

کار بدون شغل

سیستم عامل جدید دنیای کار

زَویِن جِسَاتِیْسِن، جان بودرو

ترجمه هادی بهمنی

سرشناسه	: چسائيسين، زوين. Jesuthasan, Ravin
عنوان و نام پديدآور	: کار بدون شغل / زوين چسائيسين و جان بودرو. ترجمه هادي بهمني.
مشخصات نشر	: تهران، نوين توسعه، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهري	: ۲۰۸ صفحه
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۴۹-۴
فهرست‌نویس	: فييا
يادداشت	: عنوان اصلي: Work without Job, 2022
موضوع	: کار و شغل، تحول سازمانی
رده‌بندی کنگره	: HD ۵۸/۸
رده‌بندی ديويي	: ۶۵۸/۴
شماره کتاب‌شناسی ملی	: ۹۵۳۰۰۵۹

تمامی حقوق این اثر، ازجمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، برای شرکت فناوری اطلاعات و ارتباطات پاسارگاد آریان (فناپ) محفوظ است.

فهرست

- مقدمه. کار کردن بدون شغل، سیستم‌عامل جدید دنیای کار ۹
- فصل اول. جداسازی مؤلفه‌های کار در قیاس با مشاغل ثابت ۴۱
- فصل دوم. جداسازی اتوماسیون کار ۵۷
- فصل سوم. آرایش‌های کاری فراتر از استخدام ۷۳
- فصل چهارم. جداسازی مهارت‌های کارکنان ۹۷
- فصل پنجم. بازآفرینی مداوم کار جدا شده ۱۱۷
- فصل ششم. مدیریت، رهبری و هماهنگ‌سازی کار جدا شده ۱۳۱
- فصل هفتم. سیستم‌عامل جدید کار، فراتر از مرزهای سازمان ۱۵۷
- نتایج و گام‌های بعدی ۱۸۵
- منابع ۲۰۶

کار بدون شغل	:	عنوان
زویین جِسائیسن، جان بودرو	:	مؤلف
هادی بهمنی	:	مترجم
فاطمه یزدانی	:	ویراستار
الناز ناصر آج بیهشه	:	طراح جلد
صبا کریمی	:	صفحه آرا
۱۴۰۲، اول، ۱۰۰۰ نسخه	:	زمان و نوبت چاپ
نشر نوین توسعه	:	ناشر
۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۴۹-۴	:	شابک
۲۳۰،۰۰۰ تومان	:	قیمت


تعهد ما به پایداری محیط زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوشرنگ و زیست محیطی است که در کشورهای باران خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می شود و مخصوص چاپ کتاب است.

ما نیز کتاب های نشر نوین را روی این کاغذها چاپ می کنیم تا علاوه بر ساختن تجربه خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم گامی در جهت حفظ محیط زیست نیز برداریم.

 nashrenovin.ir

 nashrenovin.ir

 nashrenovin

مقدمه حامی

پیشرفت‌های هوش مصنوعی، تحولات ژئوپلیتیکی، تغییرات نظم اقتصادی جهان، پلتفرم‌های فناورانه و انرژی‌های پاک، تنها برخی از روندهایی هستند که از آغاز بالقوه عصر جدیدی خبر می‌دهند. عصری با بالاترین سطح از عدم قطعیت که با برخی عوامل دیگر مانند تورم و نرخ بهره بالا، مصرف‌کنندگان ناامید، بازارهای کار محدود، نوسانات سیاسی، تغییرات جمعیتی و تغییرات در ترجیحات کارکنان تقویت می‌شود. آینده‌ای که رهبران کسب‌وکار را ناگزیر می‌سازد تا بر ضرورت افزایش بهره‌وری از طریق ارتقای مهارت کارکنان و تغییر نحوه عملکرد سازمان، حرکت به سوی سرمایه‌گذاری در فناوری و نوآوری و توانمندسازی فناورانه کارکنان را در اولویت قرار داده و با ابزارهای کارآمدتر، توسعه را تسریع کنند.

چالش ایجاد رشد بهره‌وری در سطح اقتصاد نیز بالا است، همانطور که نگاه به روند حرکت کشورهای G7 نیز بیانگر آن است، در دهه ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۵، رشد تولید ناخالص داخلی به ازای هر ساعت کار در کشورهای G7 به‌طور متوسط سالانه بیش از دو درصد بود و از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۹ رشد بهره‌وری کمتر از یک درصد بوده است. در سال ۲۰۲۲ بهره‌وری در چهار کشور G7 منفی بود و تقریباً نیم درصد کاهش را برای هفت کشور (در مجموع) ایجاد کرد. با این حال آخرین شتاب بزرگ بهره‌وری که بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۰ رخ داد، ضمن تایید اثر مدیریت هزینه به‌عنوان بخشی از الزامات بهره‌وری، بر «خروجی خط به‌ازای هر کارگر» به‌عنوان عنصر کلیدی رشد بهره‌وری تاکید کرد. این مهم در گزارش مجمع جهانی اقتصاد (WEF) که از سرمایه‌گذاری قابل توجه صنایع پیشرو بر نیروی انسانی خبر می‌دهد نیز تاکید شده است.

ما در یک اقتصاد مبتنی بر نیروی انسانی کار می‌کنیم. سازمان‌ها در حال تغییرند و بسیاری از آن‌ها از اقتصاد صنعتی به اقتصاد دانشی و در نهایت به اقتصادی که قدرت آن از قلب‌ها، ذهن‌ها و ویژگی‌های انسانی نیروی کار برآمده، تبدیل خواهند شد. نیروی کار سرزنده و توانمند، پایه و اساس یک جامعه سالم، فراگیر و عادلانه

را تشکیل می‌دهد. پایداری نیروی کار شامل جنبه‌های مختلفی از جمله دستمزد منصفانه، محیط‌های کاری ایمن، فرصت‌های برابر و همچنین حقوق و رفاه کارکنان است. هنگامی که نیروی کار به خوبی حمایت می‌شود، تأثیر آن فراتر از محل کار، به شکل تأثیر مثبت بر خانواده و جامعه گسترش می‌یابد، انسجام اجتماعی را ارتقا می‌دهد و ضمن کاهش نابرابری، رفاه عمومی را بهبود می‌بخشد.

اهمیت نیروی انسانی با فراگیر شدن همه‌گیری کووید ۱۹ در سراسر جهان تشدید شد و تغییر گسترده‌ای را در ماهیت در حال تغییر کار و نیروی کار نسل بعدی ایجاد کرد:

- دنیای کار ناشی از پیشرفت‌های فناورانه، تغییرات جمعیتی و انتظارات در حال تحول کارکنان، به سرعت در حال تغییر است.
- ماهیت خود «کار» نیز با تمرکز فزاینده بر اتوماسیون، الگوریتم‌ها و هوشمندی دیجیتال، در حال تکامل است.
- تغییر ماهیت کار، محیط کار را نیز متحول می‌کند، چنانچه می‌بینیم حتی دورکاری رایج شده است.
- تغییر در ماهیت کار و محیط کار نیازمند سطح متفاوتی از دانش و مهارت‌های جدید و نوظهور است. با پیشرفت تکنولوژی، مشاغل که نیاز به کار ی‌دی دارند، با اتوماسیون و رباتیک جایگزین می‌شوند. این بدان معناست که کارکنان باید به مهارت‌های جدیدی مانند تجزیه و تحلیل داده‌ها، برنامه‌نویسی و سواد دیجیتال مجهز شوند.
- سازمان‌ها نیز بایستی از ماهیت در حال تغییر «کار» آگاه باشند. اکنون دورکاری این امکان را فراهم کرده که پذیرفتن مسئولیت چندین شغل، ممکن شده است. در نتیجه، سازمان‌ها باید در رویکرد خود نسبت به کار انعطاف‌پذیر بوده و مایل به اتخاذ روش‌های جدید کار برای برآوردن نیازهای کارکنان باشند.

