

دورکاری

بهمن سهرابی

ویراستار: علی حسین قاسمی

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

۱۳۸۲

فصل سوم

فرایند برنامه‌ریزی دورکاری

در این فصل چگونگی امکان‌سنجی دورکاری (از نظر فرهنگ، قوانین و مقررات، حمایت‌ها، تسهیلات، فناوری، و تحلیل هزینه)، سیاست‌گذاری‌های مناسب در تعیین مشاغل، افراد، مدیران، نوع دورکاری، امکانات ضروری، آماده‌سازی بستر لازم برای دورکاری، چگونگی اجرا، و ارزیابی دورکاری بیان می‌گردد.

۳-۱. امکان‌سنجی

۳-۱-۱. دورکاری و فرهنگ سازمانی

در سال‌های اخیر ایده فرهنگ سازمانی یک توجیه مناسب برای موفقیتِ بیش‌تر در بعضی شرکت‌ها نسبت به شرکت‌های دیگر شده است.

در محیط کسب و کار رقابتی، امروزه بسیار مهم است که آیا فرهنگ به نوآوری سازمانی کمک می‌کند یا آن را محدود می‌سازد. مدیرانی که به فکر دورکاری هستند باید فرهنگ را نیز مورد توجه قرار دهند.

ارائه تعریف دقیق از مفهوم فرهنگ، دشوار است؛ به‌طور کلی فرهنگ به مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، هنجارها و مفروضات مشترک برمی‌گردد که در بین گروهی از افراد با تاریخچه مشترک، پدید می‌آیند.

فرهنگ به اعضای جدید جامعه منتقل می‌شود و راهنمایی همیشگی برای ادراک، تفکر و احساس می‌گردد؛ فرهنگ موجب ثبات و آرامش برای افراد می‌شود.

فرهنگ از ارزش‌های جامعه بزرگ‌تر اثر می‌پذیرد. فرهنگ‌ها جنبه‌هایی از سازمان را بیان می‌کنند که با ساختار، راهبرد، سبک مدیریت، یا محیط اقتصادی

توضیح داده نمی‌شود.

تأثیر فرهنگ در پذیرش دورکاری

مفروضات قوی درباره مدیریت و کار نشان می‌دهد بعضی سازمان‌ها نسبت به بعضی دیگر، کمتر موافق دورکاری هستند و مدیران، ارزیابی نوع فرهنگ خاص خود، انواع دورکاری مناسب با این فرهنگ، و شناخت موانع فرهنگی که باید بر آن غلبه کرد را ضروری می‌بینند. شروع دورکاری به شیوه‌ای که مخالف با هنجارهای سازمانی باشد، منجر به شکست می‌شود.

این بدان معنا است که چه‌بسا در سازمان، خرده‌فرهنگ‌های متعدد با ارزش‌های متضاد وجود داشته باشند که اگر هنجارهای کاری این خرده‌فرهنگ‌ها در نظر گرفته نشوند، با دورکاری مخالفت خواهد شد.

فرهنگ‌های موافق با دورکاری

نویسندگان اولیه انتظار داشتند که قابلیت‌های فناوری جدید، دامنه دورکاری را به بیش از آن چیزی که امروزه هست گسترش دهد و آینده‌نگران و طرفدارانشان هنوز گرایش به کم‌اهمیت‌بودن اثر مفروضات فرهنگی درباره مدیریت و کار دارند.

جدول صفحه بعد، بعضی از مفروضاتی را که به‌طور گسترده از طرف جامعه، نهادهای نظارتی، مدیران و کارکنان از آن‌ها دفاع می‌شود نشان می‌دهد.

یک مانع سازمانی مهم برای دورکاری، موضوع مدیریتی «ازدست‌دادن کنترل» بر کارکنانی است که خارج از دید هستند. این نگرش ممکن است ناشی از عوامل خاصی باشد که در تکامل تاریخی کار، مؤثر بوده‌اند. اداره جدید، شکل غالب و توسعه‌ای نسبتاً جدیدی از سازمان کاری در قرن حاضر است که اصول مهم مدیریتی آن، هنوز از مدل کارخانه‌ای و بر اساس کنترل سلسله‌مراتبی، تقسیم کار به وظایف جداگانه با نیاز به مهارت کم، و پایین‌نگه‌داشتن هزینه‌های نیروی کار اثر می‌پذیرد. در دهه‌های اخیر واکنش‌هایی در مقابل این سبک بورکراتیک و

فنی مدیریت پدیدار شده و به کمک مکاتب گوناگون مرتبط با روابط انسانی و فنی-اجتماعی، نوع نگرش‌ها به جنبه اجتماعی سازمان و خصوصاً به اهمیت یک مکان کاری انعطاف‌پذیر در محیط‌های پرتلاطم کسب‌وکار، تغییر کرده است.

جدول ۳-۱. سرچشمه باورها درباره دورکاری [۱۴:۳۲]

<p>۲. نهادهای نظارتی</p> <ul style="list-style-type: none"> - مقررات بهداشت و سلامت - قوانین روابط صنعتی - قوانین دولت محلی درباره کار در خانه 	<p>۱. اجتماع</p> <ul style="list-style-type: none"> - کار باید در اداره بین ساعت ۸ صبح تا ۴ بعدازظهر انجام شود. - کار در خانه اهمیت کمتری دارد و مکمل درآمد اصلی است. - از نظر اتحادیه‌ها، کار در خانه یک نوع استثمارگری است.
<p>۴. همکاران</p> <ul style="list-style-type: none"> - دورکاران یک امتیاز اضافی دارند. - دورکاران، شغلشان را جدی نمی‌گیرند. - دورکاران در دسترس نیستند. 	<p>۳. مدیران</p> <ul style="list-style-type: none"> - کارکنان باید مستقیماً کنترل شوند. - سرپرستان به‌تراست برای انجام سرپرستی، در معرض دید باشند. - کارکنان باید در فرهنگ سازمانی مشارکت داشته باشند. - کار محدود به ساعات کسب و کار است. - کارگران بهتر است از خود، همکاری نشان دهند. - فرایند کار قابل توقف است.

۳-۱-۲. قوانین و مقررات

- آیا قوانین و مقررات موجود مانع دورکاری در سازمان است؟
- آیا قوانین و مقررات موجود از دورکاری پشتیبانی می‌کند؟
- آیا امکان تغییر و تعدیل قوانین و مقررات وجود دارد؟

قوانین و مقررات مربوط به دورکاری را می‌توان به‌صورت زیر دسته‌بندی کرد:

روابط پیمانی. این روابط، امور معمول در بخشی از روابط پیمانی بین دورکاران و کارفرمایان (سازمان‌ها) یا مشتریان را دربرمی‌گیرند. آنچه آشکارا در بسیاری از روابط مبتنی بر قراردادهای بین کارفرما و کارکنان وجود دارد این است که دورکاران دقیقاً همان شرایط قانونی، حقوق و وظایف دیگر کارکنان سازمان را دارند [۶].

بیمه. مسئله بیمه با وضعیت قرارداد ارتباط نزدیکی دارد. کارکنان انتظار دارند که از بیمه‌های لازم مثل بازنشستگی، عمر، درمانی، و . . . برخوردار باشند و کارفرما سهم بیمه آنان را پرداخت کند، اما در مورد افراد خویش‌فرما، تأمین این بیمه‌ها با خود کارکنان است.

بهداشت و سلامت. همانند بیمه، مسئولیت‌های قانونی مربوط به بهداشت و سلامت کارکنان (دورکاران)، بسته به وضعیت استخدام آنان تغییر می‌کند. مثلاً در انگلستان، کارفرمایان وظیفه قانونی دارند برای ایجاد محیط امن کاری، کارکنان را از خطرات احتمالی و نیز اثرات تجهیزات و موادی که با آن کار می‌کنند، آگاه سازند.

حق نمایندگی گروهی. یعنی اتحادیه‌ها نمایندگی دورکاران را نیز به عهده دارند و از حقوق آنان نیز دفاع می‌کنند. همچنین دورکاران باید بتوانند در انجمن‌های صنفی شرکت کنند و حق رأی داشته باشند.

مقررات برنامه‌ریزی. مقررات سازمان‌ها گاهی مانع دورکاری می‌شود و با دشواری می‌توان اثرات بازدارنده مقررات منطقه‌ای را به‌شکل کمی و با عدد نشان داد.

قاعده‌مندکردن یا ممنوعیت کار خانگی. در بعضی جاها ممکن است مقرراتی جزئی یا کلی وجود داشته باشد که مانع استخدام کارکنان خانگی برای انجام‌دادن نوعی از کار، یا استخدام آنان با حداقل حقوق، یا بدون تجهیزات مناسب، و . . . باشد [۳۷-۳۶؛ ۹: ۴۸-۵۵؛ ۲۷].

