

ویروس کرونا و کسب و کار (۱۲)*

تاب آوری در افراد

آن چه که رهبران و کارکنان در بحران نیاز دارند بدانند

اصل مساله

چندی پیش در سازمان تجارت جهانی شرکت اکسنچر با همکاری دو گروه دیگر دیدگاه جدیدی را به عنوان **در جستجوی رهبری جدید** ارائه نمود که به مسئولیت رهبری و هدایت دهه پیش رو اشاره داشت. این دیدگاه در برگیرنده همه موارد از مأموریت و هدف گرفته تا فناوری و نوآوری و احساس و شهود است.

از انجایی که نیروی کار و مشتریان در حال حاضر در محیطی مبهم و با تغییرات سریع فعالیت می کنند رهبری معنایی وسیع تر یافته است. کووید-۱۹ شیوه زندگی و کار افراد را تغییر داده است. در این اوضاع رهبری با دلسوزی و مراقبت از نیروی کار و ذینفعان بیش از پیش ضرورت دارد.

تمامی سازمان ها هنوز در حال تصمیم گیری درباره نحوه ادامه فعالیت در کوتاه مدت و بلندمدت هستند اما در این میان سرعت امری حیاتی به شمار می رود چرا که نیروی کار و گروه های مختلف ضمن تلاش برای مدیریت آن چه که در زندگی شان اتفاق می افتد، خواهان ادامه فعالیت و کار خود هستند.

تلاش می کنیم تا به معاونان منابع انسانی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره در رهبری چالش های موجود در این شرایط جدید کمک کنیم. در این فایل بخشی از یافته های تحقیقات اکسنچر بر روی پیش از ۱۵۶۰۰ نیروی کار در ۱۰ کشور و ۱۵ صنعت آورده شده است.

نیازهای کارکنان از رهبران در این مطالعه در سه حوزه تبیین گشته اند: فیزیکی، روانی و ارتباطی. این نیازها در تمامی زمان ها وجود دارند اما در دوران بحران تشدید می شوند. رهبرانی که از چالش ها با موفقیت عبور می کنند، به نیروی انسانی خود در توسعه تاب آوری کمک می نمایند (توانایی انطباق با شرایط دشوار).

اکنون زمان عمل است

این گزارش با ترسیم گام های عملیاتی به شما در آغاز فعالیت ها کمک می کند

مهم‌ترین قسمت مسئله: اعتماد

کارکنان از دو نیاز مشترک که با یکدیگر همپوشانی دارند برخوردارند که بر تمامی نیازهای دیگر اولویت دارد:

یک تیم رهبری با تمرکز بر
دلسوزی و توجه به افراد
اعتماد به قابلیت‌های سازمان
برای هدایت آینده

نکته کلیدی: نیروی کار شما به دنبال اعتماد به شما است و تنها زمانی به شما اعتماد خواهد کرد که باور کند رهبری به تک تک افراد، گروه‌ها و همه انسان‌ها توجه می‌کند.

اما فراتر از توجه کردن، رهبران باید نشان دهند که برنامه دارند. شما نیاز ندارید که همه‌چیز را بدانید اما باید درباره اینکه چه مواردی تصمیم‌سازی می‌کنند به شکلی شفاف عمل نمایید. یک تیم رهبری که به شکلی فعالانه آینده را جستجو کرده و به جای واکنش نشان دادن به آن پاسخ می‌دهد گام بزرگی را برای کمک به افراد در شرایط در حال تغییر برداشته است.

توانایی رهبران برای مورد توجه قرار دادن نیازهای فیزیکی، روانی و ارتباطی پایه و اساس اعتماد است. اگرچه همه این نیازها اهمیت یکسانی دارند اما برای ایجاد تمایز از ترتیب خاصی برخوردار هستند.

نیازهای ارتباطی

برآورده کردن نیازها برای ارتباط
و تعلق

نیازهای روانی

برآورده کردن نیازها برای
احساس تاب‌آوری روانی

نیازهای فیزیکی

برآورده کردن نیازها برای
احساس امنیت و ایمنی

این ترتیب همانند سلسله مراتب نیازهای مزلو است. اگر کارکنان نگران نیازهای فیزیکی مانند امنیت و یا تغذیه باشند تمرکز بر بهره‌وری یا روش‌های جدید انجام کار برای آنها بسیار دشوار است.