- نکته مهم دیگر تغییر جمعیت‌شناختی نیروی کار است. نسل بعدی کارکنان، متنوع‌تر و با انتظارات و اولویت‌های متفاوت نسبت به نسل‌های قبلی خواهند بود. سازمان‌ها باید آماده باشند تا با این تفاوت‌ها کنار آمده و محیط کاری را فراگیر و پذیرای تنوع کنند.
- ترجیحات کارکنان و انتظاراتشان از محیط کار نیز متفاوت شده که ناشی از عواملی چون تغییر در اولویت‌های زندگی، تاکید بر رفاه و سلامت جسمی و روانی، انعطاف‌پذیری مسیر شغلی، توجه به توسعه مهارت‌ها، انعطاف‌پذیری در مکان فیزیکی کار و ایجاد ارزش‌های متقابل در محل کار است. نسل بعدی کارکنان که به نام نسل Z نیز شناخته می‌شوند، با ارزش‌ها، مهارت‌ها و انتظارات متفاوتی نسبت به نسل‌های قبلی وارد بازار کار شده‌اند. نسلی که با فناوری بزرگ شده و نسبت به نسل‌های قبلی راحت‌تر از آن استفاده می‌کند. آن‌ها همچنین به تنوع، مسئولیت اجتماعی و تعادل بین کار و زندگی اهمیت می‌دهند.

تمام موارد فوق به همراه عوامل برهم‌زننده دیگر مانند شتاب قابل توجه در رشد دستمزدها پس از کووید ۱۹ و همچنین رقابت شدید برای استعدادیابی در میان نیروی کار سالخورده اما با تجربه در مقابل نیروی تازه نفس اما متمایل به فعالیت‌های دیجیتال، سازمان‌ها را بر آن می‌دارد تا با یک رویکرد راهبردی در حوزه تعریف قواعد کار و کارکنان، تجدید قوا کنند. با پذیرش این راهبردها، سازمان‌ها بهتر می‌توانند برای آینده کار و نسل بعدی کارکنان آماده شوند و نیروی کار معطفت‌تر، سازگارتر و نوآورتری داشته باشند که مجهز و آماده مقابله با چالش‌های آینده است.

سمیه چشمی

رئیس آزمایشگاه فناوری‌های پیشرفته فناپ

مقدمه

کار کردن بدون شغل،

سیستم عامل جدید دنیای کار^۱

به این معما فکر کنید: یک عدد شمع، یک جعبه پونز و یک بسته کبریت به شما داده شده است. چطور شمع روشن را به دیوار متصل می‌کنید، بدون اینکه موم روی زمین بریزد؟ پاسخ این است که پونزها را کنار بگذارید، جعبه خالی را بازآرایی کرده و با پونز به دیوار وصل کنید و شمع را روی آن قرار دهید. وقتی در آزمایش‌ها جعبه‌ای پر از پونز به شرکت‌کنندگان داده شد، نتوانستند این معما را حل کنند، اما وقتی جعبه‌ای خالی به همراه تعدادی پونز به آن‌ها داده شد، همین راه‌حل به ذهنشان رسید.

اغلب اوقات، کارها در قالب شرح شغل "آراسته"^۲ می‌شوند، همان اتفاقی که برای جعبه پونز می‌افتد؛ این شرح‌ها مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، شاخص‌های ارزیابی عملکرد و بسته‌های پاداش را شامل می‌شوند. اما این رویکرد فرصت‌های مفیدی برای افزایش بهره‌وری کارکنان، همسویی و تعلق خاطر آن‌ها را از بین می‌برد. بهره‌گیری از این فرصت‌ها نیازمند "جداسازی"^۳ و "بازآرایی"^۴ است؛ این مهارت جدید و مهمی است که هر سازمان به آن نیاز دارد. جداسازی یعنی بازنگری شغل برای مشاهده مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده اش -از جمله وظایف، پروژه‌ها و غیره- و شامل بازنگری شاغلان از منظر

۱. در این کتاب کلمه Work به‌عنوان کار و کلمه Job به شغل ترجمه شده است.

2. constructed
3. deconstruction
4. reconstruction

توانمندی‌ها و مهارت‌هایشان هم می‌شود. بازآرایی نیز به معنای آرایش مجدد این مؤلفه‌ها به شیوه‌ای متفاوت و ایجاد ترکیب جدید و بهینه‌تری از آن‌هاست. مثل همان معمایی که بالاتر به آن اشاره شد. ترکیب جدید "جعبه و پونزها" نسبت به حالت اصلی یعنی "جعبهٔ پراز پونز" کاربردی‌تر است. در سیستم‌عامل جدید کار، مدام این جداسازی و بازآرایی رخ می‌دهد و گزینه‌های بسیار بیشتری پیش روی سازمان‌ها، رهبران و کارکنان قرار می‌گیرد. بی‌تردید چنین سازوکاری نیازمند بازنگری اساسی دربارهٔ مفاهیم کار، رهبری، فرهنگ و سازمان است.

محیط‌های کاری آینده پویا هستند و دغدغه‌های پیش روی سازمان‌ها خیلی شبیه به معمایی شمع می‌شوند. اکنون زمان بیرون آوردن پونزها از داخل جعبه است.

درک آیندهٔ کاری و واکنش مؤثر به آن به صورت روزافزونی نیازمند این نوع جداسازی و بازآرایی‌ها خواهد بود. هم‌اکنون نیز می‌توانید ببینید که به خاطر افزایش ابزارهای اتوماسیون (نظیر ربات‌ها و هوش مصنوعی) و آرایش‌های کاری متفاوت (نظیر خویش‌فرمایی یا کار به شیوهٔ "گیگ"^۱)، فرصت‌های جدیدی به وجود آمده‌اند که با توجه به سازوکار شغل محور کنونی، نمی‌توان به راحتی از آن‌ها بهره گرفت. فقط با جداسازی مؤلفه‌ها و وظایف هر شغل است که می‌توانید اصلی‌ترین موانع در مسیر درک و بهینه‌سازی آیندهٔ کاری را بشناسید.

سیستم‌عامل جدید کار

این کتاب از علت و چگونگی اتکای روزافزون آیندهٔ کار به "جداسازی" مؤلفه‌های هر شغل (وظایف، پروژه‌ها و ...) و ویژگی‌های کارکنان (مهارت‌ها، توانایی‌ها و ...) می‌گوید. آن را "سیستم‌عامل جدید کار" می‌نامیم.

سیستم‌عامل یک کامپیوتر، تبلت یا گوشی موبایل را در نظر بگیرید. سیستم‌عامل در واقع رابط نرم‌افزار و سخت‌افزار است و برنامه‌ها روی آن اجرا می‌شوند. در هر سیستم‌عامل، انتخاب‌هایی اساسی دربارهٔ پروتکل‌ها و عناصر ارتباطی وجود دارند. تفاوت

۱. gig: وقتی مدل همکاری سازمان‌ها و افراد به صورت کوتاه‌مدت و پروژه‌ای باشد به آن گیگ می‌گویند؛ یعنی سازمان و فرد برای انجام کار یا پروژهٔ مشخصی به صورت موقت همکاری می‌کنند و با اتمام کار یا پروژه همکاری آن‌ها به اتمام می‌رسد. این افراد که غالباً فریلنس، آزادکار یا کارمند پیمانی هستند می‌توانند به صورت هم‌زمان در پروژه‌های مختلف کار کرده و با چندین سازمان همکاری کنند.

میان دستگاه‌های مجهز به سیستم‌عامل iOS اپل و سیستم‌عامل ویندوز مایکروسافت را در نظر بگیرید. در یکی از آن‌ها سواپ^۱ می‌کنید و در دیگری با کلیک کردن دستورات را پیش می‌برید. در نهایت، این پروتکل‌ها به بخشی بدیهی از آن سیستم‌عامل بدل شده و به‌ندرت توجه کسی را جلب می‌کنند یا زیر سؤال می‌روند. با این حال، وقتی یک نرم‌افزار خارجی با هر دو سیستم‌عامل سازگار نباشد و به نسخهٔ جداگانه‌ای برای هر سیستم‌عامل نیاز داشته باشد، این تفاوت‌ها به‌وضوح به چشم می‌آیند.

