



مؤسسه راهبردهای  
بازنشستگی صبا

# بنگاه اجتماعی در جهان دچار گسست ایجاد تغییر از بقا به شکوفایی

مترجم: رضا مجیدزاده



به نام آنکه جان را فکرت آموخت





# بنگاه اجتماعی در جهان دچار گسست ایجاد تغییر از بقا به شکوفایی

روندهای جهانی سرمایه انسانی  
مؤسسه دیپلومیت ۲۰۲۱

مترجم:  
رضا مجیدزاده

به سفارش:

مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا  
«نهاد پژوهشی صندوق بازنشستگی کشوری»

۱۴۰۰



مؤسسه راهبردهای  
بازنشستگی صبا

## بنگاه اجتماعی در جهان دچار گسست

ایجاد تغییر از بقا به شکوفایی

روندهای جهانی سرمایه انسانی مؤسسه دیپلومیت ۲۰۲۱

---

مترجم: رضا مجیدزاده

---

طرح جلد و صفحه آرایی: احمد صدیقی

---

چاپ: اول - ۱۴۰۰

---

قیمت: ۳۰۰۰۰ تومان

---

چاپ و صحافی: عمران

---

نشانی مؤسسه: تهران، خیابان شریعتی، نرسیده به میدان قدس، کوچه محوی، پلاک ۴، طبقه اول، واحد ۱۰۱

تلفن: ۲۲۷۰۳۴۶۵ پست الکترونیکی: [info@saba-psi.ir](mailto:info@saba-psi.ir)

---

تمامی حقوق برای مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا محفوظ است.

## فهرست مطالب

### مقدمه

- ۷ ..... **بنگاه اجتماعی در جهان دچار گسست**
- ۱۱ ..... آماده بودن از ذهنیت «شکوفایی» سرچشمه می‌گیرد.
- ۱۲ ..... بالا بردن «انسان» در سرمایه‌انسانی
- ۱۴ ..... روندهای جهانی سرمایه‌انسانی در سال ۲۰۲۱.
- ۱۷ ..... پیوست: جمعیت‌شناسی پیمایش

### غور کردن در عمق بیشتر

- ۱۹ ..... **پنج روند نیروی کار در سال ۲۰۲۱ که باید به آن‌ها توجه کرد**
- ۲۱ ..... طراحی کار برای رفاه: پایان توازن کار-زندگی
- ۲۱ ..... واقعیت‌های در حال تغییر
- ۲۴ ..... دورنمای ما از سال ۲۰۲۱.
- ۲۸ ..... اولویت‌های نوظهور
- ۳۳ ..... فراتر از مهارت‌یابی مجدد: استفاده از پتانسیل نیروی کار
- ۳۳ ..... تغییر واقعیت‌ها
- ۳۵ ..... دورنمای ما برای سال ۲۰۲۱

۳۹	.....	اولویت‌های نوظهور
۴۳	.....	اَبَر تیم‌ها: کار کجا رخ می‌دهد
۴۳	.....	واقعیت‌های در حال تغییر
۴۶	.....	دورنمای ما از ۲۰۲۱
۴۹	.....	اولویت‌های نوظهور
۵۱	.....	نظام تدبیر راهبردهای نیروی کار: مسیر‌گشایی‌های جدید برای کار و نیروی کار
۵۱	.....	واقعیت‌های در حال تغییر
۵۳	.....	دورنمای ما از ۲۰۲۱
۵۵	.....	اولویت‌های نوظهور
۵۶	.....	کار بست پتانسیل کارکنان
۵۸	.....	بهره‌گیری از کل اکوسیستم استعدادها
۵۹	.....	ترجمه ارزش‌ها به اقدام
۶۳	.....	یادداشتی برای منابع انسانی: شتاب‌دهی به تغییر به سمت معماری دوباره کار
۶۳	.....	واقعیت‌های در حال تغییر
۶۷	.....	دورنمای ما از ۲۰۲۱
۶۹	.....	اولویت‌های نوظهور

## هدایت به جلو

۷۳	.....	ایجاد تغییر از بقا به شکوفایی
۷۸	.....	هدف در یک جهان گسسته: ایجاد یک ستاره راهنما
۸۰	.....	پتانسیل در جهان دارای گسست: کار بست قابلیت‌های انسان
۸۲	.....	منظر در جهان دارای گسست: معماری دوباره کار برای برداشتن گام‌های جسورانه به جلو
۸۶	.....	فراخوان برای اقدام
۸۹	.....	یادداشت‌های ارجاعی

مقدمه

---

بِنگاه اجتماعی  
در جهانِ دِچارِ گسست





**ایجاد تغییر از «بقا به موفقیت» نیازمند این است که سازمان در هسته خود به انسان تبدیل شود؛ روشی متفاوت از بودن که هرگونه پرسش، موضوع و تصمیم را ابتدا از زاویه‌ای انسانی بررسی می‌کند.**

در سال ۲۰۲۰، کووید-۱۹ سازمان‌های سراسر جهان را وادار کرد تا در بحبوحه آثار اقتصادی و انسانی همه‌گیری، روش‌های بسیار جدیدی از کار و فعالیت را ایجاد کنند. سازمان‌ها ناچار شدند تا به بحران ناگهانی و پیش‌بینی نشده‌ای واکنش نشان دهند که ماهیت آن به سرعت در حال تغییر بود و کوشش برای پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای وقایع را ناکام می‌گذاشت. این همه‌گیری استراتژی‌هایی را به‌شدت از کار انداخت که براساس یک مسیر ایستا، در رؤیای حرکت از نقطه «الف» به نقطه «ب» بودند و فرض می‌کردند که یک فرد نه ماه‌ها یا هفته‌ها، بلکه سال‌ها وقت دارد تا در دیدگاه‌های منسوخ خود بازنگری و مجموعه جدیدی از حقایق را تثبیت کند. همان‌گونه که به‌سختی آموختیم، در محیطی که می‌تواند از یک لحظه به لحظه دیگر تغییر کند، مسیرها و بازه‌های زمانی برای تحقق اهداف نیز باید دگرگون شود.

برخورداری از یک طرح برای مقابله با موارد غیرمنتظره فی‌نفسه اهمیت دارد؛ اما در چنین محیطی، همه سازمان‌ها به آن نیاز ندارند. حتی ایجاد تغییری بنیادین در ذهن،

ضرورت بیشتری دارد: سلب تمرکز از بقا به سمت جست‌وجوی موفقیت. در جهانی از گسست دائمی، تمرکز بر بقا آمال فرد را به پذیرش هرگونه واقعیت جدید و کار در چارچوب آن و تحقق آنچه سازمان همیشه انجام داده است، محدود می‌کند. ذهنیت بقا گسست را بحران‌های آنی در زمان در نظر می‌گیرد که باید براساس این انتظار حل شود که به محض عبور از بحران، سازمان به «کسب‌وکار معمول خود» بازمی‌گردد. هدف سازمان‌های دارای ذهنیت بقا این است که با واقعیت‌های تحمیلی جهان کنار بیایند؛ یعنی آنچه را انجام دهند که برای شکوفایی در امروز لازم است.

برعکس، جست‌وجوی موفقیت، محور حرکت سازمان‌ها را به سمت استقبال از هر واقعیت جدید و استفاده از آن برای تصور مجدد هنجارها و فرض‌ها، به روش‌هایی تغییر می‌دهد که پیش‌تر ممکن نبوده است. یک ذهنیت موفقیت تصدیق می‌کند که گسست اتفاقی نیست، بلکه پیوسته اتفاق می‌افتد و گسست را به مثابه یاریگری برای هدایت سازمان به جلو، با آغوش باز می‌پذیرد. هدف سازمان‌های دارای ذهنیت موفقیت خلق واقعیت‌های جدیدی است که برای خودشان انتخاب می‌کنند؛ ذهنیت شکوفایی درباره انجام کارهایی است که فقط برای شکوفایی در امروز نیستند، بلکه چیرگی بر فردا را نیز به دنبال دارند.

دیدگاه ما این است که تغییر از بقا به شکوفایی نیازمند آن است که هسته یک سازمان به‌طور واضحی به یک انسان تبدیل شود و انسان باقی بماند. این دیدگاه فقط روشی متفاوت از اندیشیدن و اقدام کردن نیست؛ بلکه روشی متفاوت از بودن است که هر پرسش، مسئله و تصمیم را ابتدا از زاویه دید انسان ارزیابی می‌کند. و این دیدگاه فقط یک ایده خوب نیست، بلکه اجباری برای رشد است. محیط به‌شدت پویای امروزی درجه‌ای از شجاعت، قضاوت و انعطاف را می‌طلبد که فقط انسان‌ها و گروه‌های تحت هدایتشان می‌توانند به‌وجود آورند. می‌توان با الگوریتم‌ها و معادلات، با دنیای قابل پیش‌بینی به‌گونه مؤثری کنار آمد؛ اما حتی در عصر ماشین‌های با هوش فزاینده نیز نمی‌توان با دنیای ناسامان تعامل داشت.

اینکه هسته سازمان به‌طور متمایزی وجود انسانی داشته باشد، اساس منظور ما از بنگاه

اجتماعی است. هر سازمان برای ترکیب رشد درآمد و سودآوری، درعین احترام و حمایت از محیط و شبکه سهامداران، نیاز دارد تا خود را به مجموعه‌ای از اصول انسانی پایبند کند: هدف و معنا، اخلاق و انصاف، رشد و اشتیاق، همکاری و روابط و شفافیت و گشودگی، [۱] تمرکز انسانی، که این اصول برای سازمان به‌ارمغان می‌آورند، همان چیزی است که بنگاه اجتماعی را در موقعیت شکوفایی قرار می‌دهد؛ به‌طور پیوسته و سوار بر پشت گسست دائمی، خود را از نو بسازد.

### آماده بودن از ذهنیت «شکوفایی» سرچشمه می‌گیرد

هدف از گزارش روندهای جهانی سرمایه‌انسانی مؤسسه دیلویت<sup>۱</sup> برای سال ۲۰۲۱، درک مشخصه‌هایی است که می‌توانند از سازمان‌ها، در تغییر از بقا به شکوفایی، پشتیبانی کنند. این شناسایی را با طرح پرسشی معماگونه می‌آغازیم: وقتی سازمان‌ها بر ایجاد تغییرات لازم برای بقا متمرکز شده‌اند، چگونه می‌توانند موقعیت خود را در جهت شکوفایی تنظیم کنند؟ برای فهمیدن، ۶ هزار متخصص در هر صنعت، بخش و منطقه‌ای از جهان را پیمایش کردیم و ۹۹ کشور مشارکت کردند. تعداد ۳۶۲۰ نفر از مشارکت‌کنندگان در این سال مدیران ارشد بودند و برای نخستین بار در یازدهمین سال پیمایش، تعداد مدیران بازرگانی بیشتر از مدیران منابع انسانی بود که در طی بحران کووید-۱۹، اهمیت مسائل سرمایه‌انسانی را برای آن‌ها نشان می‌دهد. از آن‌ها پرسش شد که تجربیات خود از زمان شروع همه‌گیری را بیان کنند تا چگونگی اثرگذاری این بحران بر شیوه نگاه آن‌ها به آمادگی سازمانی، چالش‌ها و فرصت‌های مورد انتظارشان برای مواجهه در گسست‌های آینده و طرح‌های آنان برای پیشبرد استراتژی‌های تحول کار و حرکت به سمت جلو درک شود.

از این تحقیق آموختیم که سازمان‌هایی که از پیش برای استفاده از گسست، به‌مثابه فرصتی برای سوق دادن سازمان به جلو، یک ذهنیت «شکوفایی» را پذیرفته‌اند، آمادگی

بهتری برای رویارویی با بحران کووید-۱۹ داشته‌اند. پانزده درصد از مدیرانی که گفتند سازمان آن‌ها برای همه‌گیری «بسیار آماده» بود، ۲.۲ برابر بیشتر احتمال دارد که جهت سرمایه‌گذاری‌ها را به سمت تقاضاهای متغیر کسب‌وکار بچرخانند. همچنین دوبرابر بیشتر احتمال دارد که گروه «بسیار آماده» برای تغییر کار، از فناوری استفاده کنند. و از همه مهم‌تر، آن‌هایی که «بسیار آماده» بودند، دوبرابر بیشتر احتمال دارد که اهمیت سازمان‌دهی کار در آسان‌کردن تصمیم‌گیری سریع را تصدیق کنند و حدود سه‌برابر بیشتر آمادگی دارند تا قابلیت انطباق کار و حرکت به سمت ماجراجویی در گسست‌های آینده را به‌عنوان اهرم به‌کار گیرند.

### بالا بردن «انسان» در سرمایه‌انسانی

عکس این ایده که گسست می‌تواند کاتالیزوری برای نوسازی [پیش‌گفته] باشد، بسیاری از مباحث سرمایه‌انسانی و به‌ویژه آن‌هایی که به‌طور ژرف‌تری در این گزارش شرح داده می‌شود، به‌طور سنتی رویکردی مبتنی بر برنامه‌ها و ابتکار عمل‌های گسسته به سرمایه‌انسانی داشته‌اند. با تغییر جهت تدریجی سازمان‌ها از بقا به موفقیت، این راه‌حل‌ها باید پویا شود تا بتوانند آن نقاط قوت انسانی را تقویت کنند که سازمان‌های بیشتری را برای شکوفایی توانمند می‌سازد. در فصل‌های بعد، در پنج سرفصلی که در گزارش روندهای جهانی سرمایه‌انسانی مؤسسه دیلویت در سال ۲۰۲۰، درباره آن‌ها نوشته‌ایم، بیشتر غور می‌کنیم تا چگونگی تقویت نقاط قوت انسانی را که شکوفایی سازمانی را ممکن می‌کند، بیشتر شرح بدهیم.

- ادغام سلامت فیزیکی، ذهنی، مالی و اجتماعی کارگران در طراحی خود کار، به‌جای پرداختن به سلامت با برنامه‌های جانبی. گنجاندن رفاه در طراحی کار به کارکنان کمک می‌کند تا در حین انجام کار و نه فقط در زمانی که از کار فارغ‌اند، رفاه را تجربه کنند. این کار، هم برای کارکنان و هم برای سازمان‌ها خوب است:

کاری که نیاز انسان به کیفیت زندگی را برطرف کند، می‌تواند به افراد انگیزه بدهد تا در هنگام کار کردن، نهایت تلاش خود را بکنند.

– **تبدیل نمایندگی و انتخاب کارکنان به سرمایه، به‌مثابه ابزاری برای پیشبرد یادگیری، قابلیت انطباق و اثرگذاری.** دادن کنترل بیشتر به کارکنان در آنچه که انجام می‌دهند و آنچه که می‌آموزند، بر تعهد آن‌ها می‌افزاید؛ زیرا به ایشان اجازه می‌دهد تا کوشش خود را بر چیزهایی متمرکز کنند که به‌واقع برای آنان اهمیت دارد. ترازبندی اشتیاق و علایق کارکنان با نیازهای سازمانی می‌تواند عملکرد سازمانی را نیز بهبود بخشد؛ چون در این صورت نیز، کارکنان برای کار و یادگیری خود انگیزه و تعهد بیشتری دارند.

– **ایجاد تیم‌ها و ابرتیم‌هایی که برای ارتقای ماهیت انسانی روش‌های کار از فناوری استفاده کنند.** استفاده اندیشمندانه از فناوری، تغییر ماهیت کار را به‌گونه‌ای ممکن می‌سازد که قابلیت‌های انسانی بارز بیشتر افراد را شکوفا می‌کند. از میان ابزارهای همکاری که کار گروهی و پیوند به فناوری‌های هوش مصنوعی را ارتقا می‌دهد و راهنمای افراد در تصمیم‌گیری است، فناوری‌هایی هستند که در گروه‌های انسانی ادغام شده‌اند و می‌توانند آن گروه‌ها را به‌سمت جست‌وجوی دستاوردهای جدید و بهتر در مقیاسی بزرگ‌تر و سرعتی بیشتر توانمند سازند.

– **توسعه بینش‌های آینده‌نگر و اقدام براساس آن‌ها با استفاده از داده‌های زمان جاری برای استفاده از پتانسیل نیروی کار.** درک نیروی کار، نخستین گام برای هم‌ترازی رفتار آن‌ها با اهداف سازمانی، از طریق روش‌هایی است که نیازهای کارکنان را تصدیق می‌کند، قابلیت‌های آنان را توسعه می‌دهد و به ارزش‌های آن‌ها و سازمان احترام می‌گذارد. بینش درباره کاری که انجام می‌شود و شیوه انجام آن کار توسط افراد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا روش‌های جدیدی از کار را ابداع کنند که پتانسیل‌های نهفته در هر یک از کارکنان را آزاد می‌کند.

- تغییر نقش سرمایه‌انسانی از استانداردسازی و اجرای سیاست‌های نیروی کار به تعهدپذیری جدیدی از معماری مجدد کار در سراسر بنگاه. برای اینکه هسته سازمان به معنای واقعی انسانی شود، باید در گنجاندن ملاحظات انسانی در هر کدام از جنبه‌های کار، سرمایه‌انسانی نقش رهبر را داشته باشد و با رهبران کسب‌وکار و رهبران کارکردی همکاری کند تا بتواند پرسش‌های مربوط به چه، چرا، چه کسی و شیوه کار در سراسر سازمان را دوباره پاسخ دهد.

گزارش ویژه ما در ماه مه ۲۰۲۰ سازمان‌ها را به چالش کشید تا از همه‌گیری کووید-۱۹ به عنوان فرصتی برای پذیرش این امکان استفاده کنند: شرح اینکه چگونه می‌توانند از آشوب و گسست همه‌گیری انرژی دریافت کنند و با طراحی آینده کار، به کار خود بازگردند. [۲] حتی هفت ماه بعد، این چالش از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود؛ چون درباره شیوه تمرکز بر بُعد انسانی کار که راهنمای سازمان‌ها در مسیر پیشرفتشان است، بیشتر آموخته‌ایم. سازمان‌هایی که از گسست به‌مثابه فرصتی برای تجسم کیفیت‌های انسانی بهره می‌گیرند، قادر خواهند شد در خلال گسست شکوفا شوند. سازمان‌هایی که این کار را نکنند، به سرعت عقب خواهند افتاد.

### روندهای جهانی سرمایه‌انسانی در سال ۲۰۲۱

در این گزارش، ماجرای سفر از بقا به شکوفایی را از پشت شیشه پنج روند جهانی سرمایه‌انسانی در سال ۲۰۲۰ شرح می‌دهیم:

#### طراحی کار برای رفاه: پایان توازن کار-زندگی

- روند: سازمان‌ها با شروع طراحی رفاه در کار و خود زندگی، رفاه را به فراتر از توازن کار-زندگی می‌برند.
- بقا: پشتیبانی از رفاه از طریق برنامه‌های جانبی کار.
- شکوفایی: ادغام رفاه در کار از طریق طراحی اندیشمندانه کار.

### فرا تر از مهارت‌یابی مجدد: استفاده از پتانسیل کارکنان

- **روند:** سازمان‌ها نیازمند رویکردی به توسعه نیروی کار هستند که هر دو جنبه ماهیت پویای کار و پتانسیل پویای کارکنان برای نوسازی خود را به حساب آورد.
- **بقا:** آموزش کارکنان از بالا به پایین، با فرض اینکه سازمان بهترین نیازهای مهارتی کارکنان را می‌داند.
- **شکوفایی:** توانمندسازی کارکنان براساس اختیار و انتخاب آن‌ها در کاری که انجام می‌دهند، درعین استفاده از پتانسیل آنان با اجازه دادن به ایشان برای کاربرد علایق و اشتیاق خود در تأمین نیازهای سازمان.

### ابَر گروه‌ها: جایی که کار انجام می‌شود

- **روند:** کووید-۱۹ به سازمان‌ها آموخت که در بحبوحه گسست‌های مداوم، در مقایسه با آنچه پیش‌تر تصور می‌شد، گروه‌ها اهمیت بیشتری در شکوفایی دارند.
- **بقا:** استفاده از فناوری به‌مثابه ابزاری برای افزایش کارایی گروه‌ها.
- **شکوفایی:** ادغام انسان و فناوری در ابر گروه‌هایی که برای معماری دوباره کار به روش‌های انسانی‌تر، از قابلیت‌های مکمل آن‌ها استفاده می‌کنند.