اولین سطح: نیازهای فیزیکی

برآورده کردن نیازهای افراد برای احساس امنیت و ایمنی

در مطالعه ما افراد بیان کردند:

به من این قدرت را بدهید تا
مسئولیت سلامتی و رفاه خود
را برعهده بگیرم
محیط کاری برای من فراهم نمایید
که در آن احساس امنیت کنم

در زمانی که بسیاری از آزادی های معمول محدود می شود افراد نیاز به کمک دارند تا احساس کنند که می توانند اقدامات ضروری برای حفظ امنیت و رفاه خود و خانواده شان را انجام دهند.

در این زمینه سازمان ها با یکدیگر متفاوت هستند. یک سازمان که افراد غالباً فعالیت های فیزیکی دارند، نگرانی ها می تواند مرتبط با از بین رفتن تماس های فیزیکی و استفاده از تجهیزات حفاظتی باشد؛ یا به عنوان مثال افراد در طول بحران ممکن است نگران وضعیت استخدامی و پرداختی خود باشند. پرسیدن از افراد اره دغدغه های آنها می تواند به تیم رهبری برای تعیین بهترین اقدامات کمک کند.

این حوزه مربوط به احساس امنیت حین کار کردن می باشد که پایه ای ترین نیاز انسان است و فراتر از امنیت بیان می کند که رهبران باید به رفاه افراد خود توجه داشته باشند.



سطح بعدی: نیازهای روانی

برآورده کردن نیازها برای احساس تاب آوری روانی

در مطالعه ما افراد بیان کردند:

به من این اختیار را دهید تا به
شکلی متفاوت کار کنم و به بهره‌وری
که به سلامت روانی من کمک
می‌نماید دست پیدا کنم

اطلاعات مورد نیاز برای انجام کار را
در زمان مناسب در اختیار من قرار
دهید تا بتوانم با تاب آوری به
تغییرات پاسخ دهم

در شرایط جدیدی که به وجود آمده است تیم‌ها نیاز به انعطاف‌پذیری و اختیار برای کار کردن به شکلی متفاوت دارند. ساعات کاری مستمر و بدون وقفه ممکن است در این ایام ممکن نباشد چرا که بسیاری از افراد با مسئله مراقبت از افراد سالخورده و کودکان و یا تهیه اقلام مورد نیاز خانواده و همچنین مسائل بهداشتی و سلامتی دست و پنجه نرم می‌کنند. مدیران باید بر اساس هوش عاطفی و نیازهای افراد قوانین کاری را منعطف کنند. آموزش زودهنگام به مدیران در این خصوص می‌تواند به تیم‌های کاری برای انطباق با شرایط جدید کمک نماید.

ارتباطات شفاف و مستمر رهبری با همه سطوح برای پشتیبانی از بهره‌وری و سلامت روانی افراد امری ضروری به شمار می‌رود. کارکنان در تنهایی داستان‌هایی برای خود می‌سازند که باعث ترس و سردرگمی آن‌ها می‌شود و در این مواقع رهبران باید قلب، ذهن و مشارکت افراد را در دست بگیرند.

ع



بالای هرم: نیازهای ارتباطی

برآورده کردن نیازها برای ارتباط و تعلق

در مطالعه ما افراد بیان کردند:

ارتباط من با ماموریت و اهداف **ابزارها و روش‌های کاری مناسب را**
کلان را نشان دهید تا به من **در اختیار من قرار دهید تا بتوانم در**
احساس هدفمندی و تعلق دهید **ساخت شرایط جدید مشارکت کنم**

امروزه بسیاری از افراد به سازمان‌ها به این دلیل ملحق می‌شوند که ارزش‌ها و اهداف کلان را به اشتراک می‌گذارند. در بحران‌ها این ارزش‌ها و اهداف می‌بایستی بیش از پیش بدرخشند چرا که اهداف ارزش‌ها پایه و اساس احساس ارتباط و تعلق کارکنان به مفهومی فراتر از خودشان به شمار می‌روند.

از آنجایی که افراد مختلف در دنیا در طول همه‌گیری ویروس، با روش‌های جدیدی انسانیت مشترک خود را درک نموده‌اند افراد شما نیز به دنبال همین امر می‌گردند و از آنجایی که سازمان‌ها نه تنها بر دغدغه‌های افراد خود بلکه بر دغدغه‌های بشریت تاکید می‌کنند، کارکنان ارتباطی پایدار با مفهومی فراتر از بحرانی که در حال تجربه آن هستند پیدا کرده‌اند.