۳-۱-۳. حمایت‌ها، تسهیلات و فناوری

حمایت‌ها

- آیا حمایت لازم وجود دارد؟
 - آیا بودجه لازم برای این کار تخصیص داده شده یا وجود دارد؟
 - آیا مدیریت ارشد یا رده بالا از این کار حمایت می‌کند؟
 - آیا سازمان‌ها یا افراد اثرگذار از دورکاری حمایت می‌کنند؟
- دورکاری نیازمند حمایت‌های زیادی است که از جمله می‌توان به این موارد اشاره کرد: حمایت مدیریت ارشد، گشاده‌رویی در برابر نوآوری، شناسایی نیازهایی که از طریق دورکاری می‌توان برآورده کرد، منابع مالی کافی برای شروع و ادامه کار، وجود تجهیزات اطلاع‌رسانی و ذخیره‌سازی، و ... [۶۲؛ ۵۳:۱۸].

تسهیلات

- آیا فرد دورکار، مکان و فضای مناسب دورکاری را در اختیار دارد؟
- آیا امکانات لازم برای انجام کار را دارد؟
- وضعیت امور بهداشتی، ایمنی و ارگونومی محل کار مناسب است [۲۶]؟
- آیا مکان و امکانات موجود در اختیار سازمان قرار می‌گیرد یا باید از طرف سازمان تهیه گردد؟

فناوری

- آیا سازمان امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای برقراری ارتباط را دارد؟
 - فرد دورکار از چه نوع فناوری ارتباطی برخوردار است؟
 - اگر فناوری مورد استفاده دورکار مناسب کار سازمان نیست، آیا امکان ایجاد فناوری‌های جدید وجود دارد؟
- معمولاً دورکاران به امکاناتی نظیر رایانه، تلفن، نمابر، تجهیزات کنفرانس از راه‌دور، خدمتگر^۱، شبکه ارتباطی و اینترنت، چاپگر، و سایر امکانات متناسب با

1. server

نوع کار نیاز دارند [۴۰؛ ۱۵؛ ۱۷:۱۳۵].

۳-۱-۴. تحلیل صرفه‌مندی

قبل از اجرای یک برنامه آزمایشی لازم است برآورد لازم در خصوص صرفه‌مندی طرح انجام گیرد. محاسبه صرفه‌مندی به شرایط خاص سازمان بستگی دارد؛ مثلاً بعضی سازمان‌ها صرفه خود را در تدوین خط‌مشی‌های خانواده‌پسند، به‌منظور حفظ کارکنان خود خواهند دید؛ برخی از دیگر سازمان‌ها ممکن است توجهشان به عوامل محیطی همانند صرفه‌جویی در انرژی یا کاهش میزان رفت‌وآمد باشد. در سازمانی که استفاده از دورکاری منتج به صرفه‌جویی در فضای اداری از طریق استفاده مشترک از فضای اداری، یا کم‌ترین استفاده از این فضا شود، مستقیماً منفعت مالی حاصل خواهد شد؛ ولی در سازمانی که دورکاران می‌خواهند فضای کاری قبلی خود را حفظ کنند، این امر کاربرد نخواهد داشت. از آنجا که بازگشت سرمایه اصلی در بیش‌تر مؤسسات مساوی با افزایش ساعات مفید کاری یک کارمند در هفته یا افزایش بهره‌وری است، محاسبات نشان می‌دهد که دورکاری بیش‌تر در مورد کارکنان رده بالا با حقوق بالا، یا کارکنان دارای دستمزد ساعتی بالا مناسب است تا کارکنان رده پایین.

۱. هزینه‌های تکبار در روند گرایش به دورکاری:

- تجهیزات خانه‌دفتر (رایانه شخصی، خط تلفن، صندلی، میز، قفسه، و...)
- آموزش دورکاران به‌وسیله مشاوران یا آموزش در خانه؛
- آموزش مدیران دورکاران؛
- زمان مفیدی که در طی تنظیم مجدد دوره برای دورکاران و مدیرانشان از دست می‌رود؛
- زمانی که از سوی واحد نیروی انسانی به‌منظور طراحی خط‌مشی دورکاری، تدوین توافقات، و رویه‌های جدید، و نظارت بر دوره آزمایشی صرف می‌شود؛
- زمانی که از سوی واحد فناوری اطلاعات به‌منظور تشخیص، نصب، آزمایش، و پشتیبانی تجهیزات دورکاران صرف می‌شود؛

- بررسی بهداشت و سلامت دفتر کار (خانه).

۲. هزینه‌هایی که قبل و بعد از طرح مقدماتی قابل اندازه‌گیری است:

- خروجی دورکاران: کمیت و کیفیت آن، ساعات کار صرف‌شده، اهداف و موعد تعیین‌شده، رضایت از زندگی کاری، سطح اضطرابات روحی؛
- تغییر هزینه‌های استخدام: حقوق، مخارج، کارمندان پشتیبانی، هزینه‌های بالاسری و فضای اداری، هزینه آموزش، جذب و نگهداری، مرخصی استعلاجی؛
- هزینه‌های مسافرت: مخارج حمل‌ونقل سازمان، بلیت‌های فصلی، مدت مأموریت، هزینه‌های ارتباطات در زمان مسافرت، بلیت هواپیما، صورتحساب هتل (بعضی از این هزینه‌ها بر عهده مؤسسه و بعضی از آن‌ها بر عهده دورکار می‌باشد- بنابراین باید جداگانه به تعیین صرفه‌مندی هر یک پرداخته شود)؛
- موضوعات محیطی: مصرف انرژی، تولید زباله، کاهش ترافیک؛ اگر این‌ها در اهداف شرکت مؤثر باشند باید بتوان از هزینه‌های جاری سالانه به‌اضافه هزینه‌های تکبار، تخمینی برای تحلیل صرفه‌مندی داشت [۶۰؛ ۷۵-۶۰؛ ۳۵؛ ۴۲-۳۱].

۳-۲. سیاست‌گذاری

مناسبت. چه افرادی می‌توانند دورکاری کنند و باید چه ویژگی‌هایی از نظر کاری داشته باشند؟

بررسی‌های انجام‌گرفته و تجارب گذشته نشان می‌دهند که همه افراد، حتی اگر آموزش هم ببینند برای دورکاری مناسب نیستند. موافقت با دورکاری باید بر مبنای درخواست کارکنان و با در نظر گرفتن معیارهای زیر باشد:

- انجام کار به حداقل ارتباطات نیاز دارد، یا می‌توان برای دورکاری برنامه‌ریزی کرد.

- به حداقل تجهیزات یا مواد بخصوص نیاز است یا می‌توان برای دورکاری، برنامه‌ریزی ممکن را انجام داد.

- شغل کارکنان متکی به محل کار نیست و وظایف و خروجی‌هایی دارد که می‌توان آن را به‌روشنی، برای انجام در محلی غیر از محل کار معمول، تعریف و ارزیابی کرد.

- حضورنیافتن کارمند در اداره، مضر به بهره‌وری گروهی نیست.
ویژگی‌های عملکرد. علاوه بر پتانسیل دورکاری که شامل توانایی انجام کار، دانش شغلی، کفایت، و اعتمادپذیری می‌باشد، معیارهای دیگر به‌شرح زیرند:
- تمایل کارکنان و سرپرستان به پیروی واحد سازمانی از دورکاری و خط‌مشی‌های مربوط به آن،

- علاقه سرپرستان به اختصاص وقت برای کمک به موفقیت برنامه دورکاری،
- توانایی سرپرستان به تعیین اهداف روشن، اندازه‌گیری عملکرد به‌وسیله نتایج، و حفظ یک نگرش انعطاف‌پذیر به مدیریت،
- این که دورکاری حقوق، تعهدات (مسئولیت‌ها) یا منافع را تغییر نمی‌دهد،
- این که حقوق دورکاران، زمان کاری، و منافع منتج از دورکاری تغییر نخواهند کرد.

استانداردهای عملکردی که باید رعایت کرد. در انجام دورکاری باید استانداردهای مربوط به آن را رعایت کرد؛ به‌عبارت دیگر، بسته به نوع کار، باید استانداردهای لازم را رعایت کرد.

چگونگی توافق دورکاری. آیا دورکاری به دلخواه انجام می‌گیرد یا به اجبار؟ اگر به دلخواه است باید هر دو طرف موافقت‌نامه‌ای را امضا کنند که در آن به تعهدات و مسئولیت‌های طرفین اشاره شده و از برنامه‌های دورکاری در ارتباط با یکدیگر آگاه شوند.

شرایط ارزیابی عملکرد. مثلاً آیا شرایط ارزیابی عملکرد باید تغییر کند؛ به‌عبارت دیگر، سرپرستان بیش‌تر بر ارزیابی نتایج تأکید کنند یا بر مشاهده مستقیم؟
میزان تبعیت دورکاران از قوانین، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها. مثلاً آیا کارکنان با

قوانین، خط‌مشی‌ها و رویه‌های مربوط به واحد سازمانی، موافقت دارند یا نه. دورکاری به‌مثابه روشی برای تأمین کار برای افراد ناتوان یا صدمه‌دیده. مثلاً سرپرستان و کارکنان ممکن است دورکاری را یک برنامه کاری انعطاف‌پذیر برای کمک به کارکنان معلول، یا برای بازگشت به کار کارکنانی که صدمه دیده‌اند، و به‌عنوان جبران صدمات وارده به کارمند به‌شمار آورند.

