

ویروس کرونا و کسب‌وکار (۱۳)

طرحی برای دورکاری

درس‌آموخته‌هایی از چین

چین محل حضور برخی از بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا است و از همین رو می‌تواند درس‌آموخته‌هایی را برای سازمان‌هایی که به تازگی به دنبال پذیرش دورکاری هستند داشته باشد



موسسه رسا

رشد سرمایه انسانی ایران

RASA.INSTITUTE

*این گزارش توسط موسسه مکنزی ایجاد شده و موسسه رشد سرمایه انسانی ایران (رسا) در راستای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است





شرکت‌های فراوانی همانند علی‌بابا، گوگل و فورد در سرتاسر دنیا از کارکنان خود خواسته‌اند برای کنترل بیماری کووید-۱۹ از خانه کارهای خود را انجام دهند.

چنین حجمی از دورکاری تا به حال سابقه نداشته است و پیامدهای زیادی در نحوه کار و زندگی کردن افراد زیادی خواهد داشت. چین اولین کشوری بود که پیامدهای شیوع ویروس کرونا را احساس کرد و اولین کشوری بود که در این مسیر قدم برداشت. از آنجاکه شرکت‌های بزرگ زیادی در این کشور فعالیت می‌کنند، این کشور می‌تواند درس‌های زیادی برای سایر شرکت‌ها و کشورهایی داشته باشد که به تازگی در این مسیر قدم برداشته‌اند.

کار کردن از خانه به شکلی همانند موشک در ابتدای بحران کرونا در چین مورد توجه قرار گرفت زیرا شرکت‌ها از کارکنانشان خواستند که در خانه بمانند. تقریباً ۲۰۰ میلیون نفر در انتهای جشن‌های سال جدید چینی در حال کار کردن از راه دور بودند. در عین حال که این اقدامات منافی همانند کاهش رفت‌وآمدهای طولانی را به دنبال داشت، بسیاری از کارکنان و شرکت‌ها در پیاده‌سازی آن دچار چالش شدند. به قول فردی که در یکی از شرکت‌های اینترنتی چین کار می‌کرد ساعات روز کاری آن‌ها از ۹۹۶ به ۰۰۷ تبدیل شده بود یعنی به جای اینکه ۶ روز در هفته از ۹ صبح تا ۹ شب سرکار باشند باید تمام ساعات روز را به کار کردن بپردازند. از جانب فردی، کارکنان سازمان‌ها دریافته‌اند که مدیریت هم‌زمان حضور کودکان در مدرسه‌های اینترنتی و هماهنگ کردن کارها با همکاران از راه دور کار بسیار سختی است. از جانب شرکت نیز بسیاری احساس می‌کنند که در صورت عدم مدیریت صحیح کارها بهره‌وری به شدت کاهش پیدا می‌کند.

این مقاله تجربیات ما در کمک کردن به مشتریانمان برای انجام دورکاری، تحلیل‌های انجام شده توسط خبرگان شرکت و دیدگاه‌های حاصل از مصاحبه با مدیران ارشد شرکت‌های چینی در مورد نحوه پاسخ‌گویی به آن‌ها را در برمی‌گیرد.

اگر دورکاری به درستی انجام شود می‌تواند بهره‌وری و فرهنگ سازمانی را به شدت بهبود بخشد اما اگر این کار به شکلی ناموفق صورت گیرد باعث ناکارآمدی، آسیب دیدن روابط کاری و کاهش انگیزه کارکنان خواهد شد. در اینجا هشت درس آموخته از چین که می‌تواند در همه دنیا کاربردی باشد را مبتنی بر شرایطی که با آن مواجه هستیم در اختیار شما قرار می‌دهیم:

۱. طراحی یک ساختار اثربخش

وقتی تیم‌ها یا کل واحدهای کسب‌وکار در حال کار کردن از راه دور هستند احتمال افزایش ابهام و از بین رفتن شفافیت بسیار زیاد است. قرار گرفتن در محیطی ایزوله فرد را به عدم قطعیت در مورد اینکه باید با چه کسی در مورد یک موضوع خاص صحبت کند می‌رساند و او نمی‌تواند تشخیص دهد که چگونه و در چه زمانی باید با این افراد تماس بگیرد و این امر منجر به توقف و تأخیرهای مکرر می‌شود.

