

کرونا و دور کاری در نظام اداری ایران

سخنرانان:

دکتر علی داوری (عضو هیئت علمی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران)

دکتر مهدی صانعی (عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود)

دکتر بابک زنده‌دل نوبری (مدیر کل برنامه‌ریزی و نظارت سازمان اسناد و کتابخانه ملی)

دبیر جلسه:

دکتر علی متوسلی (مدیر کل دفتر خدمات پژوهشی و عضو هیئت علمی موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی)

آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی)

۱۳۹۹/۱۰/۱۵



موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

مطالب مندرج در این گزارش منحصرآ گفته‌های سخنرانان است و به هیچ‌وجه منعکس‌کننده نظر موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی نیست.

نشست "کرونا و دورکاری در نظام اداری ایران" با سخنرانی آقایان دکتر علی داوری (عضو هیئت علمی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران)، دکتر مهدی صانعی (عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود) و دکتر بابک زنده‌دل نوبری (مدیر کل برنامه‌ریزی و نظارت سازمان اسناد و کتابخانه ملی) و با حضور جمعی از کارشناسان و علاقه‌مندان در تاریخ ۹۹/۱۰/۱۵ به صورت آنلاین برگزار گردید.

دکتر علی متوسلی

در سال ۱۳۹۹، حدود نیمی از نیروی کار در بخش‌های دولتی و وظایفشان را از منزل یا خارج از محیط کار پیگیری کرده‌اند و این تجربه جدیدی است که بر کیفیت و کمیت کارها تاثیر مثبت و منفی گذاشته است. این اتفاق ممکن است یک رویکرد تازه در سازماندهی کارها در تمام بخش‌هایی که با دورکاری سر و کار دارند ایجاد نماید و یا در بخش‌هایی که از دورکاری استقبال شده است، پس از این رویداد تاثیری ماندگار در شکل‌دهی کارها بگذارد. در این نشست به طور خاص قصد داریم در خصوص نظام اداری کشور که بخش بزرگی از آن دولتی است، تمرکز کنیم و جوانب و ابعاد دورکاری ناشی از کرونا را بررسی نماییم.

دکتر مهدی صانعی

سوالاتی که در این سخنرانی سعی می‌شود بدان پاسخ داده شود عبارتند از ۱- دورکاری برای بخش دولتی یک انتخاب است یا یک الزام یا یک مُسکن؟ ۲- چگونه می‌توان بهره‌وری دورکاران را ارتقاء داد؟ ۳- دورکاری در بخش دولتی سایر کشورها چه جایگاهی دارد؟

دورکاری اصطلاح جدیدی نیست و سابقه طولانی در گذشته دارد. در عصر صنعت، نیروی کار صبح از خانه بیرون می‌آمد و تا عصر کار می‌کرد اما امروزه به نظر می‌رسد در حال ورود به عصری هستیم که کار و زندگی در هم تنیده شده و نمی‌توان مرزی بین آن‌ها قائل شد. تا پیش از سال ۲۰۱۹، ۷/۹ درصد از کارکنان در سطح دنیا در خانه کار می‌کردند. کارگران دانشی نیز که ترکیبی از کار در خانه و دفتر کار را با هم انجام می‌دهند در کل دنیا به طور میانگین حدود ۳۵ درصد کارها را در خانه به سامان می‌رسانند. نتایج نظرسنجی‌ها نشان می‌دهد که در مشاغل ترکیبی ۷۲ درصد از کارکنان ترجیح می‌دهند که بخشی از کار را در خانه و بخش دیگر را در محل کار انجام دهند. در حالی که ۱۳ درصد از کارکنان ترجیح می‌دهند که فقط در خانه و ۱۲ درصد از آنان تمایل دارند فقط در اداره کار کنند.

پاندمی کووید ۱۹ کاتالیزوری بود که کار در خانه را تسهیل کرد و این فرآیند را سرعت بخشید. با شیوع کرونا درصد کارکنان تمام وقت در منزل در آمریکا از ۳۳ درصد به ۶۱ درصد افزایش یافت و تقریباً دو برابر شد. ۷۳ درصد از کارکنان ابراز کرده‌اند که از کار در منزل لذت می‌برند و ۵۸ درصد شرکت‌ها در حال برنامه‌ریزی هستند که کار در خانه و اداره را با هم ترکیب کنند و تنها ۱۵ درصد از شرکت‌های بررسی شده پس از کرونا به حالت تمام وقت در اداره باز خواهند گشت. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از مشاغل قابلیت کار از راه دور را دارند و می‌توانند از محلی به جز اداره انجام شوند. بر اساس آنچه گفته شد می‌توان نتیجه گرفت که دورکاری به عنوان یک پدیده شایع و روند غالب در جهان امروز است.