توجه به صرفه‌مندی. مثلاً برای هر برنامه دورکاری باید به‌صورت ملموس و غیرملموس، تحلیل صرفه‌مندی انجام گیرد، و ماهیت شرایط و نتایج مورد انتظار به‌منظور اتخاذ تصمیمات جداگانه مورد توجه باشد.

تقبل هزینه‌های دورکاری. هزینه‌های مربوط به دورکاری برعهده کارفرما (طرف قرارداد) است؛ به عبارت دیگر مسئولیت با واحد کاری سازمان می‌باشد.

مقدار زمان حضور دورکاران در سازمان. مدت زمانی که دورکاران در طی یک هفته کار می‌کنند مطابق با هر شغل، تجهیزات مورد نیاز، و واحد دورکاری متغیر خواهد بود. به عبارت دیگر حداقل زمان مناسب که امکان می‌دهد فرد دورکار برای دیدار، دسترسی به تسهیلات و امکانات، حفظ ارتباطات و تعامل با دیگر کارکنان، با مشتری و با رخدادهای سازمانی فرصت داشته باشد، چقدر است؟ دسترسی به شماره تماس با فرد دورکار. فقط سرپرست کارکنان یا شخصی که اختیار کارکنان را دارد، مجاز است شماره تماس با فرد دورکار را در اختیار داشته باشد.

طول زمان دورکاری و شرایط تمدید آن. حداکثر برنامه مناسب دورکاری دوازده ماه است و افزایش این مدت نیازمند تمدید مجدد یا تعیین عملکردهای جدید و اختیارات تازه است [۳۹؛ ۵۷؛ ۱۵۷-۱۵۵:۵۳].

۳-۳. مشاغل مناسب برای دورکاری

ارزیابی شایستگی افراد باید همراه با ارزیابی مشاغلشان باشد. شرکت‌کنندگان باید واجد شرایط هر دو مورد باشند. مشاغل مبتنی بر اطلاعات، یکی از

محركه‌های اصلی رشد دورکاری بوده‌اند. به‌هرحال، کار مبتنی بر اطلاعات، در طیف وسیعی - از ورود مستقیم داده‌ها گرفته تا توسعه نرم‌افزار و مشاوره - گسترش می‌یابد. تخمین زده شده که تقریباً ۲۵ درصد از مشاغل اطلاعاتی رایج، مناسب هستند. بنابراین اگر اطلاعات عنصر اصلی است، عناصر دیگر چیستند؟ بیش‌تر مشاغل به‌آسانی به فعالیت‌های کلیدیشان، مثلاً برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل، طراحی و نوشتن گزارش، تجزیه می‌شوند. این کار به ما کمک می‌کند تا تحلیل و ارزیابی هر شغل را راحت‌تر انجام دهیم. از آنجاکه تعداد محدودی از مشاغل فقط یک فعالیت دارند، شاید لازم باشد که کارکنان آینده‌نگر، ساعات کاری مربوط به هر یک از عناصر مجزایی را که مناسب کار از راه دور هستند، به نوعی ثبت کنند؛ و البته ممکن است این عناصر، همه کارشان را تشکیل ندهند. فرایند ارزیابی ممکن است نیازمند مصاحبه‌های مفصل به‌وسیله واحد پرسنلی برای شناسایی دیگر وظایف و مهارت‌های مورد نیاز برای تصدی یک شغل نیز باشد.

تا امروز دورکاری عمدتاً بر پیچیدگی، تخصصی‌بودن و خبرگی (که نتیجه اطلاعات-محوری است) متمرکز شده، ولی تعدادی از مشاغل در حوزه خدمات مشترکین تلفن، ورود داده‌ها، و . . . نیز رشد کرده. با افزایش تجربه در اداره و مدیریت برنامه‌های دورکاری و بهبود عملی فناوری ارتباطات، دامنه مشاغل مناسب دورکاری نیز افزایش خواهد یافت.

در جدول زیر تعدادی از ویژگی‌های شغلی که برای انتخاب مشاغل دورکاری باید مورد توجه قرار گیرند، ذکر شده‌اند. [۴۵-۴۳؛ ۴۹؛ ۵۴].

جدول ۳-۲. ویژگی‌های شغلی [۳۶:۴۴]

۱. حجم بالای اطلاعات، حداقل در قسمتی از شغل؛
۲. نیاز کم‌تر به ارتباطات زمان‌بندی‌نشده و توالی ارتباطات رودررو؛
۳. نیاز بیش‌تر به تمرکز؛
۴. انعطاف‌پذیری پرسنلی و کنترل بر روی آهنگ و زمان دوره‌های واقعی کار؛
۵. خروجی‌های مشخص و روشن؛
۶. مجزا و قابل‌شناسایی بودن اهداف و مراحل مهم؛
۷. نیاز کم‌تر به دسترسی به تجهیزات یا اطلاعات غیرالکترونیکی؛
۸. نیاز به فضای کم‌تر برای ذخیره و تجهیزات؛
۹. نیاز کم‌تر به اطلاعات حساس و خیلی محرمانه.

۳-۴. افراد مناسب برای دورکاری

کلید موفقیت دورکاری، پیدا کردن افراد مناسب است. مقدار برنامه‌ریزی، اشتیاق، یا تعریف دقیق شغل، جبران فقدان افراد مناسب را نمی‌کند. باید به‌خاطر داشته باشیم حتی افراد علاقه‌مند به چنین ایده‌ای، مناسب دورکاری نیستند؛ بنابراین برای پرهیز از اشتباهات زیانبار و مخرب، انتخاب دقیق افراد ضروری است و یک اشتباه ممکن است موجب تضعیف روحیه فردی یا منجر به شکست گردد. فرایند انتخاب چند مرحله دارد:

- شناسایی سطح علاقه کلی،

- نوشتن شرح کامل و تفصیلی از بهترین داوطلبان احتمالی،

- انتخاب نهایی.

این کار مستلزم آمیزه‌ای از پرسشنامه خودارزیابی است که به‌وسیله داوطلبان بالقوه، بر مبنای مصاحبه با مدیران پرسنلی، سرپرستان، و . . . تکمیل خواهد شد [۴۲؛ ۵۴]. در جدول ۳-۳ به بعضی از معیارهای موفقیت برای افراد دورکار اشاره شده. [۳۶:۴۰-۴۲].

داوطلبان بهتر است تعدادی از- اگر نه تمامی- ویژگی‌های فهرست‌شده در این جدول را داشته باشند. این ویژگی‌ها به سه دسته (ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌ها و/ یا مهارت‌های مربوط به کار، و محیط شخصی) تقسیم می‌شوند. داوطلبان همچنین باید خواهان مشارکت در برنامه باشند و به تغییر رویه‌های کاریشان به دلایل پرسنلی، خانوادگی، کاری، یا رفت‌وآمد علاقه‌مند باشند. باید به‌خاطر داشته باشیم که افراد مناسب دورکاری ضرورتاً آن‌هایی نیستند که عملکردشان تحت شرایط عادی محیط کاری، بهترین عملکرد باشد. مثلاً بسیاری از افرادی که به‌علت تنش‌های شغلی، به مدت طولانی و منظم از مرخصی استعلاجی استفاده می‌کردند، با آغاز به دورکاری دیگر از مرخصی استعلاجی استفاده نکردند.

جدول ۳-۳. معیارهای انتخاب شرکت‌کنندگان [۳۶:۴۱]

ویژگی‌های شخصی	مهارت‌ها/ ویژگی‌های مربوط به کار	شرایط شخصی
- انعطاف‌پذیری	- توانایی کارکردن بدون سرپرست و همکار	- وجود فضای مناسب در خانه
- اعتمادپذیری	- مهارت‌های ارتباطی	- رفاقت با بچه‌ها/ مراقبت از افراد مسن
- سازگاری‌پذیری	- مهارت‌های فردی	- داشتن زندگی اجتماعی/ دوستانه
- وفاداری	- نگرش حرفه‌ای	- حمایت خانوادگی
- اتکابه‌خود	- سازمان‌یافتگی	- دلیل مناسب برای تغییر
- رازداری	- مدیریت زمان	
- استقلال	- توانایی حل مسئله	
- خودآغازگری	- سوابق خوب در حفظ زمان، استفاده از مرخصی استعلاجی، و حضور بموقع در جلسات	
- قابلیت همکاری در تیم	- داشتن تجربه شغلی	
- منطقی‌بودن	- داشتن چند سال تجربه کاری در سازمان	
- نظم شخصی	- داشتن دانش فنی	

وقفه‌های منظم که بناگزیار در اداره رخ می‌دهند بر عملکرد افرادی که به تمرکز بیش‌تری نیاز دارند اثر می‌گذارند، یا بر برخی از افراد، بیش‌تر از دیگران اثر می‌گذارند.

با اقدام به دورکاری، چنین افرادی ممکن است بهره‌وری و کیفیت کارشان همراه با کاهش این وقفه‌ها، افزایش یابد [۶۴-۷؛ ۴۲-۳۶:۴۰].