به همین دلیل است که ایجاد یک ساختار و معماری برای تصمیم‌گیری و ارتباطات اثربخش در این زمینه کلیدی است. در اینجا تیم‌های بین‌بخشی کوچک‌تر می‌توانند مفید واقع شوند زیرا هرکدام از آن‌ها مأموریت



مشخص و خطوط فرماندهی خاص خود را دارند که در آن‌ها دستورات و وظایف به‌آسانی پیاده‌سازی می‌شوند. همچنین این امر باعث آسان‌تر شدن اجتماعی‌سازی افراد تازه استخدام شده می‌شود. این افراد می‌توانند با سرعت بیشتری در گروه‌های کوچک‌تر جذب شوند درحالی‌که در همین زمان تصویر کلی سازمان برای اکثر افراد به‌آسانی قابل‌مشاهده نیست. تیم‌هایی که افراد کمتری دارند، زمان بیشتری برای شناختن همدیگر صرف می‌کنند و اعتماد بین آن‌ها به شکلی طبیعی‌تر رشد می‌کند.

در شرکت پینگ‌آن^۱ که یک شرکت بیمه‌ای است، افراد در تیم‌های پروژه‌ای که حداکثر ۳۰ نفر بودند قرار می‌گرفتند و هر واحد کسب‌وکاری به این تیم‌ها تقسیم شده بود تا چابکی کارها را حفظ کند.

داشتن زیرساخت‌های گسترده در سطح شرکت همانند هدف و جهت‌گیری مشترک عاملی بود که به شکل‌گیری چنین تیم‌هایی کمک می‌کرد. ایجاد شفافیت در مورد اینکه باید چه تصمیماتی در سطح بالاتر گرفته شود و چه تصمیمات باید در سطح گروه اخذ شود کمک زیادی به پیشرفت کارها کرده بود.

برای کاهش اثرات خرده‌فروشی‌های بسته شده، یک شرکت بزرگ که در حوزه مد و لباس کار می‌کرد اقدام به راه‌اندازی اتاق کنترل استراتژی کرد و کارکنان خود را در چهار گروه بین‌بخشی برای پشتیبانی از سطح عملیات خود سازماندهی کرد. این شرکت رویه‌های استاندارد برای پخش برنامه‌های آنلاین ایجاد کرد و الگوهای بهینه‌کاو شده‌ای را برای تشویق نیروهای عملیاتی برای استفاده از ابزارهای جدید خرده‌فروشی به کار برد تا باعث افزایش فروش از راه دور شود.

درس‌آموخته: راه‌اندازی گروه‌های کاری کوچک و بین‌بخشی با اهداف و جهت‌گیری روشن باعث می‌شود که هرکسی در مسیر استراتژیک مشابه دیگران قرار گیرد.

۲. رهبری از راه دور

مدیریت کارکنان یکی از سخت‌ترین عناصر دورکاری است زیرا هرکسی پاسخ متفاوتی به کار از خانه به‌واسطه ویژگی‌های فرهنگی و چالش‌های شخصیتی خود می‌دهد.

رهبران باید از طریق تعیین جهت‌گیری‌های شفاف و اطلاع‌رسانی اثربخش در مورد آن‌ها به همه سازمان انرژی بدهند. ایجاد چشم‌اندازی قوی و تصویری واقع‌بینانه از آینده می‌تواند اثر قدرتمندی روی انگیزش کل کارکنان سازمان داشته باشد. باید فرهنگی نتیجه‌محور ایجاد کرد که باعث توانمندسازی تیم‌ها و پاسخگوسازی آن‌ها برای انجام دادن کارها می‌شود و درعین‌حال ارتباطاتی باز، صادقانه و بهره‌ور را تشویق می‌کند.

توانمندسازی تیم‌ها از این طریق منافع خود را به دنبال دارد. وی‌شور^۲، که بخشی از شرکت بزرگ اینترنتی تنسنت^۳ است یک تیم مقابله با کووید-۱۹ در ابتدای سال برای ارائه خدمات بیمه‌ای مرتبط بدون هزینه برای

^۱ Ping An

^۲ WeSure



کارکنان عملیاتی حوزه بهداشت تشکیل داد. آلن لائو^۳ مدیرعامل وی شور به این تیم انگیزه زیادی داد و بیان کرد که بسیاری از آن‌ها بدون توقف از راه دور کار کرده‌اند و حتی در زمان عید نیز کار خود را کنار نگذاشته‌اند، و از این طریق نشان دادند که تا چه حد به چشم‌انداز شرکت پایبند هستند.

