪ از افراد گفتند که بر بازنگری کار و سازمان تمرکز می‌کنند درحالی که قبل از همه‌گیری این مقدار تنها ۲۹٪ بود. اما برای حرکت از بهینه‌سازی و بازطراحی به سمت بازنگری کار، سازمان‌ها باید روش‌های استفاده از فناوری در کار را تغییر دهند. بهینه‌سازی و بازطراحی کار بر دستیابی به همان خروجی‌های کار منتهی با کارایی بیشتر متمرکز است. پس عمدتاً به استفاده از فناوری وابسته هستند تا کار انسانی را تقویت و یا جایگزین کنند. از طرف دیگر بازنگری در کار، از فناوری برای تغییر ماهیت کار استفاده می‌کند. از طریق روش‌هایی که نتایج جدیدی

در بر دارد و آرمان‌های جدیدی را ممکن می‌سازد.

برای ایجاد محیطی که در آن گروه‌های ویژه بتوانند شکوفا شوند، مدیران باید موارد زیر را در نظر بگیرند:

- اهداف جسورانه تعیین کنید. از تمرکز بر چگونگی ارتقای فرآیندها و خروجی‌های موجود دست بردارید و به جای آن، بر تعریف آرمان‌ها و نتایج جدید تمرکز کنید.
- از مجسم کردن راه‌های جدید برای دستیابی به آن نتایج دست نکشید. سازمان را بازسازی کنید تا بازنگری را به مرحله عمل برسانید.
- از استفاده از فناوری فقط به عنوان یک فعال‌کننده کاری که همین الان هم در حال انجامش هستید، دوری کنید. در عوض به پتانسیل تحول‌آفرین فناوری دید وسیع‌تری داشته باشید تا تاثیری که می‌تواند بر کار داشته باشد را افزایش دهید.
- از فناوری به گونه‌ای استفاده کنید که به انسان‌ها امکان این را بدهد تا بهترین عملکرد خود را داشته باشند: همکاری مشترک در گروه‌ها، شکستن فضاهای محدود برای کار کردن در تمام عملیات و مشاغل، ایجاد دانش، یادگیری جریان کار و شخصی‌سازی و انسانی‌سازی تجربه کاری.



- ایجاد گروه‌های ویژه را به یک ضرورت بین سازمانی تبدیل کنید و بهترین تفکرات منابع انسانی، فناوری اطلاعات و مشاغل را اهرم قرار دهید.

گروه‌های ویژه زمانی بیشترین قدرت خود را دارند که سازمان‌ها از فناوری برای توانمندسازی گروه‌ها استفاده کنند به گونه‌ای که باعث شود کار برای انسان‌ها بهتر شود و انسان‌ها را نیز در کار بهتر کند.

آن‌ها قول کمک به سازمان‌ها در جمع‌آوری توانایی‌های انسانی و فناوری در کنار هم برای بازسازی کار و ارائه ارزش‌های جدید را به همه سهامداران می‌دهند. هنگامی که محیط مناسبی برای رشد فراهم شود، گروه‌های ویژه انسان‌ها و فناوری در کنار هم می‌توانند پتانسیل سازمانی را شکوفا کنند و نسبت به نتایجی که گروه‌های انسانی و یا ماشینی به تنهایی می‌توانند کسب کنند، در کنار هم نتایج بهتری را رقم بزنند.



مدیریت استراتژی‌های منابع انسانی

تنظیم روش‌های جدید برای کار و نیروی کار

کرونا اتفاق تکان‌دهنده سختی بود که استراتژی‌های نیروی کار را با استفاده از معیارها و اندازه‌گیری‌های بازنگرانه توصیف می‌کند، به نحوی که وضعیت فعلی نیروی کار و توانایی سازمان برای بقا در طی اختلال را به شدت محدود می‌نماید، چه برسد به رشد آن در این بحبوحه. پرسش و پاسخ به سوالات گوناگون- سوالاتی که رهبران را ملزم می‌کند تا رویکردهای خود در برابر کار و نیروی کار را به طور مستمر به چالش بکشند- می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با اطمینانی ناشی از تفکر و آینده‌نگری، تغییر دائمی را ایجاد کنند.

واقعیت‌های تغییر

تمرکز چشم‌گیری درمورد بی‌عدالتی اجتماعی و نژادی در ایالات متحده- و اثر موج فزاینده آن- توجه بسیاری به تلاش‌های شرکت‌ها در راستای تنوع، برابری و فراگیرسازی (DE&I) و نتایج آن معطوف کرد.

این چالش‌ها شکاف اطلاعاتی بین کارفرما و نیروی کار را که تحقیق ما بیش از یک سال گذشته آن را تشخیص داد، تشدید کرده‌اند. نود و هفت درصد از پاسخ‌دهندگان به نظرسنجی سال ۲۰۲۰ ما در مورد روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی بیان کردند که به اطلاعات بیشتری از نیروی کار خود در بعضی از جنبه‌ها احتیاج دارند.

نیاز سازمان‌ها به درک بهتر نیروی کار خود تحت فشار فوری و بی‌سابقه‌ای از چالش‌های اجتماعی، اقتصادی و سلامتی قرار گرفت. همه‌گیری کرونا در حال افزایش مسائل حیاتی بهداشتی پیرامون رفاه و امنیت کارکنان، و همچنین دورکاری و تمهیدات نیروی کار جایگزین است. عواقب اقتصادی منفی همه‌گیری کارفرمایان را مجبور کرده تا تصمیمات سختی درمورد مراحل جذب نیرو، نقل و انتقال گروه و کارمند و نگهداشت آنان بگیرند.

چشم‌انداز ۲۰۲۱ ما

فرضیه ما

ما در حال ورود به جهانی هستیم که مهم‌ترین امر در آن این است که سازمان‌ها به جای استفاده از بینش‌های نیروی کار برای ارتقای الگوهای قدیمی کار، به سمت استفاده از آن در راستای وضع کردن مسیرهای جدید تغییر رویه دهند.

نتایج حاصل از نظرسنجی روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۱ نشان می‌دهد که کرونا بسیاری از سازمان‌ها را برانگیخت تا رویکرد خود را از آمادگی و برنامه‌ریزی برای اتفاقات محتمل و تدریجی به پیش‌بینی اتفاقات غیرمنتظره و با تاثیر زیاد تغییر دهند و چندین سناریو ممکن را در نظر بگیرند. هفده درصد از مدیران ارشد گفتند که سازمان آنان بر اتفاقات پیش‌رونده غیرمنتظره با تاثیر بالا تمرکز خواهد کرد در حالی که قبل از همه‌گیری این درصد برابر با ۶ بود. ۴۷٪ بیان کردند که سازمان آن‌ها برای تمرکز بر سناریوهای متعدد در آینده برنامه‌ریزی کرده که قبل از همه‌گیری این مقدار برابر با ۲۳٪ بوده است.

برای مقابله موثر با آینده‌های متعدد محتمل و اتفاقات غیرمنتظره، سازمان‌ها به تغییر سریعی در محوریت و ایجاد مسیرهای جدید نیاز دارند- که تا حد زیادی به توانایی برای دسترسی و عمل بی‌درنگ به بینش‌های نیروی کار بستگی دارد. در این‌جا عنصر جدید، استفاده از استراتژی‌های نیروی کار برای برنامه‌ریزی در شرایطی با عدم قطعیت است. یک رویکرد فعالانه و پویاتر برای درک نیروی کار می‌تواند به رهبران برای اتخاذ بهتر و سریع‌تر تصمیم‌های مبتنی بر به‌روزترین اطلاعات درمورد توانایی‌های نیروی کار کمک کند.

استفاده از چنین رویکردهای پویایی مستلزم گره خوردن داده‌های نیروی کار به ارزش اقتصادی و ارزش‌های سازمانی است؛ با استفاده از این اطلاعات می‌توان نگرش‌هایی برای چگونگی رشد و توسعه در بازار و همچنین چگونگی همسویی رفتار کارکنان و رفتار سازمانی با اصول سازمان را به دست آورد. این امر به معنای حصول داده‌های نیروی کار برای بینش‌هایی است که نه تنها برای رهبران و کارکنان داخلی، بلکه برای جامعه خارجی نیز مفید هستند.

فقط ۱۱٪ از سازمان‌ها گفتند که بی‌درنگ قادر به تولید اطلاعات از نیروی کاری خود هستند- آماری که حتی «قبل» از این‌که سازمان‌ها مجبور به اتخاذ مجموعه‌ای از تصمیمات فوری مبتنی بر همه‌گیری درمورد نیروی کار خود شوند، تکان‌دهنده بود.

در گزارش خاص ما در سال ۲۰۲۰، «برگشت به کار در آینده کار: پذیرفتن هدف، استعداد، چشم‌انداز، و امکان پذیرش کرونا»، توضیح دادیم که چگونه همه‌گیری «نیاز و سهولت دسترسی به داده‌های نیروی کار آگاه و آینده‌نگر را برجسته کرده و به آن شتاب بخشیده است» [۲۲]. سازمان‌ها را تشویق به پرسیدن سوالات متفاوت و سنجش و گزارش بی‌درنگ پاسخ‌ها کردیم تا مسائل و مشکلات مهم نیروی کار را روشن کنند، درباره آن‌ها بحث کنند و وارد عمل شوند. این بینش‌های آینده‌نگر، و نه نگاه واپس‌گرایانه و اطلاعات قدیمی، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا چگونگی دستیابی به نتایج جدید با استفاده از پتانسیل نیروی کار و تحول کاری را درک کنند.

به عنوان مثال، درک نگرانی‌ها و ترجیحات فوری کارکنان می‌تواند یک راهنمای بارزش برای زمان و چگونگی بازگشت ایمن آنان به محل کار در طی همه‌گیری کرونا و پس از آن باشد. شرکت Lincoln Financial، ارائه‌دهنده خدمات مالی، برای حصول این بینش، رویکردی چندبعدی اتخاذ کرد و با استفاده از نظرسنجی‌های کارکنان و تجزیه و تحلیل‌های پیشرفته، اطلاعاتی را جمع‌آوری کرد که می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا سیاست برگشت به کار را به طور موثری طراحی کنند. این نظرسنجی‌ها به رهبران اجازه داد تا طیف گسترده‌ای از تیپ‌های شخصیتی کارکنان را تشخیص دهند که بازتاب نگرانی‌های ایمنی آن‌ها، خواسته‌های منعطف و اثربخشی فردی آن‌ها در محیط دور از محل کار بود. نگرش درمورد نقش‌هایی که بیشتر تحت تاثیر کار مجازی قرار گرفته‌اند، تاثیرات احتمالی بر بهره‌وری، همکاری و رابطه‌سازی را برجسته می‌کند. رهبران شرکت Lincoln Financial با استفاده از این تجزیه و تحلیل‌های تمایل نیروی کار، قادر به طراحی راه‌های آینده نحوه کار کردن برای ارتقای بازدهی و تعامل ضمن حفظ تمرکز بر ایمنی و سلامت روان آن‌ها بودند.

اولویت‌های نوظهور

در گزارش سال ۲۰۲۰ ما از روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی، لیستی از سوالات کلیدی گردآوری کردیم که باید از رهبران پرسیده شود تا بینش‌های هم‌زمان درمورد بهره‌وری نیروی کار، رفاه و آسایش و اولویت‌های آن‌ها به همراه معیارهای DE&I به دست آید.

امسال ما سه موضوع را بررسی می‌کنیم- پتانسیل و استعداد کارکنان، فضای استعدادی و تبدیل ارزش‌های سازمانی به عملکرد- که از اتفاقات سال‌های گذشته ظاهر شده‌اند تا ببینیم چگونه پاسخ به این سوالات می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا مسیرهای جدیدی برای آینده‌ی کار و نیروی کار وضع کنند.