### نظام تدبیر استراتژی‌های نیروی کار: تنظیم مسیرهای جدید برای کار و نیروی کار

- **روند:** سازمان‌ها در حال جست‌وجوی بینش‌های دورنگر درباره نیروی کار خود هستند که می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا به سرعت، در مواجهه با عدم قطعیت، مسیرهای جدیدی را تعیین و دنبال کنند.
- **بقا:** استفاده از معیارهای سنجش و سنججهایی که حالت کنونی نیروی کار را توصیف می‌کند.
- **شکوفایی:** دسترسی به بینش‌های جاری درباره نیروی کار و اقدام براساس آن‌ها



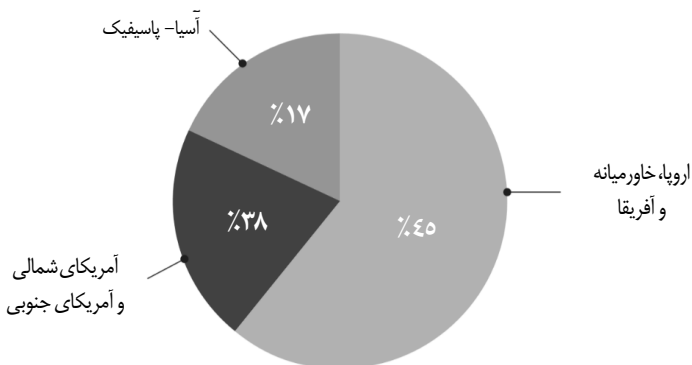
می‌تواند تصمیم‌های مبتنی بر درک قابلیت نیروی کار در آینده را بهتر و سریع‌تر کند.

#### یادداشتی برای منابع انسانی: شتاب‌دهی به تغییر به سمت معماری دوباره کار

- روند: سازمان‌های مبتنی بر منابع انسانی، به لطف مقابله با چالش‌های کووید-۱۹، حق گسترش مسئولیت منابع انسانی را برای معماری دوباره کار در سراسر بنگاه به دست آورده‌اند.
- بقا: برخورداری از ذهنیت کارکردی که برای مدیریت نیروی کار، بر بهینه‌سازی و طراحی مجدد فرایندهای منابع انسانی متمرکز می‌شود.
- شکوفایی: پذیرش ذهنیت سازمانی که اولویت را به معماری دوباره کار می‌دهد تا نقاط قوت منحصر به فرد انسانی را به سرمایه تبدیل کند.

## پیوست: جمعیت‌شناسی پیمایش

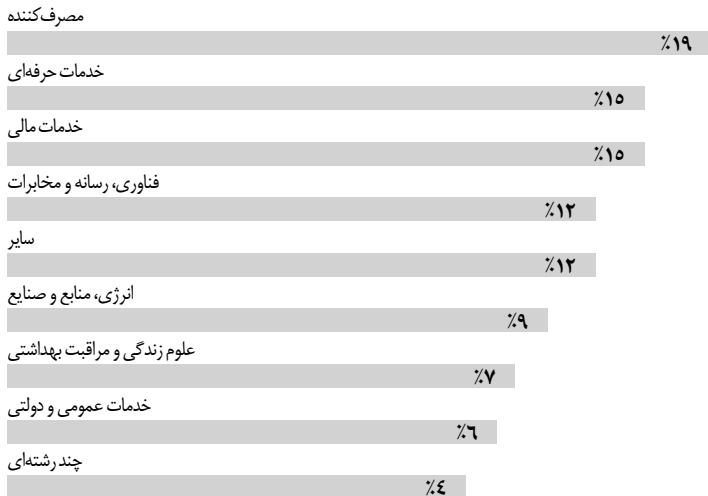
### نمودار ۱. پاسخ‌دهندگان براساس منطقه سکونت



یادداشت: نمونه=۶۰۰۰

منبع: پیمایش روندهای جهانی سرمایه‌ انسانی دیپلوت در سال ۲۰۲۱

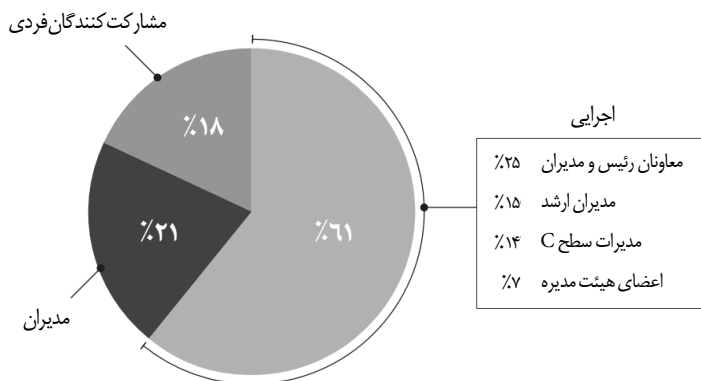
### نمودار ۲. پاسخ‌دهندگان براساس رشته فعالیت



یادداشت: نمونه=۶۰۰۰؛ به سبب گرد کردن، جمع ارقام، برابر با ۱۰۰٪ نیست.

منبع: پیمایش روندهای جهانی سرمایه‌ انسانی دیپلوت در سال ۲۰۲۱

### نمودار ۳. پاسخ‌دهندگان از نظر سطح



یادداشت: نمونه=۶۰۰۰ [مدیران سطح C به مشاغل بالاترین سطح اجرایی مانند افسر مالی یا CFO، افسر ارشد فناوری یا CTO و از این دست اشاره دارد-م].  
منبع: پیمایش روندهای جهانی سرمایه‌انسانی دیلویت در سال ۲۰۲۱

### نمودار ۴. پاسخ‌دهندگان از نظر کارکرد



یادداشت: نمونه=۶۰۰۰  
منبع: پیمایش روندهای جهانی سرمایه‌انسانی دیلویت در سال ۲۰۲۲

غور کردن در عمق بیشتر

---

پنج روند نیروی کار در سال ۲۰۲۱  
که باید به آنها توجه کرد



## طراحی کار برای رفاه: پایان توازن کار-زندگی

نوشته مشترک با جن فیشر، مدیر دفتر رفاه دیپلومیت در ایالات متحده

اگرچه دیرزمانی است که مدیران اجرایی اهمیت رفاه را تصدیق کرده‌اند، همه‌گیری کووید-۱۹ میزان اهمیت واقعی آن را نشان داد. ناگهان سازمان‌ها خود را در شرایط نیاز به اولویت‌بندی رفاه فیزیکی و ذهنی کارکنان، به‌عنوان موضوعی دربارهٔ بقا، یافتند؛ چون محافظت از سلامتی کارکنان و کاهش استرس آن‌ها به امری حیاتی برای فعالیت سازمان تبدیل شد. کار و زندگی، سلامت، ایمنی و رفاه به عناصری جدایی‌ناپذیر تبدیل شده‌اند. تصدیق پیوند ناگسستنی میان رفاه، کار و زندگی سبب شده است تا اغلب سازمان‌ها به‌طور عمیقی بیندیشند که به چه روش‌هایی می‌توان رفاه را درون خود کار طراحی کرد تا هم کارکنان و هم سازمان‌ها بتوانند به پیشرفت روبه‌جلوی خود ادامه دهند.

### واقعیت‌های در حال تغییر

حتی پیش از همه‌گیری کووید-۱۹، رفاه در دستور کار سازمانی وارد شده بود. در واقع در مطالعهٔ روندهای جهانی سرمایهٔ انسانی دیپلومیت در سال ۲۰۲۰، حدود ۸۰ درصد از ۹ هزار

پاسخ‌دهنده، نقش رفاه را در موفقیت سازمان بسیار مهم تشخیص دادند و از این روی، بالاترین رتبه اهمیت به رفاه تعلق گرفت. عکس این پس‌زمینه، پس از شروع بحران کووید-۱۹، اهمیت رفاه از زاویه جدیدی روشن شد و ما را آگاه کرد که در زمان به مخاطره افتادن رفاه، عواقب طراحی چه می‌تواند باشد. سازمان‌ها اقدامات سریعی را انجام دادند تا منابع را به‌سوی ایمن کردن کار و سالم نگاه داشتن کارکنان هدایت کنند: انتقال کارکنان به‌سمت ترتیبات دورکاری، انجام آزمایش و راهبردهای ردیابی تماس کارکنان در محل و پیاده‌سازی برنامه‌های جدید برای مرخصی استعلاجی فوری، پشتیبانی برای مراقبت از کودکان و سالمندان، و سلامت ذهنی، مالی و جسمی.

همراه با ادامه همه‌گیری، رفاه همچنان در ذهن رهبران سازمانی عاملی بسیار مهم باقی ماند. مباحثات درباره میزان عوارض انزوای اجتماعی و رکود اقتصادی برای سلامت ذهنی و احساسی کارکنان، به‌گفت‌وگوهای عمومی وارد شد و حفظ سلامت فیزیکی و ایمنی کارکنان در اولویت اصلی قرار گرفت. برخی از سازمان‌ها برای محافظت از رفاه کارکنان اقدامات فوق‌العاده‌ای را انجام دادند؛ برای نمونه شرکت دلتا ایر لاینز<sup>۱</sup> به ۵ هزار کارمند خود که بیشتر در معرض ریسک ابتلا به کووید-۱۹ بودند، اجازه داد تا در طی همه‌گیری، درعین پرداخت کامل حقوق و مزایای پزشکی، در خانه بمانند. [۱]

در آگوست سال ۲۰۲۰، جن فیشر، مدیر دفتر رفاه دیلویت در ایالات متحده، پیامی را در شبکه لینکدین ارسال کرد که در آن از رهبران خواسته بود تا راهبردها و اقداماتی را که برای اثرگذاری بر رفاه در سازمان‌هایشان آزموده بودند، به‌اشتراک بگذارند. در طی چند روز، بیش از پانصد واکنش و دویست اظهارنظر زیر پست ارسالی ایشان ثبت شد که توسعه تمرکز سازمانی بر رفاه را نشان می‌داد. رهبران سازمان‌های کوچک و بزرگ گفتند که درعوض اتخاذ رویکردی یکسان برای همه کارکنان، تلاش‌های خود را با توجه به نیازهای گوناگون گروه‌های متنوع از کارکنان تنظیم کردند؛ مشغول یافتن راه‌های جدیدی شدند که

به کارکنان اجازه بدهد تا در کل سازمان، ارتباطات را به صورت موردی قطع و وصل کنند؛ و بر تجهیز کارکنان به مهارت‌های اجتماعی، ذهنی و احساسی لازم برای کنار آمدن، انطباق و شکوفایی متمرکز شدند.

البته نمونه‌هایی از طراحی رفاه در داخل خود کار توسط سازمان‌ها، همچنان انگیزترین واکنش در میان واکنش‌ها به پست فیشر بود. ما از سازمان‌هایی شنیدیم که در تلاش برای گنجاندن رفاه در خود کار، برنامه‌های رفاه‌محور همراه کار را اجرا کردند. بعضی از سازمان‌ها بر ساخت رفاه و بهره‌وری دیجیتالی تمرکز داشتند، درحالی که برخی دیگر ظرفیت هر دو سطح انفرادی و گروهی را مدیریت کردند و هنوز سازمان‌های دیگری هستند که زیردستی شغلی را تشویق می‌کنند؛ یعنی به افراد اختیار می‌دهند تا دربارهٔ اینکه چه افزوده‌ای برای سازمان دارند و چگونه آن را محقق می‌کنند، تصمیمات معنادار بگیرند. یک نمونه از چنین اقداماتی، رویکرد استارباکس<sup>۱</sup> به طراحی کار مشارکت‌کنندگان خود (باریستاها<sup>۲</sup>) بود: هر مشارکت‌کننده می‌تواند انتظار داشته باشد که جدول زمانی کارش دو هفته زودتر ارسال شود و اگر رفت و آمدش بیش از یک ساعت به طول بینجامد، آن‌گاه استارباکس او را به فروشگاه نزدیک‌تری انتقال می‌دهد. [۲]

---

1- Starbucks

2- barista



## دورنمای ما از سال ۲۰۲۱

### فرضیه ما:

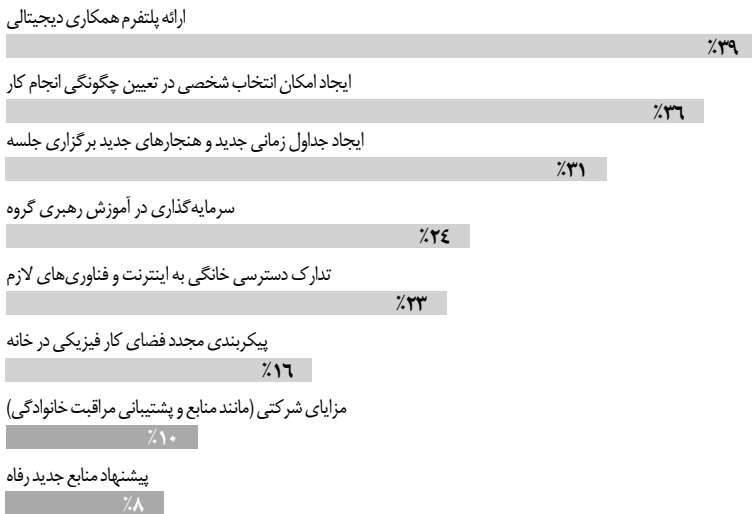
کووید-۱۹ ضرورت‌های دوجانبه رفاه کارکنان و تحول شکل کار را به ما یادآوری کرد؛ اما هنوز مدیرانی هستند که اهمیت اتصال بین این دو را نمی‌دانند. سازمان‌هایی که رفاه را در طراحی کار در سطح فردی، گروهی و سازمانی ادغام می‌کنند، آینده پایداری خواهند ساخت که در آن، کارکنان می‌توانند بهترین احساس و عملکرد را داشته باشند.

هفت‌دهم مدیران اجرایی پاسخ‌گو به پیمایش روندهای جهانی سرمایه‌انسانی دیلویت در سال ۲۰۲۱، به ما گفتند که تغییر سازمان آن‌ها به سمت دورکاری، بر رفاه اثر مثبتی داشته است. البته پایداری روش‌های دورکاری هنوز مورد تردید است؛ چون بسیاری از بخش‌های جهان با موج دوم از قرنطینه‌های مرتبط با کووید-۱۹ رویارو شده‌اند. اهمیت طراحی کار در پشتیبانی از ترتیبات دورکاری مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است. وقتی از مدیران اجرایی تحت پیمایش پرسیدیم که برای پایداری دورکاری چه عواملی بیشترین اهمیت را داشت، اکثر آن‌ها گزینه‌های مربوط به طراحی کار را انتخاب کردند (نمودار ۱). برنامه‌های جانبی کار، از قبیل افزایش مزایای شرکتی و منابع جدید رفاه، در پایین فهرست قرار گرفتند؛ چون مدیران اجرایی تقدم را به اقداماتی همچون تدارک پلتفرم‌های همکاری دیجیتالی، توانمندسازی انتخاب کارکنان و تغییر جدول زمانی و هنجارهای برگزاری جلسه دادند که همه آن‌ها به‌طور مستقیم رفاه را وارد روش انجام کار کردند.

غور کردن در عمق بیشتر: پنج روند نیروی کار در سال ۲۰۲۱ که باید به آن‌ها توجه کرد ♦ ۲۵

## نمودار ۱. مهم‌ترین عوامل پایدارسازی دور کاری به طراحی کار مربوط می‌شد

مهم‌ترین عوامل مؤثر بر پایدارسازی دور کاری / کار مجازی چیست؟



یادداشت: نمونه = ۳۶۳۰ مدیر اجرایی

منبع: پیمایش روندهای جهانی سرمایه انسانی دیلویت در سال ۲۰۲۱

با وجود این، وقتی به اولویت‌بندی رفاه در کوشش‌های مربوط به تغییر شکل کار رسیدیم، بین کارکنان و کارفرمایان ارتباط مستمری نیافتیم. از هر دو گروه مدیران ارشد بازرگانی و منابع انسانی و کارکنان انفرادی خواستیم تا به یک سؤال پاسخ دهند: «مهم‌ترین دستاوردهایی که امیدوارید در طی کوشش‌های مربوط به تغییر شکل کارتان در طی یک تا سه سال آتی مشاهده کنید، چیست؟» کارکنان به ما گفتند که سه هدف اصلی تغییر شکل کار باید بهبود کیفیت، افزایش نوآوری و بهسازی رفاه کارکنان باشد (نمودار ۲). اما بهسازی رفاه دومین اولویت از نظر مدیران بود که فقط «افزایش اثر اجتماعی» رأی کمتری از آن در نزد آن‌ها داشت. در جهانی که به‌طور فزاینده از سازمان‌ها انتظار می‌رود که فراتر از

سهامداران، بر دغدغه‌داران<sup>۱</sup> نیز اثر بگذارند، مدیرانی که به رفاه به‌عنوان یک هدف از تحول شکل کار، اولویت کمتری می‌دهند، فرصت بزرگی را می‌سوزانند.

**نمودار ۲. اولویت تغییر شکل کار برای رفاه در نزد کارکنان، بیشتر از مدیران ارشد است**  
مهم‌ترین دستاوردهایی که امیدوارید در طی کوشش‌های مربوط به تغییر شکل کارتان در طی یک تا سه سال آتی مشاهده کنید، چیست؟

رتبه	مدیران ارشد	کارکنان انفرادی
۱	بهبود تجربه مشتری	بهبود کیفیت
۲	افزایش نوآوری	افزایش نوآوری
۳	کاهش هزینه	بهبودی رفاه کارکنان
۴	بهبود کیفیت	بهبود تجربه مشتری
۵	انجام کار جدید	انجام کار جدید
۶	افزایش ظرفیت	کاهش هزینه
۷	رشد سهم بازار	افزایش ظرفیت
۸	بهبودی رفاه کارکنان	رشد سهم بازار
۹	افزایش اثر اجتماعی	افزایش اثر اجتماعی

یادداشت: نمونه = ۴۷۲۸ نفر (۳۶۳۰ مدیر ارشد + ۱۱۰۸ کارمند انفرادی)  
منبع: پیمایش روندهای جهانی سرمایه انسانی دیلویت در سال ۲۰۲۱

از نظر تمرکز بر رفاه به مثابه دستاوردی مهم از تحول شکل کار، مدیران منابع انسانی در مقایسه با مدیران منابع غیرانسانی (مادی و ...) سنجیدگی بیشتری داشتند؛ به طوری که در مقایسه با اولویت ۱۵ درصدی مدیران منابع غیرانسانی، آن‌ها برای این مورد اولویت

۱- در اینجا دغدغه‌داران یا stakeholders مجموعه‌ای بزرگ‌تر از سهامداران یا shareholders هستند که فقط سهام پولی از شرکت را خریده‌اند. دغدغه‌داران به کارکنان، مدیران و سایر افراد مرتبط با فعالیت شرکت و سیاست‌گذاران اشاره می‌کند. -م.