برای مدیران چالش به حوزه رهبری، انگیزه‌دهی و هدایت تیم‌هایشان در کارهای روزمره بازمی‌گردد. بالا بردن سطح تعاملات نقش مهمی در این مسیر دارد. یک معاون فناوری اطلاعات در پاسخ به پیمایش شرکت مکزی بیان داشت که او به‌صورت منظم با پیامک با همه کارکنان خود در تماس است زیرا احساس می‌کند که این راه انسانی‌تری نسبت به کانال‌های ارتباطی شرکت است.

در تعامل با تیم‌های توزیع‌شده تجارت الکترونیک، شرکت عظیم علی‌بابا میزان جلسات یک‌به‌یک با کارکنان را به سطح هفته‌ای یک‌بار رساند و در برخی از تیم‌ها افراد باید گزارش‌های هفتگی را برای همکاران خود آماده می‌کردند که در آن برنامه هفته پیش‌روی آن‌ها نیز مشخص شده بود. نرم‌افزار بهره‌وری علی‌بابا (دینگ‌تاک^۴ یا دینگ‌دینگ^۵) این امکان را برای مدیران فراهم کرده بود که از خدمات صدا به متن استفاده کنند و از این طریق پیام‌هایی را برای چک کردن میزان پیشرفت کارکنان خود برای آن‌ها بفرستند.

درس‌آموخته: تعیین کردن چگونگی برقراری ارتباط به‌اندازه چیزی که قرار است گفته شود اهمیت دارد و این کار باید به شکلی قابل اعتماد، مستمر و قابل اتکا انجام شود.

۳. ایجاد تدریجی فرهنگ مراقبت از یکدیگر

شرکت‌ها در حال حرکت به سمت شرایط عادی جدیدی هستند و باید بپذیریم که برخی از کارکنان ممکن است با فشارهای دیگری به‌واسطه حضور در خانه همانند مراقبت از کودکان در هنگام بسته بودن مدارس، احساس زندانی بودن و عدم امنیت مواجه باشند. رهبران کسب‌وکار باید به این نیازهای جدید احترام بگذارند و آن‌ها را مورد توجه قرار دهند.

همدردی ابزار مهمی در این مرحله است و راه‌هایی را برای ایجاد ارتباط، تشویق پذیرش دیگران و ایجاد حس با هم بودن در زمانی که تعامل فیزیکی وجود ندارد فراهم می‌کند. افزایش تعاملات اجتماعی درون تیم، مخصوصاً تعاملات یک‌به‌یک، مانع از ایجاد احساس ایزوله بودن و کاهش انگیزه می‌شود و فضایی را برای صحبت کردن و به اشتراک‌گذاری ایده‌ها توسط افراد به وجود می‌آورد. با ایجاد حس ایمنی روان‌شناختی برای دیگر همکاران، توجه به دیدگاه همه در تصمیم‌گیری و ارائه پیشنهاداتی که شرایط فعلی را به چالش می‌کشد، مدیران می‌توانند متناسب با شرایط جاری عمل کنند، مشکلات را از عمق خارج کنند و به روی آب بیاورند و به اعضای تیمشان در حل اثربخش مسائل کمک نمایند.

^۳ Tencent

^۴ Alan Lau

^۵ DingTalk

^۶ Ding Ding



در تعامل با ارباب رجوع و مشتریان نیز این موضوع از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا این کارها برای آن‌ها احساس ثبات ایجاد می‌کند و به آن‌ها اجازه می‌دهد که در این آب‌های ناشناخته با اعتماد به نفس حرکت کنند. به عنوان مثال یک بانک بین‌المللی از مدیران ارتباطات خود درخواست کرد که با مشتریان مرتبط با کسب‌وکارهای کوچک از طریق وی‌چت^۶ و تماس ویدئویی تماس برقرار کنند تا موقعیت آن‌ها را به درستی درک کنند و به آن‌ها کمک کنند که از پس این بحران برآیند. برای اینکه این کار در مقیاسی بزرگ به شکلی اثربخش انجام شود مدیران از ظرفیت‌هایی همانند برنامه‌های کامپیوتری مرتبط با محصولات، مقالات آنلاین، دست‌نوشته‌هایی برای ارتباط با مشتریان و آموزش‌های داخلی استفاده می‌کنند.