سرمایه‌گذاری بر پتانسیل کارکنان

در سال ۲۰۲۰، سازمان‌ها در طی تلاش برای مقابله با همه‌گیری و عواقب اقتصادی آن، نیاز بی‌سابقه‌ای به بازآرایی مهارت‌ها و بازنگری درمورد خروجی‌های کار تجربه کردند. کرونا یک سازوکار اجباری برای کارکنان و رهبران بود تا نحوه به کار بردن نیروی کار خود را در روش‌های جدید برای برطرف کردن نیازهای جدید در نظر بگیرند. کارفرمایان از کارکنان خواستند تا حدود وظایف و مسئولیت‌های خود را به تمامی وظایف ضروری گسترش دهند، خواه این‌که این وظایف در حوزه نقش‌ها و مسئولیت‌های پیشین آنان قرار دارد یا خیر. هم‌زمان با این امر، وظایف و نقش‌ها دستخوش یک توسعه واقعی برای بازتاب آن‌چه کارکنان واقعا انجام می‌دادند، قرار گرفتند. و کارکنان اثبات کردند که وقتی پتانسیل و استعداد بالقوه آن‌ها برای این کار مورد استفاده قرار گیرد، توانایی دستیابی به مرزهایی فراتر از شروح شغلی خود دارند.

در طول مسیر، سازمان‌ها آموختند که تعاریفات آنان از این‌که کار به چه چیزی برای انجام شدن نیاز دارد، چه کسی باید آن را انجام دهد، و چگونه افراد را برای دستیابی به بزرگ‌ترین پتانسیل خود تشویق کنند، تغییرپذیرتر از آن چیزی است که پیش‌تر تصور می‌کردند. اگر رهبران این درس را جدی بگیرند، ممکن است به سمت شرايطی حرکت کنیم که سازمان‌ها ماهیت کار و وظایف را به طور مداوم برای پیش‌بینی تغییرات سریع محیطی مورد ارزیابی مجدد قرار می‌دهند، نه فقط زمانی که در طی رخ دادن بحران مجبور به انجام آن هستند.

این مسئله شامل به اشتراک‌گذاری داده‌های نیروی کار و نگرش‌های حمایت از رهبران، کارکنان، و جامعه به منظور پیشبرد مسیر و مسئولیت‌پذیری است. پس یعنی همیشه باید بینش‌های به‌روزی در دسترس خود داشته باشید، زیرا در محیطی که دائما در حال تغییر است، یک سازمان باید بتواند به طور مداوم مسیر و جهت‌های جدیدی وضع کند.

برای دستیابی به یک استراتژی پویاتر برای نیروی کار، سازمان‌های سرتاسر کشور به دنبال رویکردهای جدیدی برای حصول بینش‌های عمیق‌تر نیروی کار هستند. در حالی که این رویکردها برای انطباق با قوانین ملی، مقررات و هنجارها تغییر می‌کنند، موضوع رایج، حرکت به سمت شفافیت بیشتر و دعوت به عملکرد قوی‌تر است.

یک مثال قدرتمند برای استفاده از بینش‌های نیروی کار برای ایجاد حرکت در راستای خروجی‌های جدید، پیشرفت‌های DE&I است که توسط شرکت بین‌المللی ادیسون و بزرگ‌ترین شرکت تابعه آن، یعنی ادیسون کالیفرنیا (SCE) انجام شد. SCE نه تنها داده‌های DE&I خود را در وبسایت‌های خارجی خود انتشار داد، بلکه اقدامات مبتکرانه‌ای برای درک و عمل به این اطلاعات در سطح عمیق‌تری انجام داد. این تلاش‌ها شامل مجموعه‌ای از تورهای شنیداری بود که با کارمندان سیاه‌پوست و با همکاری Networkers، گروه منابع تجاری شرکت SCE (BRG) آغاز شد و به پیشرفت فراگیرسازی کارمندان سیاه‌پوست، درک بهتر تجربیات آن‌ها و مطالعه عمیق متمرکز بر جنسیت درمورد حقوق با مشارکت گروه منابع تجاری Women's Roundtable شرکت SCE اختصاص داده شده بود. در سال ۲۰۲۰، SCE تعهد خود را به DE&I با اشتراک‌گذاری عمومی اطلاعات مربوط به نژاد و جنسیت در برابر حقوق، دسترسی و تمایلات کارمندان، وضعیت تامین‌کنندگان آن و سرمایه‌گذاری اجتماعی نشان داد. در نهایت، سازمان مجموعه‌ای از عملیات را برای پیشبرد برابری اجتماعی و اقتصادی در موسسه‌های SCE، با تعهد اولیه فزاینده‌ای نسبت به سیاه‌پوستان اعلام کرد. همان‌طور که معاون منابع انسانی، فرهنگ و سیاست شرکت SCE بیان می‌کند «ما کارهای بسیار خوبی انجام دادیم که نه تنها داده‌ها را به طور شفاف منتشر کردیم، بلکه به آن‌ها عمل کردیم. ما تعهداتی داریم، هم از بخش داخلی و هم از نظر خارجی، که آنان را علنی کرده‌ایم».

بهره‌مندی از تمام ظرفیت استعداد

همان‌طور که بسیاری از سازمان‌ها متوجه شدند می‌توانند مسئولیت‌ها و نقش‌ها را گسترش دهند، تعداد بسیاری هم به این نکته پی بردند که یک نقطه نظر واضح‌تر، و دسترسی بیشتر به کل فضای استعدادی می‌تواند این تلاش‌ها را موثرتر کند. هرچه یک سازمان با دقت بیشتری بداند که در کجا توانایی انجام کار مورد نیاز را بیابد، و هرچه بهتر قدرت دستیابی به آن توانایی را داشته باشد، به شکل موثرتری می‌تواند افراد را به کار گیرد یا منتقل کند تا خلأهای عملکردی را پر کنند. این نیاز به خصوص در سازمان‌هایی که به شدت به کارمندان جایگزین وابسته هستند، مشخص است زیرا آن‌ها به سرعت رشد می‌کنند و به نیروی بیشتر برای حمایت از رشد خود نیاز دارند، یا به این دلیل که باید تعداد ترانزنامه‌ها را کاهش دهند و از نیروی جایگزین به عنوان یک جانشین انعطاف‌پذیرتر استفاده کنند.

این حقیقت به ما یادآوری می‌کند که توانایی دسترسی فوری به توانایی‌های مورد نیاز در هرکجا که وجود دارند از چه اهمیت فراوانی برخوردار است. به همین دلیل، از سازمان‌ها توقع داریم تا از سیستم‌های رایج برای ردیابی، اندازه‌گیری و اداره کارمندان با توجه به نیروی کار باسابقه و نیروی کار جایگزین استفاده کنند. علاوه بر این، همان‌طور که همه‌گیری نیاز سازمان‌ها را برای انعطاف‌پذیری نیروی کار خود به سمت بالا یا پایین رانده است، مشخص شد که فضای استعدادی باید به کارمندانی که از سازمان جدا شده‌اند، مانند فارغ‌التحصیلان یا بازنشستگان نیز گسترش یابد. حفظ یک ضربان داده‌محور برای این کارمندان جداشده می‌تواند به سازمان کمک کند تا در صورت نیاز دوباره، آن‌ها را ردیابی و استخدام کند.

در حقیقت، کسب بیشترین ارزش از یک فضای استعدادی، سازمان‌ها را مستلزم نگاهی متفاوت به مفهوم نگهداشت می‌کند. این مسئله کمتر به پیگیری تعداد افرادی که می‌روند می‌پردازد، بلکه درمورد این موضوع است که **چه کسی** می‌رود (سازمان را ترک می‌کند) و **چرا**. برخلاف معیارهای ساده نرخ نگهداشت، درک این که چه کسی می‌رود و چرا، می‌تواند مطلوب یا نامطلوب بودن این الگوها را روشن کند و استراتژی‌های انجام تنظیمات مناسب را شکل می‌دهد.

سازمان‌ها باید در رابطه با استفاده از توانایی‌ها و قابلیت‌های کارکنان به روشی داده‌محور آگاه باشند تا بدانند که سازمان در کوتاه‌مدت از چه قابلیت‌هایی می‌تواند برخوردار شود.

رهبری ماهرانه حتی در تمام سطوح سازمانی، گروه‌های منفرد و تیم‌ها و همچنین مدیران عالی‌رتبه، از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد شد. شصت درصد از هیئت‌مدیره در نظرسنجی روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۱ اظهار کردند که رهبری برای آماده‌سازی آینده‌های نامشخص مهم بود (مهم‌ترین اولویت حمایت از تدارکات). و در حالی که اغلب، رهبری در طول تاریخ برای تعیین جهت و اطمینان از سازگاری بوده، اکنون رهبری موثر به سمت آمادگی برای موارد غیرقابل پیش‌بینی با آماده‌سازی، هم‌تیمی شدن و پرورش توانایی افراد در یادگیری و سازگاری سوق پیدا می‌کند. رهبران گروه بهترین کسانی هستند که در تیم‌های خود کارمندان دارای پتانسیل را شناسایی می‌کنند؛ در موقعیتی هستند که می‌توانند تشخیص دهند چه کسی توانایی انجام چه کاری را دارد و به چه طریق می‌توان از این قابلیت‌ها به نحو احسن استفاده کرد. این امر بدان معناست که علاوه بر جذب توانایی کارمند برای پیشرفت و سازگاری، سازمان‌ها باید تلاش کنند تا قدرت رهبران را نیز برای پرورش توانمندی جذب کنند.

سوالاتی در راستای سرمایه‌گذاری بر روی توانایی کارکنان

- **تکامل شغلی:** هرچند وقت یک‌بار، کدام یک از شغل‌ها و به چه مقام و مرتبه‌ای تغییر می‌کنند؟
- **آمادگی نیروی کار آینده:** نیروی کار ما چقدر آماده است تا کارهای آینده را انجام دهد؟ حلقه مفقوده توانایی، تجربه و مهارت ما چیست و چگونه می‌خواهیم آن‌ها را برطرف کنیم؟
- **تغییر توانایی و چابکی:** آیا کارمندان و رهبران قادر به سازگاری سریع و موثر با تغییرات مداوم هستند؟
- **آمادگی رهبر آینده:** چه روندها، چالش‌ها و سناریوهای جدیدی وجود دارد که رهبران باید برای آن‌ها آماده شوند؟ چه تعداد از رهبران ما خصوصیات لازم برای موفقیت را دارند؟

این تفاوت بین دانستن این که ۱/۱ میلیون کارمند در سپتامبر ۲۰۲۰ از نیروی کار ایالت متحده آمریکا خارج شدند، و فهمیدن این که ۸۰٪ از آن کارمندان زن بودند (آمار با مفاهیم مشخص تنوع، برابری و فراگیرسازی (DE&I)) [۲۳] می‌باشد.

رویکردهای جدید برای نگهداشت نیز باید بر چگونگی ساخت و حفظ ارتباط بین بخش‌های مختلف اکوسیستم نیروی کار، اعم از کارمندان سابقه‌دار، جایگزین، نیمه وقت یا کارمندان سابق تمرکز کند. توانایی تشخیص کلیه بخش‌های استعدادی در اکوسیستم و همچنین درک مهارت‌های کارمندان، انگیزه‌ها، و ترجیحات استخدامی در هر بخش حائز اهمیت است. دیدگاه‌های مبتنی بر داده درمورد چنین سوالاتی می‌تواند سازمان را قادر سازد تا نیروی کار خود را با سهولت بیشتری متناسب با نیازهای در حال توسعه سازگار کنند.

پرسش‌هایی برای بهره‌مندی از ظرفیت استعدادی

- **ردپای نیروی کار:** چه تعداد از کارمندان برای سازمان ما خدمات مستقیم یا غیرمستقیم فراهم می‌کنند؟
- **سلامت بازار استعداد درونی:** بازار استعداد درونی ما تا چه حد سالم است؟
- **سلامت ظرفیت استعدادی:** به چه مقدار از توانایی در طی فضای اکوسیستم گسترده‌تر خود می‌توانیم دسترسی داشته باشیم؟
- **محرك‌های نگهداشت:** کدام یک از کارمندان ما در معرض ترک سازمان هستند و چرا؟

تعبیر ارزش‌ها به عملکرد

سال ۲۰۲۰ در سراسر جهان شاهد مجموعه‌ای از اتفاقات بود که توجه جدیدی به ارزش‌های سازمانی مانند اخلاق، انصاف و فراگیری معطوف کرد. اتفاقات غیرمنتظره با محوریت نژادی در ایالات متحده، سازمان‌ها را برانگیخت تا تعهد خود به DE&I را در حالی که مرخصی و اخراج گسترده، کیفیت قرارداد اجتماعی بین کارفرمایان و کارمندان را در مرکز توجه قرار داده بود، بررسی کنند.