از آنجا که در دنیا شرایط جدیدی به وجود آمده است افراد می‌خواهند تجربه جدید کاری خود را فهم نمایند. به جای اینکه بگذارید این اتفاق خود به خود بیفتد فعالانه عمل کنید. از افراد خود بخواهید تا در ایجاد یک محیط کاری که با واقعیت‌های جدید دنیا سازگاری بیشتری دارد مشارکت کنند. رهبرانی که بتوانند متابعت افراد را کسب کنند، کارکنان باهوش خود را برای رهبری تقویت نموده و اعتماد و رهبری مدرن را ایجاد می‌کنند.



نیازهای افراد را اکنون مورد توجه قرار دهید: راهنمای کاربردی


<https://t.me/RasaHumanResource>
<https://www.linkedin.com/company/rasahr>

از آنجایی که نیروی کار، فرهنگ و منابع سازمان‌ها متفاوت است، رویکرد یکسانی برای همه سازمان‌ها وجود ندارد. رهبری در این شرایط جدید نیاز به اصول و اقدامات مشترکی دارد که باعث ارتقاء افراد و شناسایی نیازهای آن‌ها می‌شود. بعضی از سازمان‌ها در صناعی خاص در این امر پیشرو بوده‌اند:

- در صنعت هوایی، مدیران عامل برای حفظ کارکنان خود از پرداختی چشم پوشیده‌اند
- در صنعت تکنولوژی، برای جبران کردن هزینه دورکاری افراد دستمزدهای داوطلبانه‌ای وضع شده است
- در صنعت خدمات مالی، بازگشت پول به عملیات و افراد از طریق متوقف کردن بازخرید موجودی در سه ماهه دوم سال میلادی انجام می‌شود
- در صنعت خرده‌فروشی، برای کاهش استرس و فشار روی کارکنان در این بحران، به آن‌ها مشاوره رایگان داده می‌شود
- در صنعت هتلداری، پوشش خدمات درمانی نسبت به سیاست‌های شرکت یافته است.

اکسنچر ۱۰ اقدام را برای کمک به کارکنان در
فهم شرایط فعلی و آماده شدن برای آینده
پیشنهاد می‌کند.

اکنون رهبری را تمرین کنید

هدف و ارزش‌های سازمان را در تمامی ارتباطات و تصمیمات پیاده کنید



افراد را جمع کرده و یک مرکز میان‌بخشی متشکل از مدیران ارشد برای برنامه‌ریزی و اقدام ایجاد کنید



داستان مناسبی تعریف کنید و از بمباران اطلاعاتی افراد پرهیز نمایید



کارها و فعالیت‌های غیرضروری را از افراد بگیرید



رهبران خود را برای ارتباطات پایدار بسیج کنید



رهبری مسئولیت‌پذیر یک مدل قابل تقلید است؛ از آن استفاده کنید



شما همواره به قابلیت‌های دورکاری نیروی کار نیاز دارید. اکنون زمان استفاده از آن است.



رهبران خود را با استفاده از دلسوزی و مراقبت، تقویت کنید



اجازه ندهید بحران کنونی، شما را از پیش‌روی و رشد باز دارد



از سلسله مراتب پرهیز کنید





افراد را جمع کرده و یک مرکز میان بخشی متشکل از مدیران ارشد برای برنامه‌ریزی و اقدام ایجاد کنید

پیش از برنامه‌ریزی و اقدام مطمئن شوید که رهبران شما می‌دانند گوش کردن و پاسخ دادن به نیازهای افراد به همان اندازه اهمیت دارد. از تمامی حوزه‌های سازمان و همه سطوح آن بازخور بگیرید- از کارکنان صف تا کارکنان و مشاوران موقت و مدیران ارشد.

اقدامات فوری عبارتند از:

- سیاست‌هایی را برای کمک به نیازهای فوری و کوتاه‌مدت کارکنان تدوین و اطلاع‌رسانی کنید (از قبیل سیاست‌های سفر، دورکاری و مرخصی با حقوق و...)
- در برنامه‌هایی سرمایه‌گذاری کنید که تاثیرات فیزیکی و روانی را بر افراد کاهش می‌دهد (از قبیل حمایت‌های مالی، مراقبت از کودکان و سالخوردگان و...)
- از کار در منزل پشتیبانی کنید
- چارچوب‌های راهنمایی برای استخدام و مدیریت گروه‌های مختلف، از کارکنان صف تا کارکنان پاره‌وقت، ایجاد کنید



کارها و فعالیتهای غیرضروری را از افراد بگیرید

این امر به سلامت روان شما و کارکنان کمک می‌کند. زمانی که افراد نگران نیازهای اولیه و حقوق خود هستند، راهکار منطقی متمرکز کردن منابع بر اقداماتی است که بیشترین کمک را به سازمان و کارکنان برای مقابله با بحران می‌کند.