۲۰ درصدی را انتخاب کردند. اما طراحی رفاه در کار فقط توسط منابع انسانی انجام نمی‌شود. اگر هدف ایجاد تغییری معنادار است، باید ادغام رفاه در داخل کار به صورت هم‌زمان و هماهنگ و تحت هدایت رهبران در هر سطح و هر کارکردی از سازمان انجام شود. رهبران فناوری سازمان یکی از مهم‌ترین دغدغه‌داران ویژه برای منابع انسانی هستند. امروزه کار و فناوری به‌صورتی جدانشدنی درهم آمیخته‌اند و برای شتاب‌دهی به برون‌داد کار و تحقق دستاوردهای جدید، انسان و ماشین به روش‌هایی با هم کار می‌کنند که پیش‌تر قابل تصور نبود. چون فناوری در هر جنبه از شیوه کار افراد ریشه دوانده است، رهبران فناوری برای کار با منابع انسانی و کسب‌وکارها، با مسئولیت‌پذیری روبه‌رشدی مواجه شده‌اند تا اطمینان حاصل کنند که آن فناوری‌ها، جریان‌های کار و فرایندهای مکمل آن‌ها طوری طراحی و اجرا می‌شوند که به ارتقای رفاه کارکنان بینجامند. [۳]

برای نمونه، مفهوم «حق قطع ارتباط» که موجب شد تا قوانین فرانسه زمان پاسخ‌گویی کارکنان به تماس‌های تلفنی و ایمیل‌های کاری را در ساعات غیرکاری محدود کند، تصدیق می‌کند که دسترسی بیست و چهارساعته و هفت‌روزه به ایمیل‌ها و پیام‌های متنی و توقع «همیشه روشن بودن» از کارکنان رفاه آنان را به خطر می‌اندازد. [۴] یک نمونه بدیع از شیوه کمک‌فناوری در مقابله با این معضل، کارکرد ایمیل اختیاری شرکت دایملر<sup>۱</sup> یا «نامه در تعطیلات» است که در هنگام مرخصی یا تعطیلی افراد، پیام‌های وارده را به صورت خودکار حذف می‌کند. در طی آن مدت، سیستم پاسخ‌های خودکاری را ارسال می‌کند که حاوی پیشنهاد فرد دیگری برای برقراری تماس یا تماس و ارسال پیغام در هنگام بازگشت کارمند مورد نظر به محل کار است. [۵]

رهبران فناوری می‌توانند برای طراحی فناوری‌های توانمندساز برای رفاه، یک گام به جلو بردارند و به‌منظور تقویت سلامت، عملکرد و کیفیت زندگی کارکنان، فناوری‌های جدیدی را ارائه کنند. چنین فناوری‌هایی عبارت‌اند از: «فناوری عواطف»<sup>۲</sup> برای کمک به

1- Daimler AG

2- emo tech

افراد در توسعه خودآگاهی و تنظیم عواطف؛ «فناوری همکاری، حضور و اعتماد»<sup>۱</sup> برای کمک به افراد در ایجاد ارتباطات گروهی ژرف‌تر؛ و «فناوری رفاه»<sup>۲</sup> که با کمک به افراد در حفظ و بهینه‌سازی سلامت و شناخت، از رفاه عمومی پشتیبانی می‌کند. [۶] فناوری‌هایی از این قبیل می‌توانند با ایجاد امکان حذف حواس‌پرتی، کاهش اضطراب، ارتباط با دیگران، اعتمادسازی و حضور و یادگیری سریع‌تر، رفاه را افزایش دهند.

### اولویت‌های نوظهور

سازمان‌هایی که در جست‌وجوی ایجاد رفاه در کار هستند، باید در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی، اقداماتی را انجام دهند:

- **فردی:** باید کارکنان در تنظیم مرزهای خود، ابتکار عمل را به‌دست بگیرند و نیازهای رفاهی خود را [به سازمان] بفهمانند. آن‌ها باید با مشارکت در توسعه سیاست‌ها و اقدامات منعطف و پاسخ‌گوینه که نیازهای انفرادی را با نیازهای تیم و سازمان متوازن می‌کند، بر اولویت‌بندی و طراحی رفاه اثر بگذارند.
- **تیمی:** قدرت تیم‌ها در توانایی آن‌ها برای اتصال افراد به یکدیگر و آزادسازی قابلیت‌های گروهی‌شان نهفته است. بهره‌گیری از این قابلیت‌ها مستلزم آن است که اعضای تیم نیازهای رفاهی یکدیگر را درک کنند و به آن‌ها احترام بگذارند تا محیطی ایجاد شود که در آن، تیم بهترین عملکرد را داشته باشد.
- **سازمانی:** رهبران نه‌تنها مسئولیت سرمایه‌گذاری در رفاه و ارتقای آن را دارند، بلکه به طراحی رفاه در داخل کار و تبدیل رفاه به یک ملاحظه‌دارای اهمیتی یکسان با سایر عوامل مؤثر بر سودوزیان شرکت تعهد دارند.

1- collaboration, presence, and trust tech

2- well tech

سازمان‌ها می‌توانند با تقویت کوشش‌های خود در هر سه سطح پیش‌گفته، از رفاه برای بهبود دستاوردها در زمینه‌هایی مانند رضایت مشتری، برند و شهرت سازمانی، نوآوری و قابلیت انطباق استفاده کنند.

همچنین سازمان‌ها باید محیط‌هایی را که در حال طراحی آن‌ها هستند، در نظر بگیرند؛ چون کار به‌طور فزاینده‌ای از مرزهای فرهنگی، جغرافیایی، کارکردی و فضای کاری فیزیکی و مجازی عبور می‌کند. پیشنهادهای زیر نقطه شروعی را به رهبران عرضه می‌کنند تا از طریق آن، به تغییراتی بیندیشند که می‌توانند در پنج محیط مرتبط با این سه سطح ایجاد کنند:

- فرهنگی: ایجاد رفاه در هنجارها و رفتارهای اجتماعی؛
  - رابطه‌ای: تقویت رفاه در روابط میان همکاران؛
  - عملیاتی: گنجاندن در برنامه‌ها، فرایندها و سیاست‌های مدیریتی؛
  - فیزیکی: طراحی فضای کار فیزیکی برای آسان کردن رفاه؛
  - مجازی: طراحی فناوری‌های جدید و فضای کار مجازی برای رفاه.
- انواع گوناگونی از اقدامات وجود دارد که سازمان‌ها می‌توانند برای ادغام رفاه در کار انجام دهند (نمودار ۳).

### نمودار ۳. سازمان‌ها می‌توانند برای ادغام رفاه در کار، اقدامات گوناگونی را انجام دهند

	سازمانی	تیمی	فردی
 <b>فرهنگی</b> ایجاد رفاه در هنجارها و روابط عمومی		مدل‌سازی رفتارهای رفاهی مانند تنفس‌های کوتاه یا ویدئویی کردن جلساتی معین	فعال بودن و بیان کردن نیازهای رفاهی
 <b>رابطه‌ای</b> تقویت رفاه در روابط میان همکاران	تیم‌سازی بر مبنای ترجیحات کارکنان، سبک‌های کاری و نیازهای شخصی		پرسیدن مکرر، فعالانه و سازگار از همکاران درباره ترجیحات و نیازهای رفاهی
 <b>عملیاتی</b> گنجانیدن رفاه در برنامه‌ها، فرایندها و سیاست‌های مدیریتی	گنجانیدن معیار رفاه در جدول زمانی، فرایندهای مدیریت عملکرد، ارزیابی رهبری و برنامه‌های پاداش و تشویق	توانمندسازی نمایندگی و انتخاب تیم با اجازه‌دادن به تیم‌ها در پذیرش مناسب‌ترین اقدامات رفاهی برای خودشان	
 <b>فیزیکی</b> طراحی فضای کار فیزیکی برای آسان کردن رفاه	طراحی محیط کار برای پشتیبانی از نیازهای سلامت عاطفی، روانی و فیزیکی کارکنان	استفاده از فضاهای کاری فیزیکی که همکاری و عملکرد تیم را ارتقا می‌بخشد	
 <b>مجازی</b> طراحی فناوری‌های جدید و فضای کار مجازی برای رفاه		کاربرد فناوری‌های جدیدی مانند واقعیت مجازی، برای آموزش به اعضای تیم برای حضور در موقعیت‌های پراسترس (مثل تعامل با یک مشتری ناامید)	استفاده از فناوری‌ها و برنامه‌های پوشیدنی برای تسلط بر حواس پرتی، افزایش ذهن آگاهی و کاهش اضطراب

منبع: تحلیل دیلویت

طراحی رفاه در کار اقدامی است که باید به مرور زمان توسعه یابد و تقویت شود و انعطاف‌پذیر باشد تا کارگر افتد. همراه با دگرگونی خودِ کار با آهنگی تند، باید به‌طور هم‌زمان، روش‌های پشتیبانی سازمان از رفاه افراد و تیم تطبیق داده شود. دیگر موضوع توازن کار-زندگی مطرح نیست؛ همه‌گیری به ما نشان داده است که رفاه به‌معنای توازن‌دهی کار با زندگی نیست؛ بلکه به‌معنای ادغام آن‌هاست. هنگامی که سازمانی قادر باشد با موفقیت رفاه را در کار طراحی کند، آن‌گاه رفاه به عنصری تمایزناپذیر از خودِ کار تبدیل می‌شود و در تمامی سطوح سازمانی و محیط‌ها جاگیر می‌گردد تا نه‌تنها عملکرد انسانی، بلکه پتانسیل انسانی را نیز تقویت و پایدار کند.





## فراتر از مهارت‌یابی مجدد استفاده از پتانسیل نیروی کار

در طی همه‌گیری کووید-۱۹، رهبران از کارکنان خواستند تا هرجا که نیاز باشد، نقش آفرینی خود را بیشتر کنند و کارکنان در برابر این چالش ایستادند، نیازهای حیاتی را شناسایی کردند و قابلیت‌های خود را به کار گرفتند تا درمقابل بحران تمام تلاش خود را بکنند. رواج روبه‌رشد نمایندگی و انتخاب کارکنان در طی همه‌گیری نشان داد که وقتی کارکنان فرصت هم‌ترازی منافع و علایق خود را با نیازهای سازمانی بیابند، می‌توانند با روش‌هایی که شاید رهبران هرگز نشناخته باشند، پتانسیل‌های خود را آشکار کنند و سازمان را در موقعیت شکوفایی در بلندمدت قرار دهند.

### تغییر واقعیت‌ها

سال گذشته، از سازمان‌ها خواستیم تا از رویکرد توسعه نیروی کار استفاده کنند که به‌طور برابر، هم ماهیت پویای مشاغل و هم پتانسیل پویای کارکنان برای بازآفرینی خود را مدنظر قرار می‌دهد. حتی پیش از کووید-۱۹، روشن بود که رویکردهای توسعه نیروی کار که تمرکز بسیار باریک‌بینانه‌ای بر مهارت‌ها دارد، به سازمان‌ها، کارکنان و رهبران کمک

نمی‌کند تا برای پیمودن مسیر تغییرات دائمی، انعطاف‌پذیری لازم را به‌دست آورند. سپس سازمان‌ها با یک همه‌گیری روبه‌رو شدند که مقیاس اثر گسست بر سازمان‌ها و نیروی کار را برجسته کرد. در طی بحران کووید-۱۹، سازمان‌ها زمان نداشتند تا شرح وظایف را بازنویسی کنند و یا نقشه مهارت‌های لازم را به‌طور دقیق طراحی نمایند؛ آن‌ها ناچار بودند تصمیم‌هایی بهنگام بگیرند و در جاهایی که بیشترین نیاز وجود داشت و کارکنان از قابلیت‌ها، علاقه و شوق به مشارکت برخوردار بودند، آن‌ها را به‌کار گمارند. به‌طور خلاصه، سال ۲۰۲۰ به ما کمک کرده است تا اهمیت انتخاب و پتانسیل کارکنان را درک کنیم.

همان‌گونه که ناتالی نیکسون نویسنده می‌گوید: «متضاد منفعلانه، پیشگیرانه نیست؛ بلکه در عوض خلاقانه است».[۷] در طی همه‌گیری کووید-۱۹، شاهد انفجار خلاقیت و قدرت بالقوه کارکنان هستیم. کارکنان خودروسازی از اسکنرهای سه‌بعدی و شبیه‌سازهای رایانه‌ای استفاده می‌کنند تا در خطوط مونتاژ خود، دستگاه‌های تهویه برای بیماران کووید-۱۹ را نصب کنند.[۸] شرکت‌های تولیدکننده نوشیدنی، با همکاری سازمان‌های دولتی، موانع اداری تولید و توزیع سریع ضدعفونی‌کننده دست را برداشته‌اند.[۹] کارخانجات پوشاک نیز خطوط تولید را برای تولید لباس‌های جراحی مورد نیاز سازگار کرده‌اند.[۱۰]

در ماه‌های بهبود این بحران طولانی، مدیران نشان داده‌اند که در جاده چالش‌برانگیز پیشرفت کوشیده‌اند تا خود را برای دوران گسست مداوم در اکوسیستم‌ها و کسب‌وکار آماده کنند. در پیمایش روندهای جهانی سرمایه‌انسانی دیلویت در سال ۲۰۲۱، مدیران اجرایی «توانایی افراد خود در انطباق، مهارت‌یابی مجدد و فرض نقش‌های جدید» را مهم‌ترین یا دومین عامل مهم تعیین کردند؛ ۷۲ درصد آن را مهم‌ترین یا دومین عامل مهم انتخاب کردند. افزون‌بر این، ۴۱ درصد از مدیران گفتند که ایجاد قابلیت نیروی کار از طریق ارتقای مهارت، مهارت‌یابی مجدد و تحرک، یکی از اساسی‌ترین اقداماتی است که در تغییر شکل کار انجام می‌دهند. با این حال، فقط ۱۷ درصد گفتند که کارکنانشان برای انطباق، مهارت‌یابی مجدد و عهده‌گیری نقش‌های جدید، بسیار آماده هستند؛ زیرا ۶۰ درصد از

۱۰ هزار کارمند حاضر در مطالعه سال جاری صدای نیروی کار اروپایی،<sup>۱</sup> «قابلیت انطباق» را مهم‌ترین مهارت مورد نیاز خود برای شکوفایی در بازار کار اعلام کردند. [۱۱]

## دورنمای ما برای سال ۲۰۲۱

از دیدگاه ما، مهم‌ترین روش سازمان‌ها برای استفاده از توان بالقوه کارکنان، توانمندسازی آن‌ها با اختیارات نمایندگی و انتخاب در کاری است که انجام می‌دهند. در جهانی زیسته‌ایم که تصور می‌کردیم سازمان‌ها از مهارت‌های لازم برای نیروی کار در انجام کار، به بهترین شکل آگاه‌اند. اما همه‌گیری به ما آموخت چنانچه کارکنان اجازه ابتکار عمل بیشتری داشته باشند، پتانسیل آن‌ها ثمردهی بیشتری خواهد داشت. پتانسیل نیروی کار درباره کارهایی نیست که کارکنان برای انجام آن کار استخدام شده‌اند، یا درباره چیزی نیست که گواهی انجام آن را دارند، یا حتی درباره آنچه نیست که سازمان‌ها یا رهبران از آن‌ها می‌خواهند که انجام دهند؛ بلکه درباره اعطای آزادی بیشتر به کارکنان به منظور انتخاب بهترین شیوه کمک آن‌ها به حل معضلات حیاتی کسب‌وکار همراه با تکامل سازمان‌ها و اکوسیستم‌هاست.

### فرضیه ما:

توانمندسازی کارکنان با اعطای نمایندگی و انتخاب، در مقایسه با رویکردهای تجویزی، ارزش بیشتری خلق می‌کند  
سازمان‌هایی که برای کشف حوزه‌های اشتیاق، نمایندگی و انتخاب را در اختیار کارکنان می‌گذارند، قادر خواهند بود سریع‌تر و مؤثرتر از سازمان‌هایی که برای تکمیل نیازهای مهارتی خود، رویکرد تجویزی را در پیش می‌گیرند، کارکنان را در پیرامون اولویت‌های نوظهور کسب‌وکار آماده کنند.

یکی از روش‌های اعطای نمایندگی و انتخاب بیشتر به کارکنان، درباره آنچه انجام می‌دهند، از طریق «بازارهای فرصت یا استعداد» است. این بازارها بستری هستند که برای توسعه حرفه‌ای، آموزش، مشاوره، مشارکت در پروژه، شبکه‌سازی، ارتقاء، تنوع و درون‌گنجی، فرصت‌های مشخصی را در اختیار کارگران قرار می‌دهند. [۱۲] آن‌ها طراحی می‌شوند تا با کمک به کارکنان در هم‌تاسازی علایق، اشتیاق و قابلیت‌های خود با خواسته‌های جاری و آتی پروژه و کسب‌وکار، به کارکنان حق انتخاب بدهند. چنین «پروژه‌های اشتیاق‌محوری» کارکنان را در معرض تجربیات و فرصت‌های جدیدی قرار می‌دهد تا در جریان کار، یادگیری داشته باشند و علاوه بر آن، مهارت‌هایی را که برای سازمان به‌ارمغان می‌آورند، بهبود بخشند.

بازارهای فرصت از چند راه به سازمان‌ها منفعت می‌رسانند. این بازارها با اعطای فرصت به کارکنان برای داوطلب شدن در کارهایی که ترجیح می‌دهند و برایشان ارزش دارد، اطلاعات ارزشمندی از علایق، اشتیاق و قابلیت‌های کارکنان را ارائه می‌دهند که در غیر این صورت، پنهان می‌ماند. این کار، به نوبه خود، به سازمان اجازه می‌دهد تا با توجه به اولویت‌های حیاتی سازمان، کارکنان را با سرعت بیشتری شناسایی و استخدام کند. هم‌زمان کارکنانی که اجازه داشته باشند چیزی را انجام دهند که برایشان اهمیت دارد، انگیزه و مشارکت بیشتری خواهند داشت.

کسب بینشی که انتخاب کارکنان می‌تواند به کشف آن کمک کند، نیازمند تغییر قالب از نگاه به شکاف‌ها به سنجش الگوها و امکانات در حال تکامل است. برای این مقصود، طیف متنوعی از وندورها<sup>۱</sup> به‌منظور نمایش مهارت‌ها و تحرک بخشیدن به مهارت‌ها از رویکردهای جدیدی استفاده می‌کنند که درک‌های محدود پیشین از وجود مهارت‌ها را پشت‌سر می‌گذارد. وندورهایی از سراسر مجموعه هم‌گرایی از دامنه‌های فناوری نیروی

۱- معادل فروشنده برای اصطلاح vendor گویا نیست؛ چون وندور یک شرکت بازرگانی معتبر است که در زنجیره تأمین، نقش ارائه‌دهنده کالا و خدمات به عرضه‌کنندگان را عهده‌دار است و فروشنده قطعات رایانه و از این دست به‌شمار می‌رود. -م.

کار، از قبیل گلو<sup>۱</sup>، دیگری<sup>۲</sup>، ایتفولد<sup>۳</sup>، فایتم<sup>۴</sup>، ایباکا<sup>۵</sup>، پروفایند<sup>۶</sup> و پیمتریکس<sup>۷</sup>، تمرکز بر فهرست‌بندی بالا به پایین مهارت‌ها را کمتر کرده و بیشتر، توجه خود را به کمک به سازمان‌ها در بازسازی روابط بین مهارت، موقعیت، تیم و صنعت معطوف کرده‌اند تا فرصت‌های ناشی از آینده کار را به‌چنگ آورند و پتانسیل کارکنان خود را آزاد کنند.

شرکت فناوری پرداخت مسترکارد<sup>۸</sup> نمونه‌ای از چگونگی درک ژرف‌تر از کمک پتانسیل کارکنان در آگاهی دادن به کوشش‌های توسعه و برنامه‌ریزی نیروی کار است. شرکت مسترکارد و رهبران منابع انسانی پس از یک دوره رشد سریع و گسترده، متوجه شدند که این سازمان، به‌خصوص در پرتوی تحولات مبتنی بر فناوری، به درک روشنی از مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان خود نیاز دارد. برای روشن شدن چگونگی تغییر نقش‌ها و مهارت‌های در حال تغییر در نتیجه تکامل فناوری، سازمان در یک پلتفرم تحلیلی آینده‌نگر با عنوان فایتم سرمایه‌گذاری کرد که از هوش مصنوعی برای مدل‌سازی اثر فناوری‌های نوظهور بر اقتصاد، صنعت، سازمان یا شغل استفاده می‌کند. در طی همه‌گیری، این پلتفرم در راهنمایی برخی از تصمیمات درباره گستره انعطاف‌پذیری کار نقش کلیدی داشته است. در آینده، برای هدایت روزانه سرمایه‌گذاری‌های یادگیرنده و در نهایت پشتیبانی از پیشرفت شغلی کارکنان، مسترکارد طرح استفاده از بینش‌های حاصل از این ابزار را در دست اجرا دارد. این رویکرد تحلیل محور مسترکارد را به موقعیتی فراتر از رویکرد سنتی شناسایی نمایه‌های کارکنان با نگاه بالا به پایین و هم‌تاسازی آن‌ها با نیازهای آموزش حرفه‌ای حرکت داده است. در عوض، این فناوری با تجزیه و تحلیل چندین مجموعه داده حاصل از تعداد زیادی از منابع و سیستم‌ها (مانند مدیریت عملکرد، توصیف شغل، سیستم مدیریت یادگیری و مکالمات حرفه‌ای) در مقیاس بزرگ، نمایه کارکنان را به صورت پایین به بالا استنباط می‌کند. این کار

1- Gloat  
2- Degreed  
3- Eightfold  
4- Faethm

5- Ibbaka  
6- ProFinda  
7- Pymetrics  
8- Mastercard

به مستر کارد اجازه می‌دهد تا برای شناسایی قوت‌های سراسر سازمان و حوزه‌های توسعه، مهارت‌های کارکنان خود را با دقت بیشتری درک کند.