مشتریان از رهبران سازمانی، و رهبران سازمانی از خود، همکارها، و تامین‌کنندگان درخواست کردند که به دقت کارهایی که برای بهبود اصول رفتاری فردی و سازمانی انجام داده‌اند- با این توقع که همه باید تلاش بیشتری کنند، بررسی نمایند.

در دوران کرونا آشکارا مشخص شد که همه‌گیری بر روی قراردادهای اجتماعی کارمندان و کارفرمایان، به ویژه که این به رفاه وابسته است، تاثیر زیادی داشته است. بسیاری از کارفرمایان تمرکز خود را بیشتر بر رفاه کارمندان قرار دادند و این امر فقط به تلاش‌هایی در راستای جلوگیری از ابتلای کارمندان محدود نمی‌شد. به عنوان مثال، ۶۹٪ از هیئت مدیران که در نظرسنجی ما شرکت داده شدند اظهار داشتند که سازمان‌های آنان در دوران کرونا تغییراتی اعمال کردند که گمان می‌کنند به کارمندان اجازه داده تا بهتر زندگی شخصی و حرفه‌ای خود را همگام کنند.

برای حصول نتایجی حتی بیشتر از این، یافتن راه‌های عملی برای استفاده و به اشتراک‌گذاری اطلاعات به منظور پیشرفت قابل سنجش در جهت‌های جدید حائز اهمیت است. اینجاست که قابلیت‌های سنجش یک سازمان -در بر گرفتن کل اکوسیستم نیروی کار آن، که به روش‌های مختلف از طریق چندین کانال و به طور مداوم و نه دوره‌ای انجام می‌شود- از اهمیت بالایی برخوردار است. یک محیط پیچیده و متغیر، اتکا به داده‌های مربوط به زمان یا داده‌هایی که فقط قسمتی از نیروی کار را پوشش می‌دهند، غیرممکن می‌سازد. در عوض، به منظور درک فرهنگ آن تعیین دقیق ریسک‌ها و تصمیم‌گیری درمورد این که برای رسیدن به خواسته‌ها باید چه کاری انجام شود، یک سازمان نیازمند نگاهی فراگیر به تمایل و احساسات، قاعده و هنجارها و رفتارهای افراد خود است. نکته مهم این است که همچنین سازمان‌ها به راه‌هایی برای سنجش احساسات در دنیای خارج نیاز دارند تا بتوانند دیدگاه دیگران راجع به خود را درک و مدیریت کنند.

دیدگاه‌هایی که از سنجش داده‌های داخلی و خارجی به دست می‌آید می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا به نحو بهتری اقدامات فردی و سازمانی را با ارزش‌های سازمان هماهنگ کنند.

پرسش‌هایی برای تعبیر ارزش‌ها به عملکرد

- **قرارداد اجتماعی نیروی کار:** سازمان ما با هر نوع از کارمندان خود، پیمان‌کاران و ارائه‌دهندگان خدمات چگونه رفتار می‌کند؟
- **تنوع معنادار:** آیا کارمندان از جوامع متنوع در جایگاه اعمال نفوذ در سازمان هستند؟
- **برند سرمایه انسانی:** فرهنگ، نیروی کار و سرپرستان ما از نمای بیرونی چگونه به تصویر کشیده می‌شوند؟
- **سنجش ریسک فرهنگ:** چه نشانه‌هایی را که به موارد خارج از محدوده در کارمندان و هنجارها اشاره دارد، مشاهده می‌کنیم؟

کافی گسترده باشد تا اقدامات کوتاه‌مدت و بلندمدت برای پیشرفت در برابر اهداف اقتصادی و اجتماعی را در برگیرد. انجام این کار توانایی سازمان‌ها برای برطرف کردن نیازهای استعدادها در حال رشد، ایجاد انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری، و راهبری مدیریت نیروی کار جدید و بهتر را بهبود می‌بخشد و نتیجه آن جهانی با ساختار شکنی (خرق عادت و نوآوری) دائمی است.

داده‌ها می‌توانند و همچنین بایستی به وضوح به سهامداران خارجی منتقل شوند تا اعتماد را در صداقت و اخلاق سازمان ایجاد کنند.

با عادی‌سازی خرق عادت و نوآوری، سازمان‌ها مجبور می‌شوند که استراتژی‌های کار، نیروی کار و محل کار خود را به طور مداوم ارزیابی و بازنگری کنند. این امر رهبران را به جمع‌آوری داده‌های هم‌زمان و پیشرو در فصل مشترک ارزش اقتصادی و ارزش‌های اجتماعی، فرا می‌خواند تا شیوه‌های مدیریت نیروی کار خود را به طور اساسی تغییر دهند. اما جمع‌آوری داده برای خود هدف نیست. نگرش‌های داده‌محور می‌توانند سازمان‌ها را قادر سازند تا به طور مداوم عملکردهای خود را به چالش بکشند و به تعیین اینکه در مواقع لزوم چگونه آن عملکردها را می‌توان تغییر داد، کمک کنند. در این‌جا چالش اجتناب از گیر افتادن در مکانیک جمع‌آوری داده است در زمانی است که باید بر روی استفاده از آن برای فراخوانی عملکردهای معنادار در برابر خروجی‌های جدید تمرکز کرد.

اولویت حرکت پیشرو اطمینان از تلاش‌های سازمان‌ها درمورد استراتژی‌های نیروی کار، داده، و نگرش‌ها برای دربرگرفتن دامنه سهامداران است و این‌که نقطه نظر به اندازه



یادداشتی برای منابع انسانی تسریع تغییرات بازسازی کار

کرونا افراد را مجبور به کار کردن در راه‌های بسیار جدیدی کرد، چه به صورت دورکاری با استفاده از فناوری یا حضور در محل کار با حفظ فاصله-گذاری اجتماعی و ایمنی در محیط کار. برای مرتفع کردن این چالش‌ها، منابع انسانی در صف مقدم تلاش‌های سازمان‌ها برای پابرجا ماندن در بحران‌ها قرار داشت - و در نهایت اعتبار بیشتری در میان مدیران اجرایی کسب و کارها به دست آورد. هنگامی که سازمان‌ها از همه‌گیری (همه‌گیری) رهایی یابند، منابع انسانی فرصت ساخت موقعیت رقابتی و جدید خود را برای تغییر نقش از مدیریت کارمندان به بازسازی کار و حصول دست‌آوردهای بهتر که موجب پیشرفت سازمان‌ها می‌گردد، به دست می‌آورد.

واقعیت‌های تغییر

در یادداشت ما بر منابع انسانی در گزارش روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۰، خواستار منابع انسانی چشم‌گیرتر و «نمایی» هستیم، که تمرکز خود را گسترش دهد و تاثیر خود را بر روی حل بهتر مشکلات نیروی کار سازمان‌ها و کسب‌وکار معطوف کند [۲۴]. شیوع کرونا به بسیاری از منابع انسانی سازمان‌ها فرصت انجام این کار را داد. با تلاش سازمان‌ها، کارمندان و سرپرستان برای اتخاذ رویکردها و روش‌های نوین برای کار کردن، مشکلات نیروی کار به مسئله‌های اصلی کسب‌وکار تبدیل شد.

این امر، منابع انسانی سازمان‌ها را در سراسر مناطق و جغرافیا وادار کرد تا به سرعت و با خلاقیت به حل مشکلات نیروی کار و کسب‌وکار بپردازند. در انجام این کار، بسیاری نشان دادند که از نقش سنتی خود در استانداردسازی و اجرای سیاست‌های نیروی کار فاصله گرفتند و به انجام مسئولیتی جدید برای هماهنگ‌سازی سازمان به سبک چاپک (نوعی روش مدیریت پروژه) در سراسر شرکت مشغول شدند.

در نتیجه مدیریت منابع انسانی درمورد چالش‌های کرونا، هردوی مشاغل و سرپرستان منابع انسانی به توانایی سرمایه‌های انسانی برای کمک به سازمان‌ها در رهبری تغییرات آینده اطمینان بیشتری پیدا کردند.

احتمالا بیشتر پاسخ‌دهندگان که اعتماد خود را به منابع انسانی اظهار کردند، دستاوردهای مثبت بیشتری نیز تجربه کنند.

نظرسنجی روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۰ نشان داد که نسبت مدیران اجرایی منابع انسانی، کسانی که توانایی سرمایه‌های انسانی برای هدایت تغییرات آینده بسیار اعتماد داشتند، از یک هشتم در سال ۲۰۱۹ به یک چهارم در سال ۲۰۲۰ تغییر یافته و دو برابر شده است (شکل ۵). اطمینان به منابع انسانی در میان مدیران کسب‌وکار نیز افزایش یافت، و نسبت کسانی که «به منابع انسانی اعتماد نداشتند» به شدت کاهش یافت و از ۲۶٪ در سال ۲۰۱۹ به ۱۲٪ در سال ۲۰۲۰ رسید.

دارند. همچنین آنان ۲/۶ برابر بیشتر موافق بودند که تغییرات سازمان آن‌ها که در دوران همه‌گیری رخ داده است کارمندان را قادر ساخته تا با موفقیت نیازهای شخصی و حرفه‌ای خود را ادغام کنند.

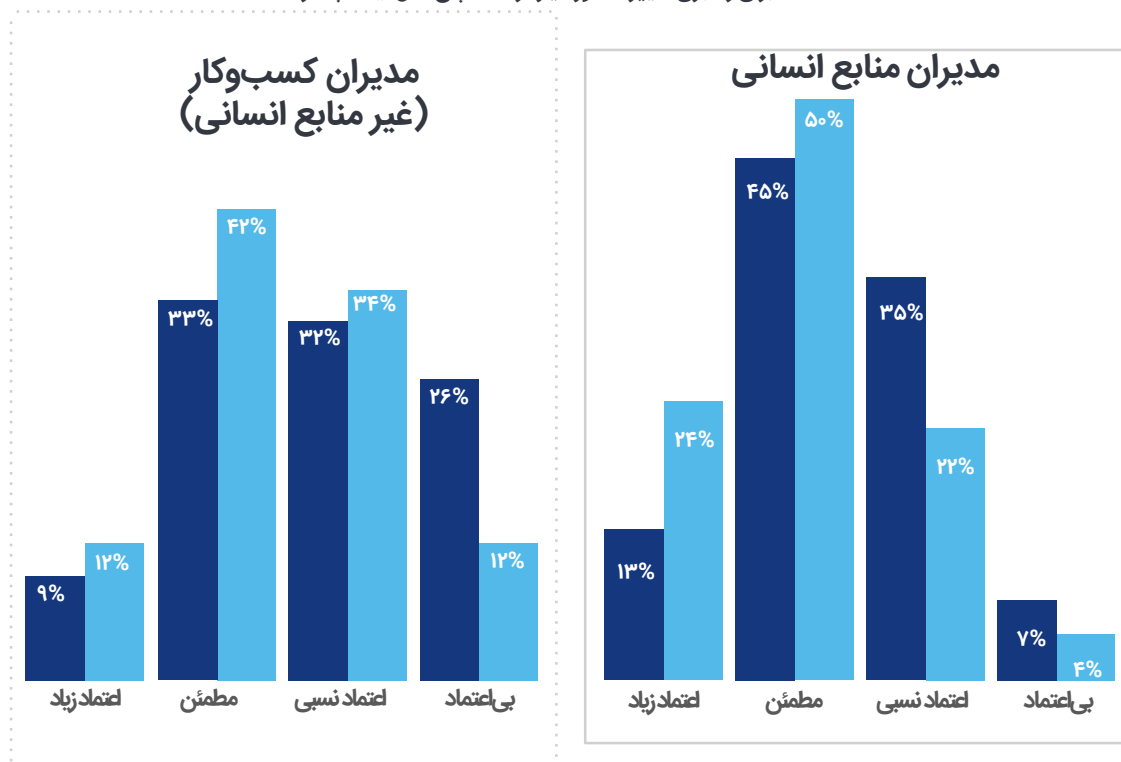
مدیران اجرایی که به توانایی منابع انسانی در هدایت تغییرات سه تا پنج سال آینده اعتماد زیادی داشتند، تا ۲/۹ برابر بیشتر احتمال دارد که گزارش دهند سازمان آماده‌تری برای سازگاری، تغییر نیرو و به عهده گرفتن نقش‌های جدید

شکل ۵

اعتماد به توانایی منابع انسانی برای راهیابی تغییرات آینده در بین مدیران اجرایی کسب‌وکار و منابع انسانی افزایش یافته است

■ نظرسنجی ۲۰۲۰ ■ نظرسنجی ۲۰۲۱

با توجه به نقش و تاثیر منابع انسانی در دوران همه‌گیری کرونا، میزان اعتماد شما به توانایی منابع انسانی برای راهبری تغییرات مورد نیاز در سه تا پنج سال آینده چقدر است؟



نکته: نظرسنجی سال ۲۰۲۱: n=۳۶۳۰، نظرسنجی ۲۰۲۰: n=۹۰۰۰
منابع: نظرسنجی روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال‌های ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱.