پذیرش دیگران نقطه اوج همدردی است. ایجاد فرصت‌هایی برای به اشتراک‌گذاری الگوهای بهینه، داستان‌های موفقیت، چالش‌ها و گفت‌وگوهایی که فضا را آرام‌تر می‌کند نقش مهمی در ایجاد اتصالات انسانی دارند. ایجاد کردن فضای پیگیری تلاش‌های شخصی و اجتماعی برای کارکنان، فراهم کردن حیطه نظارتی شفاف برای همه و تخصیص وظایفی معنادار می‌تواند باعث انگیزش کارکنان شود.

درس‌آموخته: برقراری ارتباط در سطح فردی و تزریق روحیه همدردی در فرهنگ سازمانی نقش مهمی در هنگام دورکاری دارد.

۴. یافتن روتین‌های جدید

حرکت کردن به سمت دورکاری می‌تواند باعث تخریب جریان و ریتم کاری رایج در ادارات شود. همچنین به آسانی ممکن است عبارات به کار برده شده در ارتباطات اینترنتی نامناسب باشد یا اینکه افراد جلسات مجازی مهم را به واسطه زمان‌بندی فشرده خود از دست بدهند. برای تیم کاری‌تان وقت بگذارید و به آن‌ها نکات ریز و درشت نحوه کار کردن با یکدیگر را مرور کنید. در این گفت‌وگوها سعی کنید ریتم کاری روزانه، محدودیت‌های فردی و هنجارهایی که انتظار دارید افراد به آن‌ها پایبند باشند را پوشش دهید و مشخص کنید که از نظر شما چه چیزهایی اشتباه هستند و چگونه می‌خواهید آن‌ها را کاهش دهید.

الگوهای برنامه‌ریزی و نظارت جریان‌های کاری شرکت‌ها در این شرایط نیازمند بازنگری است. چالش‌های همراه الگوهای جدید کاری و عدم حضور در شرایط فیزیکی را می‌توان از طریق جلسات منظم دیجیتالی برطرف کرد. یک شرکت بیمه‌ای پیشرو الگوهای چابکی را در تیم‌های مختلف خود به کار گرفت که بر اساس آن کارها به صورت روزانه و هفتگی موردبررسی قرار می‌گرفت، برنامه‌ریزی‌ها به سرعت انجام می‌شد و جلسات بررسی و نظارت پس از آن انجام می‌شد.

هنگامی که علی‌بابا تصمیم به دورکاری گرفت، ابتدا این تضمین را به وجود آورد که جلسات کاری به شکل دقیقی اجرا خواهند شد. برای هر جلسه یک فرد مسئول پیگیری زمان جلسه و مدیریت نتایج آن بود. اعضای تیم به کاربردی بودن جلسه بر اساس یک سیستم پنج ستاره‌ای نمره می‌دادند و این سیستم باعث می‌شد که بازخوری سریع از جلسات گرفته شود و مسیرهای مثبت پیش‌رو شناسایی شوند.

^۶ WeChat



برای حل مسئله راه‌اندازی یک کسب‌وکار دیجیتالی با تیم‌های دورکار بزرگ، یک شرکت جریان کار جدیدی را برای محصولات خود ایجاد کرد که در آن نحوه استفاده از محصولات دیجیتال کاملاً روشن شده بود، وظایف و مسئولیت‌های نظارتی از ایده‌پردازی تا تأیید نهایی به مرحله تحویل منتقل شده بود. بازنگری سیستم‌های تصمیم‌گیری همانند این اغلب هنگامی که کارکنان می‌توانند به شکل مستقیم با هم ارتباط برقرار کنند لازم نیست اما غیبت آن‌ها از محل کار می‌تواند هنگامی که مشکلی در جریان کار اتفاق بیفتد خود را به‌وضوح نشان دهد.

درس‌آموخته: ایجاد هنجارهای کاری قوی، جریان‌کارها و خطوط اختیارات در پیشبرد کارها بسیار حیاتی هستند اما به‌تنهایی کافی نیستند.

۵. توجه جدی به مسیرهای ارتباطی

ارتباطات ضعیف یکی از عوامل جدی غیربهره‌ور بودن دورکاری است.

در هنگام دورکاری باید نحوه تعامل کارکنان را مورد بازنگری جدی قرار داد و از زرادخانه گسترده‌ای از ابزارها و کانال‌ها برای این کار استفاده کرد. انجام این کار نیازمند تجربه است و امکان اشتباه زیادی در آن وجود دارد.

