

شرکت‌ها چگونه با استفاده از فناوری به کارمندان خود استقلال بیشتری می‌دهند؟



آنها شما را در محل کار مشاهده می‌کنند."

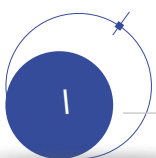
"هوش مصنوعی اینجا! آنجا! همه جا!"

"از مدیریت شدن توسط الگوریتم متنفر هستید؟"

با موضوعات، روایت‌ها و تصاویر عملی-تخیلی از آینده بشر ناآشنا نیستیم؛ تصاویری که در آن ابتکار عمل انسان‌ها به واسطه مدیریت شدن توسط ماشین‌ها تضعیف می‌شود و روایت غالب در آنها این است که نظارت و قضاوت در محیط کار به ماشین‌ها و فناوری‌ها سپرده می‌شود و در نتیجه، محیط کار انسان‌ها به طرز اغراق‌آمیزی کنترل شده و تکنوکرات است.

اما روایت مهم دیگری نیز وجود دارد که کمتر شنیده شده است. روایت سازمان‌هایی که از فناوری استفاده می‌کنند تا حوزه اختیارات کارمندان خود را افزایش بدهند و آنها را برای رهبری و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک آماده کنند.

طبق مشاهده ما به‌عنوان محققان حوزه ساختار سازمانی، شرکت‌هایی که به‌دنبال سازمان‌دهی ساختار، فرآیندها و فعالیت‌هایشان را بر اساس انگیزه، نبوغ و قضاوت کارمندان طراحی کنند. موفقیت بسیاری



از این شرکت‌ها به دلیل امکاناتی است که فناوری در اختیار آنها قرار می‌دهد و باور ما این است که درس‌های مهمی را می‌توان از این مشاهدات استخراج کرد. درس‌هایی که می‌تواند به افزایش اختیارات کارمندان و همکاری‌های افقی کمک چشمگیری کند:

هماهنگی بدون هماهنگ کننده

(Coordination Without Coordinators)

شرکت Buurtzorg، بزرگ‌ترین ارائه‌دهنده خدمات مراقبت خانگی در هلند و تنها شرکت در این کشور است که به کل کشور خدمت‌رسانی می‌کند. با وجود اینکه این شرکت بیش از ۱۰ هزار پرستار را استخدام کرده است، تنها با حدود ۷۵ پرسنل و در یک دفتر کوچک اداره می‌شود؛ ۵۰ کارمند و یک گروه ۲۵ نفره از مربیان. در این شرکت از ساختارهای پیچیده سلسله‌مراتبی و ساختارهای چندلایه برای مدیریت فرآیندها خبری نیست.

این شرکت برای هماهنگی پرستاران، از پلتفرم IT سفارشی به نام BuurtzorgWeb استفاده می‌کند.

آیا پرستاران مدام توسط الگوریتم‌ها و فناوری‌هایی که مدیریت این شرکت تنظیم کرده است، نظارت، مدیریت و ساختاردهی می‌شوند؟ خیر!

در عوض، آنها به عنوان یک عضو در تیم‌هایی فعالیت می‌کنند که به صورت خودگردان مدیریت می‌شوند. تیم‌هایی که مناطق جغرافیای خاص خودشان را تحت پوشش دارند و در آنها هیچ رهبر معینی وجود ندارد و بر خلاف ساختار سنتی، این تیم‌ها با تصمیم‌گیری جمعی و توافق جمعی نسبت به استخدام و اخراج اعضای خود اقدام می‌کنند.

پلتفرم BuurtzorgWeb این تیم‌ها را با تهیه قالب‌ها و فرم‌هایی برای مدیریت بر خودشان کمک می‌کند.

فرم‌هایی مانند فرم راه‌اندازی جلسات تیمی و فرم مدیریت پویایی چالش‌های تیمی.

به عنوان مثال، به طور شفاف همه اطلاعاتی که هر تیم برای درک عملکرد خود نیاز دارد، در اختیار تیم‌ها قرار می‌گیرد. اطلاعاتی مانند بهره‌وری تیمی، رضایت مشتری و همچنین رضایت اعضای تیم از مشتری و امتیازات جغرافیایی تیم.

پلتفرم به عنوان یک مرکز اتصال، همه تیم‌ها را به هم متصل می‌کند و این امکان را به وجود می‌آورد که پرستاران بتوانند مشکلات و پرسش‌های خود را در آن پست کنند و ایده‌های خود را با هم در میان بگذارند. این سیستم با پشتیبانی از آموزش توزیع‌یافته (Distributed Learning)، ایده‌ها و نقطه‌نظرات افرادی که در نزدیک‌ترین ارتباط با مشتریان هستند را برجسته می‌کند.