اقدامات فوری عبارتند از:

- تصویری روشن از اقداماتی که نیاز به توقف و یا استمرار دارند ارائه دهید. سناریوهای مختلف را بررسی کنید تا مطمئن شوید از تاثیرات بالقوه بر کارکنان و کسب‌وکار آگاهی دارید
- این مطلب را شفاف‌سازی کنید که در حال حساسیت‌زدایی هستید چرا که به کارکنان و رفاه آن‌ها توجه می‌کنید
- برای اولویتهای اصلی خود تیم‌هایی بر اساس مهارت‌های افراد، و نه بخش‌هایی که افراد در آن‌ها مشغول به کار هستند، ایجاد کنید. این شرایط فرصتی را برای بروز ابتکارات در دوران دورکاری به وجود می‌آورد.



رهبری مسئولیت‌پذیر یک مدل قابل تقلید است؛ از آن استفاده کنید

رهبران را در ۵ عنصر کلیدی آموزش داده و تربیت کنید: مشارکت ذی‌نفعان، احساسات و شهود، مأموریت و هدف، تکنولوژی و نوآوری و درک و بصیرت. افرادی که رهبری مسئولیت‌پذیر را تمرین می‌کنند و درباره نقش خود در حال حاضر و آینده فکر می‌کنند، شناسایی کنید.

اقدامات فوری عبارتند از:

- رهبران خود را در ۵ عنصر رهبری مسئولیت‌پذیر آموزش دهید تا بتوانند از این چارچوب در رفتار و گفتار خود استفاده کنند
- مطمئن شوید همه جلسات واکنش به کرونا، ۵ عنصر مذکور را مورد توجه قرار می‌دهند
- به تعهدات خود عمل کنید: به عنوان مثال در زمان مناسب از روزهای کاری تیم‌های مجازی حمایت کنید

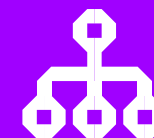


رهبران خود را با استفاده از دلسوزی و مراقبت، تقویت کنید

افراد رفتار و گفتارهایی که شما در این ایام برای رهبری به کار می‌برید را به یاد می‌آورند. مطمئن شوید این گفته‌ها نه تنها هوشمندانه، بلکه دلسوزانه و مشفقانه هستند. ایجاد آرامش در هرچو مرج، گامی بزرگ در راستای افزایش سلامتی و بهره‌وری کارکنان است.

اقدامات فوری عبارتند از:

- دلسوزترین مدیران خود را برای رهبری انتخاب کنید.
- رهبران خود را برای تغییر لحن روزانه هدایت کنید:
 - تمامی تماس‌ها با یک گفتگوی انسانی شروع شوند
 - ابتدا بر روی شاخص‌های کلیدی عملکرد و سپس بر مسیر پیش‌رو تمرکز کنید
 - افراد نباید ترس از سرزنش شدن بخاطر اولویت دادن خانواده به بهره‌وری داشته باشند
 - از شرایط انسانی استقبال شود: به عنوان مثال ایرادی ندارد اگر فرزند افراد در آغوش آن‌ها باشد



از سلسله مراتب پرهیز کنید

در صورتی که شما عادت به کار کردن در تیم‌های میان‌بخشی و چابک نداشته‌اید، اکنون زمان انجام این کار است. شما به دنبال خروجی‌های مناسب برای مشتریان و برای جامعه هستید و این امر با استفاده از ساختارهای وظیفه‌ای حاصل نمی‌شود. تیم‌های خود را بر اساس مهارت‌های افراد انتخاب کنید (نه خبرگی وظیفه‌ای آن‌ها). با انجام این کار از شایستگی و توان حل مساله‌ای که ایجاد می‌شود شگفت‌زده خواهید شد.