به همین ترتیب سیستم‌عامل کار نیز سیستم پایه‌ای است که مشارکت‌های کاری را ممکن کرده و برنامه‌های بیرونی را با سیستم کاری سازمان مرتبط می‌کند.

سیستم‌عامل سنتی با عقد قرارداد استخدام، کار را در شغل و کار کردن را در شاغل بودن خلاصه می‌کند. این سیستم‌عامل نیز همانند سیستم‌عامل کامپیوتر یا گوشی، ملزومات معینی را دربارهٔ نحوهٔ پیشبرد روابط کاری تحمیل می‌کند. عناوین، سلسله‌مراتب و صلاحیت‌های شغلی به زبانی همگانی و مقبول در دنیای کار تبدیل شده‌اند. عوامل بیرونی نظیر نهادهای آموزشی، سیاست‌های اجتماعی، اتحادیه‌ها و غیره نیز آموخته‌اند که از طریق تطبیق روابطشان با شغل‌ها که واحدهای کار هستند، با سیستم‌عامل سنتی رابطه برقرار کنند. جامعه از "شغل‌های خوب" می‌گوید. خواسته‌های کارکنان با عنوان "اتحادیه‌های کارگری" بیان می‌شوند. تجربهٔ کار با عباراتی همچون "تجربهٔ کارمند" یا "ارزش پیشنهادی استخدام" ارائه می‌شود. سیستم‌عامل سنتی شغل محور آن قدر فراگیر شده است که بدیهی پنداشته می‌شود؛ با این حال، در صورت بروز چالش‌هایی جدید، به‌وضوح به چشم می‌آید.

برای نمونه، به‌ندرت ابزارهای اتوماسیون به‌صورت کامل جایگزین یک شغل می‌شوند. در عوض، این ابزارها بخشی از وظایف آن شغل را انجام داده و سایر وظایف را همچنان انسان‌ها انجام می‌دهند. اگر ۸۰ درصد از وظایف یک "شغل" را انسان انجام دهد و ۲۰ درصد باقی‌مانده به ابزارهای اتوماسیون سپرده شود، آن شغل را چطور تعریف می‌کنید؟ حال اگر انسان درحالی‌که ۸۰ درصد شغلش را انجام می‌دهد، ۵۰ درصد کارآمدتر هم بشود، در این صورت، اوضاع پیچیده‌تر هم خواهد بود. چطور به او دستمزد می‌دهید؟ تنها در صورت بازنگری شرایط از لحاظ جداسازی وظایف آن شغل

است که می‌توانید پاسخی برای این سؤال بیابید. به این ترتیب، متوجه می‌شوید که اتوماسیون به تلاشی مداوم برای جداسازی و بازآرایی کار نیاز دارد.

به بیان این کتاب، تسریع تحولات، لزوم چابک‌سازی سازمان‌ها، اتوماسیون مشاغل، تلاش در زمینه افزایش برابری و تنوع و همچنین ظهور آرایش‌های کاری متفاوت به سرعت آشکار می‌کنند که سیستم‌عامل سنتی کار شغل‌محور و کارمندمحور بسیار دست‌وپاگیر و برای آینده نامتناسب است. پس ما سیستم‌عامل جدیدی برای کار پیشنهاد می‌دهیم که شغل را به مؤلفه‌هایش تجزیه کرده و با تغییر مداوم در آرایش این المان‌ها، امکان بازآفرینی مداوم را ایجاد می‌کند. در همین راستا، سیستم‌های کاری (نظیر برنامه‌ریزی، تأمین منابع، انتخاب، تخصیص، توسعه، مشارکت و پاداش) نیز باید برای تطبیق با این زبان جدید کار متحول شوند. برای مثال، از سازمان‌های پیشگام می‌گوییم: چطور جداسازی مؤلفه‌ها و بازآفرینی کار را پذیرفته‌اند، چطور از همکاری میان پیشرفته‌ترین ابزارهای اتوماسیون و انسان‌ها استفاده می‌کنند، چطور این سیستم‌عامل جدید را می‌سازند و به کار می‌گیرند. این سیستم‌عامل آینده کار است.

رهبران پس از خواندن این کتاب، مسائل نوظهوری همچون اتوماسیون، هوش مصنوعی و رباتیک، اقتصاد گیگ و آینده کار را درک می‌کنند و آمادگی بیشتری برای مواجهه با آن‌ها خواهند داشت. نشان می‌دهیم چطور می‌توان با استفاده از روش‌هایی عملی و مستدل، این سیستم‌عامل جدید را پیاده‌سازی کرد؛ این روش‌ها نحوه برنامه‌ریزی، اکتساب، به‌کارگیری، رشد و مدیریت سرمایه‌گذاری روی کارکنان و گزینه‌های کاری آن‌ها را تغییر می‌دهند. برخلاف روش‌های معمول که سیستم‌عامل شغل‌محور را بدیهی می‌دانند، نشان می‌دهیم راهکارهای واقعی نیازمند بازنگری درباره این پیش‌فرض پایه هستند.

به‌ندرت اتوماسیون هر شغل شامل جایگزینی کامل ربات، چت‌بات یا هوش مصنوعی با انسان می‌شود. در عوض، بیشتر ابزارهای اتوماسیون فرایند کار را متحول کرده و باعث می‌شوند انسان و ابزار اتوماسیون با یکدیگر همکاری کنند. طوری که تعدادی از وظایف سابق انسان‌ها به ابزار سپرده می‌شوند، اما کماکان اکثر وظایف را انسان انجام می‌دهد. برای نمونه، شغل مرسوم نظیر بازرسی/تعمیر خطوط برق یا

لوله‌ها، ترکیبی از وظایف مختلف مثل بازرسی فیزیکی، ثبت داده‌ها، تشخیص ایرادهای احتمالی و تعمیر آن‌هاست. سیستم جدید کار به‌طور فزاینده‌ای از ترکیب انسان و پهپادهای اتوماتیک یا سنسورها استفاده می‌کند. وظایفی نظیر بازرسی فیزیکی و ثبت داده‌ها به ابزارها سپرده می‌شوند تا انسان‌ها تمرکزشان را روی تشخیص مشکل و روش‌های تعمیر خلاقانه بگذارند. در نهایت، اجرای عملیات تعمیر نیز با استفاده از ماشین‌های خودکار با کنترل از راه دور صورت می‌گیرد. اگر با سؤالاتی مانند "چند نفر از بازرسی/تعمیرکارانمان با ابزارهای اتوماسیون جایگزین می‌شوند؟" این کار را بررسی کنیم، چنین سازوکار نوینی قابل تصور نیست. اما در صورت جداسازی شغل به وظایفی جداگانه و بهینه‌سازی هر وظیفه با سپردن آن به انسان یا ابزار اتوماسیون، این فرایند ممکن می‌شود.

