



شرکت مشاوره مدیریت آریانا
Aryana
Management Consulting Co

چگونه کارمندان دورکار خود را مدیریت کنید

اردیبهشت ۱۳۹۹

منبع: نشریه دانشکده کسب و کار هاروارد (مارس ۲۰۲۰)

کارمند دورکار چالش به حساب می‌آید. این عدم دسترسی به اطلاعات شامل داده‌های روابط بین فردی نیز می‌شود. در یک روز کاری معمولی شما اگر یک ایمیل با محتوای تند از همکار خود دریافت کنید، چون می‌دانید او امروز حال مساعدی نداشته،

این خروجی را به عنوان یک نتیجه طبیعی تلقی می‌کنید. اتفاقی که در حالت دورکاری محال است ختم به خیر شود.

انزوای اجتماعی

احساس تنهایی، رایج‌ترین شکایت درباره دورکاری است، چرا که کارکنان روابط غیررسمی در محیط کار خود را از دست می‌دهند. به نظر می‌رسد در کوتاه مدت افراد برون‌گرا آسیب بیشتری از این موضوع می‌بینند، اما در بلندمدت همه کارکنان به دلیل از دست دادن حس تعلق به سازمان احساس انزوا خواهند کرد که در نتیجه آن، تمایل افراد به ترک کار افزایش خواهد یافت.

حواس‌پرتی‌های در خانه

این روزها تصویر کارمندی پشت لپ‌تاپ با بچه‌ای در آغوش راه، در حالی که روی مبل یا وسط پذیرایی نشسته‌اند، زیاد می‌بینیم. در شرایط معمولی هنگام دورکاری به کارمندان توصیه می‌شود مراقبت از فرزندان خود را به فرد دیگری بسپارند و محیط مناسبی را برای کار در خانه مهیا کنند. اما در این شرایط اورژانسی و دورکاری ناگهانی (همزمان با تعطیلی مراکز مراقبت از کودک و مدارس) احتمال کار در شرایط غیر

در شرایط کنونی و برای غلبه بر همه‌گیری ویروس کووید ۱۹، بسیاری از شرکت‌ها و مراکز آموزشی از کارکنان خود تقاضای دورکاری کرده‌اند. البته این اتفاق، جدید نیست، در شرایط معمولی هم ۲۵ درصد از کارکنان آمریکا دست‌کم بخشی از ساعت‌های کاری خود را به دورکاری می‌پردازند، اما این حجم از کارکنان دورکار به دلیل شیوع ویروس کرونا تاکنون بی‌سابقه بوده است.

از آنجایی که بسیاری از شرکت‌ها برای این اتفاق آماده نبوده‌اند، ادامه راهکارهایی آورده شده تا کسب‌وکارها بتوانند بدون تلاش مضاعف، مشارکت و بهره‌وری کارکنان دورکار خود را بهبود دهند.

چالش‌های رایج دورکاری

در آغاز مدیران باید به دنبال عواملی باشند تا دورکاری از سوی کارکنان مطلوب تلقی شود. در غیر این صورت حتی کارمندان با عملکرد بالا هم در هنگام دورکاری می‌توانند دچار افت مشارکت و عملکرد شوند.

عدم وجود تعامل رودررو

هم کارکنان و هم مدیران اغلب از عدم وجود تعامل رو در رو نگران‌اند. سرپرستان نگران این هستند که کارمندان به اندازه قبل یا با همان میزان کارایی، کار نکنند، کارمندان هم با کاهش دسترسی به حمایت مدیر و ارتباطات موثر دست‌وپنجه نرم می‌کنند.

کاهش دسترسی به اطلاعات

کارمندی که به تازگی دورکاری را تجربه می‌کنند، اغلب بابت زمان و انرژی مضاعفی که برای دستیابی به اطلاعات صرف می‌کنند، متعجبند. حتی گاهی دستیابی به پاسخ پرسش‌های به ظاهر ساده، برای یک

بهینه افزایش می‌یابد؛ موضوعی اجتناب‌ناپذیر که مدیران باید آن را مدنظر قرار دهند.

چگونه مدیران می‌توانند از کارکنان دورکار حمایت کنند

اگرچه دورکاری می‌تواند با چالش‌های زیادی همراه باشد، اما در ادامه راهکارهایی ارائه شده که مدیران برای بهتر شدن شرایط می‌توانند از همین امروز آن‌ها را به کار بگیرند.

تماس‌های روزانه منظم

بسیاری از مدیران موفق در مدیریت افراد دورکار، یک برنامه منظم روزانه برای تماس با کارکنان خود دارند. اگر افراد گروه به تنهایی کار می‌کنند تماس فردی و اگر در قالب یک گروه به انجام کاری مشترک مشغولند، تماس گروهی موثر خواهد بود. مهم است که تماس‌ها منظم و طبق یک برنامه زمانی و قابل انتظار از سوی کارمندان باشد و کارکنان دورکار به آن به چشم بستری برای مشورت با مدیر و ارائه پرسش‌ها و دغدغه‌های حین کار خود نگاه کنند.