انتخاب کانال مناسب از اهمیت فراوانی برخوردار است. ویدئوکنفرانس‌ها ابزارهای خوبی برای بحث کردن در مورد موضوعات پیچیده به‌صورت هم‌زمان هستند و حس گروه بودن را ایجاد می‌کنند اما تمرکز و هماهنگی کاملی را در سطح تیم طلب می‌کنند. نرم‌افزارهای همکاری مبتنی بر چت برای هم‌زمان‌سازی یا پاسخگویی به سؤالاتی که امکان دادن جواب در آن‌ها به‌آسانی وجود دارد کاربردی هستند و از ایمیل می‌توان برای ثبت نتایج و برقراری ارتباطات رسمی‌تر استفاده کرد. ابزارهای مدیریت بک‌لاگ را می‌توان برای تمرکز کردن روی وظایف و فرآیندها مورد استفاده قرار داد.

بر اساس کار از راه دور شرکت مکنزی با مشتریان خود، ما می‌دانیم که ویدئوکنفرانس‌ها می‌توانند بسیار اثربخش باشند به شرط اینکه برخی از قواعد ساده در اجرای آن‌ها رعایت شود. شما باید دستورکار مشخصی داشته باشید و تسهیل‌گری در جلسه وجود داشته باشد که بحث را به پیش ببرد. روشن بودن دوربین‌ها در طول جلسه نقش مهمی در ایجاد ارتباطات و منتقل کردن پیام‌های غیرکلامی دارد. در صورتی که محیط خانه قابل نمایش دادن روی دوربین نباشد، اکثر نرم‌افزارهای ویدئوکنفرانس می‌توانند بک‌گراند‌های مجازی یا مات‌کننده پشت‌سر را ارائه دهند. برای حل مسئله به‌صورت گروهی، به اشتراک‌گذاری صفحه کامپیوتر یا استفاده از وایت‌بردهای مجازی که امکان ویرایش هم‌زمان چند نفر روی سند وجود دارد کاربرد زیادی دارد.

بسیاری از تیم‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که داشتن کانالی برای ارتباطات زنده نقش مهمی در کارها ایفا می‌کند- مثلاً دینگ‌تاک، وی‌چت، مایکروسافت تیم^۸ یا اسلک^۹. در این زمینه یک تبصره وجود دارد که اگر مسئله-

^۸ Microsoft Teams

^۹ Slack



ای بسیار پیچیده بود و نیازمند تعامل رودررو بود باید به ویدئوکنفرانس مراجعه کرد. با این حال تغییر مستمر بین پیام‌ها، وظایف و پروژه‌ها مانع از بهره‌وری می‌شود و اعضای تیم باید بدانند که با چه سرعتی باید به امور مختلف پاسخ دهند: آیا این بسیار ضروری است یا می‌توانیم برای پاسخ‌دهی به آن زمان دیرتری را در نظر بگیریم؟ خاموش کردن اطلاع‌رسان‌ها (نوتیفیکیشن) و متمرکز شدن روی یک کار در زمان واحد می‌تواند بهترین راه برای انجام دادن کارها باشد.

درس‌آموخته: انتخاب کانال مناسب نقشی حیاتی در انجام درست کارها دارد. اگر شما کارکنانتان را از سویی به‌سویی دیگر بکشید باعث اختلال در جریان کار آن‌ها می‌شوید و بهره‌وری را کاهش خواهید داد.

۶. کنترل کردن قدرت فناوری

کار از راه دور اثربخش با زیرساخت‌های اولیه آغاز می‌شود - که دربرگیرنده ارتباط اینترنتی سریع، باثبات و امن، و ایجاد محیط کاری ارگونومیک در خانه است. گسترده کردن دسترسی به وی‌پی‌ان (شبکه‌های مجازی خصوصی) و پهنای باند یکی از اولین گام‌هایی است که مسئولین فناوری اطلاعات شرکت‌ها برای دستیابی از راه دور به سیستم‌ها باید ایجاد کنند. کار کردن از راه دور همچنین با استفاده از ابزارهای بسته‌های SaaS (فناوری نرم‌افزار به‌عنوان خدمت) که به اعضای تیم اجازه می‌دهد به صورتی اثربخش اسناد را با هم ایجاد کنند، به هم انتقال دهند و یا با هم به اشتراک بگذارند و فرآیند این کار را مدیریت کنند تقویت می‌شود.

