

# چالش حضور در محل کار در عصر دیجیتال

## چرا شرکت های بزرگ دنیا دورکاری را به رسمیت نمی شناسند ؟



با این حال، برخی نکات منفی نیز باید مورد توجه قرار گیرد، از جمله:

- حضور داشتن معادل بهره‌وری نیست؛ کارکنان ممکن است به‌جای تولید خروجی معنادار، صرفاً مشغول نمایش کار (Performative Work) شوند.
- اتکالی بیش از حد به دیده شدن می‌تواند به میکرومدیریت منجر شود یا باعث دلزدگی کارکنانی شود که احساس می‌کنند به آن‌ها برای کار مستقل اعتماد نمی‌شود.
- تعصب به مجاورت (Proximity Bias)، به این معنی که مدیران تمایل دارند کارکنانی را که در دفتر حضور دارند مثبت‌تر ارزیابی کنند، می‌تواند فرصت چاپلوسی برای مدیران اصرار دارند که کارکنان اگر خود مدیران در دفتر حضور داشته باشند و برخی دیگر حضور نداشته باشند.

### ۳. توجیه هزینه‌های دفتر کار

- بسیاری از شرکت‌ها قراردادهای اجاره بلندمدت برای دفاتر دارند که نمایانگر هزینه‌های غیرقابل بازگشت قابل توجهی است. برخی دیگر حتی فراتر رفته و در املاک اداری سرمایه‌گذاری کرده‌اند. برای توجیه این هزینه‌ها، مدیران اصرار دارند که کارکنان از فضای اداری استفاده کنند. از این دیدگاه، به‌طور خلاصه، بازگرداندن کارکنان به دفتر، بازده سرمایه‌گذاری (ROI) را برای (نفوذ) مدیران است. بنابراین، مدیران تشنه قدرت به‌طور طبیعی به این سمت کشیده می‌شوند.
- همچنین انتظار می‌رود (یا تصور می‌شود) که اعمال این قدرت برای بازگرداندن کارکنان، مزایایی به همراه داشته باشد:
- مزبندی واضح‌تر بین مدیر و کارکنان ایجاد می‌کند.



- امکان نظارت مستقیم بر کارکنان رده پایین‌تر را فراهم می‌آورد.
- ممکن است مقاومت در برابر اقتدار را کاهش دهد.
- نسبت به مدلی که در آن برخی به‌خاطر نقش، رتبه یا روابط سیاسی خود می‌توانند از دفتر دور بمانند، گزینه‌ای کمتر پیچیده و شاید عادلانه‌تر محسوب شود.
- البته، خطراتی هم وجود دارد:
- یک رویکرد سختگیرانه و از بالا به پایین می‌تواند خلاقیت و مشارکت را سرکوب کند.
- کارکنان ممکن است احساس کنند به‌جای آنکه همچون حرفه‌ای‌های معتمد با آن‌ها رفتار شود، مثل کودکان با آن‌ها برخورد می‌شود.
- ساختارهای سلسله‌مراتبی به‌تدریج در حال منسوخ شدن هستند و فرهنگ‌های کاری چابک‌تر و نتیجه‌محورتر جای آن‌ها را می‌گیرند.

### ۶. تقویت یادگیری و توسعه

- کارکنان تازه‌کار، به‌ویژه نیروهای جدید، با یادگیری از طریق مشاهده و تعامل با همکاران با تجربه‌تر سود می‌برند. حضور فیزیکی در دفتر، این فرایند را تسریع می‌کند. با این حال، باید این نکات را مد نظر قرار داد:
- فرصت‌های یادگیری را همچنان می‌توان حین دورکاری، از طریق برنامه‌های مانیتورینگ ساختار یافته ایجاد کرد.
- برخی از کارکنان ممکن است در محیط «یادگیری از طریق آسمز» عملکرد خوبی نداشته باشند و به آموزش رسمی تر نیاز