اقدامات فوری عبارتند از:

- کارکنان صف را توانمند کنید تا بتوانند به شکلی مناسب به مشتریان خدمت‌رسانی کنند
- به مدیران در حوزه مدیریت مشارکتی آموزش دهید
- گروه‌ها و رویدادهایی جمع‌سپاری شده برای به اشتراک‌گذاری دانش مرتبط با واکنش به کرونا ایجاد کنید
- رسمیت را کاهش دهید: گفتگوهای یک‌به‌یک برای صحبت درباره بحران کرونا تنظیم کرده و ابهام را کاهش دهید



هدف و ارزش‌های سازمان را در تمامی ارتباطات و تصمیمات پیاده کنید

این امر بیش از پیش اهمیت دارد. هدف و ارزش‌های مشترک به افراد حس تعلق می‌دهد که در این دوران به آن بسیار نیاز دارند. از آنجایی که طرح‌های قرنطینه و فاصله‌گذاری اجتماعی در حال اجرا هستند، افراد نیاز به احساس ارتباط دارند.

اقدامات فوری عبارتند از:

- همه افراد، مشتریان، تامین‌کنندگان و ذی‌نفعان را با هدف و ارزش‌ها متصل کرده و این ارزش‌ها را در همه ارتباطات داخلی و بیرونی تبدیل به عنصر کلیدی کنید
- ارتباطاتی مثبت و همدلانه برقرار کرده و از افراد پشتیبانی عاطفی کنید
- از بکاربردن عباراتی که ممکن است تحت عنوان روابط عمومی داخلی برداشت شوند پرهیز کرده و با تمرکز بر ارزش‌های مشترک از اطلاعاتی معتبر استفاده کنید
- احساسات کارکنان را تحلیل کنید تا ارتباطاتی معنادارتر برقرار نمایید و اهمیت استفاده هوشمندانه از داده‌های کارکنان برای ایجاد اعتماد را به یاد داشته باشید
- رهبران مسئولیت اجتماعی سازمان را در این مسیر با خود همراه کنید



داستان مناسبی تعریف کنید و از بمباران اطلاعاتی افراد پرهیز نمایید

بسیاری از سازمان‌ها اطلاعاتی غنی در اختیار دارند و می‌توانند شاخص‌ها و پیش‌بینی‌های مختلفی را در اختیار شما قرار دهند اما آن‌چه که افراد به عنوان انسان نیاز دارند، داستانی وسیع‌تر تحت عنوان بصیرت است. در دوران پرفشار و مبهم افراد مشتاق هستند تا معنای داستان‌ها و قیاس‌ها را دریافته و به بهترین شکل به آن‌ها پاسخ دهند. آن‌ها نیاز به وجود یک تیم رهبری خردمند، آرام و با اعتماد به نفس دارند و اینکه بدانند این تیم در حال بررسی اوضاع و یافتن اطلاعات است پس می‌توانند با آن‌ها در این مسیر مشارکت کنند.

اقدامات فوری عبارتند از:

- افراد را با ایمیل‌ها، جلسات، دستورات و گزارش‌ها بمباران اطلاعاتی نکنید
- تعداد رهبران درگیر در عملکرد کسب‌وکار و ادامه حیات کسب‌وکار را بهینه کنید
- از ویدئوهایی که داستان تلاش مشترک رهبران و کارکنان را به تصویر می‌کشند استفاده کنید
- استفاده از رسانه‌های اجتماعی درون‌سازمانی را ترویج کنید و مطمئن شوید که رهبران داستان‌های انسانی را روایت می‌کنند

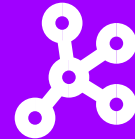


رهبران خود را برای ارتباطات پایدار بسیج کنید

چاقوب‌های راهنما و لحن مناسبی برای ارتباطات تعیین کنید. رهبران در سازمان نیاز دارند تا به شکلی مشابه و با استفاده از پیام‌هایی شفاف و ساده، الگویی مناسب از ارزش‌ها و فرهنگ سازمان را به نمایش بگذارند و شفافیت ارتباطات منجر به ایجاد اعتماد در کارکنان شود. به سوالات پاسخ دهید و اجازه ندهید سوالی بی‌پاسخ بماند، چرا که در این شرایط است که شایعات به وجود آمده و ترس افراد را فرا می‌گیرد. به تمامی سوالات پاسخ دهید حتی اگر جواب سوال این است: «سوال خوبی است، ما پاسخش را نمی‌دانیم و تلاش می‌کنیم تا به پاسخ آن برسیم».