و ۲/۲ برابر بیشتر احتمال داشت که گزارش دهند برای سرمایه‌گذاری در راستای نیازهای کسب‌وکار در حال تغییر بسیار آماده هستند.

این خبر خوبی برای منابع انسانی است. اگرچه داده‌های نظرسنجی ما همچنین نشان می‌دهند که بالاترین سطح تاثیر منابع انسانی در دوران همه‌گیری، مناطقی است که در دامنه مرسوم آن قرار دارند (شکل ۶). سوالی که اکنون مطرح می‌شود: با این‌که سرمایه‌های انسانی حرکت مثبتی ایجاد کرده و اعتماد مدیران اجرایی کسب‌وکارها را افزایش داده، چگونه می‌توان بر روی این حرکت سرمایه‌گذاری کرد تا فراتر از آنچه برود که لازم است و می‌تواند. چگونه منابع انسانی می‌تواند از این پنجره فرصت برای حرکت از یک نقطه نظر عملکردی به نقطه نظری سازمانی و تاثیرگذار استفاده کند- نقطه نظری که تمرکز منابع انسانی را گسترش دهد و تاثیر آن را از فرآیند تا هدف بلندمدت، از کارمند تا انسان، و از مدیریت کارمندان تا بازسازی کار توسعه بخشد.

این فقط یک سوال تئوری نیست. برای کمک به رشد و رونق گرفتن بهتر سازمان، منابع انسانی بایستی به نظریه گسترده‌تری از حدود وظایف و حوزه فعالیت خود مایل گردد و از بهینه‌سازی به سمت طراحی مجدد و بازسازی کار و بازنگری چالش‌های مرتبط با کار حرکت کند.

شکل ۶

حوزه‌های عالی‌مرتبه تاثیر منابع انسانی در دوران همه‌گیری از محدوده مرسوم آن بودند

حوزه‌های برتری که ساختار منابع انسانی شما در دوران همه‌گیری کرونا بر آن تاثیر داشته کدام‌اند؟

رتبه	حوزه تمرکز	درصد مدیرانی که بیان کردند منابع انسانی تاثیر مثبتی داشته است	درصد مدیرانی که بیان کردند این در حوزه منابع انسانی قبل از وقوع کرونا بوده است
۱	محافظت از سلامت و ایمنی نیروی کار	۷۳%	۸۵%
۲	افزایش ارتباطات با نیروی کار	۵۴%	۸۱%
۳	بهبود رفاه نیرو	۳۹%	۹۱%

نکته: n=۳۶۳۰ (مدیران اجرایی). منبع: نظرسنجی روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۱.

بازسازی کار: بازنگری در عملکرد

در طی این گزارش، ما درمورد «بازنگری کار» بسیار صحبت کرده‌ایم. اگرچه برای دستیابی به نتایج و ارزش جدید باید قدم را فراتر از بازنگری نهاد. این قدم، بازسازی کار است. در حالی که بازنگری هدف نهایی است، بازسازی به نظر ما راهی برای رسیدن به آن است. به این دلیل که بازسازی ما را قادر به تبدیل بازنگری به عملکرد می‌کند. متصور شدن نتایج کار جدید یک چیز است، اما این امر که نتایج طوری به کار گرفته شوند که پتانسیل‌های انسانی را شکوفا کنند چیز دیگری است و فقط این قضیه اهمیت ندارد که این مدل‌ها چگونه ساخته می‌شوند، بلکه نحوه این‌که ما چگونه آن‌ها را تجربه و زندگی می‌کنیم نیز مهم است. بازسازی کار و نحوه تغییر در تاثیرگذاری از پتانسیل بازنگری استفاده می‌کند و آن را به واقعیت بدل می‌کند. این آخرین مرحله است که موجب کامیابی واقعی سازمان می‌شود.

دلیل آن ساده است. هنگامی که سرمایه‌های انسانی چنین نقطه نظری دارد، سازمان‌ها سازش‌پذیرتر هستند، کارمندان توانمندترند و سازمان به نتایج بهتری دست می‌یابد.

چشم‌انداز سال ۲۰۲۱ ما

فرضیه ما

کرونا به بسیاری از ساختارهای منابع انسانی این حق را داده که در رابطه با هماهنگ کردن سازمان به طرز چشم‌گیرتری فعالیت کنند. برای غنیمت شمردن این فرصت، منابع انسانی باید تغییر جهتی در رسالت و طرز فکر خود در جهت شکل‌گیری موفقیت در آینده با در دست گرفتن رهبری بازسازی کار و بازنگری نیروی کار و به تبع آن، محل کار، انجام دهد.

اگرچه برای تطبیق منابع انسانی یک فعال‌کننده لازم است، اما اتخاذ طرز تفکری سازمانی درباره‌ی سامان‌دهی یا بازسازی تشکیلات سرمایه‌های انسانی نیست. این حتی درمورد به دست آوردن یک کرسی برای منابع انسانی در سر میز نیست (مدت‌زمان طولانی است که در میز مدیران، منابع انسانی یک کرسی دارد). در عوض، به معنای قرار دادن نقش منابع انسانی در مرکز مسئولیت و بازسازی کار در کل آن است. هنگامی که این امر به دقت انجام شود، بازسازی کار می‌تواند نتایج جدیدی ایجاد کند که موجب تغییر مثبتی می‌شوند، از پویایی بالاتر تا افزایش چابکی و تا نوآوری بیشتر.

به نظر می‌رسد که کرونا آگاهی سرپرستان را نسبت به این مزایای بالقوه افزایش داده است. در نظرسنجی ما، ۶۱٪ از مدیران مشترک کسب‌وکار و منابع انسانی بیان کردند که تمرکز خود را حول تحول سازمان بر بازنگری آن در یک تا سه سال آینده معطوف می‌کنند؛ تنها ۲۹٪ اظهار داشتند که این مورد مربوط به قبل از همه‌گیری است.

بازسازی موفقیت‌آمیز کار مستلزم تغییرات متنوع در رویکرد کاری سازمان و منابع انسانی، گروه‌ها و توانایی‌ها است:

- تغییر تمرکز کاری از خروجی‌ها به دستاوردها و نتایج. این تغییر در ذهنیت برای حصول نتایجی فراتر از آنچه که امروزه ارزان‌تر و سریع‌تر انجام می‌شود به سمت چیزی که برای رسیدن به پیامدهای جدید و نتایج بهتر لازم است انجام شود، ضروری است.

- به بازسازی کار به عنوان یک پروژه یا طرحی یک‌باره نگاه نکنید، بلکه آن را به عنوان یک توانایی در حال پیشرفت ببینید که باید در عملیات سازمان تعبیه گردد.
- قرار دادن گروه‌ها و گروه‌های ویژه در هسته مرکزی نحوه انجام کار. این امر هم در منابع انسانی و هم در شرکت‌های گسترده‌تر برای ایجاد نوآوری مورد نیاز است.
- دست‌یابی به توسعه نیروی کار با شناسایی، پرورش و سرمایه‌گذاری بر توانمندی کارمندان، و با تمرکز بر توانایی‌های منحصر به فرد انسانی مثل تجزیه و تحلیل، نقد و بررسی، حل مسئله و هوش اجتماعی.
- توسعه مفهوم قابلیت‌ها در راستای دربرگیری ادغام توانایی‌های انسانی و فناوری.
- تشخیص و مدیریت فعالانه رهبری و پیامدهای فرهنگی ناشی از پذیرفتن روش‌های جدید کار.

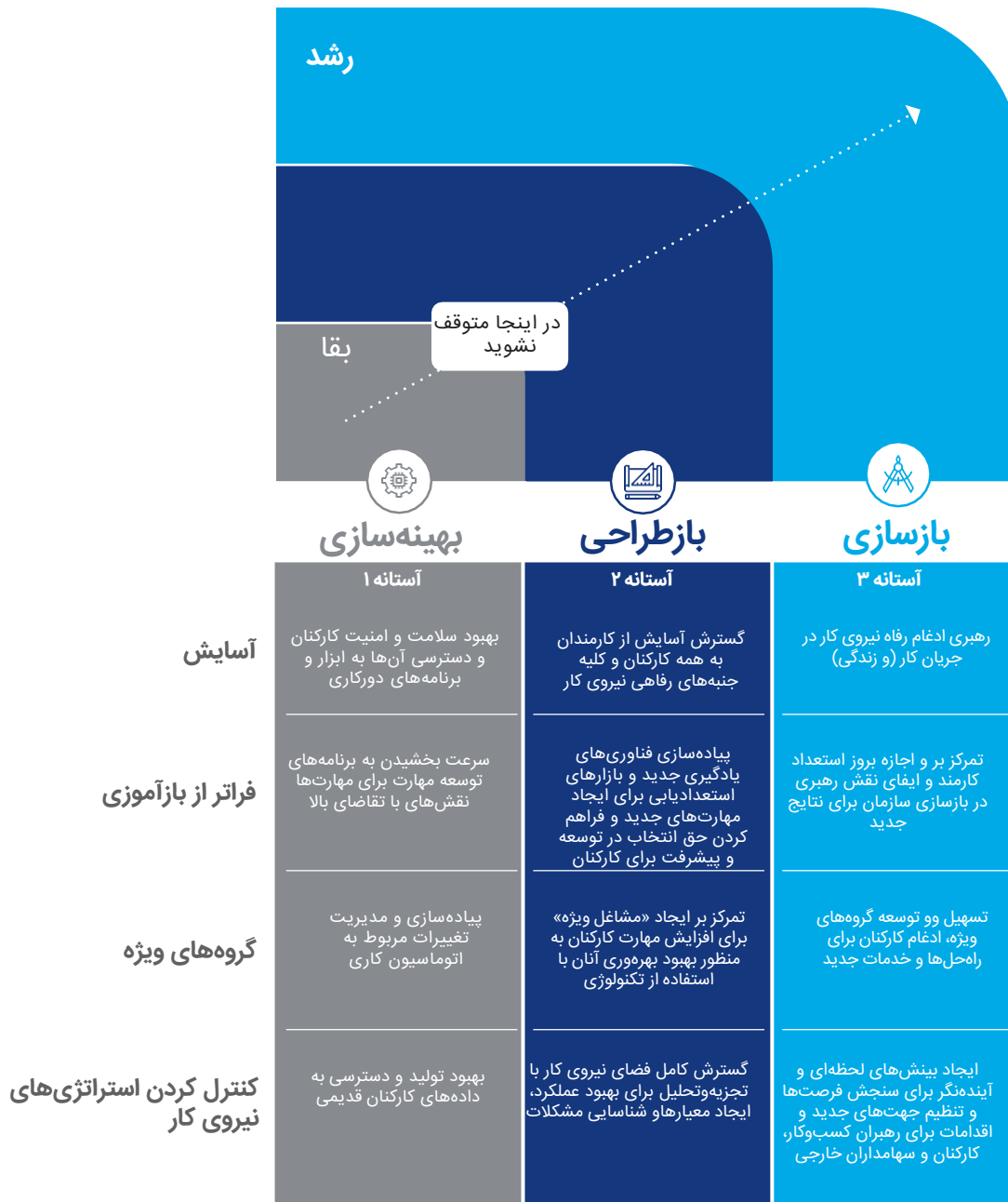
اولویت‌های نوظهور

برخی از نیازهای فوری بازسازی کار در حوزه مسئولیت و وظایف خود منابع انسانی، با توجه به اهمیت رو به رشد کار و مسائل مربوط به آن قرار دارد. چارت درج شده در زیر شکل ۷ رشد پیامدهای جدید را نشان می‌دهد که منابع انسانی می‌تواند در زمینه چهار روند دیگر که در این گزارش آن‌ها را تاکید کرده‌ایم، به وجود آورد.

