



مرکز پژوهش‌های اتاق ایران

هوالعظیم

طرحی برای دورکاری: آموزه‌هایی برگرفته از چین



ناشر:

شرکت مکنزی

تاریخ انتشار:

مارس ۲۰۲۰

مرکز پژوهش‌های اتاق ایران

فروردین‌ماه ۱۳۹۹

چین به عنوان مرکز چند مورد از بزرگترین شرکت‌های دنیا، آموزه‌هایی را در اختیار کسانی قرار می‌دهد که به تازگی تغییر شرایط به دورکاری را پذیرفته‌اند.

شرکت‌های سراسر جهان از علی‌بابا^۱ گرفته تا پینگ‌آن^۲، گوگل و فورد، در تلاش برای جلوگیری از گسترش بیماری کووید-۱۹ به کارکنان خود اعلام کرده‌اند به کار از خانه بپردازند.^۱

دورکاری در چین مقیاس و وسعتی امری بی سابقه بوده و اثر ماندگاری را روی شیوه زندگی و کار مردم تا سال‌ها بعد بر جای خواهد گذاشت. چین که اولین تأثیرات این همه‌گیری جهانی را متحمل شد،^۲ از اولین کشورهایی بود که در این زمینه وارد عمل شد. به عنوان مرکز چند مورد از بزرگترین شرکت‌های دنیا، این کشور آموزه‌هایی را در اختیار کسانی قرار می‌دهد که به تازگی تغییر شرایط به دورکاری را پذیرفته‌اند.

روند کار کردن از خانه در چین به دنبال بحران کووید-۱۹ به شدت اوج گرفته است^۳ چرا که شرکت‌ها به کارکنان خود اعلام کرده‌اند که در خانه بمانند. تا آخر تعطیلات سال نوی چینی قریب به ۲۰۰ میلیون نفر^۴ به دورکاری پرداخته‌اند. هرچند این تدبیر مزایایی را در بر دارد (مانند جلوگیری از رفت و آمدهای طولانی درون شهری)، اما برای بسیاری از کارکنان و شرکت‌ها چالش برانگیز بوده است. یکی از کارمندان یک شرکت اینترنتی به شوخی گفته بود که ساعات کاری او از «۹۹۶» به «۰۰۷» تغییر کرده‌اند، یعنی روال ۹ صبح تا ۹ شب و ۶ روز در هفته، به کار تمام‌مدت (یا ۲۴ ساعته) تبدیل شده است. از جنبه شخصی، کارکنان در امر مدیریت آموزش خانگی کودکان از طریق ویدئوکنفرانس، همزمان با هماهنگ کردن کارها با همکاران خود از راه دور، با مشکل مواجه شده‌اند. در سطح شرکتی، بسیاری از پرسنل متوجه شدند که بهره‌وری اگر به درستی مدیریت نشود، سریعاً دچار افت می‌شود.

این مقاله موارد ذیل را گرد هم آورده و ارائه می‌نماید: تجربیات ما در زمینه کمک به مراجعین برای مدیریت دورکاری؛ تحلیل‌های درون‌شرکتی؛ و رهنمودهای حاصل از گفت‌وگو با آن دسته از مدیران اجرایی در چین که به این شرایط واکنش نشان داده و با چالش‌های موجود مقابله کردند.

دورکاری در صورتی که به درستی انجام پذیرد، می‌تواند بهره‌وری و روحیه کارکنان را تقویت نماید؛ اما اگر به طرز نامطلوبی انجام گیرد، می‌تواند باعث ناکارآمدی شود، به روابط کاری آسیب وارد کند، و انگیزه کارکنان را کاهش دهد. در ادامه هشت آموزه برگرفته از چین ارائه می‌گردد که می‌توان آنها را بسته به شرایط در سراسر جهان به کار گرفت:

۱- تدوین یک ساختار کارآمد

گروه‌ها یا تمامی واحدهای تجاری که اقدام به دورکاری می‌کنند، ممکن است به سرعت دچار سردرگمی و عدم شفافیت شوند. جدایی کارکنان منجر به بلا تکلیفی آنها در این مورد می‌شود که درباره مسائل بخصوص باید با چه کسانی صحبت کنند و چطور یا چه زمانی سراغ آنها بروند؛ و این موجب ایجاد وقفه و تأخیر می‌شود.

^۱ Alibaba - یک شرکت تجارت الکترونیک چینی که امکان فروش و خدمات پس از آن را به شکل مصرف‌کننده به مصرف‌کننده، بنگاه به مصرف‌کننده و بنگاه به بنگاه از طریق پورتال وب فراهم می‌کند.