۳-۵. مدیران مناسب برای دورکاری

بیش‌تر بحث‌هایی که در مخالفت با دورکاری می‌شود، ریشه در موضوع مدیریت دارد، زیرا بعضی از مدیران نگران از دست دادن کنترل‌های قبلی بر روی کارکنان هستند. مدیران درگیر در برنامه دورکاری نیز باید همانند کارکنان، از نظر شرایط لازم مورد ارزیابی قرار گیرند.

اگرچه معیارهای مدیران به اندازه معیارهای کارکنان دورکار مهم نیستند، ولی بدون بعضی از ویژگی‌های مدیران، یک برنامه هرگز موفق نخواهد شد.

در اینجا نیز در درجه نخست، تمایل و علاقه مدیران به مشارکت قرار دارد. در بعضی برنامه‌ها که مدیران خودشان دورکار هستند یا دورکار بوده‌اند، بهتر می‌توانند مسائل و موضوعات کارکنان را درک کنند و بفهمند، البته چنین وضعیتی الزامی نیست، چراکه در برخی برنامه‌های دیگر دورکاری، مدیران همیشه در اداره مستقر بوده‌اند ولی کار با موفقیت انجام شده. معمولاً در یک برنامه دورکاری زمانی مبانی مهارتی کارکنان و مدیران شرکت‌کننده افزایش می‌یابد که با آموزش همراه باشد. رهگیری و کمی کردن این بهبودها، اطلاعات بالارزشی را برای برنامه ارزیابی تأمین می‌کنند و ما را قادر می‌سازند که در آینده، ارزیابی دقیق‌تری از شرکت‌کنندگان داشته باشیم. در واقع، اگر بخواهیم نوعی از معیارهای عینی موفقیت تدوین شود، باید معیارهایی هماهنگ و قابل اندازه‌گیری برای افراد داشته باشیم.

در جدول ۳-۴ به برخی معیارهای مدیریتی برای کسانی که سرپرستی دورکاران

را برعهده می‌گیرند اشاره شده است [۴۳-۳۶:۴۱ ; ۲۱].

جدول ۴-۳. معیارهای مدیر [۳۶:۴۳]

۱. اعتماد به کارمند
۲. توانایی تعیین هدف‌های روشن و تفویض اختیار
۳. مهارت در مدیریت پروژه به‌منظور برنامه‌ریزی و زمان‌بندی کار
۴. مهارت‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی، کتبی و شفاهی
۵. توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان و ترغیب آنان به خلاقیت و استقلال
۶. انعطاف‌پذیری در استفاده از زمان حتی در شرایط معمول اداری
۷. توانایی دریافت بازخورد و ارزیابی عملکرد
۸. رویکرد مدیریتی هدفگرا به‌جای رویکرد فرایندگرا

۳-۶. تعیین انواع دورکاری

در مباحث قبلی به انواع مختلف دورکاری از دیدگاه‌های مختلف اشاره شد. در اینجا یکی از دیدگاه‌ها که دیدگاه سازمانی است و کاربرد وسیع‌تری دارد مطرح می‌شود.

دیدگاه سازمانی تقسیم‌بندی‌های گوناگونی دارد که تفاوت‌های زیادی با هم ندارند، فقط تعداد شیوه‌های استفاده از دورکاری در آن‌ها ممکن است کم و زیاد شود. در این بحث در یک نمودار، به ترتیبات کاری ممکن اشاره می‌کنیم.

نمودار ۲-۳ (صفحه ۳۲)، شبکه‌ای از ترکیبات ممکن از مکان کار و نوع قرارداد را نشان می‌دهد. موقعیت A یک کارمند معمولی سازمان را نشان می‌دهد. موقعیت B منتهاالیه دیگری است که در آن، یک خویش‌فرما در خانه کار می‌کند، یا یک دورکار خویش‌فرما در کلبه الکترونیکی است.

آنچه این شبکه نشان می‌دهد، راه‌های مختلفی است که دورکار می‌تواند برای منظم کردن راهبردها و اهداف سازمان‌های کاری مختلف و انواع مشاغلی که درگیر آن است به کار گیرد.

۳-۷. شیوه‌های اصلی استفاده از دورکاری

پنج شیوه اصلی استفاده از دورکاری عبارت‌اند از:

۱. ترکیبات خانه- اداره

۲. ادارات اقماری (تابعه)

۳. مراکز محلی

۴. خانه‌کاری (مبتنی بر خانه)

۵. کار در مسافرت (سیار)

۳-۷-۱. ترکیبات خانه- اداره

الگوی مازاد. این الگو برای زمانی است که دورکاری، اضافه بر کار هفتگی است؛ مثلاً بعضی از تحلیلگران مالی برای این که در جریان مداوم تغییرات بازار باشند یک رایانه در خانه مستقر کرده‌اند، یا بعضی شرکت‌های بزرگ نفتی تماس مداوم مدیران ارشد خود را با اداره، چه در خانه و چه حتی در کنفرانس‌های خارجی، حفظ می‌کنند. این کار، گاهی مایهٔ تفاخر نیز شمرده می‌شود، و گاهی نیز به این مفهوم است که مدیران اجرایی درواقع هیچوقت بیکار نیستند.

الگوی مکان ترکیبی. شامل ترکیبی از کار از راه دور و کار در اداره، و به‌صورت کار نوبتی هفتگی می‌باشد. این ترکیب، انعطاف‌پذیری قابل ملاحظه‌ای از زمان و مکان ارائه می‌کند، ولی در هزینه‌های ثابت صرفه‌جویی نمی‌شود، زیرا علاوه بر فضای اداری، در بعضی موارد به یک مکان کاری خانگی نیز نیاز است. نوع کاری که در خانه انجام می‌شود معمولاً نوشتن گزارش و انجام کارهایی است که نیازمند آرامش و سکوت است. «کار مکان ترکیبی» اگر در اندازهٔ وسیع انجام شود مطمئناً بر الگوهای رفت و آمد اثر می‌گذارد و زمان اوج شلوغی جاده‌ها، مترو و راه‌آهن را کاهش می‌دهد. مدارک نشان می‌دهند که بخش قابل ملاحظه‌ای از ترتیبات غیررسمی از این نوع در انگلیس در میان کارکنانی مشاهده می‌شود که مورد اعتماد بالایی هستند [۲۴].

۳-۷-۲. ادارات اقماری (تابعه)

در مورد ادارات اقماری، فناوری می‌تواند اساساً شکل کلی ساختار سازمانی را تغییر دهد. ولی برای کارکنانی که در چنین اداراتی کار می‌کنند، در این الگوی کاری، سرپرستی و نظارت به همان اندازه اداره قدیمی است. «ارسولا هاوس» تفاوت بین اداره اقماری دورکار، و شعبه اداری را که از طریق رایانه ارتباط دارند همانند بانک می‌داند: به‌هرحال اگر یک شعبه اداری نسبتاً کوچک در مکانی دوردست مستقر شده باشد، بویژه برای دسترسی بیش‌تر به بازار کار مطلوب، منطقی است که به‌جای خدمت‌کردن به مشتریان محلی، آن را تحت عنوان دورکاری بپذیریم و انتظاراتی متناسب با این هویت از آن داشته باشیم.

از ادارات اقماری معمولاً برای انجام عملکردهای پشتیبانی و کارهای نسبتاً کوچک که ماهیتی مستقل دارند، استفاده می‌شود. دلایل استقرار چنین اداراتی معمولاً دسترسی به بازار کار فراوان و نیز کاهش هزینه‌های بالاسری است. بهترین شکل ایده اداره از راه دور، استقرار در دیگر کشورها یا قاره‌ها است. آمریکا بیش‌ترین تعداد از این نوع را در کشورهایی نظیر باربادوس، مکزیک و ایرلند دارد، که برای خود کشورهای مقصد نیز به دلیل ایجاد اشتغال داخلی و جلوگیری از مهاجرت جوانان مفید است.

۳-۷-۳. مراکز محلی

انواعی از مراکز همسایه یا محلی، رایانه یا تسهیلات مخابراتی را به نزدیکی کارمندانی می‌برند که عموماً در خانه یا در جایی دور از اداره مرسوم مستقرند. این‌ها شامل مراکز خدماتی کسب و کار تجاری، و نیز مراکز اختصاصی هستند که به‌منظور استفاده ویژه از کارکنان ایجاد شده‌اند.

در نوع اول، ترکیبی از خدمات انسان‌دوستانه یا تجاری به‌وسیله دورکلبه‌ها یا مراکز خدمت از راه دور ارائه می‌شود. مقدار زیادی از این فعالیت برای حمایت از جامعه محلی است. هم‌اکنون علاقه زیادی به توسعه چنین مراکزی به‌منظور

تجدید بازار کار روستایی و ایجاد مشاغل کیفی بهتر در مناطق حومه‌ای وجود دارد.

