

راهنمای اجرای دورکاری



ویزایش نخست

مقدمه

به منظور برون رفت از وضعیت اضطراری ناشی از گسترش ویروس کرونا و با هدف حفظ سلامت کارکنان صنعت آب و برق، مقرر گردیده تا ستاد وزارت نیرو، کلیه شرکت‌های مادر تخصصی و زیرمجموعه، موسسات و مراکز آموزشی و پژوهشی و ساتبا تا اطلاع ثانوی، نسبت به جاری‌سازی برنامه کار در خانه (دورکاری) اقدام نمایند. البته این برنامه می‌باید با قید «عدم خدشه به فعالیت‌های عملیاتی صنعت آب و برق و خدمت‌رسانی به مردم» طرح‌ریزی گردد.

برای اجرای هرچه بهتر برنامه دورکاری و افزایش بهره‌وری کارکنان دورکار، کتابچه پیش‌رو تحت عنوان «راهنمای اجرای دورکاری» تهیه شده است. هدف از این نوشتار، ارائه دستورالعمل یکسان برای اجرای دورکاری نمی‌باشد بلکه به منزله راهنما درصدد تسهیل نمودن فرآیند اجرای دورکاری است.

امید است، توجه به نکات این راهنما بتواند در بهینه‌سازی و ارتقای دورکاری و به دنبال آن کمک به قطع زنجیره انتقال ویروس کرونا، ارتقای سلامت کارکنان و حفظ و تداوم ارائه خدمات و پاسخگویی، موثر واقع شود.

تعریف دورکاری



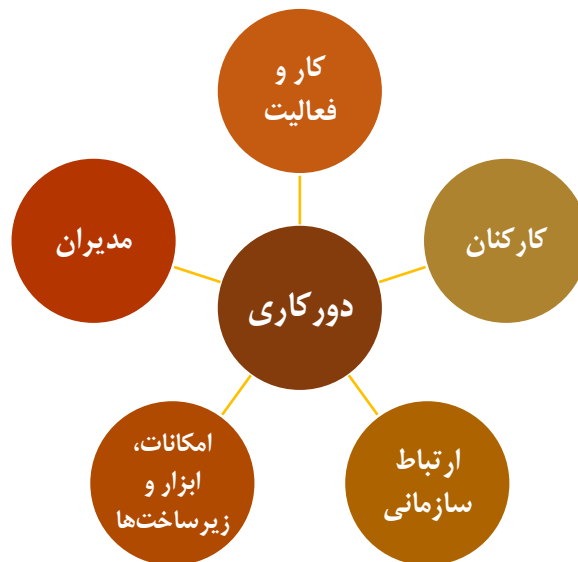
واژه‌های "دورکاری"، "کار در خانه"، "کار از راه دور"، محل کار انعطاف پذیر" و "کار مجازی" همگی به فعالیتی اطلاق می‌شود که خارج از محل کار سنتی قابل انجام است و شامل هر نوع شغل کاملاً مجازی و یا سیار و یا انجام موقت وظایف شغلی به دلیل ضرورت‌ها و یا محدودیت‌ها از جمله شرایط اضطراری و بحران و ... است که کارکنان را قادر می‌سازد چند روز در هفته یا در ماه در خانه کار کنند.

البته در دورکاری باید سه اصل اساسی را در نظر داشت:

- ✓ تداوم عملکرد واحدها و حفظ پاسخگویی سازمانی
- ✓ حفظ و تداوم ارتباطات سازمانی و به دنبال آن کار تیمی
- ✓ استفاده بهینه از وقت کارکنان با به کارگیری نرم افزارها و شبکه‌های مجازی

ارکان دورکاری

برای انجام دورکاری باید ارکان مختلف آن را در نظر داشت و برنامه دورکاری را نیز با توجه به تمامی ارکان تنظیم کرد. منظور از ارکان، اشاره به مبانی و اصول اولیه انجام کار دارد که تحقق اهداف دورکاری بدون توجه به آنها ممکن نخواهد بود. ارکان مذکور در نگاره زیر مشخص شده‌اند:



۱- کارها و فعالیت‌ها را به چه صورتی باید تعریف کرد؟

برای آنکه کارها در ایام دورکاری به بهترین نحو انجام شود لازم است تا چارچوب‌ها، زمان‌بندی و اولویت‌ها به درستی تبیین گردند. در این زمینه باید این نکات را در نظر گرفت:



مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌ها: وظایف و مسئولیت‌ها باید به صورت کامل واضح و شفاف توضیح داده شده و به کارمند اعلام شود. دقیقاً چه کاری باید انجام شود؟ در چه مدت زمانی؟ با چه مشخصات و ویژگی‌هایی؟ چگونه باید اتمام کار گزارش شود؟ از چه منابعی باید استفاده کند؟ و...