درک ژرف‌تر سازمان از کارکنان که از انتخاب آن‌ها سرچشمه می‌گیرد، به سازمان‌ها یاری می‌رساند تا محدودیت‌های مدل‌های سنتی طراحی کار را بشکنند. در گذشته، برنامه‌ریزی نیروی کار، برای تعریف و سازمان‌دهی کار و نیروی کار، بر چارچوب‌های شایستگی، توصیف‌های ایستا از شغل و مسیرهای خطی حرفه‌ای متکی بوده است. کوشش‌های معطوف به آمادگی برای آینده به‌طور عمده قالبی ملهم از زنجیره تأمین داشت که بر گفت‌وگوهای حول استعداد مسلط بود و بر خط‌کشی و ترسیم مسیر نقش‌های حیاتی و گفت‌وگو درباره مهارت‌های کلیدی، شکاف‌های مهارت و وجود مهارت متمرکز می‌شد. اما آن گفت‌وگو اغلب بینش مربوط به پتانسیل پنهان نیروی کار را از دست می‌داد و ارزش مخلوق کارکنان در هنگام درک و استفاده از استعدادشان نادیده گرفته می‌شد. برای نمونه در طی همه‌گیری، اسکاندیناوین ایرلاینز<sup>۱</sup> تشخیص داد که به‌دلیل آموزش‌های اولیه پزشکی و تجربه رسیدگی به افراد در شرایط دشوار، اعضای کابین می‌توانند برای مراقبت‌های بهداشتی مناسب باشند. این شرکت برای بازآموزی سریع کارکنان کابین، به‌عنوان دستار پرستار، و رسیدگی به نیازهای مراقبت بهداشتی کارکنان در طول کووید-۱۹، برنامه‌هایی را اجرا کرد. تا امروز، این برنامه کمک کرده است بیش از سیصد متصدی کابین و افراد با تجربه معادل از سایر بخش‌ها، در سیستم مراقبت‌های بهداشتی سوئد یک نیاز مهم اجتماعی را برآورده کنند. [۱۳]

شنیدن صدای کارکنان درباره آنچه انجام می‌دهند نیز به سازمان کمک می‌کند تا پویاتر و بی‌درنگ فعالیت کند. رویکردهای بالا به‌پایین مبتنی بر شناسایی نیازهای کسب‌وکار و سپس یافتن یا توسعه مهارت‌های لازم برای آن، همواره از رویکردهای مبتنی بر خودانتخابی کارکنان براساس علایق و توانایی‌ها کندتر عمل می‌کند. این چالش وجود دارد که حفاظ‌هایی تعبیه شود تا علایق و توانایی‌های کارکنان را به سمت منفعت

سازمان هدایت کند و نه فقط به خاطر خود آن‌ها، بلکه در جهت کمک به رشد و شکوفایی سازمان، امکان انتخاب به آن‌ها بدهد. سازمان‌هایی که این موضوع را درک کنند، می‌توانند از افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری خود در تغییرات حیاتی برای گذار از گسست‌های مستمر بهره‌مند شوند.

### اولویت‌های نوظهور

موفقیت تحول شکل کار به توانایی سازمان‌ها در شکوفایی پتانسیل انسانی در تعریف و تحویل دستاوردهای جدید بستگی دارد. سازمان‌هایی که خواستار شکوفایی پتانسیل انسانی هستند، باید اقدامات زیر را انجام دهند:

### تغییر معادله عرضه و تقاضا

- بازارهای استعدادی بسازید که فعالانه به هر دو معادله عرضه و تقاضای نیروی کار بپردازد. بازار می‌تواند نیازهای کسب‌وکار و پروژه را در معرض دید کارکنان قرار دهد و مهارت‌ها و قابلیت‌های نیروی کار را برای سازمان آشکار سازد.
- نقش‌ها را طوری طراحی کنید که بازآفرینی در جریان را فرض بگیرد و شامل ظرفیت مازاد برای آن باشد. اشتیاق کارکنان را برای حل معضلات نادیده‌شده و آینده پرورش دهید. به کارکنانی که شکاف‌های بحرانی را شناسایی و خود را برای پر کردن آن‌ها بازآفرینی می‌کنند، پاداش دهید. وندوره‌های جدیدی نظیر لرن این<sup>۱</sup> می‌توانند با در اختیار گذاشتن زمان، نه فقط پول، به کارکنان اجازه یادگیری همیشگی بدهند و در عین حال، هزینه‌های فرصت معمول را محدود کنند.

### در طراحی نیروی کار، بر پتانسیل تمرکز کنید

- رویکردهای طراحی نیروی کار را از اتکا به اجبارهای بالابنه پایین دور کنید و به



خود کارکنان حق نمایندگی بیشتری اعطا نمایید. کارکنان را درباره آنچه بازآفرینی می‌کنند، چگونگی آن و محل انجام آن، توانمند کنید.

- فناوری‌های مجهز به هوش مصنوعی را ارزیابی کنید که می‌توانند به درک داده‌های غیرساختارمند حاصل از درون و بیرون سازمان و الگوهای نهان سطحی، همچون وجود استنباط‌شده یک مهارت براساس وجود مهارت‌های دیگر، کمک کنند. مهم است اطمینان حاصل کنید که چنین ابزارهای جدید و مبتنی بر هوش مصنوعی در راهبرد ادغام می‌گردد و دلالت‌های کاربرد آن‌ها از جانب تمامی دغدغه‌داران درک و پذیرفته می‌شود. اگر ارزش آن‌ها تصدیق و نشان داده نشود، برای کسب توجه تلاش خواهند کرد.

### به سمت اقدام پویا و بی‌درنگ گام بردارید

- داده‌های نیروی کار را که دیدگاهی واقعی از مهارت‌های کارکنان را در سراسر اکوسیستم استعدادها ارائه می‌دهد، گردآوری و براساس آن اقدام کنید. در عوض ردیابی نتیجه‌های تجویزی مانند ساعت‌های صرف‌شده برای آموزش یا گواهی‌نامه‌های کسب‌شده، درباره مسیرهای مطلوب آینده نزد کارکنان، پرسش‌های آینده‌نگرانه از آن‌ها بپرسید و از پاسخ‌ها برای ترغیب کارکنان به انتخاب یادگیری استفاده کنید که به نفع آن‌ها و سازمان باشد.

- به‌خاطر بسپارید که تیم‌ها درحال تبدیل شدن به واحد پیشران عملکرد سازمانی هستند. تیم‌ها قادر خواهند بود سریع‌تر از نیروی کار انفرادی بیاموزند و انطباق یابند؛ چون تیم‌های متشکل از افراد بانگیزه یکدیگر را به‌چالش می‌کشند تا ایده‌های بهتر و خلاقانه‌تری بدهند. [۱۴]

سال ۲۰۲۰ شاهد نمایش شگفت‌انگیزی از انطباق‌پذیری نیروی کار بود. شرایط و چالش‌های غیرعادی، پتانسیل کارکنان و تیم‌ها را در هنگام مواجهه با مشکلات و

اولویت‌های جدید، متغیر و حاد کسب‌وکار و سازمان آشکار کرد. مشاهده کردیم که نیروی کار می‌تواند بسیار فراتر از حد انتظار، با چالش‌های جدید رویارو شود و با آنها انطباق یابد. همراه با پیشروی در این مسیر، قدرت نمایندگی و انتخاب که از جانب بازارهای فرصت و استعداد توانمند می‌شود، می‌تواند اولویت‌های متغیر کار را با مهارت‌ها، تجربیات و (به میزانی مهم) علایق آنها پیوند دهد. همچنین سال ۲۰۲۰ نشان داد که چگونه سازمان‌های کوچک با شناخت از نیروی کار خود (یعنی مهارت‌ها و قابلیت‌های آنها) از قابلیت بازآفرینی مستمر برخوردار شده‌اند. اکنون چالش سازمان‌ها این است که توسعه و به‌کارگیری نیروی کار، به‌اندازهٔ معضلات کسب‌وکاری که برای حل آنها می‌کوشیم، پویا و انطباق‌پذیر باشد.



## اَبَر تیمها

### کار کجا رخ می دهد

در طی همه گیری کووید-۱۹، سازمان ها برای اتخاذ یک راهبرد بقا و توانمندسازی قابلیت انطباق و سرعت، کوشش خود را بیشتر صرف تیمها و تیم سازی می کنند. اکنون رهبران برای ساخت «اَبَر تیمهایی» که افراد و فناوری را برای معماری دوباره کار به روش های انسانی تر همتا می کنند، از فرصت استفاده از آموخته هایشان برخوردارند. اَبَر تیمها می توانند با تقویت مشارکت انسان در دستاوردهای جدید و بهتر، به عنوان یک بخش درونی از توانایی سازمان در رشد و شکوفایی، نقش ایفا کنند.

### واقعیت های در حال تغییر

همه گیری کووید-۱۹ در اوایل سال ۲۰۲۰ رهبران سازمانی را ناگزیر کرد تا به سرعت اولویت های کسب و کار و نیروی کار را دوباره تنظیم کنند. شدت و مقیاس همه گیری سازمان ها را واداشت تا در طی دوره ای طولانی از عدم قطعیت زیاد، دیدگاه های خود را درباره گوهر کاری که به مشتریان خود تحویل می دهند، سهامداران و دغدغه داران به چالش بکشند. سازمان ها برای تغییر جهت سریع اهداف و عملیات خود، به سمت تیمها و

تیم‌سازی، به‌مثابهٔ واحد گردانندهٔ عملکرد سازمانی، گرایش یافتند. برای نمونه شرکت فورد<sup>۱</sup> تیم‌های تخصصی را شکل داد و در داخل تأسیسات کارخانه‌ای خود، خطوط تولید جدیدی را راه‌اندازی کرد تا از ساخت باتری‌های هیبریدی خودرو به ساخت ده‌ها هزار ونتیلاتور چرخش کند. [۱۵] تیم‌هایی که به‌تازگی تشکیل شد، رشد کرد و دوباره پیکربندی شد؛ ابرشارژی برای توانایی سازمان‌ها در ایجاد حرکت و انجام کار در بحبوحهٔ شرایط آشفته و طاقت‌فرسا بودند.

در طی بحران کووید-۱۹، تیم‌سازی به یک قایق نجات برای استعداد و راهبردهای سازمانی تبدیل شد؛ زیرا تیم‌ها برای قابلیت انطباق ساخته می‌شوند تا قابلیت پیش‌بینی و ثبات. تیم‌ها می‌توانند سریع‌تر از نیروی کار انفرادی بیاموزند و سازگار شوند؛ چون تیم‌های متشکل از افراد باانگیزه یکدیگر را به‌چالش می‌کشند تا ایده‌های خلاقانه‌تر و بهتری ارائه دهند. [۱۶] همراه با انتقال تدریجی سازمان‌ها از تمرکز بر کارایی به تمرکز بر یادگیری، انتظار داریم آن‌ها برای ایجاد رشد و گذار از عدم قطعیت، اتکای خود به تیم‌ها را افزایش دهند.

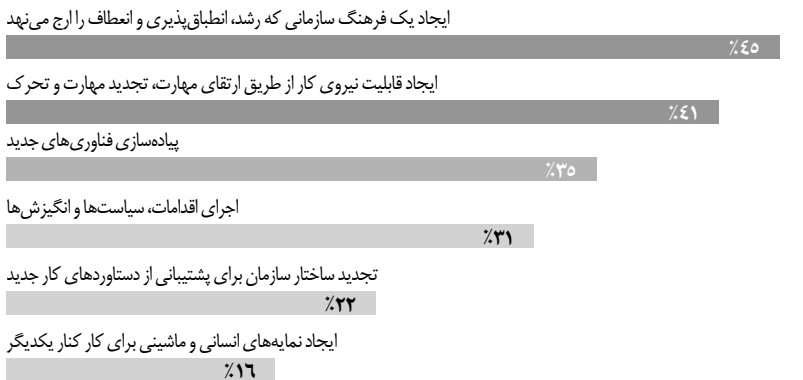
پس از گذار جهان از این همه‌گیری، سازمان‌ها برای چندبرابر کردن ارزش تیم‌ها، نسبت به هر زمان دیگری، از فرصت استفاده از آموخته‌هایشان برخوردارند. مرز بعدی در تیم‌سازی ابرتیم‌ها هستند؛ ترکیباتی از افراد و فناوری که قابلیت‌های مکمل یکدیگر را اهرم می‌کنند تا دستاوردهایی را محقق سازند که سرعت و مقیاس آن‌ها در غیر این صورت، ممکن نبود. [۱۷] ابرتیم‌ها هنوز به‌عنوان راهبرد سازمانی گسترده پذیرفته نشده‌اند؛ تا حدی به این دلیل که هنوز بسیاری از سازمان‌ها گرایش دارند فناوری را به‌مثابهٔ یک ابزار و توانمندساز در نظر بگیرند تا به‌عنوان عضو تیم و همکار. برای نمونه بیشتر پاسخ‌دهندگان به پیمایش روندهای جهانی سرمایه‌انسانی دیلویت در ۲۰۲۰، گفتند که هوش مصنوعی را راهی برای تقویت یا همکاری با قابلیت‌های انسانی به‌حساب نمی‌آورند؛ بلکه در عوض آن را یک ابزار اتوماسیون

غور کردن در عمق بیشتر: پنج روند نیروی کار در سال ۲۰۲۱ که باید به آن‌ها توجه کرد ♦ ۴۵

جانشینی برای نیروی کار یدی) تلقی می‌کنند. البته این دیدگاه به‌آهستگی در حال تغییر است. مدیران اجرایی که به پیمایش روندهای جهانی سرمایه‌ انسانی دیلویت در ۲۰۲۱ پاسخ دادند، تصدیق کردند که استفاده از فناوری و افراد یک انتخاب «این یا آن» نیست، بلکه یک مشارکت از جنس «هر دو- و» است.

سه عامل اصلی که مدیران اجرایی در تغییر شکل کار شناسایی کرده‌اند، عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی، قابلیت نیروی کار و فناوری (نمودار ۴)؛ یعنی عواملی که باید با همدیگر کار کنند تا سازمان بتواند ابرتیم‌های مؤثر را تصور کند و تشکیل دهد.

#### نمودار ۴. هر دو مورد قابلیت انسانی و قابلیت فناوری برای تغییر شکل کار حیاتی است مهم‌ترین اقداماتی که می‌توانید برای تغییر شکل کار انجام دهید، چیست؟



یادداشت: نمونه = ۳۶۳۰ مدیر اجرایی

منبع: پیمایش روندهای جهانی سرمایه‌ انسانی دیلویت در سال ۲۰۲۱

هوش مصنوعی می‌تواند برای توانایی ابرتیم در خلق ارزش جدید اهمیت ویژه‌ای داشته باشد. در روان‌شناسی سازمانی، آنچه که اسکات پیچ<sup>۱</sup> «پاداش تنوع» می‌نامد، نتیجه

تیم‌سازی با اعضای دارای اندیشه‌های متفاوت است؛ یعنی تیم‌های ناهمگن در زمینه حل معضلات، پیش‌بینی و ارائه راهکار، از تیم‌های همگن پیش می‌افتند. طبق تحقیقات، درآمد حاصل از نوآوری (۴۵ درصد از کل) سازمان‌های دارای تنوع بالاتر از متوسط بیشتر از درآمد حاصل از نوآوری (۲۶ درصد از کل) سازمان‌های دارای تنوع پایین‌تر از متوسط است که به عملکرد مالی نیرومندتر تبدیل می‌شود. [۱۸] با سبک «اندیشیدنی» که هوش مصنوعی وارد تیم می‌کند، آمیخته هوش انسان و ماشین در سال ۲۰۲۱ می‌تواند پاداش‌های متنوعی را به دنبال داشته باشد که بیش از پاداش‌های متنوع حاصل از تیم‌های متشکل از فقط انسان هاست. [۱۹]

با این حال، گاهی افزودن فناوری پاسخ درست نیست و افزایش تمرکز و تلاش در قابلیت‌های انسانی می‌تواند رویکرد بهتری باشد. برای نمونه المارت<sup>۱</sup> برنامه خود برای استفاده از ربات‌ها در کنترل موجودی انبار فروشگاه‌ها را به نفع استفاده از نیروی کار انسانی پایان داد. حتی با افزایش تقاضا در طی دوران همه‌گیری، این سازمان دریافت که می‌تواند مدیریت محصولات روی قفسه خود را با همان سادگی و کم‌هزینگی که ربات‌ها انجام می‌دادند، توسط افراد انجام دهد. [۲۰]

## دورنمای ما از ۲۰۲۱

### فرضیه ما:

اِبر تیم‌ها می‌توانند به سازمان‌ها این فرصت را بدهند تا با روش‌های انسانی‌تر، کار را دوباره معماری کنند و برای ارتقای توانایی تیم‌ها در یادگیری، خلق و عملکرد، از فناوری استفاده کنند تا با روش‌های جدید، دستاوردهای بهتری را محقق سازند.

بازدهی کلان ابرتیم‌ها فقط این نیست که می‌توانند کار را سریع‌تر و ارزان‌تر انجام دهند؛ بلکه بزرگ‌ترین ارزش آن‌ها در پتانسیل معماری دوباره کار با استفاده از فناوری و برای تغییر ماهیت کار است، به طوری که از توانایی‌های بارز انسان به بیشترین میزان استفاده می‌کند. انجام این کار فراتر از ملاحظات تجربه کاربر و طراحی انسان‌محور است. همان‌طور که ماجرای والمارت نشان داد، موضوع فقط استفاده از فناوری برای اجرای بخش‌هایی از کار نیست؛ یعنی استفاده آگاهانه از نقاط قوت انسانی و فناوری مکمل یک ابرتیم، برای طراحی کار تا اینکه روش‌های طبیعی کار انسان بهتر شود. سه مثال زیر تأکید می‌کند که هنگام ترکیب فناوری با ابرتیم‌های انسانی، امکان توانمندسازی روش‌های انسانی‌تری از کار فراهم می‌آید که به دستاوردهای بارز بهتری می‌انجامد.

وقتی افراد در تیم کار می‌کنند، اغلب به بیشترین میزان کوشش می‌کنند. همچنین ابزارهای همکاری که در طی کووید-۱۹، دورکاری و کار مجازی را میسر کرد، برخی از سازمان‌ها را برآن داشت تا درباره چگونگی استفاده از این فناوری‌ها برای همکاری بسیار مؤثرتر و فراتر از مرزهای سازمانی و اکوسیستم بازنمایشی کنند. برای نمونه آسترانکا<sup>۱</sup> که یکی از پیشروترین شرکت‌های دارویی جهان است، در واکنش به کووید-۱۹، صدها دانشمند از سراسر حوزه‌های درمانی (تنفس، قلب و انکولوژی) و دانشمندی از دانشگاه آکسفورد را گرد هم آورد تا واکنش و سایر روش‌های درمانی را توسعه دهد. ضمن اینکه آسترانکا در راه‌اندازی آزمایشگاه‌های [کووید-۱۹] برای برنامه آزمایش ملی در بریتانیا نقش مهمی ایفا کرد و از سراسر سازمان خود و شرکایش از آزمایشگاه‌های دانشگاه کمبریج و گلاکسواسمیت‌لاین<sup>۲</sup>، دانشمندی را دعوت کرد. این سازمان برای توانمندسازی مشارکت بهنگام و اشتراک داده که سرعت و سطح کار تیمی لازم برای پیشرفت سریع را

1- AstraZeneca

2- GlaxoSmithKline



افزایش می‌دهد، از فناوری‌های همکاری استفاده کرد. [۲۱]

همچنین فناوری می‌تواند قدرت طبیعی قضاوت افراد را بیشتر کند. برای مثال صنعت بیمه مشغول تجربه تکامل نقش پذیرهنویسی سنتی، از طریق هوش مصنوعی و مدل‌سازی مبتنی بر پیش‌بینی است. به تدریج که پردازش به سمت نقطه فروش نزدیک‌تر می‌شود، هوش مصنوعی می‌تواند برای افزایش توانایی پذیرهنویسان در اتخاذ تصمیمات آگاهانه درباره ریسک، پیشنهادها داده‌محوری ارائه دهد. این «پذیرهنویسان روبه‌افزایش» ناچار نیستند تا به متخصصان فناوری یا دانشمندان داده تبدیل شوند تا بتوانند فناوری را به کار برند و از آن منتفع شوند. فقط لازم است آن‌ها بدانند تا برای انجام مؤثرتر کار، چگونه و در چه زمانی راهکارهای مبتنی بر هوش مصنوعی را اهرم کنند و نقش خود را در همکاری انسان-ماشین ایفا نمایند.