به همین ترتیب در "آرایش‌های کاری متفاوت" و جایگزین اشتغال تمام‌وقت (برای نمونه پیمانکاری، فریلنری یا کمک داوطلبانه)، به‌ندرت افراد غیرکارمند جایگزین کارمندان می‌شوند. در عوض، برخی از وظایف همیشگی کارمند دائم به پیمانکار یا فریلنسر سپرده می‌شوند و سایر کارها کماکان از طرف خودش انجام می‌گیرند. برای نمونه، شغل کارمند بانک یا متصدی فروش را در نظر بگیرید. پیش‌تر، نیروی انسانی در محل حضور داشت و انواع وظایف از کمک به مشتریان تا چینش قفسه‌ها و ثبت تراکنش‌ها و بررسی فهرست موجودی‌ها را انجام می‌داد. اما اکنون می‌توان از طریق فناوری ابری، برخی وظایف مثل توصیه آنلاین به خریداران، توضیح درباره خدمات بانکداری، رسیدگی به شکایات و مرجوعی‌ها و تحلیل داده‌های مشتریان برای شناسایی الگوها و بهبود محصولات یا خدمات را از راه دور انجام داد. وقتی می‌توان این وظایف را از خانه انجام داد، کارمندان نیز می‌توانند از طریق پلتفرم‌های راه دور مشغول به کار شوند. باین‌حال، فقط بخشی از وظایف کارمند را می‌توان از راه دور انجام داد. خرده‌فروشی‌ها و بانک‌ها کماکان برای اجرای وظایفی نظیر کمک به مشتریان حضوری و تعامل‌های رودررو، به حضور کارمندان نیاز دارند. اما وقتی برخی وظایف از راه دور انجام شوند، کارمند حاضر در محل می‌تواند تمرکزش را روی ایجاد تجربه بهتر برای مشتری بگذارد؛ کمااینکه می‌تواند از طریق داده‌های ابری، شخصی‌سازی بهتری برای تک‌تک مشتریان انجام دهد. حتی می‌توان یک گام فراتر رفت و وظایف دورکار را نه به کارمندان دائم سازمان بلکه به پلتفرم‌های فریلنس سپرد. همانند نمونه اتوماسیون،

بار دیگر می‌بینیم که امکان استفاده از آرایش‌های کاری متفاوت برای اجرای بخشی از وظایف کارمندان حضوری و دائم سازمان وجود دارد.

سیستم عامل سنتی کار به‌طور مشابهی توانمندی‌های کارکنان را در دسته‌های ثابتی تقسیم‌بندی می‌کند، زیرا در این سیستم عامل هر کارمندی "شغل" معینی دارد. حین انتخاب کارمندان، مهارت‌ها و توانمندی‌های آنان برای انجام دادن آن شغل لحاظ شده و حرفه شغلی آنان براساس مجموعه‌ای از شغل‌ها تعریف می‌شود. اگرچه خیلی از سازمان‌ها سیستم‌های "رتبه‌بندی شایستگی" دارند که توانمندی‌های افراد را با جزئیات بیشتری تصریح می‌کنند، این سیستم‌ها نیز عمدتاً برای ارزیابی تناسب کارکنان به منظور تصدی مشاغل بعدی به کار برده می‌شوند که به شکل دنباله نسبتاً ثابتی ایجاد شده‌اند. در همین راستا، سیستم سنتی برای ارزیابی تحصیلات کارکنان، آن‌ها را با معیار "مدرک" یا "گواهی" دسته‌بندی می‌کند و تلاش می‌کند مدارک را با مشاغل هماهنگ کند. با افزایش سرعت تحولات و خواست و انتظار سازمان‌ها و کارمندان برای افزایش چابک‌سازی، این روش‌های سنتی به‌طور فزاینده‌ای زیر سؤال می‌روند. برای نمونه، دانشگاه‌ها تلاش بیشتری برای جداسازی دوره‌های آموزشی خود انجام می‌دهند تا سازمان‌های در حال استخدام دید بهتری نسبت به تک‌تک قابلیت‌های آموخته‌شده در هر رشته دانشگاهی داشته باشند و در ادامه نیز این قابلیت‌های مجزا را با نیازهای کاری شرکت‌ها تطبیق می‌دهند. اما حتی در این شرایط نیز هدفشان تربیت دانشجویان برای یافتن شغلی در این شرکت‌هاست. وقتی ماهیت مشاغل تغییر کند، این سازوکار نیز با چالش‌های بزرگی روبه‌رو می‌شود. بهترین راه‌حل سیستم عامل جدید مشروح در این کتاب است. در این سیستم، وظایف کاری جداسازی شده و براساس توانمندی‌های جداشده کارکنان، به آن‌ها تفویض می‌شوند.

پلتفرم‌های تبادل استعداد در داخل سازمان‌ها که گاهی "گیگ‌های داخلی" نامیده می‌شوند، ایده محدود شدن هر کارمند به یک شغل را به چالش می‌کشند. این پلتفرم‌ها مشاغل کنونی سازمان را به وظایف یا پروژه‌های مجزا تقسیم می‌کنند و سپس این اجزای جداشده را پیش روی کارکنان می‌گذارند. کارمندان غالباً علاوه بر شغل عادی، یکی از این پروژه‌ها یا وظایف را می‌پذیرند تا استعدادهای نهفته خود را نشان دهند، با سایر پروژه‌ها و تیم‌های سازمان ارتباط برقرار کنند یا در سایر مأموریت‌های غیرمرتبط با مسئولیت کنونی‌شان نیز نقش داشته باشند. این پلتفرم‌ها صرفاً مشاغل

را جدا نمی‌کنند، بلکه ضمن بایش مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان حین اجرای پروژه‌ها یا وظایف، به آن‌ها می‌گویند برای پذیرش پروژه‌ها یا وظایف بعدی به چه قابلیت‌هایی نیاز دارند. بنابراین این پلتفرم‌های داخلی به منظور تبادل استعداد، مهارت‌ها و قابلیت‌های هر کارمند را "جدا" می‌کنند. اگرچه فقط برخی از این قابلیت‌ها در شغل عادی کارمند استفاده می‌شوند، اکنون سازمان روی سایر قابلیت‌هایش نیز اشراف دارد و می‌تواند وظایف جداشده موجود در پلتفرم را به او بسپارد.

بعضی‌ها با شنیدن عبارت "کارمند جداشده"، تصویری از کارمند به شکل صرفاً مجموعه‌ای از توانمندی‌ها به ذهنشان خطور می‌کند و چنین تصویری را غیرانسانی می‌دانند. کار و کارمندان "سیال" نیز عبارت متداول دیگری است. هرچند یکی از ویراستارها با عبارت "کارمند سیال" مخالف بود و آن را هم غیرانسانی دانست. به اعتقاد او وقتی مخاطب کتاب این عبارت را بخواند، تصویر آزردهنده‌ای از فیلم "جادوگر شهر آژ" به ذهنش خطور می‌کند؛ وقتی سطل آب روی جادوگر خبیث غرب ریخته و در آن حل می‌شود. درحالی‌که سیستم‌عامل جدید در واقع می‌تواند برعکس برداشت‌های بالا باشد و کار را انسانی‌تر کند. پیش‌تر، برخی استعدادهای کارمند به‌خاطر بی‌ربط بودن به شغلش پنهان می‌ماندند، اما این سیستم آن‌ها را نشان می‌دهد و به کار می‌گیرد. با افشا و بهره‌برداری از این استعدادهای نهفته، اکنون می‌توان از همه توانمندی‌های هر کارمند استفاده کرد. برای نمونه، پلتفرم تبادل استعداد در یک شرکت رسانه‌ای باعث شد حسابدار بتواند فرصت روایت روی تریلر فیلم بعدی شرکت را پیدا کند. درحالی‌که در سیستم شغل محور و سنتی، این توانمندی حسابدار پنهان می‌ماند. در این سیستم جدید که هم وظایف جداشده و هم توانمندی‌های جداشده کارکنان قابل مشاهده بوده و تطابق می‌یابند، حسابدار نقشی را بر عهده گرفته و فرصت می‌یابد تا بخش بیشتری از استعدادهای درونی خود را به سازمان نشان دهد.

چرا به سیستم‌عامل جدید کار نیاز داریم: از استخدام،

مشاغل و شاغلان به پلتفرم

با توجه به افزایش روزافزون گزینه‌های انجام دادن کار نظیر اقتصاد گیگ، هوش مصنوعی و رباتیک، به‌زودی جایگاه شغل به‌عنوان اصلی‌ترین مکانیزم کار از بین خواهد

رفت. محدود کردن "کار" به شغل و کارمند به شاغل، دیدگاهی را ایجاد می‌کند که مانع شناسایی و بهینه‌سازی شیوه‌های مختلف همکاری میان کارکنان و همچنین ترکیب انسان با ابزارهای اتوماسیون می‌شود.

