

# چه شرکت‌هایی در بسترسازی دورکاری

## بیشتر موفق می‌شوند؟

این روزها با شیوع اپیدمی کرونا، کمتر مجموعه‌ای در بخش خصوصی یا دولتی را می‌توان یافت که مدیران آن راهکار ساده و آسانی برای فرآیند دورکاری داشته باشند.

زندگی کاری هزاران هزار، کارمند در شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف با حضور فیزیکی در محل کار گره خورده است. حتی شاید به نظر برسد انقلاب دیجیتال و گسترش ارتباطات الکترونیک تغییر زیادی در این حوزه ایجاد کرده است که البته درست نیست. حتی شرکت‌های بزرگ و غول‌های صنعت فناوری اطلاعات بیشتر از قبل به ایجاد محیط کاری با قابلیت تعامل چهره‌به‌چهره تاکید می‌کنند.

سال ۲۰۱۲ فیسبوک از اداره مرکزی خود که با مفهوم دفتر کار باز (Open office) طراحی شده بود رونمایی کرد، فضایی بزرگ به مساحت ۴۰ هزار مترمربع که بیش از سه هزار کارمند کنار هم کار می‌کردند و مارک زاکربریگ مدیرعامل و موسس فیسبوک امیدوار بود حضور کارکنان در کنار هم موجب فرآیند «اکتشاف اتفاقی و الهام» بین کارکنان شود و افراد با قدم زدن کنار هم از یکدیگر بیاموزند و ایده‌های نو خلق کنند.



تصویری از فضای کاری عظیم شرکت فیسبوک که با ایده دفتر کار باز طراحی شده است

تصویر بالا به الگوی شرکت‌های زیادی در صنایع مختلف تبدیل شد و تاکید بر ارتباطات انسانی و اهمیت آن بر همدلی و همراهی تیمی، مورد ستایش قرار گرفت. مدلی که شاید بیش از پیش دورکاری را به حاشیه برد.

از جنبه‌ای دیگر اما، لزوم کار تیمی در گستره جهانی در شرکت‌های چندملیتی و توسعه ابزارهای وب برای ایجاد ارتباطات مجازی و برگزاری جلسات به شیوه‌ای ارزان و آسان از یک سو و مشکلاتی مثل هزینه‌های بالای دفاتر بزرگ، ترافیک شهری و دغدغه‌های محیط زیستی، از سوی دیگر موجب شد دورکاری همچنان یک گزینه باقی بماند.

زیرساخت فنی و مدیریتی که شرکت‌ها برای دورکاری نیاز دارند، نه الزاما برای دورکاری، که به منظور تسهیل کلی فرآیندهای اداری توسعه پیدا کرده است. اما در شرایطی که دورکاری در مرکز توجه باشد، فراهم کردن این زیرساخت‌ها اهمیت حیاتی‌تری پیدا می‌کند. درجه اهمیت برخی از این زیرساخت‌ها به اندازه‌ای است که فقدان آنها دورکاری را در برخی شرکت‌ها به شکست می‌رساند و در شرایط غیرعادی مانند شیوع بیماری اپیدمی کرونا، مرگ و زندگی کسب‌وکارها را به خود وابسته می‌کند. برخی از این زیرساخت‌های فنی و مدیریتی که به شرکت‌ها کمک می‌کند در بسترسازی دورکاری موفق شوند در ادامه خواهد آمد:

## نمود نرم‌افزارهای اداری بر بستر موبایل

تحت وب شدن نرم‌افزارهای اداری که سازمان‌ها برای فعالیت‌های روزمره‌ای مانند مکاتبات اداری و امور پرسنلی استفاده می‌کنند، موجی است که سال‌ها راه افتاده و اغلب شرکت‌های ارائه دهنده خدمات اتوماسیون اداری (اتوماسیون اداری به مفهوم عام آن که کلیه فرآیندهای مالی، اداری و منابع انسانی سازمان‌ها را پوشش می‌دهد) نرم‌افزار خود را روی وب ارائه می‌کنند. در ایران اما نسخه‌های موبایل این نرم‌افزارها اغلب در لایه‌های مدیریتی سازمان‌ها محدود شده و عدم گسترش آن در لایه کارشناسی، دورکاری و انجام فعالیت‌های اداری را مشکل می‌کند.



استاندارد ارزیابی عملکرد که متکی بر نتایج باشد در تسهیل دورکاری موثر است

## وجود استاندارد ارزیابی عملکرد

با وجود تلاش‌های زیاد برای مدیریت عملکرد کارکنان، هنوز مدیران زیادی در سازمان‌ها هستند که نمی‌توانند عملکرد مفید کارکنان را مدیریت کنند. همین عدم توانایی برای مدیریت عملکرد مبتنی بر یک سیستم نتیجه‌محور، موجب می‌شود در بسیاری از محیط‌های اداری و سازمانی حضور کارمند در ساعات مشخص معادل انجام کار محسوب شود. در چنین سازمان‌هایی این امر مدیران را در برقراری مدل دورکاری ناتوان می‌کند.

در مقابل چنانچه سازمان، مطابق مدل‌های استاندارد، شرح شغل و وظایف کارکنان را

مشخص کرده باشد و ارزیابی عملکرد افراد را بر نتیجه نهایی استوار کند، تصمیم‌گیری و اجرای مدل دورکاری راحت‌تر انجام می‌شود.

## برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت برای اهداف تیم‌های کاری

تکنیک‌های متنوعی که شرکت‌ها و تیم‌های کاری برای هدف‌گذاری به کار می‌گیرند از متد SMART تا متدهای جدیدتری مثل OKR برای جهت دادن به مسیر کاری اهمیت زیادی دارد. تقسیم‌بندی اهداف بلندمدت به بخش‌های کوچک‌تر در بازه‌های زمانی کوتاه‌تر مثل روز، هفته و ماه و مهم‌تر از آن تعیین شاخص‌های شفاف برای دستیابی به آن اهداف، دورکاری را عملی و ثمربخش می‌کند.

قطعا در شرایط کار در منزل عواملی که تمرکز را برهم می‌زنند به نسبت محیط کار چندین برابر هستند و اگر خروجی نهایی در پایان روز در زمان دورکاری مشخص نباشد، کیفیت عملکرد افراد به شدت افت خواهد کرد.

## سیستماتیک بودن گزارش عملکرد روزانه، هفتگی و ماهانه

گزارش‌گیری از عملکرد افراد بخش مهم مدیریت عملکرد است که در شرایط غیر دورکاری هم در مدیریت تیم‌ها اهمیت دارد. شرکت‌ها و سازمان‌هایی که در حوزه ارزیابی عملکرد بالغ‌تر هستند از طریق داشبوردهای مدیریتی اغلب شاخص‌های مهم هر شغل را به صورت اتوماتیک اندازه‌گیری می‌کنند.

مثلا پاسخگویی به مشتری در تیم‌های پشتیبانی با شاخص‌هایی مثل تعداد درخواست‌های

پاسخ داده شده، میانگین زمان پاسخگویی و ... به صورت اتوماتیک در سامانه‌های CRM اندازه‌گیری می‌شود. یا در مورد تیم‌های فروش و بازاریابی زمان و تعداد مذاکرات تلفنی با مشتریان اتوماتیک ثبت می‌شود.

در شرایط دورکاری چنانچه بسترهای نرم‌افزاری ثبت و نگهداری این اطلاعات در تیم وجود نداشته باشد، تهیه جدول‌های استاندارد در قالب فایل‌های اکسل برای ثبت عملکرد پیشنهاد می‌شود.

ثبت گزارشات در فرمت‌های متنوع روزانه، هفتگی و ماهانه خصوصاً در فعالیتهایی که تنوع آنها زیاد است و همه وظیفه‌ها در یک روز کاری قابل انجام نیستند، سیستم گزارش‌گیری را کارآمدتر می‌کند. کارکنانی که روزانه ملزم به ثبت عملکرد خود با جزئیات باشند، به صورت خودکار فرآیند خودکنترلی‌شان عملکرد را بهبود می‌دهد.



دانشبور مدیریتی در منابع انسانی

## استانداردسازی ارتباطات کاری بین تیمها

ارتباط کاری بین افراد تیم در شرایط دورکاری، که ارتباطات چهره‌به‌چهره وجود ندارد، باید با ظرافت و دقت بیشتری انجام شود. ایجاد بستر ارتباطی امن و قابل دسترس و جستجو در مراجعات بعدی، خصوصاً وقتی مستندات و فایل‌های کاری بین افراد تبادل می‌شود، اهمیت زیادی دارد.

در بسیاری از تیمها، ارتباطات کاری، به دلیل سهولت و دسترسی نامحدود با پیام‌رسان‌هایی مانند تلگرام و واتس‌آپ انجام می‌شود، در حالی که این برنامه‌ها خطر حذف مستندات و عدم امکان آرشیو، جستجو و دسترسی در آینده را ایجاد می‌کنند.

شیوه ارتباط ایمیلی شاید یکی از امن‌ترین و کاراترین روش‌های ارتباط کاری باشد که در مدل دورکاری هم می‌تواند کارآمد عمل کند.

در تیم‌های کوچک ابزارهایی مثل گوگل درایو برای به اشتراک گذاری و ویرایش همزمان فایل‌ها پیشنهاد می‌شود. برای سازمان‌های بزرگ نرم‌افزارهای مدیریت اسناد تحت وب و موبایل که بر روی سرورهای امن سازمانی کار می‌کنند می‌توانند راهگشا باشند.

## نتیجه‌گیری

پذیرش دورکاری مستلزم بازنگری در رویکردهای مدیریت، فناوری و فرهنگ سازمانی است. شرکت‌های پیشرو نه تنها ابزارهای فناوری قوی دارند، بلکه تیم‌هایی را می‌سازند که بر اساس اهداف و نتایج کار می‌کنند، نه صرفاً ساعات حضور. موفقیت در دورکاری

یعنی توانایی ایجاد ارتباط مؤثر، فراهم کردن زیرساخت‌هایی که از همکاری از راه دور پشتیبانی کنند، و طراحی فرآیندهایی که انگیزه، بهره‌وری و رضایت کارکنان را حفظ کنند.

در نهایت، شرکت‌هایی که از این مدل به‌درستی بهره می‌برند، نه تنها در جذب استعدادها برتر رقابت می‌کنند، بلکه به‌عنوان سازمان‌های چابک، انعطاف‌پذیر و آماده برای آینده شناخته می‌شوند.