موضوع مشترک در این مثال‌ها گسترش دستاوردها و پیامدها، توسعه تمرکز و در نتیجه، افزایش ارزش سازمان است. برای مشاهده این امر در عملکرد، مسائل مربوط به دورکاری را در نظر بگیرید. به عنوان مثال، پاسخ سنتی منابع انسانی احتمالاً بر کمک‌های مالی برای فراهم کردن صندلی‌های ارگونومیک برای دفاتر خانگی متمرکز بوده است – و این یک عمل مثبت است. اما با نگاهی گسترده‌تر، منابع انسانی می‌تواند تاثیر اساسی‌تری نسبت به حمایت از سلامت فیزیکی کارمندان داشته باشد.

شکل ۷

از بهینه‌سازی تا بازطراحی و بازسازی: مسیر منابع انسانی برای دستیابی به نتایج جدید



منبع: تحلیل شرکت دیلویت.

این به معنای ایجاد تغییری از برخورد ماشینی با کارکنان به برخوردی بر مبنای نیروی خلاق است.

انجام موثر تمام این‌ها به معنای الزام یکی کردن دستور کار منابع انسانی با دستور کار کسب‌وکار است. منابع انسانی باید از نزدیک با سایر سهامداران سازمان کار کند و از همکاری و راهنمایی آنان در بازسازی کار استفاده نماید. بدین‌صورت، منابع انسانی می‌تواند به عنوان الگوی از طرز فکر و رفتار همه‌جانبه و یکپارچه، برای بقیه سازمان به شمار آید. این یک فرصت برای منابع انسانی به منظور هدایت مسیر سازمان به شکلی هماهنگ‌تر (مانند یک سمفونی) است.

تجربه کرونا دری جدید برای منابع انسانی گشوده است تا ارزش متفاوتی برای کسب‌وکار و نیروی کار ایجاد کند. اکنون برای واحد سرمایه‌های انسانی این فرصت ایجاد شده تا گامی فراتر از این در بردارد و به پتانسیل واقعی خود به عنوان طراح سازمان پی ببرد. با پذیرفتن این نقش، منابع انسانی می‌تواند تاثیر خود را در تمام طول سازمان توسعه دهد، و تمرکز را بر روی کل نیروی کار گسترش دهد- نه فقط برای خود منابع انسانی، بلکه برای حرکت سازمان به سمت اهداف گسترده‌تر اقتصادی و انسانی.

زیربنای تغییر به دورکاری این ایده است که سرپرستان باید افرادی را که به راه‌های کاملاً متفاوتی کار می‌کنند، مدیریت و حمایت کنند و موجب پیشرفت آنان شوند. درک این‌که رهبری موثر در این شرایط مستلزم چه چیزی است به منابع انسانی این فرصت را می‌دهد تا خط فکری را برای فهمیدن آنچه که در پیش است به دست بگیرد: برای درک بهتر کاری که سرپرستان سازمان در حال انجام هستند، تشخیص این‌که توانمندی‌های درست را دارند یا نه، شکل‌گیری توسعه برنامه‌های رهبری و شاخص‌های عملکردی و انگیزه‌ها و در نهایت، تربیت رهبران نسل بعدی برای آینده‌ای که اغلب نیروی کار ممکن است از راه دور و به صورت معطف کار کنند.

رسیدن به مرحله «بازسازی» مستلزم گسترش و بهبود مهارت‌ها و توانمندی‌ها مانند طرز تفکر همه‌جانبه و استعداد همکاری است. در درجه اهمیت بیشتر، بازسازی کار نیازمند منابع انسانی برای یادگیری از آن و همکاری با کارکنان برای شناسایی فرصت‌ها و ساختن رویکردهای جدید است. منابع انسانی نمی‌تواند از فاصله دور دید واضحی از عمق و وسعت کار سازمان داشته باشد؛ بلکه به کارکنان نیاز دارد تا از آن‌ها به عنوان راهنما برای پرده برداشتن از راه‌ها در راستای شکل دادن به کار برای حرکت رو به جلوی سازمان استفاده کند.

حرکت به جلو

رهبری تغییر از بقایافتن به کامیاب شدن





حرکت به جلو

رهبری تغییر از بقایافتن به کامیاب شدن

بدون شک مشخص گردید که پاسخ‌های به موقع کافی نیستند. دیدگاه‌های آمادگی سازمان‌ها مانند برنامه‌های مقرر شده در سال ۲۰۱۹ با شکست روبه‌رو شدند. مدیران متوجه شدند که برنامه‌ریزی برای اتفاقات پیش‌بینی شده و تدریجی بنیانی محکم برای رشد کردن در آینده چندبعدی و نامشخص نیست، و در نتیجه آنان رویکرد خود را برای آمادگی تغییر دادند (شکل ۱).

دهه گذشته با اختلال چشم‌گیر اقتصادی و اجتماعی در دنیای کار مشخص شده بود. سازمان‌ها در حال تلاش برای مقابله با اختلالات ایجاد شده، ایجاد تغییرات به موقع برای مدل‌ها و فرآیندهای کسب‌وکار خود هستند تا بتوانند در این فضای تغییرات سریع به عنوان گزینه‌ای رقابتی باقی بمانند. اما هنگامی که اتفاقات سال ۲۰۲۰ باعث ایجاد اختلال در ابعادی بزرگ‌تر از آن-چه سازمان‌ها در گذشته با آن مقابله کرده بودند شد،

شکل ۱

کرونا در حال تغییر رویکرد سازمان‌ها برای آمادگی در برابر آینده غیرمحمتمل و چندانگانه است

کدام‌یک از عبارات زیر آمادگی سازمان شما را قبل از همه‌گیری کرونا به بهترین وجه توصیف می‌کند؟
کدام‌یک از عبارات چگونگی آمادگی سازمان‌تان را در حرکت پیش‌رونده به بهترین وجه توصیف می‌کند؟

■ حرکت به سمت جلو ■ قبل از کرونا

بدون سیاست‌های آمادگی



تمرکز بر روی اتفاقات محتمل و پی‌درپی



تمرکز بر روی چندین وضعیت محتمل



تمرکز بر روی اتفاقات غیرمنتظره و تاثیرگذار



نکته: n=۳۶۳۰

منبع: گزارش روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۱.

هدف، سازمان‌ها را در مجموعه‌ای از ارزش‌ها قرار می‌دهد که به شرایط بستگی ندارند. این ارزش‌ها، که در تقاطع اقتصاد، اجتماع و علایق انسانی قرار دارند، مانند معیاری است که می‌توان اقدامات و تصمیم‌ها را در برابر آن سنجید. در مواجهه با شرایطی که قابل پیش‌بینی و برنامه‌ریزی نیستند، سازمان‌هایی که در اهداف خود ثابت‌قدم هستند می‌توانند معنا را در کار القا کنند تا کارکنان را بر محوریت اهداف مشترک و معنی‌داری به صف کنند.

پتانسیل، سازمان‌ها را به نگاهی پویاتر به توانایی افراد تشویق می‌کند. هنگامی که وظیفه، آماده شدن برای آشنایی با افراد است، سازمان‌ها می‌توانند به شرح وظایف تعریف‌شده، مسیرهای شغلی، و برنامه‌های یادگیری برای دسترسی و ساخت توانایی‌های نیروی کار تکیه کنند. اما در جهانی که سازمان‌ها باید به صورت پیوسته برای مسائل ناشناخته آماده شوند، سرپرستان بایستی پتانسیل و استعدادها را در کارکنان رشد دهند و به آنان کمک کنند تا به نحوی این پتانسیل منجر به پاسخ و پیش‌بینی آینده‌های غیرمترقبه گردد.

چشم‌انداز، سازمان‌ها را برای مقابله شجاعانه‌تری با عدم قطعیت‌ها به چالش می‌کشد. سازمان‌هایی که چشم‌انداز مشخصی دارند، به جای ناتوان شدن به وسیله انبوهی از فرصت‌ها و گزینه‌ها، از اختلالات پیش‌آمده به عنوان سکوی پرتابی استفاده می‌کنند تا فرصت‌های جدید و احتمالات را در نظر بگیرند. تاکید می‌کنیم که توانایی برداشتن گام‌هایی مطمئن و رو به جلو به بازسازی کار بستگی دارد. بازسازی کار به کار گرفتن بازنگری است؛ این عمل نحوه چگونگی طراحی آگاهانه سازمان به روش‌هایی است که به توانایی‌های انسان اجازه رشد و شکوفایی به دنبال نتایج جدید و ارزش‌های جدید را می‌دهد.

گزارش روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۱ سازمان‌ها را فراخواند تا از این سه دریچه به کار و نیروی کار خود نگاه کنند تا از ناسازگاری ملموس بین انسان و فناوری فراتر روند و عبور کنند. امسال با دیدن چگونگی عبور سازمان‌ها از بین بحران‌های کووید-۱۹، پیشنهاد می‌کنیم که این سه ویژگی برای حرکت سریع‌تر سازمان‌ها از بقا به رشد کردن در دنیای نابه‌سامان ضروری و اساسی است.

همچنین مشخص شد که آمادگی برای موارد غیرمنتظره به شدت به مدیریت سازمان بر کار و نیروی کاری بستگی دارد. بحران‌های بهداشت جهانی، مالی، و اجتماعی در سال ۲۰۲۰ احتمالاً بیشترین تاثیر را بر روی کار و کارکنان داشت، زیرا سازمان‌ها تغییرات زیادی در مورد این‌که چه کسی، کجا و چگونه کار را انجام می‌دهد، ایجاد کردند. اولویت کار و کارکنان در توانایی هدایت طی اختلالات امسال نشان می‌دهد که هنگامی که قرار است برای آینده نامشخصی آماده‌سازی انجام شود، سازمان‌ها الزامی برای ساختار کار و حمایت از کارکنان خود دارند که آن‌ها را قادر به مقابله با چالش‌هایی که ممکن است به وجود آیند می‌کند.

همان‌طور که در مبحث خود به دقت رفاه و آسایش، بازآموزی، گروه‌های ویژه، سیاست‌های نیروی کار و نقش منابع انسانی را بررسی کردیم، آماده‌سازی کار و کارکنان برای آینده نامشخص به ساخت عناصر انسانی در تمام ابعاد سازمان بستگی دارد. در این راستا، ما باور داریم که سازمان‌ها باید دارای سه ویژگی باشند- هدف، پتانسیل (استعداد) و دیدگاه (چشم‌انداز)- که آنان را قادر به انسانی کردن کار برای ساخت ارزش پایدار برای کارکنان خود، سازمان‌های آن‌ها و جامعه می‌کند.