ما جداسازی را محور اجرای سیاست‌های اجتماعی در زمینه افزایش شفافیت، برابری، بهینگی و یکپارچگی روابط کاری می‌دانیم. حتی اشتغال سنتی و تمام‌وقت نیز به‌طور فزاینده‌ای ویژگی‌های این سیستم‌عامل جدید را به خود می‌گیرد. پیش‌تر، شغل واحد اساسی کار محسوب شده و افراد نقش شاغل را داشتند (تمام‌وقت یا پیمانکاری)، اما با بازنگری در این زمینه، به گزینه‌ها و ایده‌های کاملاً جدیدی می‌رسیم که اصلاً نمی‌توان آن‌ها را در سیستم‌عامل سنتی شغل‌محور پیاده کرد.

تقریباً تمام سیستم‌های اجتماعی هنوز هم مفهوم کار را در شغل و کارمندی را در شاغل بودن می‌دانند. سیاست‌گذارها و سایرین نگران ناتوانی سیستم‌های اجتماعی در حمایت و حفاظت از کارکنان غیردائم هستند و به سازمان‌ها فشار می‌آورند تا کارکنان خود را دائمی کنند؛ زیرا کارکنان در صورت دائمی شدن به مزایایی نظیر بیمه درمانی، حقوق بازنشستگی، بیمه بیکاری، فرصت تشکیل اتحادیه برای مذاکره با کارفرما و ... دست می‌یابند. رهبران دولت‌ها اغلب قوانین کار یا سیاست‌های کاری آینده را در قالب تداوم، بازبایی یا ایجاد مشاغل خوب گذشته می‌بینند. اما در واقع تمرکز بیش‌ازحد آن‌ها روی شغل پتانسیل راه‌حل‌هایشان را محدود می‌کند.

دنیای جدید کار "فراتر از اشتغال" است. اگر رهبران دنیا خواهان تطبیق اقتصادهای ملی و بین‌المللی با چشم‌انداز درحال تحول کار هستند، باید بیشتر روی آرایش‌های کاری جدید همچون پلترم‌ها تمرکز کنند. در آینده، سیاست‌گذاران، محققان، رهبران و کارکنان باید برای توصیف تحولات در تجربیات کاری از ایده‌هایی مانند "کارباختگان" فراتر رفته و در عوض کارکنان را به دیدی مانند "کارشناسان فریلنس بین‌المللی" ببینند.

وعدۀ بازگرداندن مشاغل کارخانه‌ای بسیار دشوار است و در بهترین حالت، یک راه‌حل موقتی به حساب می‌آید. به ادعای *اکونومیست*، «مشاغل نیمه‌حرفه‌ای در خطوط تولید به آمریکا یا هیچ نقطه دیگری در دنیا برنمی‌گردند، زیرا صرفاً کنار گذاشته نشدند، بلکه با ظهور روش‌های جدید برای افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها که تمایز

میان کارگر روتین و سایر بخش‌های تولید را برجسته‌تر کردند، این مشاغل نابود شدند.» طبق گزارش اخیر *وال استریت ژورنال*، شرکت تولیدی رکسنورد^۱ پس از تصمیم‌گیری برای انتقال کارخانه‌ها به مکزیک، از ماشین‌کاری قدیمی با سابقه ۱۲ سال خواست به کارگران مکزیک‌ای جایگزینش آموزش بدهد. این ماشین‌کار ساکن ایندیاناپولیس به ژورنال گفت: «خیلی مسخره است از شما بخواهند به جایگزینت آموزش بدهی، مردی که قرار است نان تو را آجر کند.» با این حال، لزومی ندارد کارفرمایان فقط به خاطر تغییر موقعیت کارخانه‌ها، کارگران آمریکایی خود را اخراج کنند. اکنون، ماشین‌کار رکسنورد به مری تبدیل شده است. در سیستم‌عامل جدید، شغل را جدا می‌کنید و وظیفه آموزش (نیازمند تجربیات بلندمدت) از ماشین‌کاری (قابل اجرا با تجربیات کمتر و صرفاً نیازمند گذراندن دوره آموزشی) جدا می‌شود. آیا ماشین‌کار نمی‌تواند کماکان در ایندیاناپولیس زندگی کند و از راه دور به ماشین‌کارهای جدید آموزش بدهد؟ در پلتفرم فریلنس آپورک^۲، ردیف شغلی جدیدی به نام "مری فریلنس از راه دور"^۳ تعریف شده است: آن‌ها افرادی هستند که جلسات آموزشی را از طریق ویدئوکنفرانس یا وبکس برگزار می‌کنند. چرا پلتفرم‌های مشابه نتوانند اپراتورهای باتجربه را برای آموزش نیروهای بی‌تجربه در سایر مناطق جغرافیایی به کار بگیرند و به این ترتیب ارزش اقتصادی برای کارکنان و شرکت بسازند؟

همه‌گیری کرونا و سایر بحران‌های اخیر ایده انتقال روزافزون کارهای دانش‌بنیان به "اقتصاد گیگ" را تقویت کرده‌اند؛ هرچند بهتر است به جای اقتصاد گیگ، عبارت کلی‌تری نظیر کار از طریق پلتفرم‌ها استفاده شود. اغلب با شنیدن پلتفرم‌های فریلنس و اقتصاد گیگ، مثال‌هایی نظیر اوبر، لیفت و تسک‌ربیت به ذهن‌ها خطور می‌کند، اما پلتفرم‌های دیگری نیز برای شناسایی، کاریابی و پرداخت دستمزد به کارکنان سایر حرفه‌ها از جمله کدنویس‌ها، وکلا و تولیدکنندگان رسانه توسعه یافته‌اند.

این پلتفرم‌ها آماده رسیدگی به مشکلات کارباختگان نیز هستند. با توجه به اینکه تمام تمرکزها روی کارکنان گیگ معطوف شده است، اغلب اوقات پتانسیل پلتفرم‌ها برای کمک به کارکنان سنتی‌تر نادیده گرفته می‌شود. با این حال، طبق برآوردهای

1. Rexnord
2. Upwork
3. freelance network trainer

مؤسسه بین‌المللی مک‌کینزی، پلتفرم‌های استعداد آنلاین تا سال ۲۰۲۵، نرخ اشتغال دنیا را ۲/۴ درصد افزایش می‌دهند. همچنین می‌توانند به بیش از ۲۳۰ میلیون کارمند سراسر دنیا کمک کنند تا زمان کمتری را صرف جست‌وجو برای شغل کنند؛ به این ترتیب ضمن کاهش زمان بیکاری، فرصت‌های شغلی جدیدی پیش روی آن‌ها قرار می‌دهد که شاید در غیر این صورت، آن‌ها را نادیده می‌گرفتند. شاید تصور شود ارزش‌های پنهان سیستم کاری سیال، جزئی از "اقتصاد ناملموس" است و ارزش در دسترس برای سازمان‌ها را بازتاب می‌دهد، اما این ارزش‌ها به‌سادگی در چارچوب معیارهای مالی مرسوم جای نمی‌گیرند و فراتر از مرزهای مرسوم سازمان‌ها هستند.

توسعه پلتفرم‌ها برای کمک به کارباختگان، مستلزم جداسازی مشاغل کنونی، گسترش زبان مورد استفاده برای فرصت‌ها و توانمندی‌های کارکنان و ساخت اکوسیستم جدیدی با پشتیبانی شرکت‌ها، دولت‌ها، ذی‌نفعان و کارشناسان منابع انسانی است. سرمایه‌گذاری دشواری است، اما بازده اقتصادی و اجتماعی بسیار بزرگی دارد.