یک منبع اطلاعاتی واحد و دیجیتال - مثلاً داشبورد عملکردی یا طرح تجاری- باعث ایجاد تناسب و هماهنگی بین همه می‌شود.

بسیاری از شرکت‌های چینی به‌سرعت راهکارهای محلی بهره‌وری همانند دینگ‌تاک علی‌بابا یا وی‌چت را برای برقراری ارتباط و برگزاری جلسات، آموزش و سخنرانی‌ها انتخاب کردند. به‌عنوان مثال وقتی کووید-۱۹ گسترش یافت، تعداد کاربران فعال دینگ‌تاک ۶۶ درصد افزایش پیدا کرد و به ۱۲۵ میلیون نفر رسید. بسیاری از شرکت‌های بین‌المللی به راهکارهایی همانند اسلک، میکروسافت تیم یا زوم^{۱۰} که پیش از این نیز از آن‌ها استفاده کرده بودند مراجعه کردند. استفاده اثربخش از این ابزارها نیازمند مدیریت تغییر در زمینه آموزش کارکنان در زمینه کار کردن با اسناد الکترونیک و یا حتی راه‌اندازی جریان‌های کاری جدید بود. تعریف الگوهای جدید کار کردن با ابزارهای دیجیتالی با به اشتراک‌گذاری الگوهای موفق در سطح شرکت کمک زیادی به افزایش سرعت پذیرش این فناوری‌ها در شرکت‌ها کرده است. در مکنزی، ما یک پورتال داخلی ایجاد کردیم که درس‌آموخته‌هایی را از سطح شرکت جمع‌آوری می‌کرد که در آن‌ها از نکات مختلفی در زمینه برگزاری جلسات حل مسئله گروهی یا جلسات تصمیم‌گیری اثربخش با ارباب‌رجوع در بستر ویدئوکنفرانس مورد بررسی قرار گرفته بود.

علاوه بر این بسیاری از شرکت‌ها نرم‌افزارهای اختصاصی خود را ایجاد کردند تا به تیم‌های عملیاتی خود کمک کنند که در حین دورکاری اثربخش باقی بمانند. به‌عنوان مثال یک بانک بسیار بزرگ یک مینی‌برنامه

^{۱۰} Zoom



وی‌چت ایجاد کرد که به مدیران ارتباطات آن اجازه می‌داد با مشتریان ارتباط برقرار کنند و ایده‌های جدید ایجاد نمایند. سپس آن‌ها از برنامه‌های مورد تأیید بانک برای برقراری رابطه گسترده‌تر با مشتریان استفاده می‌کردند و از لپ‌تاپ‌های خود به سیستم بانک مرتبط می‌شدند.

تریپ دات‌کام^{۱۱}، بزرگ‌ترین بنگاه مسافرتی آنلاین چین، مدت‌هاست که به کارکنان مرکز تماس خود اجازه داده است که از خانه کار کنند و این امر در طول این بحران به‌خوبی پاسخگوی نیازهای شرکت بود زیرا این شرکت را قادر ساخت خدمات باکیفیتی را در طول اختلالات گسترده مسافرتی به مشتریان عرضه کند.

درس‌آموخته: استفاده از فناوری می‌تواند به همگان کمک کند در مسیر کاری فعال باشند اما باید اصول اولیه آن را به‌خوبی رعایت کرد.

۷. جدی گرفتن مباحث امنیتی

دغدغه‌های امنیتی لایه‌ای از پیچیدگی را به جنبه فناوری دورکاری اضافه می‌کنند و می‌توانند در زمانی که کارکنان از الگوهای ایمن کار کردن یا انتقال به ابزارهای تأیید نشده دیجیتالی آگاه نیستند پیامدهای منفی گسترده‌ای را به دنبال داشته باشند.

به‌کارگیری رویکردی عملی و قوی در این زمینه چندان آسان نیست. درست انجام دادن این کار نیازمند این است که کارکنان ابزارهای موردنیاز برای بهره‌ور بودن را داشته باشند و درعین‌حال سطح دسترسی و محرمانگی اطلاعات را نیز به‌درستی رعایت کنند.