نوع دیگری از مراکز محلی به‌وسیلهٔ یک سازمان، مخصوص استفادهٔ کارکنان یا مقاطعه‌کاران فرعی ایجاد می‌شود. این مراکز، مکمل کار مبتنی بر خانه یا مراکز کار همسایه می‌باشند و جایگزین کار مبتنی بر خانه نیستند و هدف از آن‌ها، بیش‌تر کاهش انزوا و موانع ارتباطی که ممکن است این نوع کار را تهدید کند می‌باشد. شرکت «رنک زیراکس»^۱ چنین مرکز محلی را برای گروهی از متخصصان فناوری اطلاعات در «استونی استراتفورد»^۲ ایجاد کرده؛ این مرکز ۲۴ ساعته باز است و کارکنان به سیستم‌های مشتریان و تسهیلات حمایتی دسترسی دارند.

نوع دیگری از مراکز محلی به‌وسیلهٔ چند شرکت مختلف برای استفادهٔ مشترک کارمندان راه دور ایجاد می‌شوند، یا ممکن است یک مکان کاری با طراحی خاص و تجهیزات لازم ایجاد شود و شرکت‌ها آن را برای استفادهٔ کارکنان، اجاره کنند.

۳-۷-۴. خانه‌کاری (کار مبتنی بر خانه)

کارکنان خانه‌کار، دو نوع‌اند:

۱. آنان که غالباً در خانه کار می‌کنند، ولی مقداری از زمان کاری آن‌ها در ملاقات با مشتریان یا کارفرما صرف می‌شود،
۲. کارکنانی که فقط در خانه کار می‌کنند.

گروه اول شامل متخصصان فناوری اطلاعات، محققان و مذاکره‌کنندگان خاص می‌باشد. کارفرمایان به این واقعیت پی برده‌اند که با پیشرفت و توسعهٔ سیستم‌های رایانه‌ای، گروه‌های مختلفی از کارکنان هستند که می‌توانند به‌خوبی کار را در خانه انجام دهند و با برنامه‌ریزی، زمان محدودی در اداره باشند. این

1. Rank Xerox
2. Stony Stratford

دورکاران بالقوه ممکن است در بخش‌ها یا رده‌های شغلی مختلفی باشند، ولی وجه اشتراکشان این است که استفاده از رایانه و ابزارهای نمایش، پردازش و بازیابی اطلاعات، قسمتی از کارشان شمرده می‌شود. این گروه فقط برنامه‌ریزان، طراحان و تحلیلگران رایانه نیستند، بلکه دامنه وسیعی از کارها را می‌توان به این صورت انجام داد.

گروه دوم شامل کارکنانی است که منحصرأ در خانه، منشیگری می‌کنند و کارهایی مانند پردازش لغت، ورود داده‌ها، و . . . را انجام می‌دهند. این بخش دورکاری احتمالاً کم‌ترین میزان توسعه به‌منظور استخدام رسمی را دارد، ولی تعداد کارکنان خویش‌فرما که خدمات تجاری مبتنی بر خانه را انجام می‌دهند در این بخش رو به فزونی است.

پیش‌بینی می‌شود که اگر بخش پشتیبانی سازمان‌های بزرگ به‌طور وسیعی در قالب دورکاری ارائه شود، کارکنانی که در خانه‌هاشان مستقرند بخش اعظم این مجموعه را تشکیل خواهند داد. اگر چنین وضعی پیش آید، کارکردن از راه دور دیگر به بعضی امور نسبتاً جدید محدود نخواهد ماند و کارهای نسبتاً معمولی را نیز دربرمی‌گیرد.

از جنبه‌های کمرنگ دورکاری، انزوای اجتماعی است. افراد دورکار، خصوصاً خانم‌هایی که مسئولیت خانه دارند، مایل‌اند بین انعطاف‌پذیری کار خانگی با دریافتی پایین حاصل از مشاغل موجود، مصالحه‌ای انجام گیرد. از جمله افراد دیگری که غالباً تمایل به دورکاری در خانه دارند، معلولان هستند [۷].

۳-۷-۵. کار در مسافرت (سیار)

این حالتی از دورکاری است که در آن، ماشین، قطار یا هواپیما مکان اداره باشد. بویژه اتومبیل برای بعضی از نمایندگان شرکت‌ها، مثلاً مدیرانی که کارشان مستلزم مسافرت است، اغلب نوعی از اداره است و در آن تجهیزاتی مانند تلفن سلولی، رایانه همراه شخصی، و حتی نمابر نصب می‌گردد.

در دورکاری سیار، فناوری اطلاعات این امکان را می‌دهد که کارکنان در مواقع لزوم در دسترس باشند. همچنین فناوری اطلاعات امکان تصمیم‌گیری به‌صورت نامتمرکز را تسهیل می‌کند و امکان کنترل و نظارت نیز وجود دارد. نوعی از دورکاری سیار، انجام بعضی از کارها در محل مشتری است؛ همانند نصب و پشتیبانی رایانه، آموزش، و ... [۱۵-۹:۲۰؛ ۱۴:۳۶؛ ۱۴-۱۱:۵۳].

۳-۸. تعیین نیازمندی‌ها

۳-۸-۱. مقررات

از مواردی که در تعیین نیازمندی‌ها باید مد نظر قرار داد، توافقات و مقررات مربوط به موارد زیر هستند:

- تجهیزات و نوشت‌افزار اداره را چه کسی تأمین خواهد کرد؟
- چه کسی هزینه لازم برای تعمیرات ضروری تجهیزات را پرداخت خواهد کرد؟
- چه کسی و چگونه کیفیت کار را ارزیابی خواهد کرد؟
- در چه فواصل زمانی کارکنان باید گزارش پیشرفت کار تهیه کنند؟
- گزارش پیشرفت کار باید شامل چه اطلاعاتی باشد؟
- دریافتی فرد چقدر است؟
- شیوه پرداخت چگونه است و چه بخش‌هایی درگیر فرایند پرداخت هستند؟
- اگر کیفیت کار پایین باشد، یا در زمان مورد توافق انجام نشود، چه تصمیمی گرفته می‌شود؟
- اگر در خصوص کیفیت کار، نظرات مختلف باشد، چه خواهد شد؟
- اگر کارمند تصادف کند یا مریض شود چه خواهد شد؟
- اگر کارمند به‌خاطر مراقبت از اعضای خانواده نتواند کار کند، چه خواهد شد؟

- چه کسی مسئولیت بیمه جبران خدمت^۱ را بر عهده دارد؟
- آیا اگر لازم باشد، شخص دورکار بیمه خسارت حرفه‌ای^۲ می‌شود؟
- (اگر برنامه کار، بلندمدت یا تمام‌وقت باشد) برنامه پرداخت برای روزهای تعطیل چیست؟
- وقتی که کارمند برای شما کار می‌کند، چه کسی پاسخگوی بیمه بدهی عمومی در خانه او است؟
- اگر نتوانید سر وقت یا مطابق با توافق‌نامه، پرداختی کارمند را به او بدهید، چه راه حل دیگری برای وی وجود خواهد داشت؟
- مالک کار انجام‌شده یا حق امتیاز آن چه کسی خواهد بود؟
- اگر نیازی به ملاقات رودررو باشد، در کجا انجام خواهد شد؟
- پرداخت هزینه مسافرت و جلسات بر عهده چه کسی خواهد بود؟
- مسئولیت امنیت اطلاعات با کیست؟ [۳۲:۲۰]

۳-۸-۲. تعیین تجهیزات مورد نیاز

به موازات فناوری اطلاعات، دورکاری نیز پیشرفت کرده و رایانه‌های شخصی، تلفن‌های همراه، پست الکترونیکی، «شبکه رقومی خدماتی یکپارچه»^۳، و . . . نمونه‌هایی از آن هستند.

واژه‌ای همچون «کلبه الکترونیکی» تصویری از اتاق‌های دوستانه، پر از آخرین تجهیزات را مجسم می‌کند که جنب‌وجوش ثمربخشی در آن جریان دارد. ولی چه مقدار از این تجهیزات فنی، واقعاً ضروری‌اند؟ این امر بستگی به شغل و مهارت فرد در هر اداره دارد؛ تفاوت مهم در نوع ارتباطات موردنیاز است و به این منظور، شغل فرد مورد تحلیل قرار می‌گیرد تا نیازمندی‌های او تعیین شود.