شهروندان اغلب خواهان رسیدگی شرکت‌ها، دولت‌ها و جامعه به مسئله از بین رفتن مشاغل هستند، اما وعده‌های حفظ یا بازیابی مشاغل گذشته بیش از پیش غیرواقع‌گرایانه می‌شوند. این مشکلات مهم به راهکارهایی فراتر از ایجاد شغل، از جمله پلتفرم‌های بهتر و سیستم‌های بهتر برای پشتیبانی از کشف، قابلیت استفاده و آگاهی از این پلتفرم‌ها، نیاز دارند. همان‌طور که مفاهیم سنتی شغل و اشتغال نیازهای اکوسیستم در حال تحول کار را برآورده نمی‌کنند، برای برآورده‌سازی نیازهای اساسی انسان از جمله درآمد، سلامتی، قدرت اظهار نظر جمعی، دسترسی به خدمات درمانی و حقوق بازنشستگی نیز کافی نیستند. این نیازهای مضاعف باید به شکل بهتر و بهینه‌تری با جداسازی وظایف کاری و توانمندی‌های کارکنان پیوند بخورند.

صرف‌نظر از آماده‌سازی و تأمین نیروی کار، سازمان‌ها، سیاست‌گذاران و نهادهای آموزشی با این دغدغه روبه‌رو هستند که با توجه به تحولات سریع در مهارت‌های موردنیاز سازمان‌ها، دست‌بندی متقاضیان براساس روش سنتی با مدرک تحصیلی، معیار مناسبی برای رفع این نیازها نیست. در همین راستا، به روش انعطاف‌پذیرتری برای ارزیابی مدارک و تحصیلات نیاز است که در آن درس‌ها یا مهارت‌های آموخته‌شده حین اخذ هر مدرک یا گواهی با جزئیات بیشتری جدا شده و با وظیفه کاری مربوطه

تطبیق داده شوند. به این ترتیب، روش مهارت‌محور برای تطبیق تحصیلات و کار به‌طور گسترده‌تری پذیرفته می‌شود. این روش مهارت‌های آموخته‌شده برای اخذ هر مدرک را جدا می‌کند و سپس در نظر گرفته می‌شود که افراد ممکن است در مجموعه‌ای از دوره‌های آموزشی متوالی شرکت کنند و حتی شاید وقتی مهارتی را آموختند، از آن در محیط کار استفاده کرده و بار دیگر از محیط کار به کلاس درس برگردند تا مهارت‌های موردنیاز برای نقش‌های کاری آینده را یاد بگیرند. اگر چنین سیستمی به شکل کامل اجرا شود، به جای تطبیق مدرک با شغل، وظایف جداشده یا پروژه‌هایی متناسب با توانمندی‌های هر شخص به او داده می‌شود. این سیستم باعث می‌شود مؤسسات آموزشی، دانشجویان و سازمان‌ها بر دشواری‌های تطبیق مدرک با شغل یا اصلاح دوره‌های آموزشی براساس تغییر مشاغل غلبه کنند. همچنین مهارت‌های کارمند گزینه‌های جدیدی پیش روی سازمان قرار می‌دهد که در سیستم قدیم، با مدرک منطبق با کار، قابل تصور نیست.

نیاز روزافزون به سیستم عامل جدید کار

رهبران به سیستم عامل جدیدی برای کار نیاز دارند تا ضمن انعکاس بهتر سیال بودن کار و کارکنان، هماهنگی بیشتری با سازمان‌های چابک داشته باشد. در دو کتاب اخیرمان، "بازآفرینی مشاغل" و "هدایت کار"، اشاره کردیم که رهبران، کارکنان و سیستم‌های عامل باید همواره و به‌طور فزاینده‌ای مشاغل و شاغلان را به واحدهای کوچک‌تری نظیر وظایف و مهارت‌ها/توانمندی‌ها جدا کنند.

در "هدایت کار" گفتیم چگونه جداسازی کار نقشی اساسی در شناسایی گزینه‌های جدید برای تأمین منابع، پاداش دادن و جلب تعهد کارکنان دارد؛ بهتر است بخشی از وظایف کاری توسط کارمندان دائم انجام شود و سایر وظایف را به فریلنسرها، پیمانکارها، نیروهای داوطلب، گیمرها و سایر گزینه‌های موجود بسپاریم. "بازآفرینی مشاغل" این ایده‌ها را گسترش داد تا مفهوم اتوماسیون را هم در بر بگیرد. تقریباً تمام تحقیقات علمی روی اتوماسیون نشان می‌دهند که فقط در موارد بسیار نادر، «ابزارهای اتوماسیون به‌طور کامل جایگزین انسان‌ها می‌شوند.» اتفاقاً بهینه‌سازی اتوماسیون مستلزم درک نحوه همکاری و ترکیب انسان و ابزارهاست. این بار نیز جداسازی مؤلفه‌های کار و مهارت‌های کارکنان نقش بسیار مهمی دارند و به رهبران کمک می‌کنند تا تأثیر اتوماسیون در تقویت یا بازآفرینی کار انسان‌ها را درک و پیش‌بینی کنند. رهبرانی

که ذهنشان در چارچوب سنتی شغل و مشاغل محدود شده باشد، حتی برای درک اتوماسیون هم آمادگی کافی نخواهند داشت، چه برسد به اینکه آن را بهینه کند.

کتاب‌های قبلی ما اثرات جداسازی کار و قابلیت آن برای شفاف‌سازی، درک و بهینه‌سازی روش‌های کاری فراتر از اشتغال را نشان داده و از به‌کار گرفتن ترکیب انسان‌ها و ابزارهای اتوماسیون گفتند. در این کتاب می‌گوییم که چگونه سازمان‌ها می‌توانند در عمل جداسازی کار را پیاده کرده و از مزایای مشروح در کتاب‌های قبلی بهره‌مند شوند.

ابتدا، اصول و مؤلفه‌های این سیستم‌عامل جدید کار را شرح می‌دهیم. سپس با توجه به همکاری‌های میدانی گسترده با شرکت‌های بین‌المللی و بزرگ دنیا و همچنین تحقیقات مشترک با سازمان‌های پیشگام نظیر "مجمع جهانی اقتصاد" و "کنسرسیوم جهانی بازنگری منابع انسانی، جایگزین‌های اشتغال، استعدادها و شرکت‌ها (CHREATE)"، نمونه‌های واقعی برای نمایش کاربردهای این سیستم می‌آوریم. این نمونه‌ها به‌روشنی نقش اصول و مؤلفه‌های این سیستم‌عامل جدید را در ایجاد چارچوبی منحصربه‌فرد و جدید برای رسیدگی به مهم‌ترین مشکلات نوظهور کاری نشان می‌دهند. همچنین این مثال‌ها شیوه‌نامه‌هایی گویا در اختیار رهبران می‌گذارند که به کمک آن‌ها می‌توانند دریابند چگونه اصول و مؤلفه‌های این سیستم‌عامل جدید را در عمل به کار ببرند.

البته، مانند هر تغییر در حال وقوع دیگری، نشانه‌های بروز آن شروع شده است، منتها هنوز همه افراد و سازمان‌ها به یک شکل و اندازه با آن مواجه نشده‌اند. شاید سازمان‌ها بخش زیادی از کارشان را به‌خوبی با استفاده از سیستم‌عامل سنتی پیش ببرند، جایی که هر "کارمند" شغل معینی دارد. اما کماکان هیچ بهانه‌ای برای نادیده گرفتن تحولات آینده وجود ندارد، کمااینکه نباید لزوم جداسازی مؤلفه‌های کار و مهارت‌های کارمندان را نادیده گرفت. براساس تحقیقات میدانی، اغلب وقتی کارها در آستانه دگرگونی هستند -وقتی فناوری‌های جدید از راه می‌رسند یا آرایش‌های کاری جدید، بهینه‌تر می‌شوند- بیش از همیشه به سیستم‌عامل جدید کار نیاز دارند. در این شرایط، رهبران متوجه می‌شوند که دستیابی به پتانسیل کامل کار و اتوماسیون، نه به پیشرفت‌های فناوری بلکه

-
1. World Economic Forum
 2. Global Consortium to Reimagine HR, Employment Alternatives, Talent, and the Enterprise (CHREATE)

به بهینه‌سازی کار بستگی دارد و بدین منظور باید الگوی کاملاً متفاوتی را در پیش بگیرند. با افزایش نفوذ هوش مصنوعی و رباتیک، این دگرگونی بر سازمان‌ها و کارهایشان بیشتر تأثیر می‌گذارد. این کتاب تمرکزش را روی این نقاط عطف می‌گذارد و به رهبران کمک می‌کند تا وجود این نقاط یا نزدیک شدن آن‌ها به سازمانشان را تشخیص دهند. بنابراین هدف این کتاب آماده‌سازی پیشاپیش رهبران برای آینده کار است.