مشخص بودن زمان انجام کار: در شرایط دورکاری بهتر است تمامی کارهایی که باید در یک روز انجام شود بین مدیر و کارمند به صورت واضح مشخص شود و میزانی که باید یک کار پیشرفت داشته باشد هم تعیین شود تا ایجاد تعهد نموده و زمینه پاسخگویی را فراهم سازد.



مشخص بودن اولویت‌ها: کارها و وظایف ارجاعی باید برای کارکنان اولویت‌بندی شود چرا که عدم حضور در محیط کار باعث عدم اطلاع دقیق کارکنان از چگونگی و میزان اهمیت وظایف می‌شود. در نتیجه باید اولویت کارها برای کارکنان کاملاً مشخص شود.

۲- کارکنان در دورکاری باید چگونه عمل کنند؟

در شرایط دورکاری، کارمند به عنوان کسی که خارج از محیط سازمانی موظف به انجام وظایف سازمانی است نقش بسیار مهمی در اجرای هر چه بهتر این فرآیند دارند. از این رو کارکنان باید برای شرایط دورکاری آماده و مهیا باشند.



برخی اطلاعات و الزاماتی که باید کارکنان برای این شرایط مدنظر قرار دهند شامل موارد زیر است:

در دسترس بودن: کارکنان باید بدانند که در مدت زمان مورد توافق با مدیر برای انجام امور محوله، باید کاملاً در دسترس باشند و در محیطی که به عنوان محیط کاری در منزل برای خود تعریف کرده‌اند حضور داشته و به صورت تلفنی و مجازی در دسترس باشند. کارکنان در زمان دورکاری نیز باید مقررات مربوط به مرخصی و ماموریت و .. را کاملاً رعایت کنند.

انجام دقیق و کامل کار: کارمند می‌بایست تمامی وظایفی را که در زمان دور کاری به او محول می‌شود را به درستی و کامل دریافت نموده، مطابق برنامه انجام دهد و گزارش انجام کار را برای مدیر بالادست ارسال نماید.

پاسخگویی به ارباب رجوع: اگر کار محوله به کارمند نیازمند پاسخگویی به ارباب رجوع است، باید این وظیفه به مدت تمام وقت و بدون انقطاع در تمام مدت مورد توافق انجام پذیرد. یعنی باید امکان تماس تلفنی و یا الکترونیکی ارباب رجوع با کارمند وجود داشته باشد. فعالیت‌های قابل دورکاری، عمدتاً ارباب رجوعان سازمانی دارند و از طریق تلفن همراه، ایمیل یا شبکه‌های اجتماعی می‌توانند پاسخگویی لازم را داشته باشند.



هماهنگی با مدیر و تداوم کارها: کارمند لازم است در صورتی که هر گونه مشکلی برای دستیابی به اطلاعات و امکانات مورد نیاز برای پاسخگویی به مکاتبات اداری و یا انجام سایر امور محوله برای او پیش آمد، حتماً مدیر بالادست را مطلع نموده و تا رفع مشکل و ادامه فرآیند کاری، پیگیری لازم را انجام دهد.

مرز گذاشتن بین فضای کاری و زندگی شخصی: کارمند باید بین محیط کاری و محیط خانوادگی خود حد و مرز قائل شود. در زمان دورکاری لازم است مرز فضای اداری و زندگی شخصی حفظ شود. یکی از مشکلات دورکاری، احساس خستگی، خواب آلودگی و یا حواس‌پرتی است. همانطور که گفته شد، داشتن یک فضای کاری مشخص و منسجم (هرچند کوچک) در محل دورکاری به این امر کمک می‌کند.