دورکاری مواهب و معایبی را با خود به همراه آورده است که برخی از آن‌ها بر اساس تحقیقات انجام گرفته در دنیا در سال‌های ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰ می‌باشد که آن‌ها را مرور خواهیم کرد. بر اساس نظر کارفرمایان، دورکاری باعث افزایش بهره‌وری، بهبود روحیه،

کاهش ترک کار کارکنان و کاهش غیبت شده است. در تحقیقی دیگر داشتن برنامه کاری منعطف و توانایی انجام کار از هر مکان از منافع دورکاری شمرده شده است. بزرگترین چالش کار از راه دور نیز بحث چگونگی مشارکت و ارتباطات از راه دور و بحث تنهایی عنوان شده است. نگرانی‌های مدیران درباره تیم‌های کاری از راه دور نیز شامل نگرانی از کاهش بهره‌وری کارمندان، کاهش تمرکز و نظارت بر تیم‌های کاری از راه دور و نحوه مواجهه با اضافه کاری کارمندان است.

در یک نظرسنجی، کارکنان تمام وقت مهمترین دلایل خود برای ترجیح دورکاری را توازن بهتر میان کار و زندگی و افزایش بهره‌وری اعلام کرده‌اند. ۸۰ درصد از کسانی که دورکاری کرده‌اند نیز اظهار داشتند که کارفرما پولی بابت هزینه اینترنتی که در خانه برای کار استفاده می‌کنند نمی‌دهد. در یک تحقیق دیگر به بزرگترین و مهمترین دغدغه‌های ذهنی کارمندان در دوران کرونا و دورکاری پرداخته شده که نتایج بیانگر آن است که امنیت شغلی، سلامت و بهداشت، خانواده و در نهایت بهره‌وری جزو اولویت‌های کارکنان قرار دارد و بهره‌وری دغدغه اصلی کارکنان دورکار نیست.

بنابراین بر پایه یافته‌های تحقیقات انجام شده می‌توان نتیجه گرفت که به طور کلی منافع دورکاری بر معایب آن برتری دارد.

موضوع سوم، بحث تغییر ماهیت کار، کارمند و بهره‌وری است. در گذشته به طور معمول می‌بایست بین ۵ تا ۹ ساعت در شبانه‌روز کار کرد اما در آینده کار در هر زمانی امکان‌پذیر خواهد بود و زمان مشخصی نخواهد داشت. در گذشته کار در محل اداره انجام می‌شد اما در آینده کار در هر مکانی می‌تواند انجام شود. در گذشته از امکانات شرکت مانند میز، کامپیوتر، تلفن و اینترنت استفاده می‌شد اما در آینده از وسایل شخصی و امکانات فرد استفاده می‌شود. بنابراین ماهیت کارمندی در آینده تغییر خواهد کرد. ماهیت کار نیز در آینده دگرگون خواهد شد. حدود ۶۰ درصد کارها قابلیت انعطاف‌پذیری بین کار در خانه و اداره را خواهند داشت، حدود ۲۰ درصد کارها به طور کاملاً مجازی و دورکاری انجام خواهند پذیرفت و فقط ۱۶ درصد به صورت تمام وقت در اداره خواهند بود. تغییری که در ماهیت بهره‌وری اتفاق افتاده است نیز مربوط به خلق ارزش است. در گذشته بهره‌وری تنها از زاویه کارایی دیده می‌شد و امروزه مفهوم خلق ارزش به آن اضافه شده است.

سوالی که در اینجا مطرح می‌شود آن است که آیا دورکاری از بهره‌وری لازم برخوردار است؟ طبق نظرخواهی‌های انجام شده از کارفرمایان و کارمندان در زمان کرونا بیشتر افراد معتقدند که بهره‌وری در دوران کرونا افزایش یافته است. برای مثال ۶۵ درصد از کارمندان احساس می‌کنند که بهره‌وری بیشتری دارند و ۸۵ درصد از صاحبان کسب و کار اظهار داشته‌اند که دورکاری در مجموع بهره‌وری آنان را افزایش داده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که دورکاری از بهره‌وری قابل دفاعی از منظر دورکاران برخوردار است.