### حمیدرضا علی نیا

مترجم

### گزارش

درباره تغییرات اخیر در سیاست‌های سازمانی مرتبط با محل کار کارمندان و میزان حضور آن‌ها در دفتر، بسیار سخن گفته شده است. اگرچه بسیاری از کارکنان مشغول در بخش دانش، همچنان از مزایای مدل‌های کاری ترکیبی (Hybrid) بهره‌مند هستند (مانند داشتن گزینه دو یا سه روز در هفته کار از خانه)، این موضوع در کشورهای مختلف تفاوت‌های قابل توجهی دارد. اخیراً تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌ها، بازگشت تمام‌وقت به دفتر را الزامی کرده و به‌شدت با آنچه تحت عنوان «کار از خانه، یا «کار از هرجا» شناخته می‌شود، مخالفت کرده‌اند.

در یک دنیای عقلانی، مخالفت با کار از راه دور (و به‌طور کلی هر تصمیمی که سازمان‌ها می‌گیرند) باید بر مبنای منطق و پشتوانه‌ای از داده‌ها و حقایق باشد. این شواهد نه‌تنها باید از مطالعات علمی مستقل که روحیه، عملکرد و بهره‌وری در انواع مدل‌های کاری را مقایسه می‌کنند، به‌دست آید، بلکه به‌ویژه باید به داده‌های داخلی خود سازمان نیز تکیه کند.

خوشبختانه، به لطف دیجیتالی شدن گسترده، بیشتر سازمان‌ها با حجم عظیمی از داده‌های مربوط به کارکنان سروکار دارند. بنابراین، بررسی ارتباط میان محل و شیوه کار کارکنان از یک‌سو و آنچه که تولید می‌کنند یا ارائه می‌دهند از سوی دیگر، باید پادزهری طبیعی برای بحث‌های احساسی، سیاسی و مبتنی بر شواهد روایی باشد.

در دنیای واقعی، تصمیمات سازمانی درباره اینکه کارکنان کجا کار کنند، مانند بسیاری از تصمیمات مرتبط با مدیریت استعدادها و فرهنگ سازمانی، همیشه مبتنی بر منطق چه‌رسد به داده و شواهد- نیست. در واقع، بیشتر انتخاب‌های اصلی که پشت اصرار به بازگرداندن کامل کارکنان به دفتر وجود دارد، تحت‌تأثیر عواملی مانند سیاست، فرهنگ، نظرات شخصی و تعصبات هستند؛ عواملی که عموماً ارتباط مثبتی با روحیه و بهره‌وری کارکنان ندارند و به نوعی واکنش غیرمنطقی به کار از راه دور یا کار ترکیبی محسوب می‌شوند.

پس دلایل رایجی که پشت این روند فعلی برای حذف مدل‌های ترکیبی یا دورکاری و جایگزینی آن با بازگشت تمام‌وقت به دفتر وجود دارد، چیست؟ این دلایل، بدون ترتیب خاصی، عبارتند از:

### ۱. جذب فرهنگ سازمانی شرکت

بسیاری از مدیران بر این باورند که کار حضوری باعث تقویت فرهنگ سازمانی می‌شود و این فرهنگ قوی به نوبه خود مشارکت، وفاداری و ماندگاری کارکنان را افزایش می‌دهد. استدلال آن‌ها این است که وقتی کارکنان در دفتر حضور دارند، به‌طور خودکار در معرض ارزش‌های شرکت، هنجارهای اجتماعی و تعاملات غیررسمی قرار می‌گیرند و همه این‌ها به انسجام فرهنگی کمک می‌کند. این فرض مبتنی بر این است که حضور در دفتر پیوندهای تیمی را از طریق تجربه‌های مشترک تقویت می‌کند، ارزش‌های سازمانی را از طریق هم‌نشینی و انتقال غیرمستقیم ارتقا می‌دهد و فرصت‌هایی برای راهنمایی و توسعه شغلی از طریق تعاملات خودجوش به وجود می‌آورد.