ترکیب انسان و ابزارهای اتوماسیون

اغلب اتوماسیون کار را در چارچوب ساده‌ای توصیف می‌کنند: فناوری‌های جدید جایگزین چند شغل می‌شوند؟ برای نمونه، با گسترش دستگاه‌های عابرانک، تعداد کارمندان بانک‌ها افزایش یافت. در سال ۱۹۸۵، آمریکا ۶۰ هزار دستگاه عابرانک و ۴۸۵ هزار کارمند بانک داشت. در حالی که در سال ۲۰۰۲، این اعداد به ۳۲۵ هزار دستگاه عابرانک و ۵۲۷ هزار کارمند افزایش یافت.

جیمز بسن از علت افزایش کارمندان بانک با وجود گسترش عابرانک‌ها می‌گوید. پیش‌تر، یک شعبه عادی ۲۰ کارمند داشت. گسترش عابرانک‌ها این تعداد را به ۱۳ نفر کاهش داد و به همین دلیل، بانک‌ها توانستند شعبه‌های جدید را با هزینه کمتری افتتاح کنند. از طرفی، تعداد تراکنش‌های بانکی افزایش یافت و بانک‌ها برای رقابت با همدیگر، وعده خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان دادند: کارمندان بیشتر در شعبه‌های روزافزون، وظایف پیچیده‌تری نسبت به کارمندان قبلی انجام می‌دادند. اما رواج اخیر دستگاه‌های موبایل و تراکنش‌های مالی در فضای ابری بار دیگر دنیای بانک‌ها را تغییر می‌دهد. در حالی که طی دهه اخیر بیش از هشت هزار شعبه بانک در آمریکا تعطیل شده‌اند (میانگین بیش از ۱۵۰ شعبه برای هر ایالت) و اکنون بیش از ۹۰ درصد تراکنش‌ها به صورت آنلاین انجام می‌شوند، تعداد کارمندان بانک‌های آمریکا تقریباً ثابت مانده و کماکان بیش از دو میلیون نفر است. کماکان شعبه‌های فیزیکی بانک وجود دارند، اما متصدیان با در دست گرفتن تلفن همراه یا تبلت، به مشتری کمک می‌کنند. یا حالا مشتریان می‌توانند از کارمندان آنلاین کمک بگیرند؛ برای مثال می‌توان طرح آزمایشی جدید بانک آو آمریکا^۱ در زمینه بانکداری هیبرید را در نظر گرفت: شعبه‌های کوچک و بدون کارمندی که مشتری می‌تواند از طریق ویدئوکنفرانس، ارتباط مستقیمی با کارمندان برقرار کند.

1. Bank of America

داستان عابربانک نمونه ارزشمندی برای رهبران کسب و کار، کارکنان و سیاست‌گذاران است و به روشنی نشان می‌دهد که چرا ایده‌های ساده‌انگارانه نظیر "فناوری جای انسان را می‌گیرد"، هم‌زمان جذاب و گمراه‌کننده است. رسیدگی به چالش‌های سازمانی، اجتماعی و استراتژیک در زمینه اتوماسیون به قابلیت بسیار مهمی برای آینده نیاز دارد: بهینه‌سازی شیوه‌های همواره درحال تحول برای ترکیب انسان و ابزارهای اتوماسیون.

برای برخی از وظایف کارمندان بانک نظیر "ثبت اطلاعات" و "تعامل با کامپیوتر"، به راحتی می‌توان ابزارهای اتوماسیون را با نیروهای انسانی جایگزین کرد. درحالی که برای سایر وظایف نظیر "کمک به مشتریان"، "حل اختلاف و مذاکره" یا "توضیح اطلاعات"، کماکان به وجود انسان‌ها نیاز است؛ البته می‌توان با تصمیم‌گیری مبتنی بر الگوریتم و گردآوری اطلاعات بهتر، به انسان‌ها کمک کرد. در نهایت، امکان بازآفرینی برخی وظایف هم مثل "تصمیم‌گیری و حل مسئله" با ترکیب انسان و ابزار اتوماسیون وجود دارد؛ مثل وقتی که پایگاه‌های داده و الگوریتم‌های ماشینی به بهبود دانش و قوه قضاوت انسان کمک می‌کنند. نتیجه نهایی تکامل شغل کارمند بانک است، طوری که امروزه تعداد اندکی از وظایف روتین و تکرارشونده گذشته را انجام می‌دهد. همچنین از طریق همکاری با ابزار اتوماسیون، می‌تواند وظایفش را به شیوه بهتر و از راه دور انجام دهد. حتی امروزه هم اغلب طرح‌های اتوماسیونی که به رهبران کسب و کار ارائه می‌شوند، بر این منوط بنا شده‌اند که "ابزارهای اتوماسیون جای شاغلان را می‌گیرند"، بنابراین بازده اتوماسیون را با کاهش هزینه‌های اشتغال محاسبه می‌کنند. درحالی که بهره‌وری هزینه تنها هدف سازمان‌ها برای سرمایه‌گذاری روی اتوماسیون نیست، بلکه اکثرشان به دنبال بهبود سرعت، اطمینان‌پذیری، بینش و ارزش مشتری هستند. اما حتی با وجود تعریف این اهداف نیز سازمان‌ها فقط به فکر سپردن وظایف انسان‌ها به ابزارهای اتوماسیون هستند، بدون اینکه چارچوب مفید یا سنجیده‌ای برای ترکیب نقاط قوت انسان و ابزار داشته باشند. در همین راستا، طرح‌های اتوماسیون اغلب به خاطر نسنجیده بودن و بازطراحی نادرست، به نتیجه مناسبی نمی‌رسند. چاره این مشکل طراحی سیستم‌عامل جدید برای بازآفرینی و جداسازی کار در قالب وظایف و قابلیت‌هاست.

اکوسیستم بی‌کران آرایش‌های کاری

سازمان‌ها به‌طور روزافزونی وظایف را به کارکنان غیردائم خود می‌سپارند. در سیستم‌عامل جدید، کار به آرایش خاصی وابسته نیست. پیش‌تر، سازمان‌ها تنها

شاغلان دائمی خود را کارمند محسوب می‌کردند، اما در سازوکار جدید باید این پیش‌فرض متداول را کنار بگذارند. این‌ها نمونه‌هایی از آرایش‌های کاری جدید هستند:

- پیمانکاری
- فریلنسری
- کار داوطلبانه
- کار گیگ (خوبش‌فرمایی)
- پلتفرم‌های تبادل استعداد_ کارکنان تمام‌وقتی که فراتر از وظایف عادی، روی سایر پروژه‌ها و اهداف سازمان هم کار می‌کنند

بی‌تردید اشتغال تمام‌وقت و عادی هم باید در این فهرست باشد، اما تنها گزینه موجود نیست؛ در عوض باید یکی از گزینه‌های در دسترس باشد که برای همکاری میان کارکنان سازمان بهینه‌سازی شده است. اما اکثر سازمان‌ها تنها به کارمندان دائم اهمیت می‌دهند. حتی اگر پیمانکاران را هم در این فهرست بگذارند، اغلب آن‌ها را از کارمندان دائم جدا می‌کنند و مدیریتشان را به واحد تدارکات می‌سپارند؛ آن‌هم درحالی‌که واحدهای منابع انسانی و تدارکات یا اجازه ندارند سیستم‌های خود را با این کارکنان به اشتراک بگذارند یا به آن‌ها گفته می‌شود که بهتر است این کار را انجام ندهند، چه رسد به اینکه همکاری پیمانکاران با کارکنان دائم سازمان را بهینه کنند.