^۲ Ping An

به همین دلیل برقراری ساختاری برای تصمیم‌گیری و ارتباطات مؤثر حائز اهمیت است. در این شرایط گروه‌های چندکارکردی کوچکتر با مأموریتی واضح و مسیر گزارش‌دهی جاری برای ارائه بخشنامه‌ها و انجام وظایف کمک بزرگی خواهند بود. این کار فرآیند استخدام نیروهای تازه را که می‌توانند خود را سریع‌تر با گروهی جمع و جور وفق دهند آسان‌تر می‌کند، آن هم در شرایطی که بررسی جامع وضعیت سازمانی سخت‌تر از گذشته است. هر چه تعداد افراد یک گروه کمتر باشد زمان بیشتری برای آشنایی اعضا و همین‌طور ایجاد اعتمادی است که در شرایط عادی درون اداره و حین کار شکل می‌گیرد.

کارکنان در شرکت بیمه پینگ‌آن معمولاً در گروه‌های پروژه‌محوری قرار می‌گیرند که تعداد اعضایشان نهایتاً به ۳۰ عضو در هر گروه برسد و واحدهای بزرگتر کسب‌وکار نیز تقسیم می‌شوند تا سرعت عمل خود را از دست ندهند. ارکان فراگیر و مستحکم هر شرکت، مانند هدف مشترک و اهداف منسجم، به چنین ساختاری نیازمندند. تعیین تکلیف برای سطح اتخاذ تصمیمات و اینکه کدام تصمیم باید در سطح گروهی گرفته شود، به پیشبرد اهداف سازمانی کمک می‌کند.

یک شرکت تولید لباس برای مقابله با آثار سوء تعطیلی مغازه‌های خرده‌فروشی یک اتاق کنترل استراتژیک ایجاد کرد و کارکنانش را به دسته‌های چندکارکردی تقسیم نمود تا بتوانند بخش عرضه محصول شرکت را پشتیبانی کنند. این شرکت روش‌هایی استاندارد برای ایجاد ارتباط آنی میان کارکنان طراحی کرد و تمهیدی اندیشید که کارکنان بخش عرضه و فروش را به انجام کار و فروش محصولات از طریق دورکاری تشویق می‌کرد.

آموزه: ایجاد گروه‌های کوچک و چندکارکردی با اهداف مشخص و مشترک باعث می‌شود تمام افراد در مسیر راهبردی یکسانی قدم بردارند.

۲- هدایت از دور

مدیریت افراد یکی از سخت‌ترین کارها هنگام دورکاری است، چرا که هر کس به سبک خود به این تغییر فرهنگی واکنش نشان می‌دهد و با چالش‌های متفاوتی هنگام کار در خانه روبه‌رو می‌شود.

مدیران باید با تعیین مسیری مشخص و اعلام دقیق آن به کارکنان خود باعث ایجاد شور و نشاط در کل شرکت شوند.⁴ داشتن دید درست و رویکرد واقع‌گرایانه تأثیری مهم بر انگیزه کارکنان در تمام شئون سازمانی خواهد گذاشت. ضروری است که مدیران، فرهنگی نتیجه‌محور ایجاد کنند که گروه‌ها را تقویت کرده و همزمان از آنها انتظار انجام تعهدات شان را داشته باشند و از آنها بخواهد آزادانه، صادقانه و فعالانه با بالادستی‌ها در ارتباط باشند.

تقویت گروه‌ها بدین طریق مزیت‌هایی دارد. وی شور،⁵ یکی از شاخه‌های شرکت اینترنتی تِنسِنْت از ابتدای سال یک گروه مقابله با کووید-۱۹ تشکیل داد⁴ تا کارکنان بخش درمان را بدون هیچ هزینه‌ای بیمه نماید. آلن لائو،⁵ مدیرعامل

¹ cross-functional teams

² strategy control room

³ WeSure

⁴ Tencent

⁵ Alan Lau

وی شور از این گروه قدردانی کرده و گفته است آنها بی‌وقفه و در شرایطی که به‌خاطر جشن سال نو در چین در مرخصی و در خانه‌هایشان بوده‌اند، کار کرده و نشان داده‌اند که چقدر نسبت به رویکرد شرکت واکنش درستی داشته‌اند. چالش پیش روی مدیران این است که در عین دور کاری، تیم خود را در کارهای روزانه رهبری کنند، برای آنها الهام‌بخش باشند و آنها را مدیریت نمایند. افزایش سطح تعامل میان کارکنان هم در این خصوص کمک‌رسان خواهد بود.