نکته دیگری که باید در بحث چالش‌های بهره‌وری به آن دقت کرد آن است که بهره‌وری پدیده‌ای چند عاملی است. برای مثال کارکنانی که اجازه دارند حیوانات خانگی خود را به محل کار بیاورند تا ۸۱ درصد افزایش بهره‌وری پیدا می‌کنند. دسترسی سریع‌تر و ساده‌تر به اطلاعات مورد نیاز می‌تواند تا ۴۲ درصد بهره‌وری را افزایش دهد. تکنولوژی هوش مصنوعی تا سال ۲۰۳۵ بهره‌وری نیروی کار را تا ۴۰ درصد افزایش خواهد داد. استفاده از ابزارهای اشتراکی و دیجیتال در محیط کار بین ۲۰ تا ۳۰ درصد می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد. تعداد ساعات کار در طول روز و در هفته و حتی نوع فصل‌های سال نیز روی بهره‌وری اثرگذار است.

برای تقویت دورکاری به نظر می‌رسد بایستی عوامل نوین تاثیرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی را بررسی کنیم. یکی از مهمترین این عوامل، شادابی و شادی کارکنان است. این سوال مطرح می‌شود که از راه دور چگونه می‌توان شادی و شادابی را در کارکنان ایجاد کرد و سازمان چه برنامه‌هایی را باید برای این کار قرار دهد؟

بیشتر تحقیقات نشان می‌دهند که شادابی کارکنان بهره‌وری را افزایش می‌دهد. برای مثال در یک تحقیق میزان اثرگذاری شادی کارکنان بر بهره‌وری تا ۳۱ درصد بوده است. موسیقی نیز بر خلاف آنچه تصور می‌شود طبق تحقیقات جدید باعث افزایش بهره‌وری می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که اگر دورکاران در حین کار به موسیقی گوش دهند به شادابی آن‌ها کمک می‌کند و در نتیجه بهره‌وری آن‌ها افزایش می‌یابد. عامل دیگر دلبستگی و تعلق سازمانی است که باعث می‌شود کارمند بیشتر از آنچه از وی انتظار می‌رود برای موفقیت سازمان یا شرکت تلاش کند و باید برای حفظ و ارتقای آن در هنگام دورکاری نیز راهکارهایی یافت. عوامل دیگری که بر بهره‌وری اثر می‌گذارند شناسایی و به رسمیت شناختن زحمات کارکنان دورکار و موضوع استفاده از تجربه کارمند است که اثر مثبتی بر بهره‌وری خواهند داشت.

امروزه در کشورهای توسعه یافته مانند آمریکا دورکاری بسیار گسترش یافته است و حتی به عنوان یک گزینه پیش روی داوطلبان استخدام قرار دارد. در بخش دولتی دو جنس کار داریم: ۱- کسانی که کار فکری می‌کنند که شامل دانش‌کاران و متخصصان هستند که می‌توانند دورکار باشند. ۲- دسته دیگر آنهایی هستند که خدمتی را ارائه می‌دهند. بسیاری از این خدمات در بستر دولت الکترونیک می‌تواند انجام شود و این کارمندان نیز می‌توانند دورکار شوند. بنابراین برای رفتن به سمت دورکاری در بخش دولتی برای دوران پساکرونا هیچ مشکلی نداریم و به دورکاری به عنوان یک راهبرد در آینده می‌توان نگاه کرد.

دکتر علی داوری

در این دوران و همزمان با شیوع کرونا پرسش مهمی مطرح است که "چرا دورکاری برای برخی سازمان‌ها به جای تبدیل شدن به یک فرصت به یک مسئله برای آن‌ها مبدل شده است و چه راه‌حلهایی برای آن می‌توان یافت؟" برای پاسخ دادن به این پرسش و بررسی ابعاد آن باید به نظرات افرادی که با دورکاری سر و کار داشته‌اند رجوع کرد.