در نهایت فناوری می‌تواند توانایی انسان در خلق دانش جدید را به‌طور منحصر به فردی بهبود بخشد. رمش<sup>۱</sup>-شرکتی که با گروه‌های کانونی آنلاین و معیار که پلتفرم مبتنی بر هوش مصنوعی را به کار می‌برند به آسان کردن زندگی کمک می‌کند- نمونه‌ای از این دست است. رمش برای تحلیل و سازمان‌دهی واکنش‌های بهنگام و کسب بینش‌های حاصل از پاسخ‌ها، از هوش مصنوعی استفاده می‌کند. این کار نه تنها بینش‌ها را سریع‌تر به دست می‌دهد، بلکه با نشان دادن دیدگاه‌هایی که به روش‌های دیگر پدیدار نمی‌شد، کیفیت بینش‌ها را بهتر می‌کند. این پلتفرم از شرکت کنندگان می‌خواهد تا درباره اینکه با کدام پاسخ سایر شرکت کنندگان مستقل بیشتر موافق‌اند، رأی دهند. سپس الگوریتم‌های آن به‌طور خودکار و براساس محبوبیت گروهی، پاسخ‌ها را محاسبه و رتبه‌بندی می‌کنند و از این روی، امکان مشاهده روشن ایده‌های شرکت کنندگان فراهم می‌شود که از جانب عواملی نظیر تعصب و تفاوت‌های انفرادی پوشیده بود.

## اولویت‌های نوظهور

پیمایش روندهای جهانی سرمایه‌انسانی دیلویت در ۲۰۲۱ نشان داد مدیران اجرایی در حال انتقال تمرکز خود از بهینه‌سازی و بازطراحی کار به تجسم دوباره کار هستند؛ ۶۱ درصد گفتند که بر تجسم دوباره کار متمرکزند؛ اما پیش از همه‌گیری، ۲۹ درصد چنین پاسخی داده بودند. اما برای حرکت از بهینه‌سازی و بازطراحی به سمت تجسم دوباره، سازمان‌ها باید روش استفاده از فناوری را در کار نیز تغییر دهند. بهینه‌سازی و بازطراحی کار بر دستیابی کاراتر به سطح یکسانی از برون‌داد کار تمرکز دارد؛ پس تا حد زیادی به استفاده از فناوری برای جایگزینی یا تقویت کار انسان وابسته است. از طرف دیگر، تجسم دوباره کار، برای تغییر شکل ماهیت کار، از فناوری به روش‌هایی استفاده می‌کند که دستاوردهای جدیدی را به دنبال آورد و آمال جدیدی را میسر سازد.

- برای ایجاد محیطی برای شکوفایی ابرتیم‌ها، باید مدیران موارد زیر را در نظر بگیرند:
- اهداف جسورانه تعیین کنید. تمرکز بر چگونگی بهبود فرایندها و برون‌دادها را متوقف کنید و در عوض بر تعریف آمال و دستاوردهای جدید متمرکز شوید.
- به پیش‌بینی روش‌های جدید برای تحقق این دستاوردها بسنده نکنید. برای عملی کردن تصور مجدد، کار را دوباره معماری کنید.
- از گزینه استفاده از فناوری فقط به‌عنوان یک توانمندساز برای کاری که پیش‌تر می‌کرده‌اید، پرهیز کنید. در عوض از پتانسیل تحول‌آفرین فناوری دید بازتری پیدا کنید تا تأثیری را که می‌تواند بر کار داشته باشد، افزایش دهید.
- برای طراحی کار، از فناوری به روش‌هایی استفاده کنید که به انسان‌ها اجازه دهد تا بهترین عملکرد خود را عرضه کنند: کار همکارانه در تیم‌ها، تجزیه‌اتاق‌های کاری منزوی برای انجام کار در تمامی کارکردها و کسب‌وکارها، خلق دانش، یادگیری در جریان کار و شخصی‌سازی و انسانی‌سازی تجربه کار.
- تشکیل ابرتیم‌ها را به یک ضرورت در تمام سازمان‌ها تبدیل کنید و از بهترین

تفکرات منابع انسانی، فناوری اطلاعات و کسب و کار کمک بگیرد. بیشترین قدرت ابرتیم‌ها هنگامی است که سازمان‌ها برای توانمندسازی تیم‌ها، از فناوری به روشی استفاده کنند که باعث بهتر شدن کار برای انسان‌ها و بهتر کار کردن انسان‌ها شود. آن‌ها وعده کمک به سازمان‌ها در اتحاد قابلیت‌های انسان و فناوری برای معماری دوباره کار و تحویل ارزش‌های جدید به همه دغدغه‌داران را محقق می‌سازند. ابرتیم‌های انسان‌ها و فناوری وقتی در کنار هم، در محیط مناسبی برای شکوفایی قرار بگیرند، می‌توانند پتانسیل سازمانی را رها کنند و در مقایسه با کار انفرادی انسان‌ها یا ماشین‌ها و توان آن‌ها در تحقق اهداف، نتایج بسیار بهتری را به دست آورند.

## نظام تدبیر راهبردهای نیروی کار

### مسیر گشایی‌های جدید برای کار و نیروی کار

کووید-۱۹ بیداری خشنی بود که نشان داد نظام تدبیر راهبردهای نیروی کار، با استفاده از معیارهای پس‌نگرانه و سنج‌های توصیف‌کننده حالت جاری نیروی کار، توانایی سازمان‌ها برای بقا را به شدت محدود می‌کند، چه برسد به شکوفایی آن‌ها. پرسش و پاسخ به سؤالات متفاوت (پرسش‌هایی که رهبران را وامی‌دارد تا رویکردهای خود به کار و نیروی کار را مدام به چالش بکشند) به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با اطمینان، با چالش‌های مداومی مقابله کنند که در آینده ایجاد می‌شود و به جلو حرکت کنند.

### واقعیت‌های در حال تغییر

تحت فشار و فوریت ناشی از چالش‌های غیرمنتظره و یک‌باره سلامت، اقتصاد و جامعه، سازمان‌ها نیازمند درک بهتر نیروی کارشان هستند. همه‌گیری کووید-۱۹ در حال ایجاد معضلات بهداشتی مهمی پیرامون رفاه و ایمنی کارکنان و همچنین دورکاری و ترتیبات جایگزین نیروی کار است. عواقب اقتصادی این همه‌گیری کارفرمایان را وادار می‌کند تا درباره سطح کارکنان، به کارگیری مجدد کارکنان و تیم و نگهداری کارکنان تصمیمات

سختی بگیرند. همچنین تمرکز شدید بر بی عدالتی اجتماعی و نژادی در ایالات متحده (و اثر موج روبه گسترش آن) کانون توجهات را به سمت کوشش‌ها و نتایج مربوط به تنوع، عدالت و درون گنجی در سازمان‌ها می کشاند.

این چالش‌ها به تشدید شکاف اطلاعاتی کارفرما درباره نیروی کار انجامیده است؛ شکافی که بیش از یک سال پیش، در تحقیقات ما شناسایی شد. تعداد ۹۷ درصد از پاسخ‌دهندگان به پیمایش روندهای جهانی سرمایه انسانی دیلویت در ۲۰۲۰، بیان کردند که درباره برخی از وجوه نیروی کار خود به اطلاعات بیشتری نیاز دارند. فقط ۱۱ درصد از سازمان‌ها گفتند که قادرند درباره نیروی کار خود اطلاعات بهنگام تولید کنند؛ آماري که حتی پیش از ناچاری سازمان‌ها به ایجاد دنباله‌ای از تصمیمات بی‌درنگ درباره نیروی کارشان در بحبوحه همه‌گیری، شگفتی‌آور بود.

در گزارش ویژه سال ۲۰۲۰ ما، باعنوان «بازگشت به کار در آینده کار: استقبال از هدف، پتانسیل، دورنما و احتمال در طی دوران کووید-۱۹»، توضیح دادیم که چگونه همه‌گیری «نیاز به داده‌های بینش‌افزا و آینده‌محور نیروی کار و آسان کرد دسترسی به آن‌ها» را برجسته و تسریع کرده است. [۲۲] ما سازمان‌ها را تشویق کردیم که سؤالات مختلفی را بپرسند و پاسخ‌ها را به صورت بهنگام اندازه‌گیری و گزارش کنند تا به روشنگری مسائل مهم نیروی کار بپردازند، درباره آن‌ها بحث نمایند و وارد عمل شوند. این بینش‌های آینده‌نگر، در عوض بینش‌های پس‌نگر، به سازمان‌ها یاری می‌رساند تا درک کنند که چگونه با استفاده از توان بالقوه نیروی کار و تغییر کار، به نتایج جدیدی دست یابند.

برای نمونه درک نگرانی‌ها و ترجیحات فوری کارکنان می‌تواند راهنمای ارزشمندی برای زمان و شیوه بازگشت ایمن آن‌ها به کار در دوره همه‌گیری کووید-۱۹ و پس از آن باشد. شرکت لینکلن فایننشیال<sup>۱</sup> که تأمین‌کننده خدمات مالی است، برای دستیابی به

این بینش‌ها، از رویکردی چندبعدی استفاده می‌کند و پیمایش‌های کارکنان و تحلیل‌های پیشرفته‌ای را به کار می‌گیرد که در طراحی اثربخش راهبرد بازگشت به کار این شرکت، یاری می‌رساند. پیمایش پیش‌گفته به رهبران اجازه می‌دهد تا طیف وسیعی از شخصیت‌های کارکنان را بشناسند؛ شخصیت‌هایی که بازتابی از نگرانی‌های آن‌ها دربارهٔ ایمنی، میل به انعطاف و اثربخشی انفرادی آن‌ها در یک محیط دور است. بینش‌هایی دربارهٔ نقش‌هایی که بیشترین اثر را از کار مجازی می‌پذیرند، آثار بالقوه بر بهره‌وری، همکاری و ایجاد روابط را برجسته می‌کند. لینکلن فاینشیال با استفاده از این تجزیه و تحلیل‌های مربوط به گرایش نیروی کار، توانست برای تقویت بهره‌وری و مشارکت در عین حفظ تمرکز بر همهٔ جنبه‌های مهم ایمنی نیروی کار و رفاه ذهنی او، روش‌های آیندهٔ کار را طراحی کند.

## دورنمای ما از ۲۰۲۱

### فرضیهٔ ما:

در حال ورود به دنیایی هستیم که در آن، برای بهبود الگوهای کهن کار و تنظیم مسیرهای جدید، استفادهٔ سازمان‌ها از بینش‌های مربوط به نیروی کار اهمیت دارد.

نتایج پیمایش روندهای جهانی سرمایهٔ انسانی دیلویت در ۲۰۲۱ نشان داد کووید-۱۹ بسیاری از سازمان‌ها را برآن داشته است که رویکردشان به آمادگی برای برنامه‌ریزی در مقابل وقایع احتمالی و مخرب را به سمت پیش‌بینی وقایع نامحتمل و دارای اثر شدید و ارزیابی چندین سناریوی محتمل تغییر دهند. هفده درصد از مدیران اجرایی گفتند که سازمانشان بر وقایع نامحتمل و پُر اثر تمرکز خواهد کرد؛ درحالی که پیش از همه‌گیری، ۶ درصد سازمان‌ها چنین رویکردی داشتند. و ۴۷ درصد اعلام کردند که سازمانشان برای تمرکز بر سناریوهای چندگانهٔ آینده برنامه‌ریزی می‌کند؛ درحالی که پیش از همه‌گیری،

تعدادشان ۲۳ درصد بود. سازمان‌ها برای مقابله مؤثر با آینده‌های چندگانهٔ محتمل و وقایع نامحتمل، باید بتوانند به‌سرعت مسیرهای جدیدی را تعیین کنند؛ امری که تا حد زیادی به توانایی آن‌ها در دسترسی به بینش‌های واقعی دربارهٔ نیروی کار و عمل براساس آن وابستگی دارد. عنصر جدید در اینجا استفاده از راهبردهای نیروی کار برای طراحی درمقابل عدم قطعیت است. رویکرد پویاتر و اقدام‌محور برای درک نیروی کار به رهبران کمک می‌کند تا براساس اطلاعاتی که هر دقیقه به‌روزرسانی می‌شود، برپایهٔ قابلیت‌های نیروی کار خود، سریع‌تر تصمیم بگیرند.

به کار انداختن چنین رویکرد پویایی مستلزم گره زدن داده‌های نیروی کار به هر دو گروه ارقام اقتصادی و ارقام سازمانی، استفاده از آن‌ها برای کسب بینش دربارهٔ شیوهٔ رشد و شکوفایی در بازار و تراز کردن کارکنان و رفتار سازمانی براساس اصول سازمان است؛ یعنی داده‌های نیروی کار برای کسب بینشی استخراج می‌شود که نه فقط برای راهبران و کارکنان داخلی، بلکه برای جامعهٔ بیرون از سازمان نیز مفید است. این کار شامل به‌اشتراک‌گذاری داده‌های نیروی کار و بینش‌های مربوط به آن با رهبران، کارکنان و جامعه است تا قصد تعیین جهت و پاسخ‌گویی را تأمین کند. همچنین به‌معنای برخورداری از بینش‌های روزآمد و در دسترس است؛ چون در محیط همواره متغیر، سازمان باید پیوسته مسیرهای جدیدی را نیز تعیین کند.

سازمان‌های همهٔ کشورها برای دستیابی به راهبردی پویاتر برای نیروی کار، در حال کشف رویکردهای جدیدی هستند تا بینش‌های ژرف‌تری از نیروی کار را کسب کنند. هر چند این رویکردها بسته به قوانین ملی، مقررات و هنجارهای کشورها، متفاوت است، حرکت به سمت شفافیت بیشتر و فراخوان نیرومندتری برای اقدام، کاری متداول است. پیشرفت در زمینهٔ DE&I<sup>۱</sup> که توسط ادیسون اینترنشنال<sup>۲</sup> و بزرگ‌ترین شرکت تابعی

۱- DE&I = تنوع، عدالت و درون‌گنجی

آن در کالیفرنیا جنوبی یعنی SCE<sup>۱</sup> حاصل آمد، مثالی نیرومند از کاربست بینش‌های مربوط به نیروی کار، در جهت برانگیختن حرکت به سمت دستاوردهای جدید است. شرکت SCE نه تنها داده‌های DE&I خود را در وبسایت عمومی منتشر کرد، بلکه متعهد شد تا برای درک و اقدام براساس این داده‌ها و در سطحی ژرف‌تر، ابتکار عمل‌هایی داشته باشد. کوشش‌های این شرکت شامل دنباله‌ای از تورهای گوش کردن به صحبت‌های کارکنان سیاه‌پوست با مشارکت مدیران شبکه‌ها و گروه منابع کسب‌وکار SCE بود که به‌منظور درون‌گنجی کارکنان سیاه‌پوست، درک بهتر تجربیات آن‌ها و مطالعه عمیق متمرکز بر جنسیت در زمینه پرداخت به مشارکت زنان، در قالب یک میزگرد سازمان‌دهی شد. در سال ۲۰۲۰، SCE با انتشار عمومی اطلاعات، تعهد خود را به DE&I اعلام کرد: اطلاعات مربوط به پرداخت براساس نژاد، دسترسی و نگرش کارکنان؛ موقعیت تأمین‌کنندگان آن؛ و سرمایه‌گذاری اجتماعی آن. در نهایت این سازمان دنباله‌ای از اقدامات را اعلام کرد که هدف تحقق عدالت اقتصادی و اجتماعی در مجموعه‌های SCE و افزایش تعهد اولیه به جامعه سیاهان را تأمین می‌کرد. معاون SCE در زمینه مردم، فرهنگ و فناوری گفت که نه تنها درباره انتشار شفاف داده‌ها، بلکه در خصوص اقدام براساس آن‌ها نیز کار بسیار خوبی انجام داده‌اند و از هر دو نظر داخلی و خارجی، تعهداتی دارند که آن را به‌صورت عمومی منتشر می‌کنند.

## اولویت‌های نوظهور

در گزارش روندهای جهانی سرمایه‌انسانی دیلویت در ۲۰۲۰، فهرستی از پرسش‌های کلیدی را تهیه کردیم که برای دستیابی به بینش‌های جاری درباره بهره‌وری نیروی کار، رفاه و اولویت‌های آن‌ها و نیز معیارهای DE&I از رهبران پرسیده می‌شد. در این سال، سه موضوع (پتانسیل کارکنان، اکوسیستم‌های استعداد و عملی کردن ارزش‌های سازمانی) را

---

1- SCE= Southern California Edison



که از وقایع سال گذشته پدیدار شده‌اند، شرح می‌دهیم تا بتوانیم ارزیابی کنیم که پاسخ‌دهی به این سؤالات چگونه می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا مسیرهای آینده نیروی کار و کار را تنظیم کنند.

### کاربست پتانسیل کارکنان

در سال ۲۰۲۰، سازمان‌ها برای کاربرت مجدد مهارت‌ها و بازاندیشی در برون‌دادهای کار، نیاز بی‌سابقه‌ای را تجربه کردند؛ چون برای مقابله با همه‌گیری و عواقب اقتصادی آن در تلاش بودند. کووید-۱۹ سازوکاری اجباری برای رهبران و نیروی کار بود تا استفاده از نیروی کار را به روش‌های جدید و برای تأمین نیازهای تازه ارزیابی کنند. کارفرمایان از کارکنان خواستند تا وظایف خود را به تمامی وظایف ضروری تعمیم دهند؛ خواه آن وظایف در نقش قبلی آن‌ها بوده باشد، خواه نباشد. هم‌زمان مشاغل و نقش‌ها برای بازتاب آنچه کارکنان به‌واقع انجام می‌دادند، گسترش یافت و کارکنان ثابت کردند که وقتی پتانسیل آن‌ها به‌کار گرفته شود، از قابلیت دستیابی به چیزی فراتر از شرح وظایف شغلی خود برخوردار می‌شوند.

در امتداد این راه، سازمان‌ها آموختند که تعاریف آن‌ها از آن کاری که باید انجام شود، چه کسی باید آن را انجام دهد و چگونه افراد برای دستیابی به بیشترین پتانسیل خود برانگیخته شوند، می‌تواند در مقایسه با آنچه مقرر بود، سیال‌تر شود. چنانچه رهبران این درس را از صمیم قلب بپذیرند، به سمت محیطی پیش می‌رویم که در آن، سازمان‌ها ماهیت کار و مشاغل را نه فقط در هنگام رویارویی با بحران، بلکه هنگام پیش‌بینی تغییرات سریع محیطی، دوباره ارزیابی می‌کنند. سازمان‌ها نیاز خواهند داشت تا درباره استفاده از پتانسیل نیروی کار در قالب یک روش داده‌محور، هشیاری به خرج دهند تا بدانند که براساس شرایط لحظه‌ای، چه قابلیت‌هایی را می‌توانند استخراج کنند.

در عین حال، در تمامی سطوح سازمانی، از گروه‌ها و تیم‌های انفرادی تا مجموعه

مدیران ارشد، رهبری زبردست بیشتر از همیشه اهمیت پیدا نمی‌کند. در پیمایش روندهای جهانی سرمایه‌انسانی دیلویت در ۲۰۲۱، ۶۰ درصد از مدیران اجرایی گفتند که برای آمادگی درمقابل آینده‌های ناشناخته (اولویت اول پشتیبانی از آمادگی)، رهبری مهم است. درحالی که از نظر تاریخی، بیشتر رهبری درباره‌ی تعیین مسیر و اطمینان از پیمودن آن بوده است؛ اما امروزه رهبری مؤثر به صورت تغییر به سمت آمادگی در برابر موارد پیش‌بینی‌ناپذیر، از طریق هدایت، تیم‌سازی و تقویت توان کارکنان برای یادگیری و انطباق است. رهبران تیم بهترین افراد برای تشخیص پتانسیل تیم خود هستند؛ آن‌ها افرادی هستند که می‌توانند اشخاص دارای قابلیت را شناسایی و تعیین کنند که چه کارهایی انجام شود و بهترین روش اعمال آن قابلیت‌ها برای انجام این کارها چه باشد. یعنی سازمان‌ها افزون‌بر درک پتانسیل کارکنان برای رشد و قابلیت انطباق، باید برای درک توانایی رهبران در پرورش این پتانسیل‌ها نیز بکوشند.