استفاده از این پلتفرم فناورانه برای مدیریت، از خودکامگی‌های رفتاری جلوگیری می‌کند و سبک‌های مدیریتی بهینه را برای تیم‌ها فراهم می‌کند و تصمیم‌گیری و انتخاب را به عهده خود تیم‌ها می‌گذارد.

نظارت بدون ناظر

(Supervision Without Supervisor)

پلتفرم‌های IT می‌توانند کمک کنند تا تیم‌ها در غیاب نقش‌های مدیریتی سنتی همچنان مسئولیت‌پذیر باقی بمانند. برای مثال می‌توانیم نظارت بدون ناظر را با نگاهی به فعالیت‌های شرکت Haier بررسی کنیم.

شرکت Haier یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های تولید ابزار در دنیا است. کارمندان آن بالغ بر ۴ هزار نفر هستند که در شرکت‌های مستقل کوچکتر (Micro Enterprises) سازمان‌دهی شده‌اند. هرکدام از این شرکت‌ها سود و زیان و جذب و استخدام پرسنل را خودشان مدیریت می‌کنند و بر اساس متغیرهای داخلی بازار تصمیم می‌گیرند که با کدام «شرکت مستقل کوچک» همکاری داشته باشند.

برای اطمینان از مسئولیت‌پذیری در این سیستم پیچیده، Haier پلتفرم IT خود را با نام میز کار EMC توسعه داده است. در این میز کار، فرآیندهای مربوط به مناقصه جهت ورود به قراردادها به صورت خودکار انجام می‌شود. این شرکت‌های کوچک قراردادهای خود را در سیستم وارد می‌کنند، و هرکسی که در این شرکت‌ها کار می‌کند و یا با آن‌ها همکاری می‌کند می‌تواند اهدافی را که بدست آورده‌اند، یا عملکرد اعضاء برای رسیدن به آن اهداف را مشاهده نماید.

این شفافیت، بنیانی است که این شرکت‌های کوچک و کارمندان‌شان را به اهداف تعیین شده توسط خودشان متصل می‌کند. اگر عضوی به اهدافش نرسد، در نهایت با نظارت تمام اعضاء حذف و جایگزین می‌شود. به علاوه، پاداش‌های عملکردی مربوط به اهداف در این سیستم با استفاده از فناوری بلاکچین محاسبه و توزیع می‌شود و همین امر باعث شفافیت بیشتر می‌شود.

در حالی که EMC به Haier این توان را می‌دهد که بازار داخلی پیچیده خود را با حداقل تعداد مدیران ارشد و مدیران میانی، مدیریت کند. سیستم در حقیقت تصمیمی در رابطه با اینکه هرکدام از شرکت‌های زیرمجموعه (Micro-Enterprises) چه باید انجام بدهد نمی‌گیرد و این کار به‌طور کامل به کارمندان سپرده شده است.

هدایت بدون هدایت کننده

(Direction Without Director)

سومین راهی که به کارمندان امکان اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه می‌دهد، نزدیک‌تر کردن کارمندان به مشتریان است. تمرکززدایی به کمک پلتفرم‌های IT انجام می‌شود و این پلتفرم‌ها به کارمندان این امکان را می‌دهند که بدون اینکه منتظر هدایت از سوی مدیریت بمانند، تصمیم‌گیری کنند.

شرکت خرده فروشی زنجیره‌ای VkusVill با بالاترین سرعت رشد در میان باقی خرده‌فروشی‌های روسیه از یک شبکه با ۱۲۰۰ فروشگاه خودگردان تشکیل شده است. هرکدام از این فروشگاه‌های خودگردان توسط یک تیم ۵ الی ۱۰ نفره اداره می‌شود که اختیار تصمیم‌گیری در رابطه با مسائلی مانند محصولات و ترفیعات را دارند.

برای این سطح از اختیار، این شرکت بر پلتفرم IT خود متکی است تا فروشگاه‌ها را با استفاده از مجموعه‌ای از راه‌حل‌های دیجیتال (مانند: موبایل، شبکه‌های اجتماعی و ...) به مشتریان‌شان متصل کند. بعد از هر خرید، مشتریان یک رسید الکترونیکی دریافت می‌کنند که در آن می‌توانند اقلامی که خریداری کرده‌اند را از ۱ الی ۵ امتیازدهی کنند و نظرات خود را نیز بنویسند.

از طریق این کانال‌های ارتباطی، هر تیم به‌طور مستمر بازخورد مشتری و امتیاز محصولات برای فروشگاه خود را دریافت می‌کند. با استفاده از این بازخوردها، تیم‌ها می‌توانند تصمیم بگیرند که کدام محصول را مجدداً سفارش بدهند، آن‌ها را در کجای قفسه‌ها قرار بدهند، یا به چه قیمتی بفروشند. شرکت‌های زیادی برای گرفتن تصمیمات خود از اطلاعات استفاده می‌کنند، اما آنچه VkusVill را منحصر به فرد می‌کند، ماهیت محلی و پویای بازخوردهای مشتری است که جمع‌آوری شده و به‌طور مستقیم در اختیار کارمندان خط مقدم (کارمندی که به‌صورت مستقیم با مشتری در ارتباط هستند) قرار می‌گیرد.

