



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران
معاونت بررسی‌های اقتصادی

شیوع ویروس Covid-19 و تجارب دورکاری در چین



بعد از شیوع ویروس Covid-19، بسیاری از بنگاه‌های مطرح جهان از کارکنان خود خواستند تا به منظور جلوگیری از مبتلا شدن و مهار شیوع ویروس، در منازل خود بمانند و از خانه، امور شغلی خود را انجام دهند. نحوه ساماندهی و مدیریت دورکاری در سازمان به منظور جلوگیری از بروز ناکارآمدی، صدمه به روابط کاری و کاهش انگیزه در کارکنان و در مقابل تقویت بهره‌وری، موضوع مهمی است. در همین ارتباط موسسه مک کنزی، در گزارشی تجارب برخی از بنگاه‌های بزرگ چین را که در این دوره می‌تواند توسط سایر بنگاه‌ها هم مورد استفاده قرار گیرد، خلاصه، طبقه‌بندی و ارائه کرده که در این مطلب به آن پرداخته شده است.

فروردین ۱۳۹۹



تجارب دور کاری در چین

از شرکت علی بابا تا پینگان و گوگل تا فورد، بنگاه‌های سرتاسر جهان از کارکنان خود خواسته‌اند تا در زمان شیوع ویروس Covid-19، برای جلوگیری از مبتلا شدن و توسعه این ویروس، در منازل خود بمانند و از آنجا، وظایف شغلی خود را انجام دهند.

کشور چین که اولین آثار شیوع این ویروس را تجربه کرد، از همان ابتدا به فکر دور کاری افتاد. در پایان تعطیلات سال نوی چینی، تقریباً ۲۰۰ میلیون نفر شاغل چینی از خانه کارهای شغلی خود را انجام دادند. از منظر فردی، برای برخی از کارکنان چینی هماهنگ کردن امور شغلی مانند ارتباط با همکاران یا شرکت در ویدئو کنفرانس، به دلیل لزوم نگاه‌داری از فرزندان و یا رسیدگی به امور خانه، کار دشواری بود و از منظر بنگاه‌ها هم بسیاری از مدیران احساس کردند که بهره‌وری به دلیل عدم امکان مدیریت مناسب امور، کاهش یافته است. لذا نحوه ساماندهی و مدیریت دور کاری در سازمان به منظور جلوگیری از بروز ناکارآمدی، صدمه به روابط کاری و کاهش انگیزه در کارکنان و در مقابل تقویت بهره‌وری، موضوع مهمی است. موسسه مک کنزی، در مطلبی تجارب برخی از بنگاه‌های بزرگ چین را که در این دوره می‌تواند توسط سایر بنگاه‌ها هم مورد استفاده قرار گیرد، خلاصه، طبقه‌بندی و ارائه کرده است.

تجارب دور کاری در چین نشان می‌دهد که دور کاری موفق خواهد بود که به اصول و الزامات هشت‌گانه زیر توجه کند:

۱- طراحی یک ساختار اثربخش

برای جلوگیری از ایجاد آشفتگی و کاهش شفافیت و همچنین برقراری ارتباط موثر، بهتر است از ابتدا ساختار و چارچوب تصمیم‌گیری در حین دور کاری مشخص شود. در همین ارتباط، تشکیل گروه‌های کاری کوچک با هدف مشترک، ماموریت و مسیر گزارش‌دهی روشن، به نحوی که هدایت و انجام وظایف به سهولت امکان‌پذیر باشد، کمک‌کننده خواهد بود.

۲- هدایت از دور

ارائه چشم‌اندازی قوی و واقعی به کارکنان سازمان ضمن تقویت انگیزه آنها باعث افزایش تعهد و پاسخ‌گویی آنها می‌شود و ارتباطات فی‌مابین گروه‌های کاری، بهره‌ورتر و صادقانه‌تر خواهد بود. نحوه برقراری ارتباطات با کارکنان از حیث ایجاد اعتماد، حفظ پویایی و سازگاری، موضوعی مهم است. ارسال پیام‌های متنی یا صوتی یا تعیین برنامه کاری روزانه یا هفتگی از جمله مواردی هستند که در حین دور کاری و با استفاده از سیستم‌های اتوماسیون اداری و یا شبکه‌های درون سازمانی به خوبی قابل انجام است.