اقدامات فوری عبارتند از:

- اصول و چارچوب‌های راهنما ایجاد کنید
- رهبران و مدیران را برای پیدا کردن لحن مناسب راهنمایی و هدایت کنید
- به شکل روزانه از پیام‌هایی کوتاه برای انتقال مقاصد کلیدی و جمع‌آوری بازخور استفاده کنید
- از ابزارهای دیجیتال برای دسترسی به طیف وسیعی از افراد به شکلی سریع و مدرن استفاده کنید



شما همواره به قابلیت‌های دورکاری نیروی کار نیاز دارید. اکنون زمان استفاده از آن است.

بحران هرگز زمان مناسبی برای ایجاد روش‌های جدید انجام کار نیست اما این همه‌گیری برای بسیاری از سازمان‌ها گزینه دیگری باقی نگذاشته است. پژوهش اکسنچر پیش از همه‌گیری کرونا نشان داد که کمتر از یک‌سوم کارکنان قادر هستند از تکنولوژی خود به شکلی کامل برای انجام اثربخش کارها استفاده کنند. اکنون زمان آن رسیده است که همکاری انسان+ماشین ارتقا یافته و در مسیر انتقال به شیوه‌های انجام دیجیتال کار از آن‌ها حمایت کند. این شرایط چابکی را محک زده و فرهنگ شما را به سمت یادگیری سریع یا شکست سریع هدایت می‌کند که باعث تمایز بسیاری از سازمان‌های موفق در دنیا می‌شود.

اقدامات فوری عبارتند از:

- به مدیران آموزش دهید که چگونه باید افرادی که دورکاری می‌کنند را رهبری کنند
- در قابلیت‌های دورکاری به شکلی فوری و بلند مدت سرمایه‌گذاری کنید
- این امکان را برای بهترین کارکنان در حوزه دیجیتال فراهم کنید تا تجارب خود را از طریق آموزش، گفتگو یا مرشدی معکوس در اختیار افرادی که به تازگی دورکاری می‌کنند قرار دهند
- از تحلیل شبکه‌های مجازی استفاده کنید تا متوجه شوید افرادی که دورکاری می‌کنند تا چه میزان به شکلی اثربخش با یکدیگر همکاری می‌کنند



اجازه ندهید بحران کنونی، شما را از پیشروی و رشد باز دارد

روزانه ۲ ساعت از زمان خود را به آماده‌سازی سازمان و نیروی کار برای آینده اختصاص دهید. ممکن است این احساس به وجود آید که شرایط اضطراری نادیده گرفته می‌شود، اما صرف کردن ۲ ساعت به شکلی هوشمندانه به گذر سازمان شما از شرایط اضطراری و آماده شدن برای آینده کمک می‌کند.

اقدامات فوری عبارتند از:

- به دنبال این بگردید که چگونه می‌توانید در این دوران چالشی به نوآوری و تغییری مثبت دست پیدا کنید
- از یک ابزار آنلاین برای جمع‌آوری ایده‌های خلاقانه و نوآورانه استفاده کنید
- بازخورهای افراد را برای ایجاد اقداماتی که بیشترین تأثیرات را دارند تحلیل کنید

با این پیام مقاله را به پایان می‌رسانیم...

اگر زمانی قرار باشد خود را عنوان انسان و رهبر نشان دهیم، آن زمان اکنون است.

ما می‌دانیم که این کار طاقت‌فرسا است اما شما را ترغیب می‌کنیم رفاه خود را اولویت‌بندی نمایید تا بتوانید به شکل بهتری به افراد سازمان کمک کنید و سپس با هم‌دردی، دلسوزی و خردمندی افراد را رهبری کنید. این اقدامات تنها اقداماتی هستند که افزون بر برنامه‌ریزی و فعالیت‌های مدیریت بحران در شرایط عادی می‌توانیم انجام دهیم.

ما برای کمک به شما آماده‌ایم...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره مدیریت کسب و کار خود در دوران بحران کرونا می‌توانید شماره‌های قبلی مجموعه «ویروس کرونا و کسب و کار» را از کانال تلگرام و یا صفحه لینکدین موسسه رسا به آدرس زیر دریافت نمایید:

آدرس کانال تلگرام موسسه رسا:

<https://t.me/RasaHumanResource>

آدرس صفحه لینکدین موسسه رسا:

<https://www.linkedin.com/company/rasahr>

برای کسب اطلاعات بیشتر و دریافت مشاوره می‌توانید با ما در ارتباط باشید:

www.rasa-hr.com

۰۲۱-۲۲ ۳۷ ۰۴۷۷



موسسه رسا
رشد سرمایه‌انسانی ایرانیان
RASA.INSTITUTE