### پرسش‌هایی درباره‌ی به‌کارگیری پتانسیل کارکنان

- ارزیابی شغل: هر چند وقت یک بار، کدامیک از شغل‌ها و به چه میزان تغییر می‌کند؟
- آمادگی نیروی کار برای آینده: برای انجام این کار در آینده، نیروی کار ما چقدر آمادگی دارد؟ شکاف‌های قابلیت، تجربه و مهارت ما چیست و چگونه می‌توان آن‌ها را پر کرد؟
- توانایی و چابکی تغییر: آیا کارکنان و رهبران می‌توانند به سرعت و به صورت مؤثری با تغییرات مداوم انطباق پیدا کنند؟
- آمادگی رهبر آینده: رهبران برای چه روندها، چالش‌ها و سناریوهایی آماده می‌شوند؟ چه تعداد از رهبران ما از ویژگی لازم برای موفقیت برخوردارند؟

## بهره‌گیری از کل اکوسیستم استعدادها

همان‌گونه که بسیاری از سازمان‌ها در حال کشف توانایی گسترش مسئولیت‌ها و نقش‌ها بودند، بسیاری از آن‌ها نیز فهمیدند که دیدگاه روشنی از کل اکوسیستم استعداد آن‌ها و دسترسی بیشتر به آن می‌تواند این کوشش‌ها را اثربخش‌تر کند. هرچه سازمان دقیق‌تر بداند که قابلیت‌های انجام کار لازم چیست و بهتر بتواند به این قابلیت‌ها دسترسی یابد، می‌تواند از آن‌ها به‌صورت مؤثری استفاده کند و افراد را دوباره به کار بندد تا شکاف‌های عملیاتی را پر کنند. در سازمان‌هایی که به‌شدت به کارکنان جایگزین تمایل دارند، این نیاز به‌شکل ویژه‌ای مشهود است؛ خواه به این دلیل که به‌سرعت در حال رشد هستند و برای پشتیبانی از رشد خود، به کارکنان اضافی نیازمندند، خواه به این علت که به کاهش ارقام ترازنامه نیازمندند و به‌عنوان جانشینانی منعطف‌تر، در حال استفاده از کارکنان جایگزین هستند.

این درک به ما یادآوری می‌کند که توانمندی برای دسترسی فوری به قابلیت‌های لازم، در هر جا باشد، چقدر اهمیت دارد. از همین روست که احتمال می‌دهیم سازمان‌ها برای ردیابی، اندازه‌گیری و تدبیر امور کارکنان هر دو گروه نیروی کار سنتی و جایگزین، سیستم‌های مشترکی را اجرا کنند. افزون‌بر این، همه‌گیری پیشران نیاز سازمان‌ها به انعطاف‌پذیری نیروی کار خود بوده و همراه با این وضعیت، روشن شده است که باید اکوسیستم استعداد کارکنانی مانند دانش‌آموختگان و بازنشستگان را نیز دربرگیرد که از سازمان جدا شده‌اند. حفظ نبض داده‌محور برای این کارکنان مجزا به سازمان کمک می‌کند تا آن‌ها را در صورت نیاز، دوباره به کار گیرد و ردیابی کند.

درواقع استخراج بیشترین ارزش از اکوسیستم استعداد سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا به مفهوم نگه‌داری به‌گونه‌ای متفاوت بنگرند. این امر کمتر به ردیابی تعداد افراد ترک‌کننده مربوط می‌شود و بیشتر درباره‌ی درک این است که چه کسی و چگونه کار را ترک می‌کند. عکس معیارهای ساده‌ی نرخ ماندگاری، درک اینکه چه کسی کار را ترک می‌کند و چرا ترک می‌کند، مطلوب بودن یا نبودن این الگوها را روشن‌تر می‌کند و برای تطبیق‌های

مناسب، راهبردهای درخوری را نشان می‌دهد؛ یعنی تفاوت بین دانستن اینکه ۱.۱ میلیون کارمند از نیروی کار ایالات متحده، در سپتامبر ۲۰۲۰، کارشان را ترک کرده‌اند و درک اینکه ۸۰ درصد از این کارکنان زن بوده‌اند؛ آماری با دلالت‌های مهم درباره تنوع، عدالت و درون‌گنجی. [۲۳]

رویکردهای جدید درباره حفظ نیروی کار باید بر چگونگی ساخت و حفظ روابط بین بخش‌های مختلف اکوسیستم نیروی کار نیز تمرکز کند؛ خواه نیروی کار سنتی، خواه نیروی کار جایگزین، پاره‌وقت یا سابق. توانمندی در شناسایی تمامی بخش‌های استعداد در سراسر اکوسیستم اهمیت دارد و درک مهارت، انگیزه‌ها و ترجیحات استخدامی کارکنان هر بخش نیز به همان اندازه مهم است. بینش‌های داده‌محور مبتنی بر موضوعاتی نظیر این سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا نیروی کار خود را آسان‌تر با نیازهای متحول کار تطبیق دهند.

### پرسش‌هایی درباره بهره‌گیری از کل اکوسیستم استعداد

- **ردپای نیروی کار:** چه تعداد از کارکنان خدمات مستقیم یا غیرمستقیم به سازمان ما عرضه می‌کنند؟
- **سلامت بازار داخلی استعداد:** بازار داخلی استعداد ما چقدر سلامت است؟
- **سلامت اکوسیستم استعداد:** در اکوسیستم گسترده‌تر خود، به چه میزان از قابلیت‌ها دسترسی داریم؟
- **پیشران‌های ابقای کارکنان:** کدام‌یک از کارکنان ما در خطر ترک کار هستند و چرا؟

### ترجمه ارزش‌ها به اقدام

سال ۲۰۲۰ شاهد سلسله وقایعی بود که کانون توجه‌ها را به ارزش‌های سازمانی مانند اخلاق، انصاف و درون‌گنجی در سراسر جهان معطوف کرد. وقایع انفجاری نژادی در

ایالات متحده سازمان‌ها را برانگیخت تا تعهد خود را به DE&I بررسی کنند؛ درحالی که اخراج‌های گسترده کیفیت قرارداد اجتماعی بین کارفرمایان و کارکنان را برجسته کرد. مشتریان از رهبران سازمانی و رهبران سازمانی از شرکا و تأمین‌کنندگان خود خواستند تا آنچه را که برای ارتقای رفتارهای سازمانی و فردی اصولی انجام داده‌اند، بررسی کنند و این انتظار را داشته باشند که هر کسی باید کار بیشتری در این زمینه انجام دهد.

در طی بحران کووید-۱۹، نحوه اثرگذاری همه‌گیری بر قرارداد اجتماعی بین کارفرمایان و کارکنان، به‌خصوص از جنبه اثرگذاری بر رفاه، به‌طور ویژه‌ای مشهود بود. بسیاری از کارفرمایان تمرکز خود بر رفاه کارکنان را افزایش دادند و این افزایش تمرکز به کوشش برای جلوگیری از بیماری کارکنان محدود نشد. برای مثال ۶۹ درصد از مدیران تحت پیمایش ما گفتند که در طی دوره کووید-۱۹، سازمان آن‌ها تغییراتی را ایجاد کرد که از دید این مدیران، کارکنان را قادر می‌ساخت تا زندگی شخصی و شغلی خود را بهتر ادغام کنند.

برای تقویت بیشتر چنین دستاوردهایی، یافتن روش‌های عملی برای استفاده از اطلاعات و تسهیم آن‌ها برای تحقق پیشرفت قابل اندازه‌گیری در مسیرهای جدید اهمیت دارد. در چنین مواردی است که قابلیت‌های حسی سازمان از اهمیت زیادی برخوردار می‌شود؛ یعنی پوشش کل اکوسیستم نیروی کار خود که به روش‌های مختلف، از طریق مجاری چندگانه و به‌صورت مداوم و نه دوره‌ای انجام می‌شود. یک محیط درحال تغییر و پیچیده، اتکا به داده‌های گسسته لحظه‌ای یا داده‌هایی که فقط بخشی از نیروی کار را پوشش می‌دهد، غیرممکن می‌سازد. در عوض هر سازمان به دیدگاه کل‌گرایانه‌ای از نگرش‌ها، هنجارها و رفتارهای افراد خود نیاز دارد تا فرهنگ، تعیین دقیق ریسک‌ها و تصمیم‌گیری درباره کارهای لازم برای دستیابی به آمال خود را درک کند. نکته دیگری که به همان اندازه اهمیت دارد، این است که سازمان‌ها به درک حس‌های جهان بیرون نیز نیاز دارند تا بتوانند شیوه درک دیگران را بفهمند و مدیریت کنند. بینش‌های حاصل از

داده‌های حسی درونی و بیرونی به سازمان‌ها یاری می‌رساند تا اقدامات انفرادی و سازمانی را با ارزش‌های سازمانی بهتر تراز کند. داده‌ها می‌توانند و باید به‌طور شفاف به دغدغه‌داران بیرونی انتقال داده شود تا از یکپارچگی و اخلاق‌مداری سازمان اطمینان حاصل آید. به تدریج که گسست به هنجار جدید تبدیل می‌شود، سازمان‌ها و ادار می‌شوند تا پیوسته راهبردهای کار، نیروی کار و محل کار خود را دوباره ارزیابی و دوباره تصور کنند. بنابراین نیاز به رهبرانی است که با گردآوری داده‌های بی‌درنگ و داده‌های دورنگر در محل تقاطع ارزش‌های اقتصادی و ارزش‌های اجتماعی، اقدامات مربوط به نظام تدبیر امور نیروی کار خود را به‌صورت بنیادین تغییر دهند. اما گردآوری داده‌ها به‌خاطر خودِ داده‌ها هدف نیست. بینش‌های داده‌محور سازمان‌ها را قادر می‌سازند همواره اقدامات اعمالی خود را به‌چالش بکشند و تعیین کنند که آیا می‌توانند در هنگام نیاز، آن اقدامات را تغییر بدهند یا خیر؛ و چگونه این تغییرات را انجام دهند. چالش این است که وقتی تمرکز باید بر استفاده از داده‌ها برای اطلاع‌رسانی به اقدامات معنادار معطوف به دستاوردهای جدید باشد، از درگیری در سازوکار گردآوری داده‌ها پرهیز شود.

اولویت حرکت به جلو کسب اطمینان از این است که کوشش‌های سازمان دربارهٔ راهبردهای نیروی کار، داده‌ها و بینش‌ها، دامنهٔ دغدغه‌داران را پوشش می‌دهد و لنز آن قدر گسترده است تا هر دو مورد ابزارهای بلندمدت و کوتاه‌مدت پیشرفت در زمینهٔ اهداف اقتصادی و اجتماعی، تحت پوشش قرار گیرد. انجام این کار بر توانایی سازمان می‌افزاید تا به نیازهای درحال تحول استعداد پاسخ گوید و به انعطاف و مقاومت دست یابد و در جهانی از گسست دائمی، مدیریت و دستاوردهای بهتر و جدیدی از نیروی کار را محقق کند.



یادداشتی برای منابع انسانی

## شتابدهی به تغییر به سمت معماری دوباره کار

کووید-۱۹ افراد را ملزم کرد تا به روش‌های جدید و بی‌سابقه‌ای کار کنند؛ خواه به صورت دور کاری و استفاده از فناوری، خواه به‌طور شخصی و همراه با ایمنی و فاصله‌گذاری اجتماعی در محل کار. سازمان‌ها در مقام مقابله با این چالش‌ها، منابع انسانی را به خط مقدم تلاش‌های خود در جهت بقا در بحران، انتقال دادند و در نتیجه منابع انسانی در نزد مدیران اجرایی کسب‌وکار اعتبار بیشتری به دست آورد. به تدریج که سازمان‌ها گلیم خود را از آب همه‌گیری بیرون کشیدند، منابع انسانی این فرصت را به دست آورد تا موقعیت ارتقایافته جدید خود را تثبیت کند و از نقش خود به مثابه مدیریت نیروی کار به معماری دوباره کار و استخراج دستاوردهای بهتر برای شکوفایی سازمان انتقال یابد.

### واقعیت‌های در حال تغییر

ما در یادداشت خود برای منابع انسانی در گزارش روندهای جهانی سرمایه انسانی دیلویت در ۲۰۲۰، خواستار مدیریت منابع انسانی جسورانه‌تر و رشدیافته‌تر شدیم؛ مدیریتی که بتواند تمرکز خود را افزایش دهد و در مدیریت بهتر نیروی کار و مسائل کسب‌وکار سازمان نفوذ



خود را گسترش دهد. [۲۴] شیوع کووید-۱۹ به بسیاری از سازمان‌های منابع انسانی این فرصت را داد تا همین کار را به‌انجام رسانند. همراه با تکاپوی سازمان‌ها، کارکنان و رهبران برای انطباق با ذهنیت‌ها و روش‌های جدید کار، مسائل نیروی کار به مسائل محوری کسب‌وکار تبدیل شد. این شرایط سازمان‌های منابع انسانی سراسر بخش‌ها و جغرافیا را واداشت تا به‌سرعت و خلاقانه معضلات نیروی کار و مشکلات کسب‌وکار را حل کنند. بسیاری از آن‌ها در حین انجام این کار، نشان دادند که از نقش سنتی خود در استانداردسازی و اجرای سیاست‌های نیروی کار به مسئولیت جدید هماهنگ‌سازی کار، به‌چابکی در کل بنگاه‌گرایی یافته‌اند.

در نتیجه مقابله بخش منابع انسانی با چالش‌های کووید-۱۹، هر دو گروه رهبران منابع انسانی و رهبران کسب‌وکار از توانایی منابع انسانی در کمک به سازمان‌ها در پیمودن دگرگونی‌های آینده اطمینان بیشتری یافته‌اند. پیمایش روندهای جهانی سرمایه‌انسانی دیلویت در ۲۰۲۱ نشان داد نسبت مدیران بسیار باورمند به توانایی منابع انسانی در پیمودن دگرگونی‌های آینده، از یک‌هشتم در سال ۲۰۱۹ به حدود یک‌چهارم در سال ۲۰۲۰ افزایش یافته و دوبرابر شده است (نمودار ۵). در نزد مدیران اجرایی نیز، اطمینان به بخش منابع انسانی افزایش یافته و نسبت مدیران «غیرباورمند» به منابع انسانی از ۲۶ درصد در سال ۲۰۱۹ به ۱۲ درصد در سال ۲۰۲۰ به‌شدت افت کرده است.

مدیرانی که از توانایی منابع انسانی در پیمودن تغییرات سه تا پنج سال آینده بسیار آسوده‌خاطر بودند، ۲۹ برابر بیشتر احتمال داشت که گزارش دهند سازمانشان برای انطباق، مهارت‌مجدد و تعریف نقش‌های جدید، آمادگی زیادی دارد. همچنین ۲۶ برابر بیشتر احتمال داشت که موافق باشند تغییرات سازمان آن‌ها در طی همه‌گیری، کارکنان را توانمند سازد که خواسته‌های شخصی و زندگی شغلی خود را با موفقیت ادغام کنند. و ۲۲ برابر بیشتر احتمال داشت که گزارش دهند برای تغییر تقاضای کسب‌وکار آمادگی بسیار زیادی دارند.

## نمودار ۵. اطمینان به توانایی منابع انسانی در پی‌موندن دگرگونی‌های آینده، در نزد هر دو گروه مدیران اجرایی کسب‌وکار و مدیران اجرایی منابع انسانی افزایش یافته است

رنگ طوسی روشن = پیمایش ۲۰۲۱

رنگ طوسی تیره = پیمایش ۲۰۲۰

با توجه به نقش و اثر منابع انسانی در طی همه‌گیری کووید-۱۹، چقدر اطمینان دارید که منابع انسانی می‌تواند دگرگونی‌های لازم در سه تا پنج سال آینده را هدایت کند؟



یادداشت: نمونه پیمایش ۲۰۲۱ = ۳۶۳۰ نفر و نمونه پیمایش سال ۲۰۲۰ = ۹۰۰۰

منبع: پیمایش روندهای جهانی سرمایه انسانی دیلویت در ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱

[آمارهای بالا] خبر خوبی برای منابع انسانی است، اما داده‌های پیمایش ما این نکته را

نیز نشان می‌دهد که بیشترین حوزه‌های اثرگذاری منابع انسانی در طی همه‌گیری، همان قلمروی سنتی آن است (نمودار ۶). اکنون این پرسش پیش می‌آید: با توجه به اینکه منابع انسانی حرکت مثبتی ایجاد کرده و اطمینان مدیران اجرایی کسب‌وکار را افزایش داده است،

چگونه می‌توان از این حرکت استفاده کرد و فراتر از موضوع «آنچه خواسته می‌شود» به موضوع «آنچه می‌تواند باشد» پیش رفت؟ منابع انسانی چگونه می‌تواند این روزنه فرصت را غنیمت شمارد و از یک ذهنیت کارکردی به ذهنیت اثرگذار و بنگاهی حرکت کند؛ ذهنیتی که تمرکز منابع انسانی را گسترش می‌دهد و نفوذ آن را از فرایند به عملیات، از کارکنان به انسان و از مدیریت کارکنان به معماری دوباره کار تعمیم می‌دهد.

پرسش بالا فقط یک سؤال دانشگاهی نیست. برای کمک به رشد و شکوفایی سازمان، باید منابع انسانی به مفاهیم وسیع‌تری از وظایف خود متکی شود و از بهینه‌سازی به سمت طراحی مجدد، معماری مجدد کار و تجسم دوباره چالش‌های کار حرکت کند. دلیل آن ساده است. چنانچه منابع انسانی این طرز فکر را داشته باشد، آن‌گاه سازمان‌ها از تاب‌آوری بیشتری برخوردار می‌شوند، کارکنان قدرت بیشتری می‌یابند و سازمان‌ها به نتایج بهتری می‌رسند.

### نمودار ۶. بیشترین حوزه‌های اثرگذاری منابع انسانی در طی همه‌گیری، در قلمروی سنتی آن قرار داشت

بیشترین حوزه‌های اثرگذاری منابع انسانی بر سازمان شما، در طی همه‌گیری کووید-۱۹ چیست؟

رتبه	حوزه تمرکز	درصدی از مدیران اجرایی که گفته‌اند منابع انسانی، اثر مثبت دارد	درصدی از مدیران اجرایی که گفته‌اند اقدام منابع انسانی پیش از کووید-۱۹ بود
۱		۷۳٪	۸۵٪
۲		۵۴٪	۸۱٪
۳		۳۹٪	۹۱٪

یادداشت: نمونه = ۳۶۳۰ مدیر اجرایی

منبع: پیمایش روندهای جهانی سرمایه انسانی دیپلوم در ۲۰۲۱

## معماری دوباره کار: تجسم در عمل

در سراسر این گزارش، درباره «تجسم دوباره»ی کار بسیار سخن گفتیم. البته تحقق دستاوردهای جدید و ارزش‌های جدید گامی فراتر از تجسم مجدد است. آن گام معماری دوباره کار است. از دیدگاه ما، اگرچه خود تجسم دوباره هدف است، معماری دوباره مسیری برای نمود عینی تجسم مجدد است؛ چون معماری دوباره به ما توان می‌دهد تا تجسم دوباره را عملی کنیم. پیش‌بینی دستاوردهای جدید کار یک چیز است، اما توانایی طراحی این دستاوردها به روشی که پتانسیل انسانی را آزاد کند، چیزی دیگر؛ نه فقط روش انجام کار، بلکه شیوه تجربه و زیستن آن. معمای دوباره کار، یا شیوه اثرگذاری بر تغییر، پتانسیل تجسم دوباره را به کار می‌گیرد و آن را به واقعیت تبدیل می‌کند. این واپسین گامی است که سازمان‌ها را به سمت شکوفایی واقعی توانمند می‌سازد.

