

کرونا؛ توفیقی اجباری برای سازمان‌های ایرانی؟



سید حامد حسینی نژاد

مدیر امور توسعه سرمایه‌های انسانی داتین

سازمان‌های ایرانی از نظر شرایط اقتصادی و محیطی در حال تجربه کردن شرایط استثنایی در سال‌های اخیر هستند. فشارهای اقتصادی ناشی از تحریم، رخدادهای سیاسی و اجتماعی و موج جدید و کم‌سابقه مهاجرت که این بار از لایه نخبگان فراتر رفته و نیروهای کار متوسط را نیز شامل شده است، بقای بسیاری از سازمان‌ها را با چالش جدی مواجه کرده است. شرکت‌هایی هم که در این شرایط به کسب و کار خود ادامه می‌دهند، جدا از مسائل اقتصادی، چالش‌هایی جدی در زمینه جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی خود دارند. در بحبوحه این مسائل و در اسفندماه گذشته، شیوع ویروس کرونا به کلی فضای کسب و کار در ایران و سراسر جهان را درنوردید و بدون اغراق، زمین بازی کسب و کارها را تا حد قابل ملاحظه‌ای تغییر داد.

شاید برای اولین بار در دهه‌های اخیر است که مسئله روز شرکت‌های ایرانی همان چیزی است که شرکت‌های تمامی کشورهای پیشرفته دنیا با آن دست و پنجه نرم می‌کنند: دور کاری. تا حدود یک سال پیش، این کلمه برای عمده شرکت‌های ایرانی جزء کلیدواژه‌های فانتزی و رؤیایی محسوب می‌شد. از همان دست‌کلماتی که سازمان‌ها همیشه در چشم‌اندازشان از آنها استفاده می‌کنند و همیشه می‌دانند که هیچ‌وقت به سراغ آنها نخواهند رفت. ولی یک ویروس ۰۱ میکرومتری تمامی معادلات را به هم ریخت. از اسفندماه سال گذشته سازمان‌ها جز دور کاری گزینه دیگری پیش روی خود نمی‌دیدند. آنها که توانستند در زمانی کوتاه خود را با شرایط جدید تطبیق دهند، ماندند و آنها که نتوانستند، نظاره‌گر کوچ نیروهای دانشی خود به سازمان‌های رقیب بودند. اقداماتی را که هر سازمان باید برای تطبیق با شرایط دور کاری انجام دهد، می‌توان به چهار دسته کلی تقسیم کرد: فراهم آوردن زیرساخت‌های سخت‌افزاری و ارتباطی، تغییر در فرایندهای کاری، تغییر در رویکرد مدیریت و نظارت بر عملکرد افراد و تغییر در فرهنگ سازمانی و کاری.

فراهم‌آوردن زیرساخت‌های سخت‌افزاری و ارتباطی

مدیریت دسترسی‌های افراد به شبکه داخلی، مجازی‌سازی سیستم‌ها، شناسایی سرورهای عملیاتی و غیرعملیاتی و سیاست‌گذاری برای ساز و کار دسترسی به هر دسته، ایجاد ساز و کار ثبت حضور و عدم حضور افراد به صورت غیرحضور و ایجاد بسترهای ارتباطی از راه دور، برخی از مهم‌ترین زیرساخت‌های سخت‌افزاری و ارتباطی مورد نیاز برای فضای دور کاری هستند. این موارد، اگر چه در وهله اول ممکن است تماماً درون سازمانی به نظر برسند، اما نباید فراموش کرد که تمامی این ابزارها و زیرساخت‌ها روی بستر اینترنت کشور قابل دسترسی و پیاده‌سازی است. عدم پوشش اینترنت مناسب در تمامی نقاط شهری، هزینه بالای اینترنت و افت کیفیت اینترنت در مقاطع مختلف از بزرگ‌ترین چالش‌هایی است که شرکت‌ها با آن دست و پنجه نرم می‌کنند و در عین حال کار زیادی از دست آنها برای حل این چالش‌ها برنمی‌آید. در نگاه کلی می‌توان گفت واکنش شرکت‌ها نسبت به فراهم کردن زیرساخت‌های لازم برای دور کاری، به مراتب مناسب‌تر و سریع‌تر از مسئولان حوزه زیرساخت کشوری بوده است.

تغییر در فرایندهای کاری

سازمان‌های دارای ابعاد میانه و بزرگ، در طول زمان و ناخودآگاه درگیر فرایندهای بوروکراتیک، کند و همراه با استفاده زیاد و بعضاً بی‌دلیل از

کاغذ می‌شوند. بازنگری این فرایندها در شرایط عادی شاید جزء پایین‌ترین اولویت‌های سازمان‌ها باشد. مانند بسیاری از موارد دیگر، الزام به دور کاری اولویت این موضوع را نیز تغییر داد و آن را جزء مهم امور سازمان‌ها قرار داد. الکترونیکی کردن فرم‌ها و روال‌ها، حذف کاغذ، حذف امضاها و تأییدهای عمدتاً غیرضروری و تسریع در انجام کارهای روزمره عمده‌ترین تغییراتی است که هر سازمان باید در خود ایجاد کند. فرایندی را تصور کنید که در حالت عادی به چندین صفحه فرم کاغذی و چندین روز معطلی برای گرفتن انواع تأییدات و امضاها نیاز داشت و الان با دو یا سه نامه در اتوماسیون و ظرف چند ساعت انجام می‌پذیرد. این تغییر از برکات مهم شرایط فعلی است که پس از گذراندن این بحران نیز برای سازمان‌ها به یادگار خواهد ماند.