یکی از کارمندان رده‌بالای بخش اطلاعات، در پاسخ به یکی از تحقیقات شرکت مک‌کینزی^۱ گفته بود که در ساعتی مشخص به کل کارکنان شرکت پیامک می‌دهد، زیرا این روش نسبت به بخشنامه‌های رایج اداری روش انسانی‌تری برای ارتباط است.

شرکت علی‌بابا، این غول تجارت الکترونیک، هنگام کار با تیم‌های پراکنده خود تناوب ارتباط رودررو با تک‌تک کارکنان را به بازه‌های هفتگی افزایش داد و در برخی تیم‌ها اعضای گروه گزارشی هفتگی برای همکارانشان آماده می‌کنند و روند کار در هفته آینده را کاملاً شرح می‌دهند. اپلیکیشن درون‌سازمانی علی‌بابا تحت عنوان دینگ‌تاک^۱ مشخصه‌هایی طراحی کرده است که به مدیران اجازه می‌دهد پیام‌های صوتی و متنی برای تیم‌های خود فرستاده و از روند پیشرفت کار مطلع شوند.

آموزه: تعیین روشی برای ارتباط با کارمندان به اندازه بخشنامه‌هایی که برایشان فرستاده می‌شود مهم است و باید این کار را با اعتماد به نفس، به طور مداوم و با مسئولیت‌پذیری انجام داد.^۱

۳- القای فرهنگ مراعات

شرکت‌ها هنگام گذر از حالت عادی به این وضعیت جدید باید در نظر داشته باشند که بعضی از کارکنان احتمالاً در خانه با مشکلاتی مواجه‌اند که یکی از آنها نگرانی از بچه‌ها در زمان تعطیلی مدارس است، و این مشکلات می‌تواند باعث ایجاد حس انزوا و کمبود اعتماد به نفس شود. مدیران کسب‌وکار باید به این نیازهای تازه احترام گذاشته و برای آن چاره‌ای بیاندیشند.

همدلی نقشی حیاتی در این شرایط مناسب دارد و راهی است برای ایجاد ارتباط، افزایش مشارکت، و نیز ایجاد حسی از گردهمایی در نبود تعامل فیزیکی بین کارکنان. افزایش تعاملات اجتماعی میان اعضای گروه، به ویژه ارتباطات تک‌به‌تک از ایجاد حس انزوا و ناامیدی جلوگیری نموده و شرایطی را فراهم می‌کند که افراد بتوانند افکار و نظرات خود را به اشتراک بگذارند. مدیران با ایجاد امنیت روانی برای همکاران خود، دخیل کردن آنها در فرآیند تصمیم‌گیری، و ارائه راهکار در لحظات سخت، می‌توانند بیشتر شرایط و مسائل روزمره را تحت نظر داشته و در کمک به تیم‌های خود در رفع مشکلات مؤثرتر عمل کنند.

همین رویکرد برای برخورد با مشتریان و ارباب رجوع نیز حائز اهمیت است، بدین منظور که بتوان ثبات سازمانی را حفظ کرده و شرایط غیرمترقبه را با اعتماد به نفس مدیریت نمود. برای مثال یکی از بانک‌های بین‌المللی از مدیران

¹ DingTalk

روابط عمومی خود خواست با استفاده از وی‌چت^۱ و ویدئوکنفرانس با کسب و کارهای کوچکی که مشتری آنها هستند ارتباط برقرار کنند تا از این طریق درک بهتری نسبت به وضعیت آنها پیدا کرده و در گذر از بحران به آنها کمک نمایند. مدیران برای انجام درست این کار در مقیاس‌های گوناگون می‌توانند از برنامه‌های تولیدی اختصاصی، مقالات موجود در اینترنت، سناریوهای آماده برای ارتباط با مشتریان و نیز دوره‌های آموزشی درون‌سازمانی بهره ببرند. دخیل بودن در امور، نهایت همدردی را نشان می‌دهد. ایجاد محیطی مجازی برای به اشتراک گذاشتن رویکردهای درست، روایت‌های شخصی در خصوص موفقیت در انجام یک کار، چالش‌ها، و گفتگوهای روزمره میان کارکنان نقشی حیاتی در ایجاد ارتباطی انسانی میان افراد دارد. فراهم کردن محیطی برای کارکنان جهت دنبال کردن خواسته‌های فردی یا اجتماعی خود و کنترل درست این تعاملات در عین تخصیص هدفمند وظایف نیز می‌تواند باعث افزایش انگیزه کارکنان شود.

آموزه: ارتباط در سطح فرد به فرد و القای فرهنگ همدردی هنگام دور کاری اهمیتی دوچندان دارد.