توجیه مناسب خانواده: اثر مثبتی خواهد داشت اگر خانواده‌ها نیز به‌طریقی توجیه شوند که کسی که در خانه دورکاری می‌کند تعطیل نبوده، قرار نیست امور شخصی عقب افتاده‌اش را پیگیری کند (به‌ویژه در دوره‌ای که حضور در اجتماعات، ریسک آلوده شده به ویروس کرونا را افزایش می‌دهد) و باید از فعالیت حرفه‌ای او تحت شرایط بحرانی فعلی در خانه حمایت نمود.

هماهنگی برای پوشش وظایف توسط همکاران: کارکنان باید در صورتی که لازم است در خانه از خردسالان و یا افراد کهنسال و بیمار ... مراقبت می‌کنند و یا به دلیلی امکان انجام وظایف خود را ندارند، مراتب را به مدیر بلافاصله و سایر همکاران اطلاع دهند تا در صورتی که فرد نتواند پاسخگو باشد، به جای او انجام وظیفه کنند. در این موارد کارمند می‌تواند از مرخصی استحقاقی استفاده کند.

آمادگی برای حضور در محل کار: کارکنان باید تحت هر شرایطی آمادگی حضور در محل کار خود را داشته باشد تا در صورت لزوم بتواند ادامه فرآیند انجام وظایف را در محیط کاری خود انجام دهد. بنابراین دورکاری به معنای فرصتی برای سفر نیست. به خصوص در وضعیت بیماری کرونا که همه مردم به پرهیز از انجام سفر توصیه شده‌اند.



حضور فعال در شبکه ارتباطی مجازی: کارمند باید در گروه های مجازی که برای هماهنگی کاری ایجاد شده است، حضور موثر و فعال داشته و در اسرع وقت به سوالات و ابهامات مطرح شده پاسخ دهد.

حفظ اطلاعات سازمان: کارمند لازم است نسبت به حفظ امنیت اطلاعات و مکاتبات کاری خود اقدام نموده و مانع از نشر اطلاعات سازمان در محیط خانه و خارج از سازمان شود.



۳- در شرایط دورکاری چه وظایفی بر عهده مدیر است؟

مدیران، اصلی ترین و مهم ترین نقش را در اجرای درست و مطلوب دورکاری به عهده دارند چرا که باید در کنار اجرای مناسب دورکاری، اهداف سازمانی را نیز مدنظر قرارداده و مانع از به تاخیر افتادن انجام وظایف سازمانی شوند. در این راستا توجه به نکات ذیل الزامی است:



تعریف درست کارها و پیگیری آن: مدیران باید در گام نخست نسبت به تعریف صحیح کار و ملزومات و الزامات آن اقدام نمایند و وظایف و مسئولیت های هر یک از کارکنان را به صورت کامل، شفاف و بدون ابهام از طریق کانال ارتباطی که از قبل برای ارتباط بین مدیر و کارمند تعریف شده است به اطلاع او رسانده و به صورت مداوم نسبت به پایش و دریافت گزارش عملکرد کارکنان اقدام نمایند.

اعتماد و نگاه مثبت به همکاران: مدیران باید نسبت به کارکنان خود اطمینان کامل داشته باشند و در جوی کاملاً مثبت نسبت به محول کردن وظایف و تحویل کار اقدام نمایند.

اطمینان از دسترسی به اطلاعات: مدیران باید نسبت به کیفیت میزان منابع اطلاعاتی و مستندات در دسترس کارکنان برای انجام صحیح وظایف اطمینان حاصل نموده و تمهیداتی فراهم کنند که تیم دورکاری بتواند اطلاعات مورد نیاز جمع را به صورت مداوم به اشتراک گذاشته و در انجام امور به صورت تیمی، دچار موازی کاری و تکرار وظایف نشوند.

نوشتن به جای گفتن: مدیران باید به جای صحبت کردن در این روش از نوشتن استفاده کنند و از نیروهای تحت سرپرستی خود هم بخواهند به صورت کتبی گزارش عملکرد و پیشرفت کاری خود را به صورت منظم و روزانه به مدیر بالادست اعلام نمایند و در صورت امکان با تدوین چک لیست های مناسب نسبت به اندازه گیری پیشرفت کاری اقدام نمایند.