اگرچه این موارد می‌تواند درست باشد (و در برخی مواقع برای بعضی افراد واقعاً هم درست است)، اما استدلال‌های مخالفی نیز وجود دارد که باید در نظر گرفته شود، مانند:

- فرهنگ لزوماً وابسته به فضای فیزیکی نیست، بلکه می‌توان آن را از طریق اقدامات هدفمند به‌صورت دورکاری نیز تقویت کرد.
- مجبور کردن کارکنان به حضور در محیطی که با سبک کاری شخصی آن‌ها هم‌خوانی ندارد، می‌تواند رضایت شغلی را کاهش دهد.
- صرفاً به این دلیل که در دفتر حضور دارید، به معنی آن نیست که خود را با فرهنگ سازمانی یکی بدانید یا به آن احساس تعلق کنید. همان‌طور که داده‌های گالوپ در مورد مشارکت کارکنان نشان می‌دهد، اکثر افراد چنین احساسی ندارند.
- در واقع، مشارکت و عملکرد کارکنان، بیشتر به کیفیت و شایستگی مدیران مستقیم آن‌ها بستگی دارد، نه به اینکه از کجا کار می‌کنند.

### ۲. نظارت بر ورودی‌ها آسان‌تر از ارزیابی خروجی‌هاست

بسیاری از مدیران برای ارزیابی بهره‌وری صرفاً بر اساس نتایج، دچار مشکل هستند. یکی از تضادهای بنیادین در زندگی سازمانی مدرن این است که هرچه فرد دستمزد بیشتری بگیرد و مهارت‌ها و ارشدیت بیشتری داشته باشد، ارزیابی کیفیت واقعی کار او دشوارتر می‌شود. این موضوع توضیح می‌دهد که چرا همواره بحث بر سر اینکه یک مقام مسئول واقعاً شایسته است یا نه، ادامه دارد.

در دنیایی که با اندازه‌گیری عینی ارزش افزوده، اغلب زیر سایه سیاست‌های مربوط به شهرت، مدیریت به سمت بالا و نمایش خوب بودن قرار می‌گیرد، مدیران ترجیح می‌دهند برای ارزیابی انجام کار، به نشانه‌های بصری مانند حضور کارکنان پشت میزهایشان تکیه کنند.

در این فضا، بازگرداندن کارکنان به دفتر به مدیران امکان می‌دهد که بازخورد آبی ارائه دهند. بازگشت از نظر آن‌ها عدم قطعیت در مورد در دسترس بودن کارکنان را کاهش می‌دهد و به مدیران کم‌تجربه‌تر کمک می‌کند احساس کنترل بیشتری داشته باشند.

## کار از خانه را به رسمیت بشناسید

در سال‌های اخیر دورکاری به یکی از رایج‌ترین شیوه‌های کاری در سراسر جهان تبدیل شده است. این تغییر ناهمگانی، نه‌تنها ساختارهای سنتی کار را دگرگون کرد، بلکه تأثیرات عمیقی بر زندگی شخصی و حرفه‌ای افراد، سازمان‌ها و حتی جامعه به جا گذاشت. امروز، دورکاری دیگر یک گزینه موقت نیست، بلکه به بخشی جدایی‌ناپذیر از آینده کار تبدیل شده است. اما سؤال اینجاست: آیا دورکاری فرصتی برای تحول و بهبود کیفیت زندگی است یا چالشی که می‌تواند به انزوای کاهش بهره‌وری منجر شود؟