تغییر در رویکرد مدیریت و نظارت بر عملکرد افراد

سبک مدیریتی پیش‌فرض بسیاری از مدیران ریزمدیریت (micromanagement) است. این سبک، مزایا و معایب خود را دارد که بحث در مورد آن از حوصله این مطلب خارج است. ولی به‌طور کلی و در حالت افراطی این سبک از مدیریت، رفتارهایی چون ورود در جزئی‌ترین وظایف محوله به کارمندان، سطح پایین اعتماد و تفویض اختیار به افراد و پافشاری بیش از حد و خارج از قاعده بر ساعت ورود و خروج افراد از مدیران سر می‌زند. ناگفته نماند که این موارد با فلسفه و ماهیت دور کاری تا چه حد در تناقض است. مدیران برای آنکه بتوانند از راه دور بر عملکرد افراد نظارت داشته باشند، ناگزیرند اعتماد بیشتری به آنها داشته باشند، موارد بیشتری را به همکاران خود تفویض کنند و به جای نظارت بر نحوه حضور و غیاب و انجام جزئیات کار، بر کیفیت و صحت خروجی کار متمرکز شوند. گذار از ریزمدیریت به مدیریت نتیجه‌گرا و خروجی‌محور از تغییرات مهم سازمان‌ها در راستای تطبیق‌پذیری با شرایط دور کاری است.

تغییر در فرهنگ سازمانی و کاری

شرکت‌ها همواره دوست دارند کارمندان‌شان از حضور در محیط کار خوشحال و راضی باشند و به شرکت تعلق خاطر داشته باشند. مطالعات و بررسی‌های بسیار فراوانی، چه در داخل و چه در خارج از کشور بر ارتباط مستقیم بین رضایت کارمندان و بهره‌وری و سودآوری سازمان‌ها می‌گذارد. بخش مهمی از این رضایت و تعلق خاطر با دور کاری و عدم حضور در محیط شرکت به مدت طولانی در معرض خطر قرار می‌گیرد. قرنطینه‌شدن افراد و عدم حضور ایشان در اجتماع، تأثیر بسزایی در کاهش روحیه اجتماعی آنها گذاشته و سلامت روان‌شان را تهدید می‌کند. در این شرایط وظیفه سازمان‌هاست که ارتباط از راه دور را به عنوان یک عنصر مهم به فرهنگ سازمانی خود اضافه کنند و آن را ترویج دهند. ایجاد راه‌های ارتباط غیررسمی با کارمندان، ایجاد ساز و کارهایی برای تعاملات غیرحضور و غیرکاری افراد تیم، الزام مدیران و کارمندان به حفظ ارتباط غیررسمی و اجرا کردن نظرسنجی‌های مختلف برای شنیدن دغدغه‌های همکاران، از جمله اقداماتی است که می‌توان برای حفظ سطح تعلق خاطر کارکنان و مراقبت از میزان رضایت شغلی آنها انجام داد.

البته بسیاری از سازمان‌های دولتی نظیر تأمین اجتماعی، مالیات و نظایر آن با تأخیر زیاد و کندی خود را با شرایط موجود وفق داده و می‌دهند که این موضوع مشکلات بسیاری را برای سازمان‌ها به وجود آورده و با همه کم‌وکاستی‌های موجود و با وجود فرصت و زمان کوتاهی که سازمان‌های ایرانی برای تغییر و تطبیق با شرایط موجود در اختیار داشتند، می‌توان گفت بسیاری از آنها در این آزمون نمره قبولی گرفته و عملکرد نسبتاً مناسبی داشته‌اند. آنها از مواهب این تغییرات نیز بهره‌مند شده‌اند و در آینده هم نفع خواهند برد. از این منظر شاید کرونا را بتوان توفیقی اجباری برای بسیاری از سازمان‌های ایرانی دانست.

شرکت‌ها همواره دوست دارند کارمندان‌شان از حضور در محیط کار خوشحال و راضی باشند و به شرکت تعلق خاطر داشته باشند. مطالعات و بررسی‌های بسیار فراوانی، چه در داخل و چه در خارج از کشور بر ارتباط مستقیم بین رضایت کارمندان و بهره‌وری و سودآوری سازمان‌ها می‌گذارد. بخش مهمی از این رضایت و تعلق خاطر با دور کاری و عدم حضور در محیط شرکت به مدت طولانی در معرض خطر قرار می‌گیرد. قرنطینه‌شدن افراد و عدم حضور ایشان در اجتماع، تأثیر بسزایی در کاهش روحیه اجتماعی آنها گذاشته و سلامت روان‌شان را تهدید می‌کند. در این شرایط وظیفه سازمان‌هاست که ارتباط از راه دور را به عنوان یک عنصر مهم به فرهنگ سازمانی خود اضافه کنند و آن را ترویج دهند. ایجاد راه‌های ارتباط غیررسمی با کارمندان، ایجاد ساز و کارهایی برای تعاملات غیرحضور و غیرکاری افراد تیم، الزام مدیران و کارمندان به حفظ ارتباط غیررسمی و اجرا کردن نظرسنجی‌های مختلف برای شنیدن دغدغه‌های همکاران، از جمله اقداماتی است که می‌توان برای حفظ سطح تعلق خاطر کارکنان و مراقبت از میزان رضایت شغلی آنها انجام داد.