توجه به شبکه های ارتباطی: مدیران باید کانال های ارتباطی صحیح و امن برای انواع ارتباطات در شرایط دورکاری تعریف نمایند. مثلاً اتوماسیون اداری برای انجام مکاتبات، شبکه های مجازی برای برقراری ارتباط گروهی و ... با توجه به آنکه در حال حاضر تمامی خانواده ها به امکانات و تجهیزات ارتباطی مجهز هستند، مدیران باید امکان استفاده از نرم افزارهای مورد نیاز کارکنان برای انجام امور محوله در خانه (مثل اتوماسیون) را نیز فراهم نموده و از آن اطمینان حاصل نمایند.



کمک به بهره‌وری کارکنان: مدیران باید ترتیبی اتخاذ نمایند تا در ایام دورکاری ضمن آنکه کارکنان خود را برای انجام بهتر کارها راهنمایی می‌نمایند، آنها را به صورت مستمر مورد ارزیابی قرار دهند و با ارائه بازخوردهای مناسب، موجب افزایش بهره‌وری تیم خود شوند. همچنین مزایای کارکنان از جمله اضافه کار با توجه به حجم کاری آنان، میزان دقت در انجام وظایف و میزان در دسترس بودن و پاسخگویی کارکنان به آنها اعطا شود.



هم افزایی گروهی: مدیران باید برنامه‌ای را تدوین کنند که به بهترین شکل از تمامی نیروها در تیم کاری در زمان و حیطه مورد نظر و تخصصی استفاده نمایند و در صورت لزوم نسبت به برگزاری جلسات حضوری و غیر حضوری به صورت هفتگی اقدام نمایند.

۴- در زمان دورکاری چگونه باید ارتباطات سازمانی را حفظ کرد و ارتقا داد؟

اصلی ترین بخشی که تحت تاثیر دورکاری دچار تغییر شده و باید در این فرآیند به بهترین شکل تعریف و کنترل شود، ارتباطات سازمانی است. در دورکاری باید تمامی کانال های ارتباطی ممکن بررسی و بهترین و کارآمدترین آنها برای انجام هر چه بهتر کارها مورد استفاده قرار گیرد.

ارتباط تلفنی: ارتباط تلفنی یکی از ساده ترین شیوه های ارتباطی است که می تواند برای اطلاع رسانی، پیگیری، سوال و جواب، رفع ابهام و توضیح و کارهای مختلف مورد استفاده قرار گیرد.

اتوماسیون اداری: بهترین شیوه ارسال نامه های اداری و مکاتبات اداری، استفاده از اتوماسیون اداری است. علاوه بر این سیستم پیام در اتوماسیون های اداری نیز می تواند برای انواع فعالیت های ارتباطی اداری مورد استفاده قرار گیرد.



ارتباطات الکترونیکی و مجازی: بهترین شیوه ارسال اطلاعات مورد نیاز کارکنان استفاده از پست الکترونیکی سازمانی و یا شبکه های مجازی است. در فرآیند دورکاری مدیر باید ضمن تعیین بهترین شیوه و اطلاع رسانی آن به نیروهای تحت سرپرستی، در صورت ضرورت، الزاماتی را تعیین کند که تمامی همکاران ملزم به استفاده از کانال ارتباطی مشخص شده در مدت زمان دورکاری باشند.

گروه ها و تیم های مجازی: ایجاد گروه ها و تیم های مجازی برای پیشبرد امور واحدها، علاوه بر کمک به تسریع و تسهیل فعالیت ها، نقش ارتباطی مهمی نیز دارد و می تواند ارتباطات سازمانی را ارتقا دهد.



جلسات ویدیو کنفرانس: پیشبرد برخی امور نیاز به برگزاری جلسات دارد که در شرایط کاری می توان با تعیین زمانی مشخص، این جلسات را به صورت تلفنی، مجازی و یا ویدیو کنفرانس برگزار نمود.

۵- زیرساخت‌های مناسب برای دور کاری چیست؟



قطعا انجام کارهای محوله به هر کارمند در خانه نیاز به ابزار و امکانات مختلفی دارد که رایج ترین آنها رایانه و اینترنت می‌باشد و خوشبختانه عموم همکاران از این زیرساخت‌ها برخوردار می‌باشند. در این خصوص لازم است نکات ذیل را مدنظر قرار دهیم:

محیط کاری مناسب در خانه: محیطی مشابه محیط کار در خانه برای خود مهیا کنیم. محیطی که کمتر توسط دیگران مورد استفاده قرار می‌گیرد و مخصوص انجام کارهای دیگر نیست. محیطی که بتواند موجب ایجاد تمرکز بهتری شود و کمتر برای سایر اعضای خانواده مزاحمت ایجاد کند. در این محیط باید از تجهیزات استاندارد (میز و صندلی) و شرایط کاری مناسب (نور و گرمایش) استفاده شود.