طبق پیمایش انجام شده درباره دورکاری در ایران، ۴۵ درصد از پاسخ‌دهندگان احساس و تجربه مثبت نسبت به دورکاری داشته و ۳۹ درصد معتقد به افزایش بهره‌وری خود در ایام دورکاری می‌باشند. ۴۷ درصد از پاسخ‌دهندگان اعلام کرده‌اند که توازن کار و زندگی شان در ایام دورکاری بهبود داشته است. ۳۲ درصد معتقدند دورکاری در پساکرونا ادامه خواهد یافت و ۴۹ درصد مایل به ادامه دورکاری در آینده و افزایش مدت آن هستند. دسترسی ۴۴ درصد از پاسخ‌دهندگان به تجهیزات مناسب مورد نیاز برای دورکاری نظیر لپ تاپ و ... مناسب بوده است. ۲۶ درصد از پاسخ‌دهندگان معتقدند در ایام دورکاری، عملکرد آنها از سوی مدیران مورد ارزیابی قرار گرفته و بازخورد لازم به آنها داده شده است، اما ۳۰ درصد از پاسخ‌دهندگان دسترسی مناسبی به مدیران مافوق در زمان دورکاری نداشته‌اند. ۲۲ درصد اظهار داشته‌اند که آموزش کافی برای استفاده از ابزارها و نرم‌افزارهای دورکاری را دریافت کرده‌اند. ۲۱ درصد معتقد به تاثیر مثبت دورکاری بر پیشرفت شغلی‌اند، اما ۳۹ درصد بر این باورند که دورکاری بر توسعه فردی و حرفه‌ای آنها تاثیری منفی خواهد داشت. ۱۸ درصد معتقدند کیفیت رابطه آنها با همکاران در ایام دورکاری بهبود یافته است اما ۴۶ درصد مخالف این موضوع هستند.

۴۹ درصد معتقدند دورکاری منجر به کاهش استرس شغلی آنها شده است اما ۲۰ درصد از پاسخ‌دهندگان معتقدند دورکاری موجب تشدید تعارضات کاری و ۱۵ درصد نیز معتقدند دورکاری منجر به افزایش تعارضات خانوادگی شده است. ۳۸ درصد معتقدند استقلال و آزادی عمل آنها در زمان دورکاری افزایش یافته است. ۴۱ درصد معتقدند مدیران آنها نگرشی منفی نسبت به دورکاری کارکنان دارند و تنها ۱۷ درصد معتقدند مدیران آنها حامی دورکاری کارکنان هستند. ۲۷ درصد معتقدند ابهام‌های

کاری و سردرگمی در ایام دورکاری افزایش یافته است. ۲۸ درصد اعتقاد به کارایی جلسات مجازی دارند و معتقدند این جلسات از کارایی کافی برخوردار بوده است.

با توجه به نتایج مطالعه انجام شده دورکاری مزایا و معایبی را به همراه داشته است و اگر بخواهیم در پسا کرونا نیز دورکاری را در سازمان خود ادامه دهیم باید ۸ دسته استراتژی مختلف را به کار بگیریم.

۱. **استراتژی‌های سازماندهی:** در پسا کرونا شاهد شکل‌گیری محیط‌های کاری هیبریدی هستیم که در آن بخشی از نیروی کار حضوری و بخش دیگر دورکار هستند. بنابراین نیازمند سازماندهی اجرای برنامه دورکاری و دستیابی به یک ساختار و سازمان جدید برای دورکاری هستیم. علاوه بر آن باید کارگروه اجرایی دورکاری تشکیل و مشاغل قابل دورکاری، مدت زمان دورکاری و هدفگیری واحدها و تیم‌ها شناسایی شوند.

۲. **استراتژی‌های دیجیتالی‌سازی:** فناوری‌های دیجیتال و زیرساخت‌های دورکاری هنوز با وضعیت مطلوب در جهان فاصله دارند و باید کیفیت دسترسی کارکنان به فناوری ارزیابی و آموزش آن تسهیل شود. در ضمن، بکارگیری نرم افزارهای آماده و موجود در بازار برای حل مشکل به صورت موقت کمک‌کننده است و لازم است ابزارها و نرم‌افزارهای مورد نیاز کارکنان جهت دورکاری بهبود یابد و بسترهای لازم ایجاد گردد.

۳. **استراتژی‌های مدیریت عملکرد:** در دورکاری امکان ارزیابی فرایندی و رفتاری کارکنان به دلیل در دسترس نبودن محدود شده است. هر چقدر نتایج مورد انتظار کارکنان مشخص‌تر و دقیق‌تر باشد از ابهامات آتی و سوء برداشتها خواهد کاست. بنابراین تدوین معیارهای خروجی محور برای ارزیابی کارکنان ضروری است. از آنجا که بازخوردهای سازنده می‌تواند به توانمندی و استقلال عمل بیشتر کارمندان دورکار جهت انجام وظایف محوله کمک کند، تدوین نظام بازخورد به موقع و منظم در دوره‌های زمانی مشخص برای دورکاران اهمیت دارد.