۴- تعیین یک روال روزمره جدید

تغییر وضعیت کار به دور کاری می‌تواند باعث از دست رفتن جریان روان کار در اداره شده و ممکن است کارکنان به دلیل برنامه فشرده‌تر تصمیمی غلط بگیرند یا جلسه مجازی مهمی را از دست بدهند. وقت بگذارید و به تیم خود اصول اولیه نوع همکاری از درون خانه را توضیح دهید. روال روزانه کار را حفظ کنید، محدودیت‌های شخصی را در نظر بگیرید و تعهدهای معمول و مخصوص را به انجام برسانید، و اتفاقات بدی را که در پیش است و نوع مواجهه با آنها را پیش‌بینی نمایید.

روش برنامه‌ریزی و بررسی روال کار شرکت‌ها باید طبق این قاعده تغییر کند. چالش‌های الگوی کاری تازه و عدم حضور کارکنان در یک اتاق را می‌توان با ایجاد روندی جدید در جلسات مجازی رفع نمود. یکی از شرکت‌های بزرگ بیمه در چین با انجام بررسی‌های روزانه و هفتگی، برنامه‌ریزی سرعتی و جلسات گزارش و بررسی کار رویکردهایی سریع برای تیم‌هایش در نظر گرفت.

شرکت علی‌بابا علاوه بر استقبال از دور کاری، اطمینان حاصل نمود که جلسات در بازه‌های کوتاه‌تری برگزار شوند. یک نفر وظیفه دارد مراقب زمان بوده و صورت جلسه را آماده کند. اعضای گروه می‌توانند به بازدهی جلسه به کمک یک سیستم پنج-ستاره‌ای امتیاز دهند؛ سیستمی که بازخوردهای آنی و روش‌هایی مثبت برای پیش‌روی را ارائه نماید. یکی از شرکت‌ها برای مقابله با چالش مدیریت یک کسب و کار اینترنتی با یک گروه بزرگ و دور از محل کار تصمیم به ایجاد جریان کار جدیدی برای تولید محصولاتی گرفت که مشخصاً به استفاده از ابزار، وظایف و مسئولیت‌های دیجیتال از ایده‌پردازی تا اعتبارسنجی و تا مرحله تحویل کالا نیاز داشتند. زمانی که افراد بتوانند مستقیماً با یکدیگر در تماس باشند، بازتعریف ساختارهای تصمیم‌گیری بدین شکل لزوماً ضروری نیست، بلکه زمانی این امر لازم است که غیبت افراد هنگام دور کاری به شدت احساس شود.

¹ WeChat

² five-star system

آموزه: تعیین روال کاری قاطع، جریان کار و سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری امری حیاتی می‌باشد و احتمال نادیده گرفتن آن بسیار بالاست.

۵- تقویت راه‌های برقراری ارتباط

ارتباط ضعیف یکی از دلایل اصلی عدم بازدهی دورکاری است.

روش تعامل کارکنان را باید با بسترها و ابزارهای جدید کاملاً بازتعریف نمود. انجام درست این کار ممکن است سخت باشد و نیاز به آزمون و خطا دارد.

انتخاب بستر مناسب حائز اهمیت است. ویدئو کنفرانس، روشی عالی برای بحث درباره مسائل پیچیده در لحظه و ایجاد حس همبستگی به شمار می‌رود، اما به هماهنگی و تمرکز گروهی نیاز دارد. نرم‌افزارهای مبتنی بر کانال (یا چت) جهت هماهنگی سریع یا پاسخ به سؤالات ساده مناسب هستند و از ایمیل نیز می‌توان برای ثبت نتایج و ارتباطات رسمی استفاده کرد. ابزارهای مدیریت سفارش نیز برای رسیدگی به وظایف و فرآیند کار مناسب می‌نمایند.

ما در شرکت مکنزی طبق تجربه دورکاری خود در مواجهه با مشتری‌ها به این نتیجه رسیدیم که ویدئو کنفرانس در صورت رعایت چند قاعده ساده می‌تواند بسیار مؤثر واقع شود. اولاً شما به دستور جلسه‌ای واضح و رئیس جلسه‌ای نیاز دارید که بتواند مانع انحراف بحث شود. روشن نگه داشتن دوربین در طول جلسه برای ایجاد حس ارتباط و توجه به اشارات غیرکلامی افراد ضروری است. اگر محل کار فرد در خانه ظاهر مناسبی برای نمایش در دوربین ندارد، می‌توان از نرم‌افزارهایی استفاده کرد که پس‌زمینه را محو یا تعویض می‌کنند. برای انجام وظایف مشترک استفاده از نرم‌افزارهای اشتراک صفحه نمایش^۱ و وایت‌بردهای مجازی برای تدوین مشترک برخی اسناد مفید خواهد بود.