دورکاری مزایای بی‌شماری دارد که نمی‌توان از آن‌ها چشم‌پوشی کرد. اولین و مهم‌ترین مزیت آن انعطاف‌پذیری است؛ کارمندان دیگر مجبور نیستند ساعت‌ها در ترافیک بمانند یا زمان خود را صرف رفت‌وآمد به محل کار کنند. این انعطاف‌پذیری به افراد اجازه می‌دهد تا زمان بیشتری را با خانواده خود بگذرانند، به علایق شخصی خود بپردازند و حتی سلامت روانی و جسمی خود را بهبود بخشند. تحقیقات نشان می‌دهد که کاهش استرس ناشی از رفت‌وآمد و افزایش زمان استراحت، تأثیر مثبتی بر بهره‌وری و رضایت شغلی دارد. از سوی دیگر، دورکاری به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا از استعدادهای جهانی استفاده کنند. دیگر محدودیت جغرافیایی وجود ندارد و شرکت‌ها می‌توانند بهترین افراد را از هر نقطه جهان استخدام کنند. این موضوع هم به افزایش تنوع فکری در سازمان‌ها کمک می‌کند و هم می‌تواند هزینه‌های عملیاتی را پایین بیاورد. کاهش نیاز به فضای اداری، هزینه‌های مربوط به برق، آب و سایر خدمات، از جمله مزایای اقتصادی دورکاری برای سازمان‌هاست.

علاوه بر این، دورکاری می‌تواند به کاهش آلودگی محیط زیست کمک کند. با کاهش رفت‌وآمدهای روزانه، میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای نیز کاهش می‌یابد. این موضوع در بلندمدت می‌تواند تأثیر مثبتی بر سلامت عمومی و محیط‌زیست داشته باشد.

با وجود تمام مزایایی که دورکاری دارد، این شیوه کاری بدون چالش نیست. یکی از بزرگ‌ترین مشکلات دورکاری احساس انزوای تنهایی است. بسیاری از کارمندان که عادت به تعاملات روزانه با همکاران خود داشتند، در محیط دورکاری احساس می‌کنند که از جمع جدا افتاده‌اند. این احساس انزوای می‌تواند به کاهش روحیه، افزایش استرس و حتی افت‌رگدی منجر شود.

تعاملات اجتماعی در محیط کار به‌بهود روحیه کمک می‌کند و نقش مهمی در خلاقیت و نوآوری دارد. بسیاری از ایده‌های بزرگ در حین گفت‌وگوهای غیررسمی بین همکاران شکل می‌گیرند. در محیط دورکاری، این تعاملات کاهش می‌یابد و ممکن است خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها تحت تأثیر قرار گیرد.

یکی دیگر از چالش‌های دورکاری، مدیریت زمان و مرز بین کار و زندگی شخصی است. در حالی که دورکاری انعطاف‌پذیری بیشتری را فراهم می‌کند، اما می‌تواند باعث شود که کارمندان نتوانند به راحتی بین ساعت کاری و زمان استراحت خود مرز مشخصی تعیین کنند. این موضوع می‌تواند به فرسودگی شغلی و کاهش بهره‌وری منجر شود. برای اینکه دورکاری به یک فرصت واقعی تبدیل شود، سازمان‌ها و کارمندان باید راه‌حلی برای مقابله با چالش‌های آن پیدا کنند. اولین قدم ایجاد فرهنگ سازمانی قوی است. سازمان‌ها باید از طریق ابزارهای ارتباطی مانند ویدئوکنفرانس‌ها، چت‌های گروهی و پلتفرم‌های همکاری آنلاین، تعاملات بین کارمندان را تقویت کنند. برگزاری جلسات مجازی غیررسمی، دوره‌های آنلاین و برنامه‌های تیمی می‌تواند به کاهش احساس انزوا کمک کند.

از سوی دیگر، کارمندان باید یاد بگیرند که چگونه زمان خود را به‌طور مؤثر مدیریت کنند. ایجاد یک برنامه روزانه مشخص، تعیین ساعت کاری ثابت و اختصاص فضای خاصی در خانه برای کار، می‌تواند به ایجاد مرز بین کار و زندگی شخصی کمک کند. همچنین، کارمندان باید به‌طور منظم زمان‌هایی را برای استراحت و فعالیت‌های غیرکاری در نظر بگیرند تا از فرسودگی شغلی جلوگیری شود. سازمان‌ها نیز باید به نیازهای روانی کارمندان خود توجه کنند. ارائه خدمات مشاوره‌ای و برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه مدیریت استرس و ایجاد فضایی برای بیان نگرانی‌ها، می‌تواند به بهبود سلامت روانی کارمندان کمک کند.