1. Compensation Insurance
 2. Professional Indemnity Insurance
 3. ISDN

ارزیابی نیازها

- تحلیل مشاغل افراد برای دورکاری، یک نقطه شروع خوب است و برای این منظور بهتر است پارامترهای زیر را مشخص کرد:
- کار عمدتاً در خانه انجام می‌گیرد یا فرد دورکار از خانه و با کمک وسایل پیشرفته، در تماس با مشتری است؟
 - دامنه فعالیت‌هایی که انجام می‌گیرد (مثلاً نوشتن گزارش، تحلیل فروش، ورود داده‌ها و توسعه نرم‌افزار) چقدر است؟
 - نوع اطلاعات موردنیاز- داده‌پایگاه‌های مرکزی^۱، داده‌پایگاه‌های خارج از سازمان، اطلاعات خاص پروژه- کدام‌اند؟
 - حساسیت یا محرمانگی اطلاعات در چه سطحی است؟
 - توالی و نوع دسترسی موردنیاز چگونه است: گاهگاهی ولی فوری، روزانه و مداوم، روزانه و فوری ولی برای کوتاه‌مدت؟
 - چه مقدار و چه نوع اطلاعاتی منتقل می‌شود؟
 - کاربرد تلفن کم است یا زیاد؟

داشته‌های افراد

- همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، یک سیستم دورکاری ضرورتاً نیازمند مجموعه‌ای از تجهیزات فریبده نیست؛ آنچه لازم است، استفاده مناسب و منظم از تجهیزات موجود، بویژه تلفن است.
- تجهیزات مورد نیاز در خانه معمولاً شامل موارد زیر است:
- خط تلفن مجزا برای استفاده کاری، با گوشی دارای حافظه و قابل برنامه‌ریزی؛
 - رایانه شخصی، چاپگر و نرم‌افزارهای گوناگون، یا- اگر ورود داده‌ها وظیفه اصلی است- یک پایانه اصلی؛

- پیامگیر، نه فقط برای اطمینان از این که تلفن‌ها پاسخ داده می‌شوند، بلکه برای این که دورکاران بتوانند مقدار زمانی را که در دسترس هستند کنترل کنند؛

- دورنگار، نه فقط به عنوان ابزاری برای انتقال اطلاعات، بلکه برای گرفتن فتوکپی به تعداد کم در موارد نیاز؛

- مودم برای دسترسی به پست الکترونیکی و انواع سیستم‌ها و خدمات موجود. البته برنامه‌های نسبتاً معدودی هستند که از مودم برای انتقال فایل استفاده می‌کنند، اما برای برقراری ارتباط و پست الکترونیکی، این برنامه‌ها افزایش می‌یابند.

تجهیزات اضافی برای کسانی که سیارند و بیرون از خانه کار می‌کنند، شامل موارد زیر است:

- فراخوان^۱؛

- تلفن همراه؛

- رایانه شخصی قابل حمل با مودم داخلی.

خدمات و سرویس‌های خارجی که افراد به آن‌ها نیاز دارند عبارت‌اند از:

پست. بعضی برنامه‌ها برای تبادل اطلاعات، مشخصاً به سیستم پستی قدیمی وابسته هستند، مانند ارسال و نقل و انتقال دیسک، و کپی‌های سخت‌افزاری؛

خدمات پیک برای کارهای اضطراری؛

پست الکترونیکی. این پست نه فقط یک وسیله ارتباط اصلی سازمانی است، بلکه رابط اصلی بین همه دورکاران نیز می‌باشد. رواج پست الکترونیکی در یک سازمان و استفاده از آن، اغلب بیانگر فرهنگ خوب و توان سازگاری با دورکاری است؛

پست صوتی. همانند سیستم مبتنی بر تلفن پیامگیر و پست الکترونیکی، تا زمانی که مودم وجود داشته باشد، هر جایی که فرد کاربر هست به‌طور آماده در

دسترس است؛

تسهیلات تلفن برگشت اتوماتیک^۱. مثلاً برای دسترسی مستقیم به رایانه‌های شرکت، و برای اطمینان از این‌که نه‌فقط خرج تلفن به پای شرکت حساب می‌شود، بلکه یک لایه امنیتی اضافی نیز باشد، چرا که مجموعه محدودی از تلفن‌ها برای این نوع دسترسی تعیین می‌شود؛
خط‌های بسته یا اجاره‌ای^۲. این‌ها زمانی ضروری خواهند بود که ترافیک اطلاعات بین دو مکان باشد، مثلاً دفتر اصلی با اداره همسایه یا ادارات اقماری. شبکه داده‌های عمومی. برای دسترسی به طیف گسترده‌ای از اطلاعات و خدمات موجود.

با بهبود شبکه مخابراتی، گسترش «شبکه‌های رقومی خدمات یکپارچه» و رشد رقابت در تجارت مخابرات، طیف وسیعی از گزینه‌های پیچیده کنونی در قالب سیستم تلفن معمولی رشد می‌کنند. این خدمات جدید به شرح زیرند:

«خدمات مدیریت تسهیلات مخابراتی» که از طریق شبکه‌های ملی و به‌وسیله فراهم‌کنندگان ارتباطات راه دور عمل می‌کنند. چنین خدماتی مکالمات را بدون قطعی ارائه می‌دهند. در این مورد، انتقال مکالمات از یک حوزه تجاری به هر شماره تلفن دیگری که مربوط به داخل یا خارج ساختمان (شامل پست صوتی، تلفن همراه، و...) باشد بدون اطلاع تماس‌گیرنده صورت می‌پذیرد.

شبکه‌های خصوصی مجازی که به‌وسیله ارائه‌کنندگان خدمات مخابراتی اداره می‌شوند، ولی همانند یک شبکه داده‌ای خصوصی، به مشتری خدمت می‌دهند.

خدمات پهنای باند درخواستی، که مشتریان در موارد نیاز ناگهانی به انتقال حجم بالای داده‌ها، یا برای کنفرانس از راه دور، می‌توانند موقتاً به پهنای باند لازم دسترسی داشته باشند [۸۵-۸۲:۳۶].

-
1. Automatic call Back Facilities
 2. Tied Lines Or Leased Lines

۳-۸-۳. دانش و مهارت

آموزش یکی از اساسی‌ترین مراحل در اجرای دورکاری است، زیرا باعث موفقیت بیش‌تر برای دورکاران و مدیران دورکاران می‌شود و به‌عنوان یک ضرورت در تغییر نگرش افرادی که در ادارات معمولی کار کرده‌اند مورد توجه می‌باشد. حتی اگر افراد دورکار مهارت‌های شغلی خوبی هم داشته باشند، باز هم به دلایل زیر به مهارت‌آموزی نیاز دارند:

- بررسی برنامه دورکاری (اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت و سنجش موفقیت)،
- مهارت‌های مدیریتی جدید (مدیریت زمان، مدیریت پروژه، اعتماد به نفس، مدیریت اضطرابات، مهارت‌های اصلی کاری و اداری، مشارکت در امور خانه)،
- مهارت‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی کتبی، شفاهی و الکترونیکی برای مدیران و کارمندان،

- مهارت‌های فنی مربوط به استفاده از تجهیزات و شبکه‌ها،
- حقوق و مسئولیت‌های مربوط به خانه و رویه‌های کاری روزانه،
- آگاهی از دستورالعمل‌های بهداشت و سلامتی [۳۶:۳۵-۳۶].

مهارت‌آموزی مقدماتی

هنگامی که دورکاران از بیرون از سازمان استخدام می‌شوند باید همانند دیگر کارمندان معمولی به دیگران معرفی شوند. فهرستی از اطلاعات موردنیاز برای شروع کار به شرح زیر است:

- اطلاعات عمومی درباره سازمان، فعالیت‌ها، تاریخچه، فرهنگ، و مکان جغرافیایی آن؛

- اطلاعاتی در خصوص مقررات مربوط به:

- بهداشت و سلامتی،
- وقت‌شناسی،
- لباس متعارف؛

- اطلاعات مربوط به مزایا و تسهیلات عمومی طبقه‌بندی شغل خاص، که ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- مرخصی استحقاقی،

- پرداختی‌های مربوط به بیماری،

- مزایای دوران زایمان و پس از آن،

- برنامه‌های بازنشستگی،

- مشاوره شغلی،

- تسهیلات آموزشی،

- فوق‌العاده مأموریت،

- تخفیفات کارمندی؛

- اطلاعات ویژه در خصوص نقش واحد سازمانی مربوطه، سلسله‌مراتب سازمانی و افراد کلیدی که از دورکاری حمایت خواهند کرد، حمایت فنی (سخت‌افزار، نرم‌افزار)، راه‌های دریافت کمک یا راهنمایی. آموزش مقدماتی بویژه برای دورکاران بسیار ضروری است، زیرا باعث می‌شود خود را جدا از سازمان نبینند و احساس آرامش کنند [۹۲-۹۱:۵۳].

۳-۸-۴. ساختارهای سازمانی زمینه‌ساز دورکاری

افراد مختلف درباره دورکاری و ساختار سازمانی صحبت کرده‌اند، ولی نظرات آنان مانند هم نیست. هدف از دورکاری انجام فعالیت‌های سازمانی است، و بنابراین نمی‌توان ساختار سازمان را با محوریت دورکاری شکل داد. در این جا در خصوص ارتباط بین ساختار سازمانی و دورکاری بحث خواهیم کرد و ساختارهای سازمانی را که به احتمال زیاد موافق دورکاری هستند، توضیح خواهیم داد.

سازمان در ساده‌ترین شکل آن عبارت است از تجمع گروه‌هایی از افراد برای انجام یک وظیفه معین. ساختار سازمانی عبارت است از شیوه تقسیم یک گروه

به گروه‌های کوچک‌تر که عهده‌دار وظایف متمایز هستند، و چگونگی هماهنگی بین آن‌ها.