ایجاد کانال‌هایی جهت ارتباطات آنی برای بسیاری از گروه‌ها سودمند بوده است (برای مثال در نرم‌افزارهایی نظیر دینگ‌تاک، وی‌چت، مایکروسافت تیمز^۲ یا اسلک^۳)، بدین ترتیب که طبق یک قاعده ساده هر گاه موضوع پیچیده‌ای مطرح شد و به تعامل چهره به چهره بود، اعضا موظف باشند وارد ویدئو کنفرانس شوند. با این حال جابجایی مداوم بین پیام‌ها، وظایف، و پروژه‌ها، بازدهی را از بین می‌برد؛ اعضای تیم باید بدانند که تا چه زمانی فرصت پاسخ‌گویی به پیام‌ها را دارند: آیا پیام مورد نظر ضروری است یا می‌توان بعداً به آن پاسخ داد؟ خاموش کردن نوتیفیکیشن‌ها و تمرکز بر یک کار، گاهی اوقات بهترین روش برای به انجام رسانیدن کارها به شمار می‌رود.

آموزه: انتخاب بستر مناسب برای انجام درست کارها، امری حیاتی است. اگر کارکنان تان را مدام از موضوعی به موضوعی دیگر سوق دهید، جریان کار آنها را مختل کرده و بازدهی را پایین می‌آورید.

¹ screenshare

² Microsoft Teams

³ Slack

۶- بهره‌گیری از قدرت فناوری

دورکاری مؤثر اصول اولیه‌ای دارد که اینترنت سریع، ثابت و امن و نیز یک محیط کار خانگی مناسب از جمله آنها هستند. گسترش دسترسی به وی‌پی‌ان (شبکه مجازی خصوصی) و افزایش پهنای باند از اولین اقداماتی هستند که بسیاری از مدیران عامل برای کمک به کارکنان خود در دسترسی به سیستم‌های کاری دور از محل کار اتخاذ نموده‌اند. دورکاری همچنین به واسطه مجموعه‌ای از ابزارهای فناوری سaaS (نرم‌افزار به‌عنوان یک سرویس) امکان‌پذیر می‌شود؛ ابزارهایی که افراد را قادر می‌سازند اسناد را ایجاد و ارسال کنند، به اشتراک بگذارند، و فرآیندهای کاری را مدیریت نمایند.

یک منبع اطلاعات واحد و در دسترس (مانند یک پلتفرم اجرایی، بانک اطلاعاتی اسپرینت^۱، یا یک برنامه کسب‌وکار)، می‌تواند همه افراد را با یکدیگر هماهنگ سازد.

بسیاری از شرکت‌های چینی سریعاً به استفاده از راهکارهای بهره‌وری بومی (از جمله دینگ‌تاک در علی‌بابا یا وی‌چت‌ورک^۲) پرداخته‌اند تا بتوانند جلسات، آموزش‌ها و همایش‌های هفتگی را به‌موقع برگزار و ارائه کنند. به‌عنوان مثال، هنگام شیوع بیماری کووید-۱۹ تعداد کاربران ماهانه دینگ‌تاک با رشد ۶۶ درصدی به ۱۲۵ میلیون نفر رسید. بسیاری از شرکت‌های چندملیتی با استفاده از نرم‌افزارهایی که قبلاً از آنها استفاده می‌کردند (مانند اسلک، مایکروسافت تیمز یا زوم^۳) بهره‌وری خود را تقویت نمودند. استفاده بهینه از این ابزارها نیازمند تغییراتی در وظایف مدیریتی برای آموزش کارکنان بود، و مدیران موظف به مستندسازی کاربردهای اصلی ایجاد این جریان‌های کاری جدید شدند. تعریف روش‌های کاری جدید با ابزارهای دیجیتال به کمک مقایسه کار خود با کارگروه‌های مختلف دیگر درون سازمان می‌تواند وفق‌پذیری با این تغییر رویه را سرعت ببخشد. ما در شرکت مک‌کینزی یک پرتال درون‌سازمانی برای به اشتراک گذاشتن روش‌های مطلوب برای دورکاری مناسب ایجاد کردیم که یافته‌های مختلف از جمله چگونگی برگزاری جلسات رفع اشکال و نیز جلسات مفید برای تصمیم‌گیری در حضور مشتریان با استفاده از ویدئوکنفرانس را گرد هم آورده است. علاوه بر این، بسیاری از شرکت‌ها اپلیکیشن‌های ویژه‌ای را طراحی کردند تا تیم‌های فروش و عرضه محصولات آنها بتوانند در طول دوران دورکاری بازدهی خود را حفظ کنند. برای مثال یکی از چهار بانک بزرگ چین برنامه کوچکی درون نرم‌افزار وی‌چت ایجاد کرد تا مدیران روابط عمومی آن بتوانند با مشتریان در ارتباط بوده و کار را پیش ببرند. آنها سپس از برنامه‌های مورد تأیید خود برای تعامل با مشتریان و دسترسی به سیستم‌های بانکی از طریق لپ‌تاپ استفاده نمودند.