متناسب‌سازی سیستم رایانه‌ای: کارکنان باید سیستم رایانه خود را متناسب با میزان و نوع کاری که به آنها واگذار می‌شود تجهیز کنند. برای انجام برخی امور نیاز به استفاده از نرم‌افزارهایی است که باید در زمان دور کاری امکان استفاده از آن نرم افزارها را برای خود فراهم نمایند.

منابع اطلاعاتی: باید استفاده مناسب از منابع اطلاعاتی که برای انجام امور محوله به آن نیاز است را مدنظر قرار داد. ممکن است برای پاسخ‌گویی به مکاتبات اداری و یا تهیه گزارش و... به منابع اطلاعاتی و مستندات نیاز باشد که در سازمان در اختیار است. کارکنان می‌بایست با رعایت جنبه محرمانگی و محافظت از اطلاعات سازمان، امکان استفاده از آنها را برای خود فراهم نمایند.

سلامتی و نشاط: بدون شک مهمترین زیرساخت انجام دور کاری، سلامتی، انگیزه و نشاط کارکنان است. بنابراین کارکنان باید در دوره‌ای که در دور کاری به سر می‌برند، با حفظ آرامش و پرهیز از استرس، گوش نکردن به اخبار منفی و صحبت کردن درباره موضوعات مثبت، ارتباط بهینه با اعضای خانواده و انجام مرتب حرکات ورزشی و نیز بهره‌گیری از تغذیه مناسب و امثال آن، سلامت و نشاط خود را حفظ نمایند.

سیستم ارزیابی مناسب: در خصوص ارزیابی عملکرد کارکنان دورکار لازم است به عملکرد افراد در چارچوب شاخص‌های قابل سنجش از جمله پاسخگویی در زمان نیاز (در دسترس بودن تلفنی و مجازی)، توانایی استفاده از تکنولوژی، ارائه برنامه زمانی انجام کارها (مهارت خودمدیریتی)، توانایی انجام وظایف به صورت خلاقانه و بدون نیاز به مقام مافوق، انجام به موقع تعهدات کاری، کیفیت گزارش‌های ارسالی، پیگیری کارهای محول شده، ارائه ایده‌های خلاق در زمان دورکاری و ارتباط و کمک به سایر همکاران در فعالیتهای مشترک کاری، توجه شود.

سخن پایانی

حفظ سلامت همکاران صنعت آب و برق هم از منظر انسانی و منابع انسانی و هم از نظر ضرورت تداوم خدمات آب و برق به مردم، دارای اهمیت است. وضعیتی که بیماری کرونا ایجاد کرده، محدودیتهایی را به وجود آورده که باید در ابعاد مختلف مورد توجه قرار گیرد و برای برون‌رفت از آن و تداوم خدمات صنعت آب و برق تلاش کرد. چالش پیش آمده می‌تواند برای وزارت نیرو و صنعت آب و برق فرصتی بسیار مناسب فراهم کند تا یک بازنگری کلی در تقسیم وظایف، تفویض اختیارات، ارتباطات درون سازمانی، شیوه‌های انجام کار و... داشته باشد. همچنین شرایط مطلوبی است تا مبانی دورکاری را مورد بررسی قرار داده و در فرآیند اجرا به آزمایش گذاریم و همزمان با رفع مشکلات به وجود آمده، در درازمدت نیز همگام با رشد تکنولوژی و تغییر شرایط کاری در دنیا، با تغییرات و روندها هماهنگ شویم. در کوتاه مدت هم با قطع زنجیره انتقال بیماری کرونا، به سلامت همه همکاران و افراد جامعه کمک کنیم.

منابع و ماخذ:

- مدیریت از خانه/ کلیر لو/ ترجمه تیم نویسش
- رهبری در شرایط بحران/ جما دوریا، آرون دو اسمیت
- اندرزه‌های روانشناسان برای دورکاران تازه کار/ زارا گرین بام/ حسین شکرکن
- بحران کرونا و اقدامات ابتکاری شرکت ها/ دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران و خبرگزاری ایرنا