ارائه روش‌های ارتباطی متنوع

برای ارتباط کاری، ایمیل به تنهایی کافی نیست. فناوری‌هایی قوی‌تر مانند ویدیو کنفرانس می‌تواند به ویژه در مورد گروه‌های کوچک بسیار مفید باشد. نشانه‌های بصری می‌تواند تا حد زیادی از احساس تنهایی افراد بکاهد و سطح دانش مشترک اعضای تیم از یکدیگر را تا حد خوبی ارتقا دهد. تماس‌های ویدیویی به ویژه درباره مکالمه‌های پیچیده و حساس بسیار کارساز است.

در شرایطی هم که نیاز به ارتباط فوری است، بسترهای برای ارسال پیام فردی (مانند اسلک، زوم، مایکروسافت تیمز و غیره) وجود دارند که می‌توانند ارتباط آسان و

روش‌های ارتباطی تصویری

می‌تواند تا حد زیادی از احساس

تنهایی افراد بکاهد و سطح

دانش مشترک اعضای تیم از

یکدیگر را تا حد خوبی ارتقا

دهد..

کارشناسان آی تی مشورت

نمایید و یک روش ارزان و البته با امنیت بالا را برای این کار انتخاب کنید.

قوانین مشارکت و تعامل

اگر مدیران برای تعداد تماس‌ها، ابزار برقراری ارتباط و زمان بندی آن‌ها برنامه مشخصی داشته باشند، دورکاری کارا تر و رضایت‌بخش‌تر خواهد بود. برای نمونه «ما از ویدیو کنفرانس برای ملاقات ابتدای روز و در سایر موارد اضطراری طی روز از پیام تلفنی استفاده می‌کنیم». اگر می‌توانید اجازه دهید افراد خودشان زمان مناسب را برای تماس تلفنی

یا تصویری انتخاب کنند (مثلا «من برای تماس‌های تلفنی و تصویری اواخر روز را ترجیح می‌دهم و صبح زود اگر کاری فوری با من دارید پیام متنی به من بدهید.») در نهایت هم میزان پیام‌های رد و بدل شده میان اعضای گروه با هم را کنترل کنید و از

جریان کافی اطلاعات اطمینان حاصل می‌دانم شرایط دشواری است، اما

ما از پس آن بر می‌آییم. توصیه می‌کنیم هر چه زودتر این قوانین

تعامل با کارمندان را وضع کرده و به اطلاع

آن‌ها برسانید (می‌توانید اولین تماس گروهی از راه دور خود را به این موضوع اختصاص دهید).

فرصت‌هایی برای تعامل اجتماعی از راه دور

یکی از ضروری‌ترین اقدام‌هایی که مدیران در این شرایط باید به آن فکر کنند، ارائه راهکارهایی برای تعامل اجتماعی و مکالمات غیرکاری کارمندان است. این موضوع برای همه کارمندان دورکار اهمیت دارد، اما در مورد کارکنانی که به دلیل همه‌گیری کنونی از محیط کار و تعامل‌های اجتماعی دور شده‌اند، اهمیتی دوچندان دارد. راحت‌ترین کار این است که ابتدای جلسات را به صحبت درباره موضوع‌های غیرکاری اختصاص دهید. یا این که کارمندان را به مهمانی مجازی دعوت کنید (مثلا در زمان ویدیو کنفرانس یک پیتزا برای همه کارکنان ارسال کنید). اگرچه این روش‌ها بسیار مصنوعی به نظر می‌رسند، اما مدیرانی که پیشتر تجربه کار با گروه‌های دورکار را داشته‌اند معتقدند این گونه رخدادهای مجازی می‌توانند حس انزوا را کاهش داده و در مقابل احساس تعلق خاطر را بهبود دهد.

پشتیبانی عاطفی و تشویق

در شرایط اضطراری کنونی مهم است که مدیران به نگرانی‌های کارکنان خود گوش دهند و با آن‌ها همدردی کنند. اگر احساس می‌کنید فرد دغدغه‌هایی دارد اما آن‌ها را به زبان نمی‌آورد، خودتان از او بپرسید. حتی پرسش‌های عمومی مثل این که «دورکاری برای تو تا حالا چطور بوده است؟» می‌تواند سر حرف را باز کند. اجازه دهید در این مکالمه تنها نگرانی‌های کارمند محور اصلی بحث باشد. پژوهش‌ها بر روی هوش هیجانی و سرایت عاطفی نشان می‌دهد کارمندان همواره به دنبال نشانه‌های رفتاری مدیران در مواجهه با بحران هستند. اگر مدیر درماندگی و استرس را مخابره کند، مطابق اثری که دانیل گلمن آن را trickle-down می‌نامد، این موضوع به کارمندان هم سرایت می‌کند. رهبران اثربخش در این مواقع رویکردی دوپهلوی دارند؛ هم وجود استرس و اضطراب را اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌کنند و هم اعتماد به نفس فرد را بالا می‌برند، «می‌دانم شرایط دشواری است، اما ما از پس آن برمی‌آییم».