## دورنمای ما از ۲۰۲۱

### فرضیه ما:

کووید-۱۹ به بسیاری از سازمان‌های منابع انسانی این حق را داده است تا در هماهنگ‌سازی کار در سراسر بنگاه، جسورانه‌تر عمل کنند. منابع انسانی برای استفاده از این فرصت، نیاز دارد با پیش‌گامی در معماری دوباره کار و تجسم دوباره نیروی کار و محل کار براساس آن، مأموریت و ذهنیت خود را در جهت شکل‌دهی موفقیت در آینده تغییر دهد.

انطباق ذهنیت بنگاهی توسط منابع انسانی درباره سازمان‌دهی دوباره یا تجدید ساختار سازمان منابع انسانی نیست؛ اما درباره نیاز به یک توانمندساز است. حتی درباره «به‌دست

آوردن یک صندلی پشت میز» هم نیست (چون مدت درازی است که در میز مدیران، صندلی دارد). در عوض، انطباق ذهنیت بنگاهی بدین معناست که نقش منابع انسانی بر مسئولیت خود و معماری دوباره کار در سراسر سازمان متمرکز می‌شود. اگر معماری دوباره به صورت متفکرانه انجام شود، می‌تواند دستاوردهای جدیدی را محقق کند که حامل دگرگونی‌های مثبت است؛ از افزایش بهره‌وری تا افزایش چابکی و نوآوری بیشتر.

به نظر می‌رسد کووید-۱۹ آگاهی رهبران درباره این مزایای بالقوه را افزایش داده است. در پیمایش ما، ۶۱ درصد از کل مدیران اجرایی کسب‌وکار و منابع انسانی، در کل، گفتند که فکر خود را حول تغییر شکل تجسم کار، در یک تا سه سال آینده، متمرکز می‌کنند؛ فقط ۲۹ درصد اظهار کردند که پیش از همه‌گیری، این کار را انجام داده‌اند.

موفقیت در معماری دوباره کار نیازمند چندین تغییر در شیوه رویکرد سازمان و منابع انسانی به کار، تیم‌ها و قابلیت‌هاست:

- تغییر تمرکز کار از برون‌دادها به دستاوردها. این تغییر ذهنیت برای دستیابی به نتایجی فراتر از آنچه امروزه ارزان‌تر و سریع‌تر انجام می‌شود و به‌منظور انجام آنچه که برای پیگیری دستاوردها و نتایج بهتر ضرورت دارد، حیاتی است.
- نگاه کردن به معماری دوباره کار، نه فقط به‌عنوان یک پروژه یا ابتکار عمل گذرا، بلکه به‌مثابه یک قابلیت در جریان که باید درون عملیات سازمان جاگیر شود.
- استقرار تیم‌ها و ابرتیم‌ها در مرکز شیوه انجام کار. این کار در هر دو جنبه از منابع انسانی و کل بنگاه لازم است تا جرقه نوآوری زده شود.
- رویکرد به توسعه نیروی کار از طریق تعیین، پرورش و کاربست پتانسیل کارکنان، همراه با تمرکز بر قابلیت‌های یگانه انسانی مانند تجزیه و تحلیل، سنتز، حل مسئله و هوش اجتماعی.
- گسترش تعریف قابلیت‌ها تا یکپارچگی هر دو مورد قابلیت انسان و قابلیت فناوری را شامل شود.

- تصدیق و مدیریت فعالانۀ رهبری و آثار فرهنگی ناشی از پذیرش شیوه‌های جدید کار.

## اولیت‌های نوظهور

با توجه به اهمیت فزاینده کار و مسائل مربوط به آن، برخی از فوری‌ترین نیازها برای معماری دوباره کار، در حوزه خود منابع انسانی است. چارت پایین نمودار ۷، پیشرفت دستاوردهای جدیدی را نشان می‌دهد که منابع انسانی می‌تواند در بستر چهار روند دیگر مورد تأکید در این گزارش به وجود آورد.

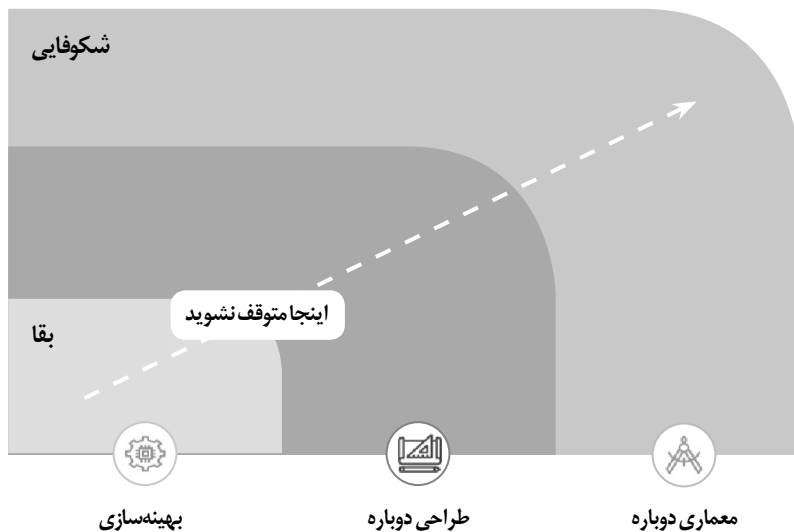
موضوع مشترک موجود در این نمونه‌ها، گسترش دستاوردها و تمرکز و در نتیجه افزایش ارزش سازمان است. برای تحقق عملی این اقدام، موضوع دور کاری را در نظر بگیرید. برای نمونه واکنش منابع انسانی سنتی بر عرضه یارانه‌های رفاهی برای پوشش صندلی‌های ارگونومیک در دفاتر خانگی تمرکز دارد؛ و این اقدام مثبت است. اما منابع انسانی می‌تواند با نگاهی گسترده‌تر، در کنار پشتیبانی از سلامت فیزیکی کارکنان، اثر اساسی دیگری نیز داشته باشد. زیربنای انتقال به دور کاری این ایده است که باید رهبران افرادی را مدیریت، پشتیبانی و توسعه دهند که اساساً متفاوت کار می‌کنند. درک اینکه رهبری اثربخش در این شرایط چه خصوصیتی دارد، به منابع انسانی فرصت می‌دهد تا روند آتی را درک و ترسیم کنند: فهم بهتر آنچه رهبران سازمان انجام می‌دهند، تعیین اینکه آیا آن‌ها شایستگی درستی دارند، شکل‌دهی به طرح‌های توسعه رهبران و نماگرها و انگیزش‌های عملکردی و در نهایت آماده‌سازی رهبران نسل بعدی برای آینده‌ای که در آن، نیروی کار به صورت دورکار و انعطاف‌پذیر کار می‌کند.

دستیابی به حالت «معماری دوباره» مستلزم توسعه و ارتقای مهارت‌ها و قابلیت‌هاست؛ از قبیل تفکر یکپارچه و استعدادی برای همکاری گروهی. حتی مهم‌تر از این، معماری دوباره کار نیاز دارد تا منابع انسانی از خود کارکنان یاد بگیرد و با مشارکت آن‌ها فرصت‌ها و

رویکردهای جدید را شناسایی و اجرا کند. منابع انسانی نمی‌تواند از راه دور به درک واضحی از عمق و وسعت کارهای سازمان دست پیدا کند و لازم است از کارکنان به‌عنوان راهنما کمک بگیرد و روش‌های قالب‌بندی کار برای حرکت سازمان در مسیر جلو را کشف کند؛ یعنی انتقال از رفتار مکانیکی با کارکنان به رفتار با آن‌ها به‌مثابه نیرویی خلاق.

انجام اثربخش موارد بالا بدین معناست که باید دستور کار منابع انسانی با دستور کار کسب‌وکار یکی شود. باید منابع انسانی با دیگر دغدغه‌داران سازمان ارتباط نزدیکی داشته باشد و همکاری و راهنمایی آن‌ها را در معماری دوباره کار تعیین کند. منابع انسانی می‌تواند با این روش، به‌مثابه مدلی از تفکر و رفتار یکپارچه برای کل سازمان، الگو شود. برای نمونه رهبری تغییر سازمان به‌سمت یک روش «هم‌نواتر» برای بودن، فرصتی برای منابع انسانی است.

### نمودار ۷.۱ از بهینه‌سازی به طراحی دوباره و به معماری دوباره: مسیر منابع انسانی برای تحقق دستاوردهای جدید



	آستانه ۱	آستانه ۲	آستانه ۳
رفاه	بهبود ایمنی و سلامت کارکنان و دسترسی آن‌ها به ابزارها و برنامه‌های دورکاری	تعمیم رفاه از کارمندان به تمامی کارکنان و تمامی جنبه‌های رفاه نیروی کار	رهبری ادغام رفاه نیروی کار در جریان کار (و زندگی)
فرا تر از مهارت‌یابی مجدد	شتاب‌دهی به برنامه‌های توسعه برای نقش‌ها و مهارت‌های پرمقاصی	اجرای فناوری‌های جدید یادگیری و بازارهای استعداد، برای ایجاد مهارت‌های جدید و امکان انتخاب توسعه به کارکنان	تمرکز بر پتانسیل نیروی کار و آزادسازی آن و ایفای نقش رهبری در معماری دوباره کار برای دستاوردهای جدید
اِبر تیم‌ها	اجرا و مدیریت تغییر مربوط به اتوماسیون کار	تمرکز بر ایجاد «اِبرمشاغل» برای تقویت مهارت کارکنان در بهبود بهره‌وری خود به وسیله فناوری	آسان‌کردن و توسعه اِبر تیم‌ها و فناوری برای خدمات و راه‌حل‌های جدید
تدبیر امور راهبردهای نیروی کار	بهبود ایجاد و دسترسی به داده‌های گذشته کارکنان	گذار به اکوسیستم کامل نیروی کار با تحلیل‌های معطوف به بهبود بهره‌وری، ایجاد معیارهای الگو و شناسایی مسائل	ایجاد بینش‌های بی‌درنگ و دورنگر برای حس فرصت‌ها و تنظیم مسیرها و اقدامات جدید، برای رهبران کسب‌وکار، کارکنان و دغدغه‌داران بیرونی

منبع: تحلیل‌های دیلویت

تجربه کووید-۱۹ دریچه جدیدی را به روی منابع انسانی گشود تا برای کسب و کار و نیروی کار ارزش متفاوتی را ایجاد کند. اکنون زمان آن است که منابع انسانی از این دریچه عبور کند و پتانسیل واقعی خود برای معماری کار را آزاد کند. منابع انسانی می‌تواند



با پذیرش این نقش، نفوذ خود را گسترش داده، کل سازمان را تحت تأثیر قرار دهد و بر سراسر سازمان تمرکز کند؛ نه برای خود منابع انسانی، بلکه برای هدایت سازمان به سوی اهداف انسانی و اقتصادی گسترده‌تر.

هدایت به جلو

---

ایجاد تغییر  
از بقا به شکوفایی



دهه گذشته با گسست اقتصادی و اجتماعی چشمگیری در دنیای کار همراه بود. سازمان‌ها تلاش کردند تا در مقابل این گسست‌ها، بقای خود را حفظ کنند و در مدل‌ها و فرایندهای کسب‌وکار خود، تغییرات آنی به وجود آورند تا در فضای به سرعت متغیر، توان رقابتی خود را نگه دارند. اما وقتی وقایع ۲۰۲۰ گسست‌هایی بزرگ‌تر از گسست‌های معمول پیش‌روی سازمان‌ها پدید آورد، بی‌تردید روشن شد که پاسخ‌های آنی کارگر نیفتاده‌اند. همراه با شکست طرح‌های اجراشده در سال ۲۰۱۹، دیدگاه‌های سازمانی درباره آمادگی نیز کنار رفت. مدیران اجرایی تصدیق کردند که برای شکوفایی در آینده‌های چندگانه ناشناخته، برنامه‌ریزی برای رویدادهای مورد انتظار و روبه‌افزایش بنیان محکمی نیست و [بنابراین] رویکرد خود را به سمت آمادگی تغییر دادند (نمودار ۱).

## نمودار ۱. کووید-۱۹ در حال انتقال رویکرد سازمان‌ها به سمت آمادگی در ارزیابی آینده‌های چندگانه و ناشناخته است

کدام گزاره آمادگی شما را پیش از همه‌گیری کووید-۱۹، بهتر توصیف می‌کند؟  
کدام گزاره آمادگی شما را در حرکت به جلو [و پس از کووید-۱۹]، بهتر توصیف می‌کند؟



یادداشت: نمونه = ۳۶۳۰ مدیر اجرایی

منبع: پیمایش روندهای جهانی سرمایه‌انسانی دلبویت ۲۰۲۱

همچنین روشن شد که آمادگی در برابر موارد غیرمنتظره به شیوه کار سازمان و نیروی کار وابستگی زیادی دارد. بحران جهانی مالی، بهداشتی و عدالت اجتماعی در سال ۲۰۲۰ بیشترین اثرات خود را بر کارکنان و نیروی کار می‌گذارد؛ زیرا سازمان‌ها درباره کارهایی که باید انجام شود، محل انجام آن، چگونگی انجام آن و انجام‌دهندگان کار، تغییرات گسترده‌ای ایجاد کرده‌اند. اولویت کار و کارکنان، در توانایی پیمودن گسست‌های سال، نشان می‌دهد وقتی صحبت از آمادگی برای آینده‌های ناشناخته باشد، سازمان‌ها ملزم می‌شوند تا کار را طوری ساختار بدهند و از کارکنان خود به روشی پشتیبانی کنند که آن‌ها را قادر سازد با چالش‌ها و گسست‌های ناشی از آن‌ها مقابله کنند.

همان گونه که در بحث‌های عمیق خود دربارهٔ رفاه، مهارت‌یابی مجدد، ابرتیم‌ها و راهبردهای نیروی کار و نقش منابع انسانی شرح داده‌ایم، آماده‌سازی کار و کارکنان برای آینده‌های غیرقطعی به متناسب‌سازی عنصر انسانی هر سازمان با کار آن سازمان بستگی دارد. باور داریم که برای انجام این کار، باید سازمان‌ها سه خصوصیت را ایجاد کنند؛ هدف، پتانسیل و دورنما. این خصوصیت‌ها به آن‌ها امکان می‌دهد تا برای خلق ارزش‌های دیرپا در نزد کارکنان، سازمان و جامعهٔ خود در مقیاس بزرگ، کار را هماهنگ کنند.

سازمان‌ها را به مجموعه‌ای از ارزش‌ها مجهز کنید که به شرایط بستگی نداشته باشند. آن ارزش‌ها که در تقاطع منافع انسانی، اقتصادی و اجتماعی قرار دارند، به‌مثابهٔ معیار الگویی عمل می‌کنند که وزن اقدامات و تصمیم‌ها را مشخص می‌کنند. در مواجهه با شرایطی که پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای آن‌ها دشوار است، سازمان‌هایی که در هدف خود ثابت‌قدم باشند، می‌توانند معنا را به کار القا کنند تا کارکنان پیرامون اهداف مشترک و معنادار بسیج شوند.

پتانسیل سازمان‌ها را ترغیب می‌کند تا به قابلیت‌های افراد خود پویاتر نگاه کنند. چنانچه وظیفهٔ آمادگی در برابر وقایع معلوم مطرح باشد، سازمان‌ها می‌توانند به شرح وظایف معین، مسیرهای حرفه‌ای و برنامه‌های یادگیری تکیه کنند تا قابلیت‌های نیروی کار را برسانند و به آن دسترسی داشته باشند. اما در جهانی که سازمان‌ها باید مدام با رویدادهای ناشناخته رویارو شوند، باید رهبران پتانسیل کارکنان برای رشد را درک نمایند و به آن‌ها کمک کنند تا به روشی که امکان پاسخ‌گویی و پیش‌بینی آینده‌های برنامه‌ریزی نشده را میسر می‌سازد، آن پتانسیل‌ها را آزاد کنند.

دورنما سازمان‌ها را به‌چالش می‌کشد تا در رویارویی با عدم قطعیت جسورانه عمل کنند. سازمان‌هایی که دورنما دارند، درعوض کرختی در برابر چندین آینده و چندین گزینه، از گسست به‌مثابهٔ سکوی پرتابی برای تصور فرصت‌ها و امکانات جدید استفاده می‌کنند. بر این باوریم که توانایی برداشتن گام‌های مطمئن به‌سمت جلو، بر معماری دوبارهٔ کار استوار

است. معماری دوباره کار تبدیل تجسم دوباره به عمل است؛ اقدامی درباره شیوه طراحی سنجیده کار که در جستجوی دستاوردها و ارزش‌های جدید به روشی است که امکان شکوفایی قابلیت‌های انسانی را ایجاد می‌کند.

در گزارش روندهای جهانی سرمایه‌انسانی دیلویت در ۲۰۲۰، از سازمان‌ها خواسته شد تا از طریق این سه لنز، به کار و نیروی کار خود نگاه کنند تا از تعارض ادراک‌شده بین انسان و فناوری فراتر روند. در سال جاری، با مشاهده شیوه عبور سازمان‌ها از بحران کووید-۱۹، پیشنهاد می‌کنیم که برای حرکت سریع از بقا به شکوفایی در جهان دارای گسست دائمی، وجود این سه خصوصیت برای سازمان‌ها ضروری است.

## هدف در یک جهان گسسته:

### ایجاد یک ستاره راهنما

سال ۲۰۲۰، اهمیت هدف در جهت‌دهی به مسیر سازمان در مواجهه با گسست را آموخت. مشاهده کردیم که سازمان‌های هدف‌پذیر قادر شدند تا کارکنان، تیم‌ها و رهبران خود را به درک مشترکی از آنچه می‌کوشند انجام دهند، برسانند. این سازمان‌ها از هدف به‌مثابه نیروی محرکه‌ای برای غربال کردن اولویت‌های رقابتی، متحد کردن کارکنان تحت اهداف مشترک، ایجاد تعلق خاطر و تمرکز انرژی و منابع بر مهم‌ترین اهداف سازمانی و اجتماعی خود استفاده کردند.

اد باستین، مدیرعامل دلتا ایرلاینز، حس هدف این شرکت برای کمک به سازمان در عبور از بحران کووید-۱۹ را باور دارد. «وقتی من مدیرعامل شدم، مطالعه کردیم که مأموریت و هدف ما چیست و این پرسش به ما کمک کرد تا به فراتر از همه‌گیری برسیم؛ چون به طرز روشنی، پیش از همه‌گیری هدف و مأموریت داشتیم. اگر افراد ما از پشتیبانی رهبری برخوردار باشند و با هدف سازمان ارتباط برقرار کنند، می‌توانند نهایت کوشش خود را بکنند. مأموریت ما پیوند افراد است. هیچ‌کس بهتر از ما نمی‌تواند به جهان پیوند بخورد.» [۱]

هدف در ذات انسان است؛ زیرا بر توانایی یگانه انسان در شناسایی محل تقاطع ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی استوار است. پس درک این نقاط تلاقی به رهبران این امکان را می‌دهد تا هدفی را تعیین کنند که هم با ارزش اقتصادی و هم با ارزش‌های اجتماعی سازگار باشد و برای هدایت انتخاب‌های خود، همواره از این هدف استفاده کنند. یک جلوه قدرتمندتر از هدف، گرد هم آوردن ضرورت‌های اقتصادی و اجتماعی برای ایجاد تحولی معنادار در داخل سازمان و جامعه است. ادیسون اینترنشنال و بزرگ‌ترین شرکت تابعه آن، یعنی سوترن کالیفرنیا ادیسون (SCE)، نمونه‌ای از چنین سازمان‌هایی است که تصمیم گرفت اطلاعات خود را مطابق با قالب کمیسیون فرصت‌های شغلی برابر<sup>۱</sup> و درباره نیروی کار شرکت، تعهدات مربوط به کارکنان، اعضای هیئت‌مدیره و گروه‌های دغدغه‌دار بیرونی منتشر کند. همان‌طور که ناتالی شیلینگ<sup>۲</sup> معاون مدیر شرکت SCE در امور افراد، فرهنگ و راهبرد می‌گوید: «ما می‌خواهیم برای کارکنان و رهبران خود، درباره فرصت‌های [گسترش تعهدات خود در فراگیرتر کردن سازمانمان] شفافیت بیشتری ایجاد کنیم». [۲] لیجی توماس<sup>۳</sup>، مدیر بخش تنوع و درون‌گنجی SCE، نیز این دیدگاه را تأیید می‌کند:

بخشی از اصالت در این ماجرا آن است که با شفافیت به‌پیش برویم و پیش‌گام باشیم. برای موفق بودن و تغییر کل رشته‌فعالیت، یا برای ایجاد تغییرات پایدار بلندمدت در رتبه‌بندی شرکت‌های بزرگ امریکایی در فورچون ۲۵۰<sup>۴</sup>، نیاز داریم دیگر بازیگران دور میز، داده‌های خود درباره پرداخت برابر را به‌اشتراک بگذارند. [۳]

شرکت SCE با شفاف شدن اطلاعات مربوط به DE&I (در کنار آثار، تعهدات و ارزش‌های مربوط به DE&I) برای خود بستری ایجاد کرده است تا درباره مسائل مهم

1- EEOC

2- Natalie Schilling

3- Liji Thomas

4- Fortune 250



در سازمان و نیروی کار خود، صدایش را به گفت‌وگوهای عمومی برساند. این بستر به آن‌ها اجازه می‌دهد تا دیگر سازمان‌ها را به پیروی از پیش‌گامی خود، به خلق تغییرات دیرپا ترغیب کنند و درعین حال، کارکنان SCE توانمند می‌شوند تا به گفت‌وگو دربارهٔ موضوعاتی بپردازند که می‌تواند پیشران تغییر در داخل سازمان باشد.