۴. **استراتژی‌های آموزش و توسعه:** به دلیل شکل‌گیری مدل‌های هیبریدی اشتغال و نامشخص بودن زمان عادی شدن شرایط نمی‌توان آموزش کارکنان را متوقف کرد. بنابراین از نیازسنجی منظم و دوره‌ای دورکاران، تعیین اولویت‌های آموزشی و تمرکز بر دوره‌های خاص مرتبط با دورکاری نباید غافل شد. همچنین چون آموزش غیرحضوری، روشی ارزان ولی با اثربخشی پایین است، به دوره دورکاری برای افزایش کارایی کلاس‌ها، تمرکز بر نوآوری‌ها و ابزارهای جدید نیاز است و باید نوآوری‌های آموزشی جدید شناسایی و تجارب مرتبط به اشتراک گذاشته شود.

۵. **استراتژی‌های ارتباطات بین فردی:** ارتباطات غیر حضوری دارای خطر سوگیری و پیش‌داوری بیشتری نسبت به روابط چهره به چهره است. بنابراین تدوین استانداردها و هنجارهای ارتباطی جدید با هدف شفافیت روابط افراد و ترویج سبک‌های ارتباطی موثر با انواع کارکنان، مفید خواهد بود. در این بین با بکارگیری ابزارهای ارتباطی کارآمدتر، راحت‌تر و کاربرپسندتر و با در نظر گرفتن جنبه‌های انسانی و حسی، انتقال محتوای پیام‌ها تسهیل می‌گردد. برخی نرم‌افزارها و برنامه‌های ارتباطی دیجیتال (مانند ابزارهای خاص ویدئو کنفرانس) نیز کارآمدی بیشتری در این زمینه دارند.

۶. **استراتژی‌های سلامتی کارکنان:** دورکاری ممکن است بر سلامت جسمی و روحی کارکنان تاثیر منفی داشته باشد و شناسایی مخاطرات محیط اداری منازل، تجهیزات، ارگونومی، استرس و سایر موضوعات مربوط به سلامت ذهن و جسم اهمیت فراوانی دارد. بنابراین اطلاع‌رسانی‌های مربوط به ارتقاء سلامت جسمی شامل انواع تمرین‌های ورزشی، اشتراک‌گذاری لینک ویدئوهای آموزشی مربوط به سلامت جسمی و ذهنی و استفاده از خدمات و اپلیکیشن‌های تندرستی بسیار مفید است.

۷. **استراتژی‌های انگیزش:** کاهش شیفت‌های کاری، عدم امکان اضافه کاری کارکنان دورکار و افزایش نرخ تورم منجر به کاهش سطح درآمد دورکاران شده است و باید مزایایی که به دلیل دورکاری حذف شده در چارچوب ضوابط سازمان بازنگری شود. حضور کمتر در محیط کار ممکن است به کاهش حس تعلق، رضایت و وابستگی شغلی منجر گردد. بنابراین تقویت روش‌های انگیزشی غیرمالی مانند تداوم پیشرفت شغلی، اجرای برنامه‌های قدردانی از کارکنان و تشکیل مستمر جلسات مجازی راه‌گشا است.

۸. **استراتژی پژوهش و آسیب‌شناسی:** دورکاری منجر به شکل‌گیری تحولات اساسی در راهبردها، فرهنگ، ساختار، استخدام، جبران خدمات، آموزش، ارزیابی عملکرد و ... شده است. ولی این تغییرات هنوز بررسی نشده‌اند و باید دورکاری کارکنان آسیب‌شناسی شود. همچنین سیاست‌گذاری و شناسایی راهکارهای متناسب با آثار و پیامدهای دورکاری شامل بازطراحی مشاغل و فرایندها، تدوین الگوی شایستگی، بازنگری سند راهبردی حوزه منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات ضرورت دارد.