هدف در جهان به هم‌ریخته: استقرار

یک ستاره قطبی

سال ۲۰۲۰ به ما یاد داد که هدف در پایه‌ریزی جهت یک سازمان در مواجهه با مشکلات اهمیت بسیاری دارد. مشاهده کردیم سازمان‌هایی که هدف را پذیرفتند قادر بودند کارکنان، گروه‌ها، و رهبران خود را به درک مشترکی از آنچه در تلاش برای انجام بودند، متصل کنند. این سازمان‌ها از هدف به عنوان عامل محرک برای واری و غربال‌گری بین اولویت‌های رقابتی، متحد کردن کارکنان برای اهداف مشترک، ایجاد تعلق خاطر و تمرکز انرژی و منابع بر مهم‌ترین اهداف سازمانی و اجتماعی خود استفاده کردند.

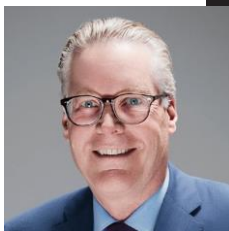
در کسب‌وکار، ستاره قطبی نمایان‌گر تعریف هدف، محصولات، مشتریان و ظرفیت‌های بالقوه شرکت است. شفافیت ستاره قطبی یک سازمان، بنیان‌گذاران و کمپانی‌ها را به سمت اهداف آنان هدایت می‌کند و به سرمایه‌گذاران کمک می‌کند رشد آتی شرکت را پیش‌بینی کنند (مترجم).

Ed Bastian، مدیرعامل خطوط هوایی دلتا، اعتبار و بودجه‌ای برای هدفمندی خطوط هوایی دلتا برای کمک به سازمان در طی بحران‌های کووید-۱۹ اختصاص داده است. «هنگامی که من مسئولیت مدیرعاملی را به عهده گرفتم، درمورد مأموریت و هدف خود مطالعه کردیم و این به ما کمک بسیاری در دوران پس از همه‌گیری کرد زیرا قبل از آن، در مورد این موضوع آگاه بودیم. افراد ما زمانی که از پشتیبانی سرپرستان برخوردار باشند و احساس کنند با اهداف سازمان ارتباط دارند، می‌توانند کار خود را به بهترین نحو انجام دهند. مأموریت ما متصل کردن افراد است. هیچ‌کس به روشی بهتر جهان را به هم متصل نمی‌کند» [۱].

هدف ذاتاً انسانی است زیرا به توانایی‌های منحصر به فرد انسان‌ها برای تشخیص محل هم‌پوشانی ارزش اقتصادی و اجتماعی بستگی دارد. درک این نقطه هم‌پوشانی (تقاطع) می‌تواند سرپرستان را قادر به شناخت هدفی کند که با هر دو ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی ثابت است و از این هدف برای هدایت انتخاب‌های خود به طور مستمر استفاده کنند.

یک تجلی تاثیرگذار از هدف قرار دادن الزامات اقتصادی و اجتماعی در کنار یکدیگر است تا تغییرات چشم‌گیری درون سازمان و در جامعه ایجاد شود. یک مثال از چنین سازمان‌هایی، ادیسون اینترنشنال و بزرگ‌ترین شرکت تابعه آن یعنی ادیسون کالیفرنیا (SCE) است که تصمیم گرفت تا اطلاعات کمیسیون فرصت‌های شغلی برابر (EEOC) را درمورد نیروی کار شرکت منتشر کند و تعهدات خود را به کارمندان، اعضای هیئت مدیره و گروه‌های سهامداران خارجی دخیل کند. همان‌طور که Natalie Schilling، معاون منابع انسانی، فرهنگ و سیاست SCE بیان می‌کند: «ما می‌خواهیم شفافیت بیشتری برای کارکنان و سرپرستان خود درباره فرصت‌هایی که داریم [برای گسترش تعهدات خود تا سازمان فراگیرتر شود] ایجاد کنیم» [۲]. Liji Thomas، رئیس تنوع و فراگیرسازی SCE این دیدگاه را بسط می‌دهد:

بخشی از اصالت در این مسیر، راه افتادن در ابتدا و هدایت شفاف از جلو است. برای موفق شدن و ایجاد تغییر در کل صنعت، یا ایجاد تغییرات پایدار بلندمدت در Fortune 250، ما باید افراد دیگری را هم دخیل کنیم تا داده‌های خود را به اشتراک بگذارند، به خصوص درمورد حقوق برابر [۳].



«کارکنان ما زمانی که از پشتیبانی سرپرستان برخوردار باشند و احساس کنند با اهداف سازمان ارتباط دارند، می‌توانند کار خود را به بهترین نحو انجام دهند.»

- Ed Bastian، مدیرعامل، خطوط هوایی دلتا



«ما می‌خواهیم شفافیت بیشتری برای کارکنان و سرپرستان خود درباره فرصت‌هایی که داریم [برای گسترش تعهدات خود تا سازمان ما فراگیرتر شود] ایجاد کنیم»

Natalie Schilling - معاون منابع انسانی، فرهنگ و سیاست شرکت ادیسون کالیفرنایی جنوبی

نقش‌های جدید وفق و آموزش دهد، این امر به فاصله و نقطه منفصل مهمی بین اولویت‌های رهبران و واقعیت چگونگی حمایت سازمان‌ها از توسعه نیروی کار اشاره دارد.

این فاصله ممکن است وجود داشته باشد زیرا بسیاری از سازمان‌ها همچنان نگاه محدودی به نیروی کار خود دارند. بسیاری مایل به انگاشتن نیروی کار تحت عنوان توصیفات شغلی تثبیت‌شده به جای درنظر گرفتن آنان به عنوان افرادی با سابقه، تجربیات و علایق مختلف هستند که

SCE با شفافیت راجع به این اطلاعات مرتبط با DE&I -و به طور ضمنی، با الزامات آن و ارزش‌های مربوط به DE&I -بستری (پلتفرمی) برای افزودن صدای خود به مکالمات عمومی درباره موضوعاتی که برای سازمان و نیروی کار آن‌ها اهمیت دارد، اضافه کرده است. این پلتفرم به آن‌ها اجازه می‌دهد تا سایر سازمان‌ها را با پیروی از رهبری آن برای ایجاد تغییراتی پایدار تشویق کنند و در عین حال کارکنان SCE می‌توانند مکالمات و موضوعاتی را ایجاد کنند که قادر به فراهم آوردن تغییراتی واقعی در داخل سازمان است.



«بخشی از اصالت در این مسیر، راه افتادن در ابتدا و هدایت شفاف از جلو است.»

Liji Thomas - رئیس بخش تنوع و فراگیرسازی شرکت ادیسون کالیفرنایی جنوبی

پتانسیل در جهان

به هم‌ریخته:

سرمایه‌گذاری بر

توانایی‌های انسانی

می‌توانند رشد پیوسته داشته باشند. به همین دلیل، سازمان‌ها فرصت تقویت استعداد کارکنان و بهره‌برداری از اشتیاق‌شان برای دستیابی به اهداف سازمانی را از دست می‌دهند.

آسترازنکا نمونه‌ای از یک سازمان است که بر روی پتانسیل و استعداد کارکنانش برای به کار انداختن سریع منابع خود در راستای برطرف کردن یک نیاز مبرم - در این‌جا، توسعه واکسن کووید-۱۹ - سرمایه‌گذاری کرده است. Tonya Villafana، نائب رئیس شرکت آسترازنکا و رئیس قانون‌گذاری جهانی بخش عفونی، به پاسخ تسریع‌شده شرکت برای بهره‌بردن از مجموعه‌ای از متخصصین در قالب همکاری با دانشگاه آکسفورد اعتبار می‌بخشد.

برای رشد کردن در بحبوحه اختلالات مستمر، سازمان‌ها نیازمند سرمایه‌گذاری بر روی استعداد کارکنان و گروه‌های خود هستند. سازمان‌هایی که پتانسیل و استعداد‌های نیروی کار را درک و فعال می‌کنند، به نحو بهتری می‌توانند بر مهارت انسانی سرمایه‌گذاری کنند و به شتاب و چابکی سازمانی دست یابند. نتایج نظرسنجی ما نشان می‌دهد که اغلب رهبران موافق هستند: هفتاد و دو درصد از مدیران ارشد در نظرسنجی روندهای جهانی سرمایه‌گذاری انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۱ بیان کردند که «توانایی کارکنان آن‌ها برای سازگاری، مهارت‌آموزی و به عهده گرفتن نقش‌های جدید» اولین و یا دومین فاکتور مهم در توانایی سازمانشان برای عبور از اختلالات و مشکلات آینده است. هرچند، تنها ۱۷٪ از همین مدیران ارشد گفتند که سازمان آن‌ها «بسیار آماده» است تا کارکنان را برای به عهده گرفتن

اما فراتر از این، شرکت آسترازنکا نه تنها بهترین افراد خبره را درگیر کرد، بلکه همچنین «افرادی با عملکرد عالی که برای همکاری بسیار اشتیاق داشتند» را به گروه توسعه واکسن افزود.

آن‌ها افراد درست در زمان درست برای ایفای نقش بودند. لازم نیست که همه، متخصص بیماری‌های عفونی باشند. آنچه اهمیت داشت آن نوع اشتیاق برای ارائه دادن و انرژی لازم برای انجام این کار بود.

همچنین شرکت آسترازنکا از پتانسیل محیط و اکوسیستم خود بهره برد. این شرکت با بخش آکادمیک و سازمان‌های تنظیم مقررات با هدفی مشترک متحد شدند تا همکاری کنند و با استفاده از روش‌های کاری جدید آزمایش‌های مربوط به واکسن را در زمانی کوتاه انجام دادند، در واقع طی بازه هفته‌ها و ماه‌ها که در گذشته به مدت ماه‌ها یا سال‌ها ممکن بود به طول بینجامد. آنان امیدوارند که موفقیت در چنین همکاری منجر به هدایت به سوی تغییر چشم‌گیری در حرکت به جلو خواهد شد. طبق گفته‌های Villafana:

من گمان می‌کنم این امر صنعت را اساساً از نقطه نظر نحوه همکاری برای حرکت به جلو تغییر داده است. امیدوارم به عنوان نژاد انسانی یاد گرفته باشیم که باید این کار را بهتر انجام دهیم.

ServiceNow که یک شرکت گردش کاری دیجیتال است نیز متوجه ارزش تکیه بر پتانسیل کارکنان برای رشد و عملکردی بهتر در بحران‌ها شده است. Bill McDermott، مدیر عامل شرکت ServiceNow می‌گوید: «ما دو نوع محصول عمده و با کیفیت بالا را به موقع تحویل دادیم و در واقع حجم کُدی که در دوران همه‌گیری نوشتیم افزایش یافت. هیچ شکی نیست که این امر موجب آگاهی زیادی در گروه مدیریت راجع به ظرفیت انسانی شد و این‌که چگونه کاری بزرگ می‌تواند از هرجایی رخ دهد، به شرطی که آن را فعال کنید». او بر روی اهمیت اعتماد به کارکنان برای به وجود آوردن خلاقیت و نوآوری در کار تاکید کرد. «استعدادهای فوق‌العاده در جایی شکوفا می‌شوند که مورد اعتماد و احترام واقع شوند، و بهره‌وری، هویت فردی و خلاقیت آنان در راه‌های جدید و غیرمعمول آزاد می‌شود. غیرمعمول زیرا که افراد می‌خواهند کارهایی را انجام دهند که پیش از آن رخ نداده، نه این‌که به انجام چیزهایی بپردازند که همیشه از همان راه انجام دادند.

چشم‌انداز در جهان به‌هم‌ریخته:

بازسازی کار برای قدم‌های جسورانه رو به جلو

برای تحقق بخشیدن به این دیدگاه که عدم قطعیت یک فرصت برای ساخت آینده شخصی خود است، سازمان‌ها باید برای برداشت گام‌هایی جسورانه و رو به جلو آماده باشند، حتی اگر در مسیری متفاوت از آنچه که معمول و راحت است قدم می‌گذارند.