### پتانسیل در جهان دارای گسست:

#### کاربست قابلیت‌های انسان

برای شکوفایی در بحبوحهٔ گسست دائمی، سازمان‌هایی که پتانسیل نیروی کار را درک و فعال می‌کنند، بهتر می‌توانند نبوغ انسانی را به کار گیرند و به سرعت و چابکی سازمانی دست یابند. نتایج پیمایش ما نشان می‌دهد بیشتر رهبران با این نکته موافق‌اند: ۷۲ درصد از مدیران اجرایی پیمایش روندهای جهانی سرمایه‌انسانی دیلویت ۲۰۲۱ به ما گفتند «توانایی افراد آن‌ها در انطباق، مهارت‌یابی دوباره و پذیرش نقش‌های جدید»، مهم‌ترین یا دومین عامل مهم در توانایی سازمان آن‌ها در عبور از گسست‌های آتی است. البته فقط ۱۷ درصد از همین مدیران گفتند که سازمان آن‌ها برای انطباق و مهارت‌یابی دوبارهٔ کارکنان برای پذیرش نقش‌های جدید، «بسیار آماده» بود که به شکاف اساسی بین اولویت‌های رهبران و شیوهٔ پشتیبانی واقعی سازمان آن‌ها از توسعهٔ نیروی کار اشاره دارد.

شاید علت شکاف پیش‌گفته این است که هنوز سازمان‌ها دربارهٔ نیروی کار خود دیدگاه محدودی دارند. بسیاری از آن‌ها گرایش دارند تا به‌جای نگاه به کارکنان به‌مثابهٔ افرادی با پس‌زمینه‌ها، تجربیات و علایق متفاوت که قابلیت رشد مستمر دارند، نیروی کار را از نظر شرح وظایف ایستا بنگرند. به همین علت، سازمان‌ها در جست‌وجوی اهداف سازمانی‌شان، فرصت تقویت پتانسیل نیروی کار خود و مهارت‌عصب خود را از دست می‌دهند.

آسترانکا نمونه‌ای از سازمانی است که برای تسریع بسیج منابع خود جهت پاسخ‌گویی به یک نیاز (واکسن کووید-۱۹ در این مورد)، از پتانسیل کارکنان خود بهره گرفت. تونیا

ویلافانا<sup>۱</sup> معاون شرکت و سرپرست فرانسیز جهانی تزریق واکسن، واکنش سریع شرکت را به توانایی آن در ایجاد گروهی متنوع از متخصصان، در سراسر شرکت و در همکاری با دانشگاه آکسفورد، نسبت می‌دهد. افزون‌بر این، آسترازنکا نه تنها متخصصان برجسته را درگیر کرد، بلکه «افراد دارای عملکرد مطلوبی را به پروژه افزود که بسیار پرشور بودند و می‌خواستند با تیم توسعه واکسن مشارکت کنند».

آن‌ها افرادی شایسته بودند که در زمانی مناسب، برای ایفای این نقش انتخاب شدند. لازم نبود همه آن‌ها متخصص بیماری‌های عفونی باشند. برخورداری از شوق تحویل [واکسن] و انرژی برای انجام آن بیشتر مطرح بود. [۴]

آسترازنکا از پتانسیل اکوسیستم خود نیز بهره گرفت. اعضای شرکت که بر سر هدف مشترکی متحد شده بودند، با دانشگاه‌ها و نمایندگی‌های نظارتی همکاری کردند و روش‌های جدید کاری را درپیش گرفتند که به آن‌ها امکان می‌داد در زمینه آزمایش واکسن رکوردی برجای بگذارند؛ چیزی که در گذشته، ماه‌ها یا سال‌ها زمان می‌برد، در طی چند هفته و ماه انجام شد. آن‌ها به موفقیت همکاری‌ها و ثمردهی آن در قالب تغییر معناداری به جلو، امیدوار بودند. طبق نظر ویلافانا:

من فکر می‌کنم که از نظر شیوه کار ما در کنار یکدیگر، تغییرات بنیادینی در این صنعت رخ داده است. امیدوارم که به‌عنوان نژاد انسان، آموخته باشیم که باید این کار را بهتر انجام دهیم.

شرکت گردش کار دیجیتالی سرویس‌نا<sup>۲</sup> نیز تصدیق کرد که اتکا به توانایی کارکنان برای رشد و عملکرد بهتر در طی بحران کووید-۱۹ ارزش دارد. مدیرعامل این شرکت، بیل مک‌درموت<sup>۳</sup> می‌گوید: «ما دو محصول عمده و باکیفیت را به‌موقع تحویل دادیم و مقدار کدهایی که در زمان همه‌گیری نوشتیم، به‌واقع افزایش یافت». «تردید نیست که

1- Tonya Villafana

2- ServiceNow

3- Bill McDermott

این امر موجب افزایش آگاهی تیم مدیریتی درباره قابلیت انسان و چگونگی امکان انجام کار بزرگ، در صورت فعال سازی آن قابلیت، می شود. او بر اهمیت اعتماد به کارکنان برای تزریق خلاقیت و ابتکار عمل به کار تأکید می کند. «استعداد در جاهایی بروز پیدا می کند که آن ها مورد اعتماد و احترام قرار بگیرند و بهره‌وری، فردیت و خلاقیت آن ها با روش های جدید و غیر معمول به کار گرفته شود؛ غیر معمول به این دلیل که افراد می خواهند کارهایی را انجام دهند که پیش تر انجام نداده اند و دلیل انجام کارشان این نباشد که همواره این کار انجام می شده است».

### منظر در جهان دارای گسست:

#### معماری دوباره کار برای برداشتن گام های جسورانه به جلو

برای عملی کردن این منظر که عدم قطعیت فرصتی برای ایجاد آینده خود ماست، سازمان ها باید، حتی در صورت راحتی و عادت به آنچه پیش تر انجام می داده اند، آماده برداشتن گام های جسورانه به جلو بشوند.

اکنون سرویس نا سازمانی است که در طی دوره کووید-۱۹، با این روش، مسیر خود را تغییر داده است. در مارس ۲۰۲۰، شرکت در قالب مجمعی برای رهبران و به منظور بحث درباره آینده کار، آینده تغییرات دیجیتال و آینده شرکت، راهبرد «آسمان آبی»<sup>۱</sup> را اتخاذ کرد. اما به تدریج که آن ها موضوعات مربوط به همه گیری گسترده نوظهور را بررسی می کردند، مدیرعامل شرکت، یعنی بیل مک درموت، دریافت که «اگر نتوانیم به دنیا کمک کنیم تا همه گیری را مدیریت کند، دیگر آسمان آبی وجود نخواهد داشت». او هدف نشست را به این سمت متمرکز کرد که در عوض، درباره چگونگی نوآوری سریع و عرضه محصولات جدیدی به بازار بیندیشند که به سازمان ها کمک می کند تا در طی همه گیری، عملیات کسب و کار خود را حفظ کنند. سرویس نا به عنوان بخشی از این کوشش و برای ایجاد امکان

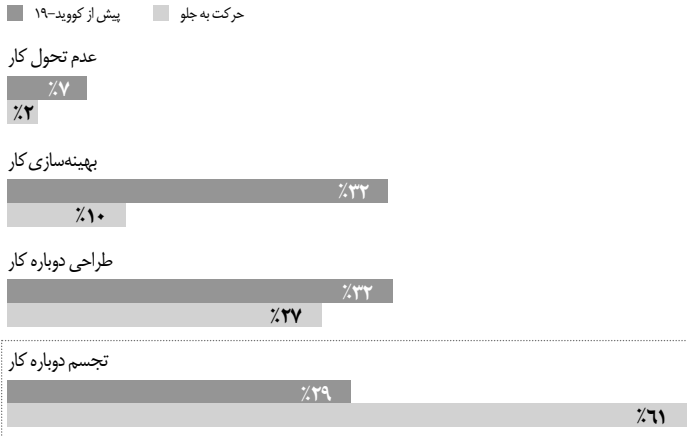
۱- آسمان آبی یا Blue Sky یک قالب خلاقانه از طوفان فکری است که بدون محدودیت، بدون قضاوت و بدون توجه به پیامدها برگزار می شود. در طی این جلسات، موضوع اصلی به چند مبحث تجزیه و سپس پرسش هایی طرح می شود- م.

بازگشت همه به کار، یک مجموعه از اپلیکیشن‌های ایمنی کار و چهار اپلیکیشن مدیریت واکنش فوری را به سرعت توسعه داد.

دیدگاه ما این است که آمادگی برای برداشتن گام‌های جسورانه به جلو در شرایط عدم قطعیت، به کوشش سنجیده در جهت معماری دوباره کار بستگی دارد؛ یعنی عملی کردن تجسم دوباره کار از طریق بررسی مداوم کار و یافتن روش‌هایی که به سمت اهداف سازمان، مسیرهای جدیدی بگشاید. در طی بحران کووید-۱۹، یعنی زمانی که سازمان‌ها کوشیدند درباره فرض‌های بنیادین مربوط به چپستی کار و چگونگی انجام آن دوباره بیندیشند، شاهد قدرت معماری دوباره کار بودیم. ثابت شد که توانایی معماری دوباره کار، برطبق مجموعه متفاوتی از فرض‌ها و عملی کردن آن تغییرات، برای بقای سازمان ضروری است و می‌تواند آن‌ها را قادر سازد که پس از فروکش کردن همه‌گیری، به سمت شکوفایی بروند.

شاید به همین دلیل است که بیشتر مدیران اجرایی پیمایش ما اکنون شیوه نگاه خود به کار را اولویت‌بندی می‌کنند. شصت و یک درصد به ما گفتند که اهداف تحول کاری آن‌ها بر تجسم دوباره کار متمرکز می‌شود؛ درحالی که پیش از بحران، فقط ۲۹ درصد از آن‌ها به این روش می‌اندیشیده‌اند (نمودار ۲).

**نمودار ۲. مدیران اجرایی در حال تغییر تمرکز خود از بهینه‌سازی به تجسم دوباره کار هستند**  
پیش از همه‌گیری کووید-۱۹، درباره تحول کار چگونه فکر می‌کردید؟  
در یک تا سه سال گذشته، درباره تحول کار چگونه فکر خواهید کرد؟



یادداشت: نمونه = ۳۶۳۰ مدیر اجرایی  
منبع: پیمایش روندهای جهانی سرمایه‌انسانی دیلویت ۲۰۲۱

### تعاریف تحول کار

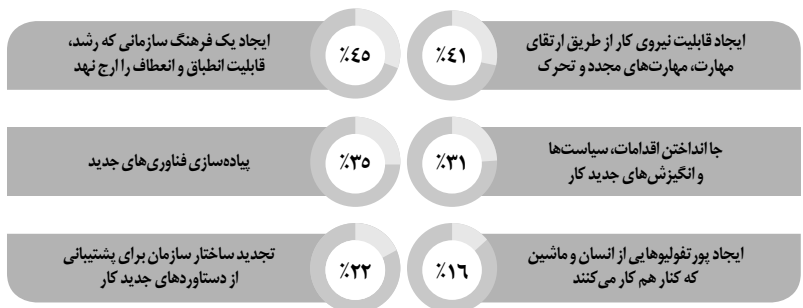
**بهینه‌سازی کار:** انجام کار مشابه به روشی کارآمدتر  
**طراحی دوباره کار:** دستیابی به برون‌دادهای یکسان کار با ترکیب‌های جدید فناوری و افراد  
**تجسم دوباره کار:** دستیابی به دستاوردهای جدید یا متفاوت کار با ترکیب‌های جدید فناوری و افراد.

معماری دوباره کار معنایی فراتر از خودکار کردن وظایف و فعالیت‌ها دارد و دربارهٔ پیکربندی کار برای کاربست چیزی است که انسان می‌تواند انجام دهد؛ کاری که براساس نقاط قوت آن‌ها طراحی شده است. شاید به همین دلیل است که مدیران اجرایی پیمایش

ما دو عامل مرتبط با پتانسیل انسان را مهم‌ترین عوامل تحول کار برشمردند (نمودار ۳). هرچند فناوری اهمیت دارد، این چالش فقط متوجه فناوری نیست، بلکه انسان و فناوری در کنار یکدیگر هستند.

رهبری برای شکوفایی پتانسیل انسان حیاتی است. در واقع رهبری در بالای چهار عامل پیمایش ما قرار داشت و به‌مثابه پیشران تغییر تعیین شد. شصت درصد از مدیران اجرایی پاسخ‌دهنده گفتند که رفتار رهبری در تحقق نسخه آینده از آمادگی آن‌ها حیاتی بود؛ همچنین چندین مسئله مربوط به رهبری را به‌عنوان سه مانع بزرگ تحول شکل کار شناسایی کردند که عبارت‌اند از: اولویت‌بندی، مهارت‌ها، تجربه، فرهنگ و ترسیم چشم‌انداز.

**نمودار ۳. هر دو جنبه قابلیت نیروی کار و قابلیت فناوری، برای تحول کار اهمیت حیاتی دارد. مهم‌ترین اقداماتی که برای تحول کار انجام داده‌اید یا خواهید داد، چیست؟**



یادداشت: نمونه = ۳۶۳۰ مدیر اجرایی

منبع: پیمایش روندهای جهانی سرمایه‌انسانی دیلویت ۲۰۲۱

مدیرعامل شرکت دلتا ایرلاینز، باستین<sup>۱</sup>، بر نیاز به رهبری قوی در طی بحران تأکید می‌کند. در این شرایط، کسب‌وکار آن‌ها نوسان دراماتیکی را تجربه کرد؛ از ثبت رکورد بالایی درآمد و عملکرد در فوریه ۲۰۲۰ تا فقط ۳ درصد از این درآمد، تنها در فاصله یک ماه

بعد. [۵] باستین شرایط را این طور توصیف می‌کند: «شرکت در تاریخچهٔ نودوپنج سالهٔ خود، هرگز تا حد امروز به رهبری نیاز نداشته است». اما او کمک کارکنان شرکت در تحمل شرایط بحرانی را نیز تأیید می‌کند. «ما رهبران بزرگی داشته‌ایم که این شرکت را ساخته‌اند اما افرادی که امروز روی صندلی رهبری نشسته‌اند، از هر زمان دیگری در سابقهٔ کار ما مهم‌ترند. شرایط می‌تواند دشوار باشد و چالش‌ها شگفت‌آورند؛ اما خدمت در چنین زمانی یک افتخار و امتیاز است.» [۶]

مک‌درموت شرکت سرویس‌نا نیز خواستار رهبرانی نیرومند شد. او گفت: «من به هر آنچه که برای اصلاح، شکل‌دهی دوباره و تجسم دوباره در آینده می‌خواهم، بدون هیچ علاقه‌ای به اتکا به آنچه در گذشته پرورش داده‌ایم، اتکا می‌کنم؛ چون حقیقتاً بر این باورم که هرگز به عقب و شرایط پیش از همه‌گیری باز نخواهیم گشت». او باور دارد که آینده جایی است که انسان در توانمندسازی موفقیت سازمان خود گام اصلی را برمی‌دارد. «اکنون ما در جهانی هستیم که همه چیز مربوط به افراد است. ما در یک لحظهٔ واقعاً انسانی هستیم؛ جایی که هرگونه ارتباط، اگر به افراد متکی نباشد، راه به جایی نخواهد برد.»

## فراخوان برای اقدام

اگر سال گذشته چیزی به ما نشان داده باشد، قرار دادن افراد در قلب تصمیمات سازمانی دربارهٔ کار و نیروی کار است که پاداش توانایی بهتر در عبور از گسست‌ها را به دنبال دارد. عملی کردن این توانایی نیازمند تفکر دربارهٔ کار و نیروی کار از نظر هدف، پتانسیل و دورنمایی برای ساخت یک سازمان است که بتواند در محیطی پیش‌بینی‌ناپذیر و با آینده‌ای ناشناخته شکوفا شود. رهبران برای ایجاد یک حس مشترک از هدف، باید در پی روش‌هایی باشند که هنگام مواجههٔ افراد با چالش‌های جاری و آتی سازمان، آن‌ها را به سمت یک مسیر، با قدرت بسیج کند. آن‌ها باید به افراد اعتماد نمایند که به روش‌هایی کار کنند که به آنان امکان می‌دهد تا پتانسیل خود را شکوفا کنند و در کاری که انجام می‌دهند، درجه‌ای

از انتخاب به آن‌ها بدهند تا شوقشان با نیازهای سازمانی هم‌تراز شود. و آن‌ها باید این منظر را بپذیرند که تجسم دوباره کار کلید توانایی در تحقق دستاوردهای بهتر و جدید در جهانی است که خود پیوسته از نو مجسم می‌شود.

شاید توصیف مک‌درموت از سرویس‌نا بهترین توصیف باشد: «رهبران نتیجه‌گرا درک می‌کنند که آنچه باید انجام شود، سرانجام و بدون درنگ انجام می‌شود». اکنون لحظه‌ای منحصر به فرد در تاریخ است که به رهبران انگیزه می‌دهد تا به سطحی بالاتر از اقدام و چشم‌انداز بروند. به عهده خود آن‌ها و ماست که لحظه را دریابیم و در شیوه رویکرد به کار و نیروی کار که سازمان ما را در موقعیت شکوفایی قرار می‌دهد، تغییرات معناداری ایجاد کنیم.





## یادداشت‌های ارجاعی

### مقدمه

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.

### غور کردن عمیق‌تر

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.
  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; Rocío Lorenzo et al., “How diverse leadership teams boost innovation,” BCG Henderson Institute, January 23, 2018.
19. James Guszczka and Jeff Schwartz, “Superminds, not substitutes: Designing human-machine collaboration for a better future of work,” Deloitte Review 27, July 2020.
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.

## هدایت به جلو

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.

# The social enterprise in a world disrupted

## Leading the shift from survive to thrive

این کتاب درباره لزوم تغییر جهت بنگاه‌هاست؛ تغییر جهت از تلاش برای بقا در بحبوحه بحران‌هایی مانند همه‌گیری کووید-۱۹ به سمت شکوفایی و ذهنیت جستجوی موفقیت. پیام کتاب این است که جهان همواره گسست‌های مختلفی را تجربه می‌کند. در بستر گسست‌های دائمی، ذهنیت بقا، گسست‌ها را به عنوان تکانه‌های آنی و گذرا تلقی می‌کند و همواره بر این تصور است که پس از پایان گسست، به مسیر معمول خود باز خواهد گشت. اما ذهنیت موفقیت و شکوفایی، از هرگونه تحول، استقبال می‌کند و دائمی بودن گسست‌ها را می‌پذیرد. از همین روی است که ذهنیت موفقیت، به دنبال خلق واقعیت‌های جدید است و فقط روی شرایط جاری، متمرکز نیست بلکه موفقیت در فرداهای نیامده را نیز می‌خواهد.

قیمت: ۳۰۰۰۰ تومان