¹ SaaS (Software as a Service)

² performance dashboard

³ sprint backlog

⁴ WeChatWork

⁵ Zoom

وبسایت تریپ^۱، بزرگترین آژانس مسافرتی اینترنتی در چین، مدت‌ها است که امکان دورکاری را برای کارکنان مرکزی خود فراهم نموده است؛ در نتیجه این اقدام، این سایت طی بحران اخیر موفق شده خدماتی با کیفیت بالا را در جریان اختلالات مسافرتی جهانی ارائه کند.

آموزه: ۱ استفاده از فناوری برای هماهنگ سازی تمام کارکنان امری حیاتی است، اما مهم آن است که ابتدا اصول اولیه را درست یاد بگیریم.

۷- جدی گرفتن مسئله امنیت

نگرانی‌های امنیتی وجه تکنولوژیک دورکاری را کمی پیچیده‌تر کرده و می‌توانند پیامدهایی جدی به دنبال داشته باشند؛ به ویژه زمانی که کارکنان از روش‌های ایمن آگاه نباشند یا برای انجام کارهای خود به ابزارهای تأیید نشده روی بیاورند. انتخاب یک رویکرد کاربردی و در عین حال ایمن کار ساده‌ای نیست. برای انجام درست این کار باید به کارکنان ابزارهایی را که برای بازدهی لازم دارند، اعطا کرد و همزمان محرمانه ماندن و میزان دسترسی به داده‌ها را نیز مدیریت نمود.

شرکت‌های پیشرویی مانند پینگ‌آن از همان ابتدا مسئله امنیت را مد نظر قرار داده و مجموعه‌ای از سازوکارها را تعبیه کردند؛ ایجاد فرهنگ حفظ مسائل محرمانه، الزام آموزش‌های مرتبط با آگاهی امنیتی و دسترسی محدود به داده‌ها در سطح حداقلی بخشی از این سازوکارها بود. برای مثال اطلاعات حساسی مانند داده‌های مشتریان را می‌توان با واترمارک نمایش داد تا هر گونه نشت اطلاعاتی قابل شناسایی باشد. علی‌بابا از نرم‌افزار اختصاصی خود موسوم به علی‌لانگ^۲ برای مدیریت امنیت شبکه و دستگاه‌ها استفاده می‌کند.

آموزه: شرایط پیروی کارکنان از پیش‌نیازهای امنیتی را فراهم کنید و در عین حال اقدامات حفاظتی شدید را مورد توجه قرار دهید.

۸- اتخاذ ذهنیت «آزمون و یادگیری»

آمادگی برای تشخیص خطاها و تغییر سریع آنها، آخرین آموزه است.

گروه‌های مدیریتی که مدام در حال یادگیری هستند، فعالانه بهترین رویکردها را شناسایی نموده، و سریعاً سازوکارهایی را ترتیب می‌دهند تا ایده‌ها را با کل سازمان به اشتراک بگذارند، در بلندمدت، موفق‌ترین گروه‌ها خواهند بود. تیم‌های تحقیق و توسعه در یکی از شرکت‌های تولیدی مهم عرصه فناوری با تخمین بازدهی هفتگی دورکاری خود نسبت به کار در اداره و شناسایی ابزارهای بهبود این بازدهی، یک هدف را در زمینه بهره‌وری تعیین کردند. آنها در طول چهار هفته از ۵۰ درصد به ۸۸ درصد مبنای بازدهی خود رسیدند.

¹ Trip.com

² Alilang

اکنون که نیروی کار چین در حال بازگشت به ادارات خود هستند، این آموزه‌های حاصل از برخی شرکت‌های مهم چینی کمک خواهند کرد تا دریابیم با ساختار، فرهنگ، فرآیندها و فناوری مناسب، دورکاری می‌تواند بازدهی و روحیه کارکنان را تقویت نماید. کارکنانی که زمان کمتری را صرف رفت و آمد درون یا برون شهری کرده و تعادل بهتری بین شغل و زندگی‌شان برقرار ساخته‌اند، افرادی خوشحال‌تر، باانگیزه‌تر، و برای اقدام در شرایط حاد آماده‌تر هستند.