«افرادی با عملکرد عالی که برای همکاری بسیار اشتیاق داشتند {را به گروه توسعه واکسن افزودیم}... لازم نیست که همه، متخصص بیماری‌های عفونی باشند. آنچه اهمیت داشت آن نوع اشتیاق برای ارائه دادن و انرژی لازم برای انجام این کار بود.»

ما قدرت بازسازی کار را در دوران بحران کرونا دیدیم که سازمان‌ها مجبورند راجع به فرضیات اساسی در رابطه با کار و نحوه انجام آن بازنگری کنند. توانایی بازسازی کار در رابطه با مجموعه متفاوتی از فرضیه‌ها، و به کار بردن آن تغییرات در عمل برای بقای سازمان ضروری است، و همچنین می‌تواند آن‌ها را قادر به رشد در مدت طولانی پس از همه‌گیری کند.

شاید به همین خاطر اغلب مدیران اجرایی در نظرسنجی ما در حال اولویت‌بندی چگونگی نگاه خود به کار هستند. شصت و یک درصد به ما گفتند که اهداف تغییر و تحول کار آن‌ها در آینده بر روی بازنگری سازمان متمرکز خواهد شد، در حالی که فقط ۲۹٪ قبل از همه‌گیری به این راه فکر می‌کردند (شکل ۲).

بازسازی کار فراتر از خودکارسازی وظایف و فعالیت‌هاست. این درمورد پیکربندی کار برای سرمایه‌گذاری بر روی آن چیزی است که انسان‌ها می‌توانند هنگامی که کار حول محور نقاط قوتشان طراحی شده، انجام دهند. شاید به همین دلیل است که مدیران اجرایی در نظرسنجی ما دو فاکتور که مربوط به پتانسیل انسانی است را به عنوان مهم‌ترین عامل در تحول کاری بیان کردند (شکل ۳). در حالی که فناوری حائز اهمیت است، این فقط چالشی برای فناوری نیست، بلکه برای فناوری و انسان در کنار یکدیگر است.

ServiceNow یکی از سازمان‌هایی است که مسیر خود در دوران کوید-۱۹ را به این مسیر تغییر داده است. در مارس ۲۰۲۰، شرکت جلسه استراتژی «آسمان آبی» را به عنوان انجمنی برای سرپرستان برگزار کرد تا درباره آینده کار، آینده تحول دیجیتال و آینده شرکت بحث و تبادل نظر کنند. اما همان‌طور که آنان این موضوعات را زیر ابر همه‌گیری نوظهور در نظر گرفتند، Bill McDermott مدیر عامل متوجه شد «اگر ما نتوانیم به جهان کمک کنیم که همه‌گیری را مدیریت کند، آسمان آبی وجود نخواهد داشت». او تمرکز جلسات را بر این محور قرار داد که ServiceNow چگونه می‌تواند به سرعت نوآوری کند و محصولات جدیدی به بازار ارائه نماید تا به سازمان‌ها برای نگه داشتن فعالیت‌های تجاری در دوران همه‌گیری کمک کرده باشد. به عنوان بخشی از این تلاش، ServiceNow به سرعت چهار برنامه مدیریت پاسخ اضطراری ایجاد کرد و توسعه داد و همچنین مجموعه‌ای از برنامه‌های محیط کاری امن نیز ایجاد کرد تا برگشت به محیط کار برای همه امکان‌پذیر باشد.

نظر ما این است که آماده بودن برای برداشتن قدم‌های جسورانه و پیش‌رونده در شرایط نامطمئن به تلاش آگاهانه برای بازسازی کار، بازتاب کار به عمل با بررسی مستمر آن برای یافتن راه‌هایی در راستای باز کردن مسیرهایی برای رسیدن به اهداف سازمان، بستگی دارد.



تعاریف تحولات کاری

- **بهینه‌سازی کار:** انجام دادن کار یکسان با بهره‌وری بیشتر
- **بازسازی کار:** دستیابی به خروجی‌های کاری یکسان با ادغامی جدید از افراد و فناوری
- **بازنگری کار:** دستیابی به دستاوردهای جدید یا متفاوت با ادغامی جدید از افراد و فناوری

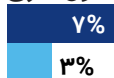
شکل ۲

مدیران اجرایی در حال تغییر تمرکز خود از بهینه‌سازی کار به بازنگری آن هستند

قبل از همه‌گیری کرونا چگونه در مورد تحولات کاری فکر می‌کردید؟
چگونه راجع به تحولات کاری برای یک تا سه سال آینده فکر می‌کنید؟

■ حرکت رو به جلو ■ قبل از کرونا

بدون هرگونه تحول کاری



بهینه‌سازی کار



بازسازی کار



بازنگری کار

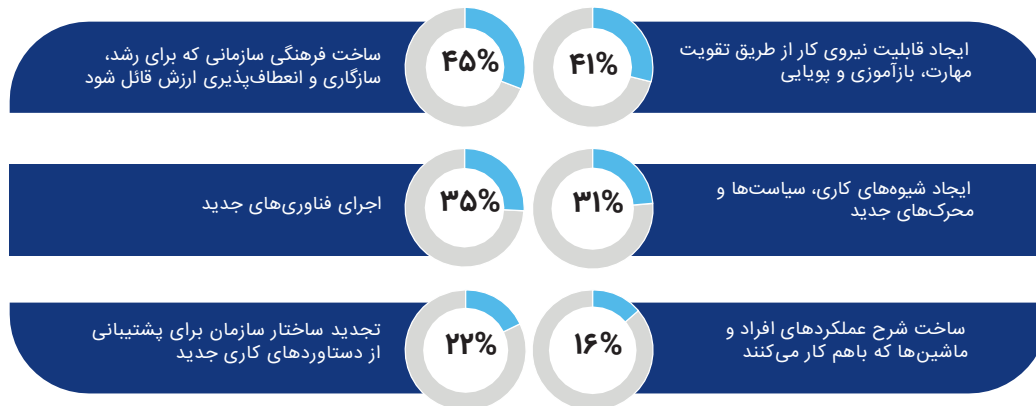


نکته: n=۳۶۳۰ (مدیران اجرایی).
منبع: گزارش روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۱

شکل ۳

قابلیت نیروی کاری و فناوری دو عامل حیاتی برای تغییر و تحولات کار هستند

مهم‌ترین اقداماتی که برای تحولات کاری انجام می‌دهید یا انجام خواهید داد کدام‌اند؟



نکته: n=۳۶۳۰ (مدیران اجرایی).
منبع: نظرسنجی روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۰.

این می‌تواند سخت باشد، و استرس و چالش‌ها متحیرکننده هستند، اما کار کردن در چنین شرایط و زمانی [یک] افتخار و امتیاز است» [۶].

McDermott در شرکت ServiceNow نیز به این فراخوان برای رهبری قوی برخاسته است. McDermott می‌گوید: «من به هرآنچه برای اصلاح، تغییر شکل و بازنگری در آینده تمایل دارم و هیچ علاقه‌ای به برداشتی از گذشته ندارم زیرا عمیقاً بر این باورم که ما هیچوقت نباید به عقب بازگردیم و کارها را به همان شیوه قبل از همه‌گیری انجام دهیم». او باور دارد که آینده انسان‌ها سطح مرکزی در موفقیت سازمان را به دست می‌گیرند. «ما اکنون در جهانی هستیم که همه چیز راجع به مردم است. ما در لحظه‌ای واقعاً انسانی قرار داریم که هر ارتباطی که واقعاً متمایل و متصل به افراد نباشد به جایی نخواهد رسید».

یک فراخوان

اگر سال گذشته چیزی را به ما نشان داده باشد، این است که قرار دادن افراد در قلب و هسته اصلی تصمیمات سازمانی درمورد کار و نیروی کار، منجر به موفقیت در توانایی برای ایستادگی بهتر در برابر اختلال است.

برای شکوفا کردن استعداد انسانی، رهبری امری حیاتی است. درواقع، رهبری عامل اصلی بود که نظرسنجی ما آن را به عنوان یک محرک برای تغییر شناسایی کرد. شصت درصد از مدیران اجرایی که جزو پاسخ‌دهندگان بودند بیان کردند که رفتار رهبری برای دستیابی به چشم‌انداز آینده در راستای آمادگی حائز اهمیت زیادی بوده است؛ آن‌ها همچنین مشکلات متنوع رهبری را شناسایی کردند- اولویت‌بندی؛ مهارت‌ها، تجربه و فرهنگ؛ و بینش- که سه مورد از بزرگ‌ترین موانع در برابر تحول کاری هستند.

Bastian، مدیرعامل خطوط هوایی دلتا بر روی نیاز به رهبری قوی طی بحران تاکید می‌کند. این کسب‌وکار نوسان چشم‌گیری را در شرایط تجربه کرد: از درآمد و عملکرد بالا در فوریه ۲۰۲۰ به تنها ۳٪ از آن مقدار در ۳۰ روز بعد [۵]. Bastian اظهار کرد: «در تاریخ ۹۵ ساله ما، شرکت ما هیچوقت بیشتر از زمان حال به رهبری نیاز نداشته است». اما او همچنین به کارکنان خطوط هوایی دلتا بابت کمک‌شان به تغییر شرکت در شرایط بحرانی اعتبار می‌دهد. «ما رهبران فوق‌العاده‌ای داشتیم که این شرکت را ساختند، اما افراد حاضر در صندلی‌های کنونی شرکت کسانی هستند که از تمام کارکنان در تاریخ شرکت از اهمیت بیشتری برخوردارند».

در حال بازنگری و تغییر است، بازنگری کار کلید اصلی دستیابی به دستاوردهای جدید و بهتر می‌باشد.

McDermott از شرکت ServiceNow احتمالاً این را به شیوه‌ای بهتر بیان کرده است: «رهبران بلندپایه درک می‌کنند که آنچه باید در نهایت انجام شود، لازم است فوراً انجام شود». اکنون لحظه یکتایی در تاریخ است که به رهبران اشتیاق حرکت به سوی سطح‌های بسیار بالاتری از عمل و بینش را داده است. این امر به آنان بستگی دارد- به ما بستگی دارد- که از این لحظه بهره ببرند، در چگونگی رویکرد نسبت به کار و نیروی کار تغییرات چشمگیری ایجاد کنند تا سازمان ما در مسیر رشد قرار گیرد.

تبدیل این توانایی به عمل، مستلزم تفکر در مورد کار و نیروی کار از لحاظ هدف، پتانسیل و چشم‌انداز است تا بتوان سازمانی ایجاد کرد که در محیطی غیرقابل پیش‌بینی با آینده‌ای نامعلوم رشد می‌کند. رهبران باید راه‌هایی برای ایجاد حسی مشترک از هدف پیدا کنند که باعث حرکتی نیرومند در همان جهت روبه‌رویی با چالش‌های فعلی و آینده سازمان شود. آن‌ها باید به افراد اعتماد داشته باشند تا به روشی کار کنند که استعدادشان شکوفا شود، و به کارکنان قدرت انتخابی در مورد کاری که برای همسو کردن اشتیاق خود با نیازهای سازمانی انجام می‌دهند، ارائه دهند. و باید این دیدگاه را بپذیرند که در جهانی که مدام



«اکنون در جهانی هستیم که همه چیز راجع به مردم است. در لحظه‌ای واقعاً انسانی قرار داریم که هر ارتباطی که واقعاً متمایل و متصل به افراد نباشد به جایی نخواهد رسید»

- Bill McDermott، مدیرعامل ServiceNow

پی‌نوشت‌ها

مقدمه

صفحه ۲

8. Reed Albergotti and Faiz Siddiqui, "Ford and GM are undertaking a warlike effort to produce ventilators. It may fall short and come too late," Washington Post, April 4, 2020.
9. Thomas Buckley, "Distilleries and breweries pivot to producing hand sanitizer," Bloomberg, March 24, 2020.
10. Ibid.
11. Will Gosling, Michela Coppola, and Kate McCarthy, May the workforce be with you: The voice of the European workforce 2020, Deloitte Insights, October 22, 2020.
12. Michael Schrage et al., *Opportunity marketplaces: Aligning workforce investment and value creation in the enterprise*, Deloitte Insights, April 28, 2020.
13. Albrecht Enders, Lars Haggstrom, and Rafael Lalive, "How reskilling can soften the economic blow of Covid-19," *Harvard Business Review*, June 8, 2020.
14. John Hagel et al., *Beyond process: How to get better, faster as "exceptions" become the rule*, Deloitte Insights, 2019.
15. Albergotti and Siddiqui, "Ford and GM are undertaking a warlike effort to produce ventilators. It may fall short and come too late."
16. Hagel et al., *Beyond process*.
17. Erica Volini et al., *Superteams: Putting AI in the group*, Deloitte Insights, May 15, 2020.
18. Stuart R. Levine and Thought Leaders, "Diversity confirmed to boost innovation and financial results," *Forbes*, January 15, 2020; Rocio Lorenzo et al., "How diverse leadership teams boost innovation," BCG Henderson Institute, January 23, 2018.
19. James Guszcza and Jeff Schwartz, "Superminds, not substitutes: Designing human-machine collaboration for a better future of work," Deloitte Review 27, July 2020.