دورکاری بدون شک یکی از بزرگ‌ترین تحولات در دنیای کار است. این شیوه کاری می‌تواند فرصت‌هایی بی‌شماری را برای بهبود کیفیت زندگی، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها فراهم کند. اما در عین حال، چالش‌هایی مانند احساس انزوا، کاهش تعاملات اجتماعی و مشکل در مدیریت زمان نیز وجود دارد. برای اینکه دورکاری به یک فرصت واقعی تبدیل شود، هم سازمان‌ها و هم کارمندان باید با همکاری یکدیگر راه‌حل‌هایی را برای مقابله با این چالش‌ها پیدا کنند. تنها در این صورت است که می‌توانیم از دورکاری به‌عنوان ابزاری برای تحول و بهبود زندگی حرفه‌ای و شخصی استفاده کنیم.

منبع: hbr.org

داشته باشند.

- همه مشاغل به راهنمایی مستمر و حضوری نیاز ندارند. گزارش‌ی از لینکدین تأکید می‌کند که شرکت‌ها باید استراتژی‌های آموزش و توسعه (L&D) خود را برای کار ترکیبی و دورکاری تطبیق دهند؛ در غیر این صورت، ممکن است مجبور شوند کارکنان را به‌زور به دفتر برگردانند.

### ۷. مجبور کردن کارکنان به استعفاي داوطلبانه

گرچه شرکت‌ها به‌ندرت این را علنی می‌گویند، برخی از آن‌ها از سیاست‌های بازگشت به دفتر به‌عنوان راهبردی برای کاهش نیروی انسانی بدون توسل به اخراج‌های پرهزینه استفاده می‌کنند. با انعطاف‌ناپذیرتر کردن محیط کار، آن‌ها کارکنان را (به‌ویژه کارکنانی که گزینه‌های شغلی جایگزین قوی دارند) به سمت استعفاي داوطلبانه سوق می‌دهند و از این طریق هزینه‌های پرداخت سنوات و بیمه بیکاری را کاهش می‌دهند.

این استراتژی می‌تواند مفید باشد، زیرا:

- هزینه‌های حقوق و دستمزد را بدون آسیب به شهرت شرکت (ناشی از اخراج‌ها) کاهش می‌دهد.
- نیاز به گفت‌وگوهای سخت مربوط به مدیریت عملکرد را کاهش می‌دهد.
- تضمین می‌کند کسانی که می‌مانند، تمایل بیشتری به پیروی از سیاست‌های شرکت دارند.
- با این حال، این سیاست ممکن است نتیجه عکس بدهد، زیرا:
- ممکن است به‌جای کارکنان کم‌بازده، منجر به خروج استعداد‌های برتر شود.
- می‌تواند به برند کارفرمایی آسیب بزند و استخدام‌های آینده را دشوارتر کند.
- ممکن است به روحیه کارکنان باقی‌مانده آسیب بزند، به این دلیل که آن‌ها شاهد خروج همکاران شان خواهند بود.
- تحقیقات اخیر از دفتر ملی تحقیقات اقتصادی (NBER) نشان می‌دهد که ترک داوطلبانه کارکنان زمانی افزایش یافت که شرایط کاری پس از همه‌گیری سختگیرانه‌تر شد، به‌ویژه وقتی کارفرمایان رقیب همچنان گزینه‌های کار ترکیبی را ارائه می‌دهند.

### ۸. سنجش انگیزه و تعهد کارکنان

برخی مدیران الزام بازگشت تمام‌وقت به دفتر را راهی برای غربال کردن کارکنانی می‌دانند که تعهد قوی به سازمان ندارند. آن‌ها معتقدند کسانی که واقعاً برای شرکت و حرفه‌شان اهمیت قائل هستند، از این الزام پیروی می‌کنند، درحالی که افراد کم‌تعهدتر سازمان را ترک خواهند کرد. این رویکرد کار حضوری را به‌عنوان نمادی از وفاداری و جاه‌طلبی تلقی می‌کند.