برخلاف اکثر خرده‌فروشان که در آنها اتخاذ تصمیم با مراکز اصلی و ارشدترین مقامات شرکت‌هاست، مدل غیرمتمرکزسازی تصمیم‌گیری (Local Decentralized Decision Making) در شرکت VkusVill تصمیمات توسط کارمندان اتخاذ می‌شود و این امکان به‌واسطه فناوری کارآمد و دقیقی که استفاده می‌کنند بوجود آمده است.

اداره بدون اداره کننده

((Governance Without Governors))

ما شاهد به‌وجود آمدن سازمان‌هایی بدون موجودیت «شرکت مرکزی» هستیم؛ تعداد این سازمان‌ها رو به افزایش است و این سازمان‌ها با استفاده از ابزار بلاکچین، تعاملاتی را که عموماً نیازمند فرآیندهای پیچیده و خطوط قرمز ذاتی هستند، نظارت و مدیریت می‌کنند.

در حالی که بیشتر افراد به بلاکچین به عنوان ابزاری صرفاً برای معاملات (مانند رمزارزها) نگاه می‌کنند، علاوه بر اینکه بلاکچین این امکان را می‌دهد که دو فرد، ارز خود را با اطمینان و بدون نیاز به واسطه جابه‌جا کنند این امکان را نیز فراهم می‌آورد تا افراد مختلف، کارهایشان را بدون نیاز به مدیر میانی با یکدیگر هماهنگ کنند.

بلاکچین‌ها می‌توانند یک راه‌حل «کمتر سازمانی» برای چهار مشکل اساسی سازماندهی در سازمان‌ها باشند:

۱. تقسیم وظایف ۲. تفویض وظایف ۳. توزیع پاداش ۴. مبادله اطلاعات

با استفاده از فناوری، این فرآیندهای پیچیده می‌توانند به راحتی اجرا شوند.

شرکت ShapeShift، که هفت سال گذشته با ساختار «تصمیم‌گیری مرکزی» در حال فعالیت بوده، اخیراً اعلام کرده است که با استفاده از فناوری بلاکچین، قدمی بزرگ به سمت ساختار غیرمتمرکز برداشته است. البته این به آن معنا نیست که هر سازمانی می‌تواند به روش مشابه غیرمتمرکز شود، ولی بلاکچین می‌تواند شرایطی برای انسان‌ها فراهم کند تا آنها بهترین کار خود را انجام بدهند و اجازه بدهند تا

فناوری با همراستا کردن این تلاش‌ها و تحلیل اطلاعات پیچیده، راه‌حل‌ها و محصولات مناسب‌تری را ایجاد کند.

نتیجه:

با وجود اینکه فناوری‌های استفاده شده در این پلتفرم‌ها اصطلاحاً در لبه تکنولوژی هستند، آنچه که در رابطه با این موارد مهم به نظر می‌رسد، این است که بجای کنترل بیشتر بر کارمندان و محدود کردن آنها، این فعالیت‌ها در راستای نبوغ و افزایش توان تصمیم‌گیری کارمندان جهت‌دهی شده‌اند.

اتوماسیون (Automation) راهی برای تمرکززدایی است، و ترجیح بر آن است بجای اتوماسیون کارمندان خط مقدم، عملکرد مدیران میانی (مانند: هماهنگی، نظارت، هدایت، و اداره) را اتوماسیون کرد.

اگر فناوری قرار است زوائد را حذف کند و امکاناتی را برایمان فراهم آورد، چرا آن زوائد آنهایی نباشند که دوستشان نداریم؟ مشکلاتی از قبیل هماهنگی‌های پیچیده و طاقت‌فرسا، فرآیندهای بوروکراتیک، تصمیم‌گیری به روش دستور-کنترل، و رویکردهای تطبیقی کهنه شده؟

و چرا نباید چیزهایی را برایمان به وجود بیاورد که دوستشان داریم؟ مثل بهتر بودن حال و احساس و روحیه همکارانمان.

SUBJECT: HOW COMPANIES ARE USING TECH TO GIVE EMPLOYEES MORE AUTONOMY

AUTHORS: ETHAN BERNSTEIN, MICHAEL Y. LEE, JOOST MINNAAR

DATE: JANUARY 28, 2022

ADDRESS: <https://hbr.org/2022/01/how-companies-are-using-tech-to-give-employees-more-autonomy>