۳- یافتن مسیری جدید

برای جلوگیری از ایجاد اختلالات احتمالی در حین دور کاری، تلاش کنید تا با همکاری اعضای گروه، پیچ و مهره‌های نحوه تعاملات را خوب مشخص و تنظیم کنید. آهنگ نحوه انجام امور روزانه، محدودیت‌های فردی و هنجارهای خاص را پوشش دهید و از قبل پیش‌بینی‌های لازم را در مورد اینکه ممکن است موردی اشتباه انجام شود و باید چگونه آن را رفع کرد، بیان‌دهید.

۴- شارژ قوی ارتباطات

ارتباط ضعیف مانع از افزایش بهره‌وری در دورکاری می‌شود. برای پرهیز از این اتفاق، لازم است کلیه کانال‌های ارتباطی بررسی شود و بسته به هدف از ارتباط با همکاران، کانال درست انتخاب و از تعویض مکرر آن، جلوگیری شود. در شکل ۱، پنج نوع ابزار ارتباطی متداول و بهترین کاربردهای آن‌ها شامل، تماس تلفنی، ویدئو کنفرانس، چت، ارائه ویدئویی همراه با یادداشت صوتی و پست‌الکترونیکی، معرفی شده‌اند. به عنوان نمونه، جلسات تصمیم‌گیری بهتر است در قالب ویدئو کنفرانس برگزار شود و یا ارتباط فردی از طریق تماس تلفنی، ارتباط با اعضای تیم از طریق چت و ارتباط با گروهی بزرگ از افراد در قالب پست‌الکترونیکی انجام شود.

شکل ۱- پنج روش یا مسیر متداول برای برقراری ارتباطات در حین دورکاری

| Channel | Best for... | Communication considerations Time to create vs time to process information Synchronous vs Asynchronous 1:1, 1:N, or N:N Structured vs stream Formal vs chatty Urgent vs important Visual vs spoken vs written vs non-verbal clues |
|------------------------------|---|---|
| 1:1 Call / VC | <ul style="list-style-type: none"> Individual catch-ups and building relationships Discussing sensitive and difficult topics | |
| Video conference | <ul style="list-style-type: none"> Problem solving and co-creation using shared screen or whiteboard Weekly planning and review sessions Decision meetings Workshops and trainings Team talks and retrospectives | |
| Chat | <ul style="list-style-type: none"> Process syndication Urgent questions and seeking guidance Keeping up to date in real-time Social team talk | |
| Video captures & voice notes | <ul style="list-style-type: none"> Showcasing and explaining work Guidance to the team from managers with limited time Debriefs after meetings that some may have missed | |
| eMail | <ul style="list-style-type: none"> Updates and status to large groups of people Formal communication inside and outside the company | |

Source: McKinsey & Company analysis

شکل ۲، طرق گوناگون استفاده موثر از فناوری‌های دیجیتال را ارائه کرده است. حفظ تمرکز در انجام برخی امور مهم است لذا بهتر است از تغییر مستمر ابزارها یا ارتباط دائم، پرهیز شود و شاید برخی اوقات بهتر است که برای انجام دقیق یک کار، چت را خاموش و بعد از اتمام کار، روشن کرد.

۵- بهره‌برداری از قدرت فناوری

هر نوع دورکاری موثر با در نظر گرفتن اصول پایه آن یعنی فراهم‌بودن ارتباط اینترنتی ایمن، پایدار و سریع و همچنین چیدمان و ارگونومی درست محیط‌کاری در منزل، شروع می‌شود. توسعه دسترسی به شبکه‌های ارتباطی و اینترنتی و استفاده از فناوری مناسب برای ایجاد ارتباط، به اشتراک‌گذاری اسناد و مدارک و مدیریت فرآیندها، از اقدامات مهمی است که باید توسط مدیر سازمان پیش‌بینی و انجام شود. در این میان نقش حوزه فناوری اطلاعات سازمان، مهم و قابل اعتناست.