وقتی درباره ساختار سازمانی صحبت می‌کنیم اشاره به نمودار سازمانی و اجزا و خطوط آن نیست، بلکه به سیاست‌ها، اختیارات، و سلسله‌مراتب مسئولیت‌ها، تعیین نقش‌های کاری و سازوکارهای اداری که امکان می‌دهند یک سازمان، فعالیت‌های کاریش را هدایت، هماهنگ و نظارت کند توجه داریم.

بیش از دو دهه است که شاهد روندی هستیم که بر ساختار سازمان اثر گذاشته است. کوچک‌شدن اندازه سازمان، کم‌شدن لایه‌های مدیریتی، مهندسی مجدد فرایندها، جایگزینی بخش‌های عملکردی قدیمی با ساختارهای مبتنی بر پروژه و تیم، حرکت کردن به سمت یک مدل هسته/جانبی^۱ با نقش بیش‌تر برای کارکنان وابسته، رشد شبکه‌های درون‌سازمانی، و طراحی‌های بدون مرز، از پیامدهای این اثرات بوده‌اند. همه این‌ها اشاره به رشد و پیشرفت دورکاری دارند. از طرف دیگر، رشد دانش کاری و افزایش پیچیدگی فناوری اطلاعات، این امکان را برای سازمان‌ها فراهم آورده که ساختار سازمانی را فراتر از محدودیت‌های زمانی و مکانی سنتی، توسعه دهند.

این ساختارها اغلب با عنوان فدراسیونی از گروه‌ها و افراد آزاد مشخص می‌شوند و براساس رویکرد اقتضایی به ساختار سازمانی، می‌توان انتظار داشت که این سازمان‌های ارگانیک و انعطاف‌پذیر، احتمالاً به سوی دورکاری حرکت کنند و دورکاران کارآمدی داشته باشند.

از آنجاکه رشد دورکاری، زمینه‌ساز به‌کارگیری وسیع‌تر ساختارهای انعطاف‌پذیر است، احتمالاً ارتباط دوجانبه در این مورد نیز وجود دارد.

از سوی دیگر، دورکاری ممکن است به دلیل تأثیر بسزایی که در کاهش هزینه‌ها دارد، با کاهش اندازه و لایه‌های سازمان و انتقال جغرافیایی عملکردها و کارکنان

باقی‌مانده، در سازمان رواج یابد [۱۰-۹:۴۴ ; ۴۱:۵۲].

کار تیمی و دورکاری. کار تیمی و سازماندهی تیمی، سازمان غالب در ابتدای دهه گذشته برای افزایش توانایی سازمان به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان بوده‌اند. وقتی تیم‌ها به‌طور مؤثر کار کنند مظهر بهره‌وری، کارآیی و رضایت کارکنان خواهند بود، ولی وقتی غیرکارکردی باشند، نه کارکنان و نه سازمان، هیچیک راضی نخواهند بود.

در سال ۱۹۹۷ «وست»^۱ اظهار کرد که این امر اغلب مربوط به تفاوت بین تیم‌های فعال در سازمان، یا سازمان‌هایی است که حول تیم‌ها شکل می‌گیرند. تیم‌ها به‌عنوان پاسخ به چالش‌هایی که سازمان‌های کوچک و تک‌سطحی با آن مواجه‌اند و پراکندگی جغرافیایی و سازمانی کارکنان (که منجر به لایه‌های نامتمرکزتر و ساختارهای مدیریتی با سلسله‌مراتب کم‌تر که بر اثر توسعه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به ظهور رسیده‌اند)، به آن‌ها کمک کرده تا اشکال جدیدی از سازمان را تجربه نمایند.

تیم‌های مجازی، گروه‌های همکارانی هستند که از نظر جغرافیایی و سازمانی، توزیع شده‌اند و ترکیبی از فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی برای اجرای یک وظیفه سازمانی را در اختیار دارند. این تیم‌ها می‌توانند موقتاً یا دائماً با اعضای قابل تغییر، شکل بگیرند. چالش‌های پیش روی یک رویکرد تیمی و دورکاری به‌عنوان شکلی از کار، همانند ترتیبات کاری سنتی می‌باشد و همه آن‌ها بر محیطی که تک تک افراد کار می‌کنند اثر می‌گذارند.

اعضای تیم‌های مجازی هنوز به ویژگی‌های تیم‌های کاری سنتی (ویژگی‌هایی همچون مهارت‌های ارتباطی مؤثر، وضوح هدف، و عملکردگرایی) احتیاج دارند. همانند هر تیم دیگر، مدیران نیاز به بیان روشن انتظارات درباره عملکرد و معیارهای ارزیابی موفقیت، و یک برنامه زمانبندی برای گزارش‌ها، فواصل

خروجی‌ها، و محصول نهایی دارند. به هر حال، تغییرات در نوع کار و بافت درونی محل انجام کار، بر شیوه کار اعضای تیم، ارتباط آنان با یکدیگر و نشان دادن قابلیت‌هایشان اثر خواهد داشت.

اعضای تیم‌های مجازی به موارد زیر نیاز دارند:

- یادگیری شیوه‌های جدید برای نشان دادن قابلیت‌هایشان و شناخت دیگران در محیطی که حضور افراد، بسیار کم احساس می‌شود؛
- تقویت مهارت‌های مشارکت تیمی - علاوه بر مهارت‌های دیگر - به خاطر تغییرپذیری اعضا، که نیاز به همگون‌کننده‌های سریع دارد؛
- کسب مهارت در فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی گوناگون؛
- تقویت مهارت‌های مربوط به مسائل حساس فرهنگی و ارتباطی (توزیع جغرافیایی ممکن است درون مرزهای ملی و فرهنگی باشد)؛
- در بیش‌تر بحث‌های مربوط به تیم‌های مجازی، «تاوسند»^۱ و همکارانش، بیش‌تر بر مکان، و استفاده از فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی تأکید می‌کنند و می‌گویند که دورکاری معمولاً به طبقه‌بندی شغلی نسبتاً مستقلی که درگیر سطوح کم‌تری از همکاری است، محدود می‌شود. آنان بیان می‌کنند که قالب تیم‌های مجازی می‌توانند با امکان دادن به کارکنان عضو تیم‌های کاری که همکاری بالایی با یکدیگر دارند برای کار از راه دور، پتانسیل دورکاری را افزایش دهند.
- هماهنگی.** «لارنس» و «لورش»^۲ بر اهمیت پذیرش یک نگرش اقتضایی به سازمان تأکید کردند. آنان همچنین دریافتند که واحدهای متفاوت ساختاری (تیم‌های فعلی) احتمالاً درباره هدف‌ها، درکی که از زمان دارند، و شیوه‌های تعاملات میان افراد و درجه رسمیت ساختار، متفاوت عمل می‌کنند. بعلاوه، الگوی ارتباطی و جریان‌های اطلاعاتی در سازمان‌ها اغلب به جدایی (انزوای)

1. Townsend

2. Lawrence And Lorsh

واحدها از یکدیگر کمک می‌کند.

در سال ۱۹۹۸ «اینساین»^۱، اظهار کرد که به‌منظور طراحی سازمانی که بتواند هماهنگی بین واحدها (تیم‌ها) را انجام دهد لازم است به موارد زیر توجه شود:

- تغییر در شیوه واحدهایی که هماهنگ و گروه‌بندی می‌شوند، شامل استفاده از سازوکارها و فرایندهای جانبی؛
- همکاری و مشارکت در بین واحدها- آن‌ها که مستقیماً درگیر مبادلات درون- واحدی‌اند و در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری سهیم هستند؛
- مهارت‌های مدیریتی و توانایی‌هایی که به حسن مماشات در وابستگی‌های متقابل مربوط می‌شوند؛
- استفاده از شیوه‌های مناسب به‌منظور حل تضادهایی که در بین گروه‌ها اجتناب‌ناپذیر است؛
- سیستم‌های واحد (یکپارچه) که به مبادله و مشارکت کمک می‌کنند.

اگر ارتباطات به‌مثابه «چسب اجتماعی» باشد که اعضای تیم‌ها، گروه‌ها و سازمان‌ها را به هم می‌پیوندد (ارتباط می‌دهد)، پس دورکاران می‌توانند بر توزیع زمانی و جغرافیایی- که احتمالاً برایشان حادث می‌شود- غلبه کنند [۲۴-۵۹:۱۵؛ ۲۶-۱۴].

۳-۹. آماده‌سازی

۳-۹-۱. تصویب مقررات

از جمله اقدامات لازم قبل از اجرای دورکاری، تدوین و تصویب قوانین و مقررات مربوط است. این قوانین و مقررات بعد از تنظیم باید به تصویب افراد ذیصلاح برسد تا ضمانت اجرایی داشته باشد و سپس به رؤیت افراد دورکار و مدیران مربوطه برسد؛ یعنی هر دو طرف، قرارداد استخدام را (که در آن، مقررات استخدام و تعهدات طرفین مشخص شده) امضا کنند. در بحث تعیین

نیازمندی‌ها به مواردی که مقررات مربوط به آن‌ها باید تهیه شود اشاره شده. از جمله این موارد عبارت‌اند از:

- عنوان شغل، و اطلاعات کارمند؛
- محل و برنامه کاری دورکار؛
- مالکیت و مسئولیت تجهیزات و دارایی (سرمایه) که به وسیله دورکار از آن‌ها استفاده می‌شود؛
- نیازهای ایمنی و ارگونومی محل کار؛
- شیوه‌های رسمی و غیررسمی ارتباط با سرپرست، دیگر دورکاران، و همکاران ادارات تابعه و دفتر مرکزی؛
- تعیین دوره بازبینی، ارزیابی، و شروع مجدد تفاهم‌نامه دورکاری.