استدلال پشت این رویکرد این است که بازگشت اجباری به دفتر می‌تواند نیروی کاری وفادارتر و کاملاً متعهدتر را حفظ کند، فرهنگی را تقویت کند که در آن فداکاری و ازخودگذشتگی در اولویت باشد. یک فرایند انتخاب طبیعی ایجاد کند که فقط کارکنان کاملاً جاه‌طلب (به‌تعبیر داروینی، حذف کارکنان ضعیف یا بی‌انگیزه) باقی بمانند.

اما حقیقت این است که چنین رویکردی می‌تواند فرهنگ سمی حضورگرایی (Presenteeism) را ایجاد کند؛ به طوری که کارکنان به‌جای تمرکز بر خروجی، فقط تلاش می‌کنند دیده شوند، شرکت کارکنان با عملکرد بالا که به تعادل کار و زندگی اهمیت می‌دهند را از دست بدهد، اگر رقبای انعطاف بیشتری ارائه دهند، به راحتی بهترین استعداد‌ها را جذب کنند، مسئله‌نظاهر به تعهد و وفاداری را ایجاد کند، چرا که برخی کارکنان به‌خاطر نبود گزینه‌های بهتر، خود را به ظاهر متعهد نشان می‌دهند و وقتی مجبور به بازگشت به دفتر می‌شوند، تلاش می‌کنند فقط وانمود کنند مشغول کار و درگیرند.

تحقیقات مؤسسه «مک کینزی» نشان می‌دهد کارکنانی که احساس می‌کنند به شرایط کاری خشک و انعطاف‌ناپذیر مجبور شده‌اند، بیشتر احتمال دارد از کار دلزده شوند و به دنبال فرصت‌های جایگزین بگردند.

به‌طور خلاصه، اجبار کارکنان به بازگشت کامل به دفتر، اغلب ترکیبی از عوامل عملیاتی، مالی و فرهنگی است. با این حال، سیاست‌های سختگیرانه، اگر نیازهای کارکنان و واقعیت‌های بهره‌وری را نادیده بگیرند، می‌توانند نتیجه عکس داشته باشند. شرکت‌هایی که رویکردی متعادل و انعطاف‌پذیر اتخاذ می‌کنند و به‌جای حضور فیزیکی، بر نتایج تمرکز می‌کنند، احتمال بیشتری ایجاد کنند.

استعداد‌ها را حفظ کرده و فرهنگ کاری سالم‌تری ایجاد کنند.

درحالی‌که برخی شرکت‌ها ممکن است موفق شوند فرهنگ کاری موردنظرشان را تقویت (یا تحمیل) کنند، بسیاری دیگر با خطر بیگانه کردن کارکنان، آسیب به مشارکت و از دست دادن استعداد‌ها به نفع کارفرمایان منطع‌تر مواجه می‌شوند. در بسیاری از موارد، مهم است که تفاوت میان سود بردن از بازگرداندن کارکنان به دفتر و صرفاً توانایی انجام آن (به دلیل موقعیت، قدرت، سهم بازار یا کاهش گزینه‌های جایگزین در بازار کار ضعیف) را درک کنیم.

نکته مهم‌تر اینکه، چیزی غیرمنطقی در این باور وجود دارد که همان کارکنانی که مدیریت آن‌ها را به‌قدر کافی با انگیزه نمی‌داند تا از خانه بهره‌ور باشند، ناگهان در صورت اجبار به بازگشت به دفتر، با انگیزه و بهره‌ور خواهند شد، آن‌هم بدون هیچ توضیح منطقی یا شواهدی که نشان دهد حضور تمام‌وقت در دفتر بهره‌وری آن‌ها را افزایش می‌دهد.

منبع: فوربز