بازیگران اصلی همانند پینگ‌آن موضوعات امنیتی را از طریق مجموعه‌ای از مکانیسم‌ها حل کرده‌اند: ایجاد فرهنگ حساس نسبت به محرمانگی، برگزاری دوره‌های آگاهی‌بخش اجباری و محدود کردن دسترسی به داده‌ها بر مبنای داده‌هایی که نیاز قطعی به آن‌ها وجود دارد. به‌عنوان مثال اطلاعات حساسی همانند داده‌های مشتریان تنها با واترمارک نمایش داده می‌شد تا هرگونه نشت اطلاعات قابل رصد باشد. علی‌بابا از نرم‌افزار مخصوص خود علی‌لانگ^{۱۲} برای مدیریت شبکه و ایمنی ابزارها استفاده کرد.

درس‌آموخته: همراهی کارکنان با الزامات ایمنی را آسان کنید و درعین‌حال روی الزامات قدرتمند ایمنی سرمایه‌گذاری کنید.

۸. پذیرش ذهنیت «آزمون و یادگیری»

آخرین درس‌آموخته: آماده آگاهی از این نکته باشید که چیزی به شکلی که فکر می‌کرده‌اید کار نمی‌کند و به‌سرعت آن را تغییر دهید.

^{۱۱} Trip.com

^{۱۲} Alilang



تیم‌های رهبری که به شکل مستمر در حال یادگیری از رویدادها هستند، به شکلی فعالانه الگوهای موفق را شناسایی می‌کنند و به سرعت مکانیسم‌هایی را برای به اشتراک‌گذاری ایده‌ها در سطح سازمان‌ها فراهم می‌کنند می‌توانند در بلندمدت بیشترین موفقیت را داشته باشند. تیم‌های تحقیق و توسعه در یکی از شرکت‌های تولیدکننده فناوری با سطح بالا یک هدف عملکردی برای کار از راه دور ایجاد کردند که در آن بهره‌وری آن‌ها نسبت به زمانی که در محیط کار حضور داشتند موردسنجش قرار می‌گرفت و اهرم‌هایی برای بهبود آن تعیین می‌شد. در طول ۴ هفته، آن‌ها از ۵۰ درصد به ۸۸ درصد عملکرد خود در زمان حضور در محیط کاری فیزیکی رسیدند.

حالا که نیروهای کاری چینی شروع به بازگشت به ادارات خود کرده‌اند، این درس‌آموخته‌ها از برخی از شرکت‌های پیشرو به ما کمک می‌کند دریابیم چگونه با استفاده از ساختار، فرهنگ، فرآیند و فناوری‌های مناسب، دورکاری می‌تواند انگیزه و بهره‌وری را افزایش دهد. کارکنانی که وقت کمتری را صرف رفت‌وآمد یا سفر کرده‌اند و تناسب کار- زندگی بیشتری را ایجاد کرده‌اند معمولاً خشنودتر هستند، انگیزه بالاتری دارند و در موقعیت‌های بحرانی از عملکرد بهتری برخوردارند.

پذیرش دورکاری به شرکت‌ها اجازه می‌دهد الگوهای رایج جدیدی را ایجاد کنند که بهره‌وری و رضایت کارکنان را در آینده افزایش می‌دهد. علی‌بابا تائوبائو^{۱۳} را ایجاد کرد که امروزه بزرگ‌ترین وب‌سایت تجارت الکترونیک جهان است. این کار در زمانی صورت گرفت که کارکنان این شرکت همه در حال دورکاری یا کار در قرنطینه به‌واسطه شروع سارس در سال ۲۰۰۳ بودند. شرکت تریپ دات کام نیز تجربه دورکاری را در سال ۲۰۱۴ ایجاد کرد و در آن زیرساخت‌های لازم برای خدمت‌رسانی به مشتری و فرهنگ کاری انعطاف‌پذیر را در نظر گرفت. با در نظر گرفتن همه این عناصر راه‌های جدیدی برای کار کردن ایجاد می‌شود که باعث می‌گردد شرکت شما تناسب بیشتری با آینده پیدا کند - مهم نیست که آینده دقیقاً چه شکلی باشد.