پرداختن به دورکاری به شرکت‌ها اجازه می‌دهد رویه کاری جدیدی را اتخاذ کنند که در آینده به بازدهی و رضایت بیشتر کارکنان منجر خواهد شد. شرکت علی‌بابا سایت *تائوبائو*^۱ را (که اکنون بزرگترین وب سایت تجارت الکترونیکی دنیا است) راه‌اندازی کرد، آن هم در زمانی که کارکنانش در جریان شیوع ویروس سارس در سال ۲۰۰۳ در قرنطینه بودند. سایت تریپ نیز که در سال ۲۰۱۴ به‌عنوان آزمونی برای سنجش سطح موفقیت دورکاری ساخته شده، بنیان ساختاری را گذاشت که به خدمات بهتر برای مشتریان و فرهنگ کاری منعطف‌تر منجر شد. بنابراین بهره‌گیری از تمام عناصر فوق می‌تواند راه تازه‌ای برای کار کردن پیش روی کارکنان بگذارد که باعث خواهد شد شرکت شما با دنیای آینده (به هر شکلی که رقم بخورد)، بیشتر وفق پیدا کند.

شکل ۱- کانال‌های ارتباطی در دورکاری اهمیت حیاتی دارند

ملاحظات ارتباطی	مناسب برای...	کانال
تخصیص زمان برای ایجاد در برابر تخصیص زمان برای پردازش اطلاعات	<ul style="list-style-type: none"> همه‌انگهی فردی و ایجاد روابط بحث درباره مسائل مهم و حساس 	تماس / ویدئوکنفرانس یک-به‌یک
همزمان در برابر غیرهمزمان	<ul style="list-style-type: none"> رفع مشکل یا کار مشترک به کمک صفحه نمایش یا وایت‌برد مشترک برنامه‌ریزی هفتگی و جلسات بررسی جلسات تصمیم‌گیری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی مذاکرات و بازنگری‌های تیمی 	ویدئوکنفرانس
یک‌به‌یک، یک نفر به چند نفر، چند نفر به چند نفر	<ul style="list-style-type: none"> همه‌انگ‌سازی فرآیندها سوالات اضطراری و کسب راهنمایی به‌روزرسانی آنی گفتگوهای معاشرتی تیمی 	گفتگو (چت)
رسمی در برابر خودمانی	<ul style="list-style-type: none"> نمایش و تشریح کارها راهنمایی گروه به‌وسیله مدیران در زمان محدود گزارش گرفتن بعد از جلساتی که برخی کارکنان در آنها حضور نداشته‌اند 	نرم‌افزارهای ضبط ویدئو و پیام‌های صوتی
تصویری در برابر گفتاری در برابر نوشتاری در برابر اشارات غیرکلامی	<ul style="list-style-type: none"> به‌روزرسانی‌ها و گزارش وضعیت به تعداد زیادی از افراد ارتباط رسمی درون و بیرون از شرکت 	ایمیل

منبع: تحلیل شرکت مکنزی

¹ TaoBao

شکل ۲- فناوری: استفاده بهینه از ابزارهای دیجیتال

ابزارهای نمونه	مناسب برای...	
<ul style="list-style-type: none"> • آفیس ۳۶۵^۲ • گوگل داکس (جی سویت)^۳ • کانفلوئنس^۴ • میرو^۵ 	<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد اسناد مشترک • ویرایش مشترک به صورت همزمان • استفاده از وایت‌برد مشترک • محیط داده‌نگاری مرکزی 	تولید محتوا
<ul style="list-style-type: none"> • زوم • تنسنت کانفرنس^۶ • دینگ تاک • وبکس^۷ • مایکروسافت تیمز 	<ul style="list-style-type: none"> • رفع مشکل و تولید مشترک با استفاده از صفحه نمایش یا وایت‌برد مشترک • برنامه‌ریزی هفتگی و جلسات بازبینی • جلسات تصمیم‌گیری • کارگاه‌ها و جلسات آموزشی 	ویدئوکنفرانس
<ul style="list-style-type: none"> • باکس^۹ • شیرپوینت^{۱۰} • دراپاکس بیزنس^{۱۱} • بایدو کلاود دیسک^{۱۲} • گوگل درایو^{۱۳} 	<ul style="list-style-type: none"> • به اشتراک‌گذاری فایل‌ها و اسناد • منبع اطلاعاتی سازمان‌یافته • مدیریت کنترل نسخه‌ها^۸ • دسترسی بین سازمان‌های مختلف 	به اشتراک‌گذاری اسناد
<ul style="list-style-type: none"> • دینگ تاک • وی‌چت بیزنس^{۱۵} • اسلک • مایکروسافت تیمز • بیس کمپ^{۱۶} • هیپ‌چت^{۱۷} • گوگل هنگ‌آوتس^{۱۸} 	<ul style="list-style-type: none"> • هماهنگ‌سازی فرآیندها • سؤالات اضطراری و درخواست راهنمایی • به‌روزرسانی آنی • گفتگوهای معاشرتی تیمی • منبع اطلاعاتی مبتنی بر اسریمینگ^{۱۴} 	ارتباطات کانال‌محور
<ul style="list-style-type: none"> • ترلو^{۲۰} 	<ul style="list-style-type: none"> • پی‌گیری از کارکنان و تعیین وظایف 	مدیریت وظایف