۳-۹-۲. آموزش

چه نوع آموزش و چه روش آموزشی مناسب خواهد بود؟ چگونه بدانیم به چه مقدار آموزش نیاز است؟ یکی از ابزارها، بررسی توانش‌های دورکاران است، که برآوردی از وسعت و ماهیت تغییرات موردنیاز دورکاران، مدیران و گروه‌های هم‌سنخ به‌دست می‌دهد. این پیش‌بینی به ما کمک می‌کند که از حوزه، نوع، و ماهیت آموزش مورد نیاز آگاهی یابیم.

بنابراین آموزش هم برای مدیران دورکاران و هم برای دورکاران لازم و ضروری است و از عوامل مهم اثرگذار بر بهره‌وری آن‌ها خواهد بود. در این رابطه از شیوه‌های گوناگونی می‌توان استفاده کرد که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

کتاب. به‌عنوان یک قسمت از برنامه آموزش، به نظر می‌رسد که یک کتاب سلیس و قابل‌خواندن یا یک دستنامه برای دورکاران، کمک با ارزش و منبع مرجع مناسبی در طول فرآیند سازگاری (خوگیری) است.

آموزش رودررو. علاوه بر منابع مکتوب، یکی از ابزارهای مهم، جلسات آموزش رودررو با رؤسا و دورکاران احتمالی در هنگام شروع سبک‌های کاری جدید و در

فواصل مختلف پس از شروع پروژه است و مورد بعدی، نشست‌های گروهی و تشکیل گروه‌های کاربران است.

کارگاه آموزشی. در کارگاه‌های آموزشی برای دورکاران به موارد زیر پرداخته می‌شود:

- بحث‌های دوجانبه،
 - نقطه نظرات،
 - قوانین،
 - تحلیل شغلی کار دورکار،
 - مدیریت بحران،
 - ایجاد مهارت‌های دورکاری،
 - غلبه بر محیط کار.
- در کارگاه‌های آموزشی مدیران به موارد زیر پرداخته می‌شود:
- بیان دیدگاه‌های کلی،
 - انتخاب دورکاران و تحلیل شغلی (ساختار دادن به مشاغل)،
 - تحلیل جریان‌های اطلاعاتی اداره،
 - تعیین معیارهای عملکردی و ارزیابی نتایج/جمع‌بندی.
- موضوع کارگاه‌های مشترک از جمله عبارت‌اند از:
- بیان دیدگاه‌های مربوط به موافقت رسمی سازمان با دورکاری،
 - این که چه کسی به چه چیزی نیاز دارد،
 - تعیین اهداف و نیازها،
 - مواجهه‌شدن با تغییرات،
 - تکمیل قرارداد [۲۰۱-۱۹۸:۴۱].

۳-۹-۳. تأمین تجهیزات

از جمله اقلام سخت‌افزاری موردنیاز که باید تهیه کرد عبارت‌اند از:

- خط تلفن، به اضافه خدمات اضافی در یک محیط مبادله دیجیتالی^۱،
- رایانه شخصی،
- مودم و خط تلفن دوم،
- پست الکترونیکی،
- چاپگر،
- نمابر،
- پیامگیر تلفن،
- دستگاه فتوکپی،
- رایانه قابل حمل/ کیفی،
- تلفن سلولی/ فراخوان.

البته دورکاران خویش فرما باید خودشان تجهیزات موردنیاز را تهیه کنند و هزینه‌های اداری، نگهداری و تعمیرات خود را بپردازند. در این حالت ممکن است سازمان (کارفرما) برای خرید تجهیزات به دورکار وام بدهد. این وسایل معمولاً برای کارکنان رسمی شرکت تهیه می‌شود و هزینه‌های اداری (همانند اجاره و قبض تلفن) را دریافت می‌کنند. در مواردی که شخص به محل کار اولیه منتقل گردد، تجهیزات به کارفرما برگردانده می‌شود.

اثاثیه اداری. علاوه بر اقلام سخت‌افزاری، هزینه‌های دیگری نیز در مکان‌های کاری جدید وجود دارند که عبارت‌اند از اثاثیه اداری که معمولاً برای محل کار تهیه می‌شوند. بنابراین کارفرمایان باید بسته به نیاز افراد، میز و صندلی با اندازه‌های مناسب، تجهیزات ذخیره‌سازی، و . . . را فراهم نمایند [۵۳:۵۸-۶۱].

نرم‌افزار. علاوه بر سخت‌افزار و اثاثیه اداری، یکی از ضروریات کار دورکاران، نرم‌افزارهای مرتبط می‌باشد که باید حتماً تهیه کرد. نکته موردتوجه در خصوص دورکاران این است که برای انجام دورکاری باید حداقل استاندارد در باره صفحه

1. ISDN

نمایش، صفحه‌کلید، میز کار یا سطح کار، نرم‌افزار، و محیط عمومی شامل فضا، روشنایی، نور و انعکاس نور، سروصدا، گرما، رطوبت، و تشعشع رعایت شود.

۳-۱۰. اجرای برنامه دورکاری

با یک نگرش برنامه‌ریزی‌شده و منطقی برای اجرای برنامه دورکاری، احتمال بیش‌تری برای موفقیت وجود دارد تا با یک واکنش بدون برنامه‌ریزی، حتی اگر بر آخرین شیوه‌های مدیریتی مبتنی باشد.

بعد از پایان آموزش و نصب تجهیزات لازم و نیز تصویب قوانین و مقررات، وارد مرحله جدیدی می‌شویم که بسیار مهم و حساس است. در این مرحله، برنامه دورکاری را به‌صورت آزمایشی اجرا می‌کنیم؛ البته:

- مدت اجرای آزمایشی، زمان شروع، و زمان پایان دوره را مشخص می‌کنیم؛
- تعداد بخش‌ها، مدیران و دورکاران درگیر را مشخص می‌کنیم؛
- انواع مشاغل و مکان‌های کاری درگیر را تعیین می‌کنیم؛
- شیوه‌های ارتباطی با دورکاران و مدیران را مشخص می‌کنیم؛
- شیوه‌های اندازه‌گیری میزان پیشرفت را معین می‌کنیم؛
- حداقل و حداکثر روزهای کاری در هفته را تعیین می‌کنیم؛
- برنامه‌های مجازی دورکاری را مشخص می‌کنیم؛
- هزینه‌های برنامه آزمایشی (مثل هزینه‌های مشاوره، فناوری‌های اجرایی و پشتیبانی، و...) را تخمین می‌زنیم.

در اجرای برنامه، اگر دورکاران ما خارجی باشند اختلالی در کار سازمان به‌وجود نمی‌آید. اما اگر دورکاران داخلی باشند ممکن است اختلالاتی در روند کارها ایجاد شود که باید از یکی از روش‌های مناسب اجرایی استفاده کنیم و حمایت‌های لازم از کارکنان دورکار، مدیران و دیگر کارکنان نیز به عمل آید.

۳-۱۱. ارزیابی و کنترل

برنامه دورکاری باید به‌صورت دوره‌ای ارزیابی شود. با تحقیق بر روی

مشارکت‌کنندگان طرح، و مدارکی که نشان از پیشرفت برنامه یا عدم پیشرفت آن دارد و هزینه‌های واقعی، می‌توان این ارزیابی را انجام داد. باید بازخورد و اطلاعات لازم به مدیر اجرایی، کمیته راهبری، سرپرست دورکار و خود دورکار داده شود، و تغییرات و توسعه لازم باید مبتنی بر معیارهای معتبر ارزیابی باشد. از جمله سؤالاتی که در ارزیابی می‌توان پرسید عبارت‌اند از:

- آیا به اهداف مورد نظر رسیده‌ایم؟
- آیا بهره‌وری افزایش، و غیبت کاهش یافته؟
- آیا جابه‌جایی کارکنان کاهش یافته؟
- آیا فناوری موجود، پاسخگوی نیازها بوده؟
- آیا ارتباطات در وضعیت مناسبی است؟
- آیا سرپرستان دورکاران از عملکرد دورکاران رضایت دارند؟
- آیا دورکاران از برنامه‌ها و از دورکاری راضی هستند؟
- چه موانعی بر سر راه برنامه‌های دائمی وجود دارند؟
- آیا منافع حاصله، هزینه‌های واقعی را پوشش می‌دهند؟
- آیا نظر سرپرستان و دورکاران این است که دورکاری ادامه یابد؟ [۵۶؛ ۵۵]