1. Erica Volini et al., *Introduction: Leading the social enterprise—Reinvent with a human focus: 2019 Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, April 11, 2019.
2. Erica Volini et al., *Returning to work in the future of work: Embracing purpose, potential, perspective, and possibility during COVID-19*, Deloitte Insights, May 15, 2020.

بررسی عمیق‌تر

صفحه ۱۰

1. Ed Bastian (CEO of Delta Air Lines), interview with authors, November 10, 2020.
2. Starbucks.com, "Starbucks approach to staffing and scheduling," June 24, 2016.
3. Jen Fisher and Anjali Shaikh, Integrating tech and well-being: The vital role of technology executives, Deloitte Insights, September 8, 2020.
4. Pamela Rolfe and Michael Birnbaum, "While covid-19 continues to force remote work, Europe looks to enforce a right to disconnect," Washington Post, September 7, 2020.
5. Patrick Thibodeau, "Why France's new 'right to disconnect' law matters," Computer World, January 6, 2017.
6. Maggie Wooll, Steve Hatfield, and Duleesha Kulasooriya, Technologies that touch you: How technology can help people bring their best selves to work, Deloitte Insights, January 28, 2020.
7. Natalie Nixon (author of The Creativity Leap), interview with authors, October 27, 2020.

حرکت به جلو

صفحه ۴۲

1. Ed Bastian (CEO of Delta Air Lines), interview with authors, November 10, 2020.
2. Natalie Schilling (vice president of people, culture, and strategy at Southern California Edison), interview with authors, October 19, 2020.
3. Liji Thomas (head of diversity and inclusion at Southern California Edison), interview with the authors, October 19, 2020.
4. Tonya Villafana (vice president and global franchise head of infection at AstraZeneca), interview with authors, October 13, 2020.
5. Bastian interview.
6. Ibid.
20. Melissa Repko, "Walmart ends contract with robotics company, opts for human workers instead, report says," CNBC, November 2, 2020.
21. Tonya Villafana (vice president, global franchise head, infection at AstraZeneca), interview with authors, October 13, 2020; Steve Rees (vice president, discovery biology at AstraZeneca), interview with authors, October 15, 2020.
22. Erica Volini et al., *Returning to work in the future of work: Embracing purpose, potential, perspective, and possibility during COVID-19*, Deloitte Insights, May 15, 2020.
23. Claire Ewing-Nelson, "Four times more women than men dropped out of the labor force in September," National Women's Law Center, October 2020.
24. Erica Volini et al., A memo to HR: Expand focus and extend influence, Deloitte Insights, May 15, 2020.

درباره نویسندگان



Erica Volini | evolini@deloitte.com

Erica Volini، عهده‌دار مدیریت شرکت مشاوره دیلویت، رهبر جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت مشاوره دیلویت است. در طی زندگی حرفه‌ای خود، با برخی سازمان‌های برجسته جهان برای ایجاد ارتباط بین کسب‌وکار آن‌ها و سیاست‌های سرمایه انسانی همکاری کرده است. یک سخنران مطرح درباره چگونگی شکل‌گیری آینده کار و حرفه منابع انسانی توسط روندهای بازار است و همچنین رهبر فکری شناخته‌شده در روندهای شکل‌گیری جهان امروزی سرمایه انسانی است.



Jeff Schwartz | jeffschwartz@deloitte.com

Jeff Schwartz مدیر ارشد شرکت مشاوره دیلویت و رهبر تحقیق و پژوهش آینده کار شرکت مشاوره آمریکایی دیلویت است. از سال ۲۰۱۱ نویسنده همکار و سردبیر جهانی گزارش و نظرسنجی روندهای سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت است. Schwartz نویسنده کتاب زیر چاپ «جهان مختل شده: فرصت، سازگاری و رشد در آینده پرشتاب کار» است.



Kraig Eaton | keaton@deloitte.com

Kraig Eaton مدیر شرکت مشاوره دیلویت و رهبر استراتژی و خط‌مشی راه‌حل‌های منابع انسانی دیلویت است. ۲۷ سال تجربه حمایت از مشتریان در تمام طیف منابع انسانی و تحولات نیروی کار، از توسعه استراتژی اولیه به وسیله مدل عملیاتی در مقیاس بزرگ، سازمان‌دهی و اجرای فناوری، را به همراه دارد.



David Mallon | dmallon@deloitte.com

David Mallon نائب‌رئیس شرکت مشاوره دیلویت و تحلیل‌گر ارشد سنجش تجارت و تحقیق سرمایه‌های انسانی دیلویت است (سابق بر این، Bersin). او محقق اصلی گروه است و بینش‌های حیات مبتنی بر داده را برای اعضا، مشتریان و بازار عرضه‌کنندگان منابع انسانی ارائه می‌دهد. Mallon که بخشی از Bersin از سال ۲۰۰۸، و دیلویت از سال ۲۰۱۳ است، رهبری پیشرو و سخنران پرطرفدار در زمینه طراحی سازمان، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، استعداد درخشان، یادگیری و عملکرد است.



Yves Van Durme | yvandurme@deloitte.com

Yves Van Durme شریک کسب‌وکار شرکت مشاوره بلژیکی دیلویت و رهبر جهانی تغییر استراتژیک خط‌مشی دیلویت است. او در رهبری و توسعه سازمانی، و همچنین استراتژی منابع انسانی و استعداد درخشان در زمینه‌های تغییر و تحول تجاری تخصص دارد. Van Durme بیش از ۲۰ سال تجربه به عنوان مشاور، مدیر پروژه، و توسعه‌دهنده برنامه در پروژه‌های سرمایه انسانی برای چندین شرکت چند ملیتی اروپایی، ژاپنی، آمریکایی و بلژیکی، کسب‌وکارهای خانوادگی و شرکت‌های کوچک و متوسط دارد.



Maren Hauptmann | mahauptmann@deloitte.de

Maren Hauptmann رهبر سرمایه‌های انسانی آلمان و سرپرست ارائه خدمات تغییر و تحولات سازمان است. Hauptmann ۲۱ سال تجربه در استراتژی و مشاوره سرمایه انسانی در صنایع مختلف دارد و از شرکت‌های آلمانی، اروپایی و جهانی در تغییر و تحولات بزرگ سازمانی، دیجیتالی و فرهنگی حمایت کرده است.



Rob Scott | rscott2@deloitte.com.au

Rob Scott مدیر خط‌مشی سرمایه انسانی شرکت مشاوره دیلویت در استرالیا است. متخصص کارشناسی رفتاری است و با رهبران ارشد منابع انسانی در آسیا و اقیانوسیه کار می‌کند تا آن‌ها را راهنمایی کند که چگونه از فناوری‌های افراد و سایر تکنولوژی‌های پیشرفته برای بهینه‌سازی ارزش افراد در دستیابی به دستاوردهای کسب‌وکاری دلخواه استفاده می‌شود. Scott بیش از ۳۰ سال سابقه در مدیریت سرمایه انسانی دارد که ۲۰ سال از آن در زمینه مشاوره بوده است. رهبری روشن‌فکر شناخته‌شده در فناوری منابع انسانی است و سخنران معروفی در رویدادهای فناوری منابع انسانی جهانی و محلی است.



Shannon Poynton | shpoynton@deloitte.com

Shannon Poynton مدیر خط‌مشی سرمایه‌های انسانی شرکت مشاوره دیلویت است که ده سال تجربه در طراحی و اجرای سازمان، نیروی کار، رهبری، و تغییر برنامه‌ها برای بهبود عملکرد تجاری دارد. علاوه بر همکاری در نوشتن گزارش، Poynton مدیر برنامه نظرسنجی روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دیلویت در سال ۲۰۲۱ بود، و توسعه و تحویل نظرسنجی و گزارش ۲۰۲۱ را سازمان‌دهی کرد.

همکاران ترجمه

مجید کیانیپور

مشاور مدیریت و مربی کسب‌وکارهای مختلف. دارای بیش از ۱۰ سال سابقه اجرایی در سمت‌های مدیر آموزش و مدیر منابع انسانی در شرکت‌های بین‌المللی و موفق توتال و هنکل در ایران، فرانسه و خاورمیانه.

مجید کیانیپور بنیانگذار و مدیرعامل شرکت تجربه شاپرک آبی و مدرسه مشاوره مدیریت شاپرک است و در طی سال‌های گذشته به بیش از ۱۰۰ شرکت بین‌المللی و ایرانی خدمات مشاوره مدیریت ارائه نموده. او دانش آموخته دانشگاه HULT در رشته MBA بوده و مدارک مرتبط با رهبری را از دانشگاه‌های Ashridge و HULT و موسسه John Wiley & Sons و دوره‌های مرتبط با کسب‌وکار را در دانشگاه کسب‌وکار هاروارد گذرانده است.



حامد نیاوند

مشاور مدیریت در زمینه‌ی بازاریابی و توسعه کسب‌وکار. دانش آموخته‌ی مدیریت کسب‌وکار در حوزه‌ی مارکتینگ با رویکرد آنلاین از دانشگاه ملی مائزی. سابقه‌ی چند سال تدریس در دانشگاه‌های کشور و البته مشاوره توسعه کسب‌وکار به شرکت‌های داخلی و بین‌المللی را داراست.

وی هم‌اکنون مدیر مارکتینگ و توسعه کسب‌وکار شرکت مشاوره مدیریت تجربه شاپرک آبی است.



مرتضی فرازمند

مشاور مدیریت و مربی در حوزه منابع انسانی، رهبری سازمانی و آموزش. دانش آموخته‌ی مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران. دارای بیش از ۱۲ سال سابقه اجرایی در سمت مدیر آموزش و مدیر منابع انسانی در نمایندگی شرکت LEGO Education در ایران.

وی هم‌اکنون مشاور ارشد منابع انسانی در شرکت مشاوره شاپرک آبی است.



الهه نجفی

دانش آموخته‌ی زبان و ادبیات انگلیسی، با سابقه‌ی فعالیت در صنعت توریسم و گردشگری است.

وی هم‌اکنون کارشناس کانتنت مارکتینگ شرکت مشاوره مدیریت تجربه شاپرک آبی است.



محتوای روز مرتبط به مدیریت، به زبان فارسی!

www.shaparak.associates

Deloitte.

Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at www.deloitte.com/insights.



Follow @DeloitteInsight

Deloitte Insights contributors

Editorial: Junko Kaji, Blythe Hurley, Aparna Prusty, Rupesh Bhat, Sayanika Bordoloi, Nairita Gangopadhyay, and Abrar Khan

Creative: Kevin Weier, Anoushriya Rao, Nagaraju Mangala, Sanaa Saifi, Tushar Barman, Molly Woodworth, and Sylvia Yoon Chang

Promotion: Alexandra Kawecki

Cover artwork: Matthieu Forichon

About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

About this publication

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their affiliates are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

None of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their respective affiliates shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.