شکل ۲- نحوه بهره‌برداری مناسب از فناوری دیجیتال

| | Best for | Example tools |
|------------------------------------|---|--|
| Content creation | <ul style="list-style-type: none"> • Joint document creation • Live co-editing • Joint white-boarding • Central knowledge space | <ul style="list-style-type: none"> • Office 365 • Google Docs (G Suite) • Confluence • Miro |
| Video conferencing | <ul style="list-style-type: none"> • Problem solving and co-creation using shared screen or whiteboard • Weekly planning and review sessions • Decision meetings • Workshops and trainings | <ul style="list-style-type: none"> • Zoom • Tencent Conference • Ding Talk • Webex • Microsoft Teams |
| Document sharing | <ul style="list-style-type: none"> • Sharing files and documents • Structured repository of information • Version control management • Access across organizations | <ul style="list-style-type: none"> • Box • Sharepoint • Dropbox Business • Baidu Cloud Disk • Google Drive |
| Channel-based communication | <ul style="list-style-type: none"> • Process syndication • Urgent questions and seeking guidance • Keeping up to date in real-time • Social team talk • Stream-based repository of knowledge | <ul style="list-style-type: none"> • Ding Talk • WeChat Business • Slack • Microsoft Teams • Basecamp • Hipchat • Google Hangouts |
| Task management | <ul style="list-style-type: none"> • Keeping track of and assigning tasks • Backlog prioritization • Performance management • Project management • Checklists • Single source of status | <ul style="list-style-type: none"> • Trello • Jira • Asana • Smartsheet • Microsoft Planner • Basecamp |
| Polling | <ul style="list-style-type: none"> • Interactive presentations • Retrospectives and team learnings • Interactive Q&A • Engagement • Polls | <ul style="list-style-type: none"> • Kahoot • Ideaboardz • Slido • Poll everywhere • Mentimeter |

۶- توجه جدی به امنیت

یکی از جنبه‌ها و پیچیدگی‌های استفاده از فناوری، لزوم توجه به امنیت و پیامدهای ناشی از عدم به‌کارگیری روش‌های ایمن برای انجام وظایف اداری است. مدیریت شبکه ارتباطی و محافظت از داده‌ها و اطلاعات سازمان به ویژه اطلاعات مشتریان، موضوع مهمی است که باید از طریق تامین ابزارهای امنیتی قوی و مناسب توسط مدیریت سازمان، مورد توجه جدی قرار گیرد.

۷- القای فرهنگ همدردی و دلسوزی

به محض برگشت به شرایط عادی، درک این موضوع از سوی مدیران سازمان که برخی از کارکنان در زمان قرنطینه با فشارهایی در خانه مانند مراقبت از فرزندان به علت بسته‌بودن مدارس، احساس منزوی شدن و یا عدم احساس امنیت شغلی، مواجه بودند، مهم است. افزایش تعاملات اجتماعی در داخل گروه‌های کاری، حتی فرد-با-فرد، احساس منزوی شدن را دور و امنیت روانی افراد را تامین می‌کند.



۸- پذیرش ذهنیت آزمون و یادگیری

آماده باشید تا به محض اطلاعاتی از عدم کارکرد یک روش، نسبت به تغییر سریع آن اقدام کنید. گروه‌هایی که دائماً در حال یادگیری هستند، به طور فعال بهترین روش‌ها را می‌یابند و به سرعت مکانیزم‌هایی را برای تسهیم ایده‌ها در بدنه سازمان به کار می‌گیرند تا از این طریق موفقیت سازمان خود را در بلندمدت تضمین کنند. در صورت توجه به اصول بهره‌برداری صحیح و مدیریت درست، استفاده از دورکاری فرصتی را برای بنگاه‌ها و سازمان‌ها فراهم می‌کند تا ضمن بهبود رضایت کارکنان و مشتریان سازمان، بهره‌وری را هم ارتقاء دهند.