¹ knowledge space

² Office 365

³ Google Docs (G Suite)

⁴ Confluence

⁵ Miro

⁶ Tencent Conference

⁷ Webex

⁸ Version control management

⁹ Box

¹ Sharepoint 0

¹ Dropbox Business 1

¹ Baidu Cloud Disk 2

¹ Google Drive 3

¹ Stream-based repository of knowledge 4

¹ WeChat Business 5

¹ Basecamp 6

¹ Hipchat 7

¹ Google Hangouts 8

² Trello 0

<ul style="list-style-type: none"> • جیرا^۳ • آسانا^۴ • اسمارت‌شیت^۵ • مایکروسافت پلنر^۶ • بیس کمپ 	<ul style="list-style-type: none"> • اولویت‌بندی سفارش‌ها • مدیریت عملکرد • مدیریت پروژه • چک‌لیست‌ها • منبع وضعیت واحد^۱ 	
<ul style="list-style-type: none"> • کِهوت^۷ • آیدیابردز^۸ • اسلایدو^۹ • پل اوریور^{۱۰} • منی‌میتتر^{۱۱} 	<ul style="list-style-type: none"> • ارائه اطلاعات به صورت تعاملی • بازنگری و آموزه‌های تیمی • پرسش و پاسخ تعاملی • نظرسنجی • نظرسنجی 	نظرسنجی

بسیاری از این ابزارها را می‌توان با یک بار ثبت نام و هماهنگ‌سازی محتوا استفاده کرد. انتخاب ابزار درست برای شرکت نیازمند همکاری نزدیک میان بخش تجاری، آی تی و امنیت شرکت است. بهره‌گیری بهینه از این ابزارها اقدامی جهت مدیریت تغییرات است؛ از آموزش گرفته تا تطبیق روش‌های کار.

منبع:

A blueprint for remote working: Lessons from China

Raphael Bick, Michael Chang, Kevin Wei Wang, Tianwen Yu¹

McKinsey & Company

March, 2020

2

¹ Single source of status

³ Jira

⁴ Asana

⁵ Smartsheet

⁶ Microsoft Planner

⁷ Kahoot

⁸ Ideaboardz

⁹ Slido

¹ Poll everywhere 0

¹ Mentimeter 1

^{۱۲} رافائل بیگ یکی از شرکای شعبه شانگهای شرکت مکنزی بوده و تیان‌ون یو نیز عضو وابسته همین شرکت است. مایکل چانگ عضو وابسته شعبه پکن در همین شرکت بوده و کوین وی وانگ عضو ارشد در شعبه این شرکت در هنگ‌کنگ است.

-
- ¹ <https://www.ft.com/content/1d54d08a-6555-11ea-b3f3-fe4680ea68b5>
 - ² <https://www.who.int/health-topics/coronavirus>
 - ³ <https://www.bbc.com/worklife/article/20200309-coronavirus-covid-19-advice-chinas-work-at-home-experiment>
 - ⁴ <https://m.chinanews.com/wap/detail/zw/business/2020/02-03/9077412.shtml>
 - ⁵ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>
 - ⁶ <https://www.prnewswire.com/news-releases/wesure-launches-novel-coronavirus-pneumonia-insurance-covering-15-million-people-against-outbreak-of-covid-19-301005341.html>
 - ⁷ <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-cio-moment-leadership-through-the-first-wave-of-the-coronavirus-crisis>
 - ⁸ <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-cio-moment-leadership-through-the-first-wave-of-the-coronavirus-crisis>