^{۱۳} TaoBao



کانال‌های ارتباطی حیاتی برای کار از راه دور

کانال	مناسب برای ...
 تماس یا ویدئوکنفرانس یک‌به‌یک	- تماس‌های فردی و رابطه‌سازی - بحث کردن در مورد موضوعات پیچیده یا حساس
 ویدئوکنفرانس	- حل مسئله یا مشارکت در ایجاد کارهای جدید با استفاده از صفحه دستکاپ به اشتراک گذاشته یا وایت‌برد الکترونیک - جلسات برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد هفتگی - جلسات تصمیم‌گیری - کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی - گفت‌وگوهای تیمی و مرور سوابق گذشته
 چت	- به‌روزرسانی فرآیند - سؤالات فوری و نیاز به راهنمایی - حفظ به‌روز بودن در مورد موضوعات مختلف - گفت‌وگوهای شخصی و اجتماعی اعضای تیم
 ویدئو و پیام‌های صوتی	- توضیح دادن کارها - راهنمایی به اعضای تیم توسط مدیران در زمان محدود - جمع‌بندی جلسات برای کسانی که در آن‌ها حضور نداشته‌اند
 ایمیل	- به‌روزرسانی و اعلام وضعیت به گروه زیادی از افراد - ارتباطات رسمی در داخل و بیرون سازمان

ملاحظات ارتباطی

زمان ایجاد در مقابل زمان
موردنیاز برای پردازش
اطلاعات

قابل به‌روزرسانی مستمر یا
فاقد به‌روزرسانی مستمر

یک‌به‌یک، یک‌به‌چند یا
چندبه‌چند

ساختاریافته در مقابل
جریان آزاد

رسمی در مقابل چت‌مانند

فوری در مقابل ضروری

تصویری در مقابل گفتاری
در مقابل مکتوب در مقابل
نشانه‌های غیرکلامی



فناوری: استفاده اثربخش از ابزارهای دیجیتال

ابزارهای پیشنهادی	مناسب برای	تولید محتوا
- Office ۳۶۵ (G Suite) Google Docs - Confluence - Miro	- ایجاد مشترک اسناد - ویرایش همزمان - وایت بردهای مشترک - فضای دانشی مرکزی	
- Zoom - Tencent Conference - Ding Talk - Webex - Microsoft Teams	- حل مسئله و ایجاد مشترک با استفاده از صفحه رایانه به اشتراک گذاری شده یا وایت-بردهای دیجیتال - جلسات برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد هفتگی - تصمیم گیری - کارگاه و دوره های آموزشی	ویدئوکنفرانس
- Box - Sharepoint - Dropbox Business - Baidu Cloud Disk - Google Drive	- به اشتراک گذاری فایل ها و اسناد - خزانه های ساختاریافته اطلاعات - مدیریت کنترل ویرایش های مختلف اسناد - دسترسی در سطح سازمان	به اشتراک-گذاری اسناد
- Ding Talk - WeChat Business - Slack - Microsoft Teams - Basecamp - Hipchat - Google Hangouts	- به روزرسانی فرآیند - سوالات فوری و نیاز به راهنمایی - حفظ به روز بودن در مورد موضوعات مختلف - گفت وگوهای شخصی و اجتماعی تیم - به اشتراک گذاری خزانه بر مبنای استریم	ارتباطات مبتنی بر کانال (چت)
- Trello - Jira - Asana - Smartsheet - Microsoft Planner - Basecamp	- رصد وظایف تخصیص یافته - اولویت بندی وظایف - مدیریت عملکرد - مدیریت پروژه - چک لیست ها - منبع واحد وضعیت موجود	مدیریت وظایف
- Kahoot - Ideaboardz - Slido - Poll everywhere - Mentimeter	- ارائه های تعاملی - یادگیری تیمی - پرسش و پاسخ تعاملی - درگیر کردن افراد در کارها - رأی گیری	رأی گیری

بسیاری از ابزارها را می توان با یکدیگر تلفیق کرد و صرفاً با یکبار ورود به سیستم به همه آن ها دسترسی پیدا کرد. انتخاب ابزار مناسب برای شرکت نیازمند همکاری نزدیک تیم های کسب وکار، فناوری اطلاعات و ایمنی است. این ابزارها را باید در فرآیند مدیریت تغییر به خوبی مورد استفاده قرار داد- از یادگیری تا پذیرش راه های جدید کار کردن.

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

آدرس کانال تلگرام موسسه رسا:

<https://t.me/RasaHumanResource>

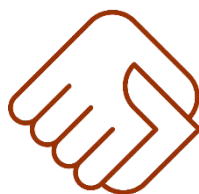
آدرس صفحه لینکدین موسسه رسا:

<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 سرمایه انسانی ایرانیان

RASA.INSTITUTE