دکتر بابک زنده‌دل نوبری

سازمان‌های دولتی برای توسعه دورکاری با چالش‌هایی از قبیل ۱. کندی فرایند تصمیم‌گیری در پاسخ به تغییرات لحظه‌ای نهادهای فرادستی، ۲. ذهنیت نظام اداری در زمینه بهره‌وری و عدم توجه به مفهوم زنجیره ارزش و تناقض با اهداف دورکاری، ۳. تناقض‌های موجود در آیین‌نامه دورکاری، ۴. سوء استفاده از عنوان دورکاری و بدنام کردن آن، ۵. بخشی‌نگری به جای تفکر جامع سازمانی و ملی، ۶. فقدان آشنایی مدیران با شیوه‌های نوین ارزیابی و مدیریت عملکرد، ۷. بالا بودن نرخ بهای تمام شده خدمات در دولت به دلیل بهره‌وری پایین و امکان واگذاری فعالیت توسط دورکار به سایرین و ۸. در نظر نگرفتن مقتضیات سازمان‌ها با صدور بخش‌نامه‌های کلی و عمومی (حضور دو سوم یا یک سوم کارکنان به صورت دستوری) روبرو هستند.

پس از تصویب و ابلاغ آیین‌نامه دورکاری کارکنان دولت در سال ۱۳۸۹، دورکاری در سازمان اسناد و کتابخانه ملی در بهمن ماه همان سال آغاز شد. برای آنکه در این سازمان فردی بخواهد فعالیت خود را به صورت دورکاری انجام دهد، می‌بایست ابتدا درخواست خویش را از طریق سامانه‌ای که به همین منظور طراحی شده است، ثبت کند. پس از تایید مدیر مرتبط درخواست وی به کارتابل دفتر برنامه ریزی و نظارت می‌رسد. این دفتر در یک فرآیند کنترلی مواردی مانند ظرفیت فعالیت انتخابی برای دورکاری، سهمیه دورکاری واحد، فعالیت در جدول مشاغل دورکاری و گزارش عملکرد آن فرد برای تمدید دورکاری را بررسی می‌کند. در صورتی که فرد بخواهد در واحد دیگری فعالیت کند نیز باید گواهی احراز شرایط تخصصی را از آن واحد دریافت کرده باشد.

پس از شیوع کرونا و آغاز دورکاری کرونایی، جلساتی جداگانه با هر یک از معاونین و مدیران واحدهای صف برای احصای مشاغل جدید قابل دورکاری برگزار شد. زیرساخت‌های شبکه‌ای و ارتباطی سازمان جهت افزایش ظرفیت دورکاری به چند برابر ظرفیت موجود ارتقا یافت. توافقنامه عدم افشای اطلاعات (NDA) با همکاران دورکار طراحی و تنظیم شد. ثبت درخواست‌های آغاز و تمدید دورکاری سامانه‌سپاری شد و زمان پاسخ‌دهی به درخواست‌ها به یک روز کاری کاهش یافت. فعالیت‌های ضروری تخصصی انجام نشده از سالیان قبل شناسایی و تعریف گردید و فعالیت‌های اولویت‌دار جهت دورکاری و هدایت متقاضیان دورکاری به سوی فعالیت‌های موردنظر تعیین شد. در نظر گرفتن بازه زمانی دو ماهه آموزشی برای متقاضیان جدید از دیگر کارهای صورت

گرفته بود. همچنین دورکاری در حوزه مشاغل ستادی همچون فناوری اطلاعات، برنامه‌ریزی و روابط عمومی و همچنین در مدیریت‌های منطقه‌ای و استانی توسعه یافت.

بنابر تجربه دورکاری در سازمان اسناد و کتابخانه ملی، توصیه‌هایی برای توسعه دورکاری در سایر سازمان‌ها و به ویژه دستگاه‌های دولتی به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱. اعتمادسازی برای مدیران
۲. متناسب سازی سبک مدیریتی مدیران
۳. تعریف فعالیت‌های جایگزین (هنگام قطع سیستم یا اینترنت)
۴. ارتقای زیرساخت‌های سخت‌افزاری و شبکه‌ای
۵. شناورسازی و مدیریت زمان دورکاران
۶. اهمیت ویژه به مباحث امنیت اطلاعات به ویژه برای داده‌های حساس
۷. پشتیبانی فناوری اطلاعات برای دورکاران در ساعات غیر اداری (سامانه تیکتینگ)
۸. تولید محتوای آموزشی برای مشاغل دورکاری به ویژه برای کارکنان در سنین بالاتر
۹. ایجاد ادراک عدالت سازمانی از طریق شفافیت در فرایندها
۱۰. روزآمدسازی قوانین و مقررات متناسب با شرایط روز سازمان و جامعه