جداسازی قابلیت‌ها و بهره‌گیری از "همه توانمندی‌های" کارکنان

چطور سازمان‌ها و جامعه باید توانمندی‌های افراد، کارکنان و متقاضیان استخدام را شناسایی کنند؟ پیش‌تر، سازمان‌ها توانمندی کارمند را به شغل ربط می‌دادند. همچنین اکثر سیستم‌های منابع انسانی روی صلاحیت‌های فرد برای استخدام در مشاغل سطح پایین یا انتقالش به مسئولیت‌های جدید در داخل سازمان تمرکز می‌کردند. برنامه‌های آموزشی در راستای آماده‌سازی کارکنان برای مشاغل طراحی شده‌اند و سیستم‌های کاری سنتی مشاغل سابق فرد را بررسی می‌کنند. رزومه‌های مرسوم مشاغل و وظایف پیشین شخص را فهرست می‌کردند. به همین ترتیب مؤسسات آموزشی نیز پس از پذیرش دانشجو در رشته معین و گذراندن درس‌های مربوطه، به او مدرک می‌دادند و ملاک تحصیلات فرد هم همین بود. سیستم‌عامل سنتی با ترکیب این دو سازوکار،

مشاغل سازماندهی شده با پیش‌نیازهای معین طراحی می‌کند و سپس به دنبال متقاضیان واجد شرایط با مدارک مرتبط می‌رود.

مشاهده کار و کارمند با این دیدگاه به هیچ‌عنوان بهینه نیست. نخست، وقتی شایستگی‌های کارمند فقط در مدرک تحصیلی یا مشاغل پیشین او دیده شوند، سایر توانمندی‌های بی‌ربط با این مدرک یا شغل از نظرهای پنهان می‌مانند. یکی از نمونه‌های متداول خرده‌فروشی‌ها هستند. فروشگاه‌ها بخش‌هایی از تجربه مشتری نظیر عملیات صندوق را به ابزارهای اتوماسیون می‌سپارند. اگر کارمند شما صرفاً سابقه "صندوقداری" داشته باشد و هیچ اطلاعی از سایر مهارت‌های او نداشته باشید، ترغیب می‌شوید تا به جای او و سایر صندوقدارها، کارمندان جدیدی برای نگهداری و برنامه‌نویسی سیستم صندوقداری خودکارتان استخدام کنید. سیستم‌عامل سنتی کار هیچ اطلاعاتی درباره سایر مهارت‌های افراد نمی‌دهد و صرفاً از سابقه صندوقداری آن‌ها می‌گوید.

درحالی‌که شاید صندوقدار فروشگاه دوره‌های دانشگاهی یا آنلاین دیگری را گذرانده باشد و بتواند وظایف دیگری مثل کدنویسی کامپیوتر و تحلیل سیستم را هم انجام دهد. کارکنان اغلب مهارت‌های دیگری هم دارند و می‌توان وظایف جدیدی را به آن‌ها سپرد. سیستم‌عامل سنتی کار، که مبتنی بر شغل و شاغل است، احتمال کدنویس یا تحلیلگر بودن صندوقدار کنونی فروشگاه را نادیده می‌گیرد، زیرا سایر مهارت‌های کارمند را نمی‌بیند. درحالی‌که اگر سازمان به کل مهارت‌ها و شایستگی‌های کارمندش واقف باشد، به اصطلاح از "همه توانمندی‌های" او استفاده می‌کند. فقط برخی از ویژگی‌های فرد در هر موقعیت شغلی استفاده می‌شوند، اما در صورت تغییر کار، شاید سایر مهارت‌های مرتبط نیز کاربردشان را نشان دهند.

دوم، سیستم‌عامل سنتی با اتکا به شغل و اشتغال، فرصت اندکی برای ارزیابی کامل از متقاضی فراهم می‌کند و تنها شایستگی او برای تصاحب آن شغل را در نظر می‌گیرد. اگر متقاضی پیش‌تر شغلی شبیه به این نداشته باشد، به راحتی رد می‌شود و شایستگی او را کافی نمی‌دانند. باین‌حال بهینه‌سازی کار به رویکرد دقیق‌تری نیاز دارد. به‌ویژه در دوران کمبود نیروی کار یا تحولات سریع، نباید به دنبال "متقاضیان کاملاً شایسته برای هر شغل" باشید، بلکه باید بدانید کدام‌یک از متقاضیان تقریباً شایسته‌اند و چطور می‌توان آن‌ها را به شایستگی کامل رساند. برای ارزیابی متقاضیان تقریباً شایسته، سیستم کار سازمان باید مجموعه توانمندی‌های کارمند را ببیند، نه

اینکه فقط به "مدرک" یا "شغل" قبلی او اکتفا کند. برای اینکه بدانید چگونه می‌توانید پتانسیل کامل کارکنان تقریباً شایسته را شکوفا کنید هم به سیستمی نیاز دارید که مجموعه توانمندی‌های آن‌ها را بشناسد و بداند چگونه با افزودن چند قابلیت جدید، آن‌ها را کاملاً شایسته اجرای آن وظیفه کند.

البته سیستم‌های کنونی سازمان‌ها نیز قدری ریزبین‌تر شده‌اند. اکثر سازمان‌ها نه فقط شغل‌های قبلی کارکنان بلکه بخشی از توانمندی‌های آن‌ها را می‌شناسند. این توانمندی‌ها اغلب در دسته مهارت‌ها یا شایستگی‌های فرد جای می‌گیرند. مؤسسات آموزشی به‌طور فزاینده‌ای ملزم می‌شوند تا دوره‌های آموزشی خود را جدا کرده و به‌این ترتیب فرصت ورود و خروج دانشجویان به محل کار و دانشگاه را فراهم کنند و "گواهی‌های قابل افزودن" ارائه دهند، طوری که به‌مرور به جزئیات مدرک اضافه شود و دریافتش مستلزم یک دوره پیوسته حضور در دانشگاه نباشد. هم‌اکنون نیز نسل جدیدی از سیستم‌ها برای جداسازی توانمندی‌های کارمندان آغاز شده‌اند؛ این همان اتفاقی است که برای وظایف و مؤلفه‌های هر شغل رخ می‌دهد.

اصول سیستم‌عامل جدید کار

چهار اصل سیستم‌عامل جدید کار به این ترتیب هستند:

۱. قبل از هر چیز، نه به مشاغل کنونی بلکه به کار (وظایف کنونی و آتی) بیندیشید.
۲. از ترکیب انسان‌ها و ابزارهای اتوماسیون بهره بگیرید.
۳. انواع روش‌های اجرای کار (نظیر استخدام، گیگ، فریلنس، اتحادیه‌ها، پروژه‌ها و سایر آرایش‌های متفاوت) را در نظر بگیرید.
۴. به استعداد‌های سازمان اجازه بدهید تا میان کارها "جریان" داشته باشند، نه اینکه به مشاغل سنتی و ثابت محدود شوند.

هرکدام از این اصول تمایزهای مفیدی را میان سیستم‌عامل قدیمی و جدید کار نشان می‌دهند. در ادامه، هرکدام از آن‌ها را شرح می‌دهیم.

قبل از هر چیز، نه به مشاغل کنونی یا آتی بلکه به کار بیندیشید

سیستم‌عامل سنتی کار قبل از هر چیز به مشاغل و شاغلان کنونی سازمان می‌اندیشد و همین رویکرد چند چالش بزرگ به وجود می‌آورد. برای نمونه، چالش افزودن ابزار اتوماسیون جدید به سازمان را در نظر بگیرید. سیستم‌عامل مرسوم روش کار را با پرسش‌های این‌چنینی چارچوب‌بندی می‌کند: «چه مشاغلی به‌خاطر اتوماسیون حذف می‌شوند؟»، «باید چه دوره‌های آموزشی مرتبطی برای کارکنان کنونی سازمان بگذارم؟» یا «باید چقدر هزینه کنم تا کارکنان ماهر موردنیازم را به سازمان بیاورم؟» این پرسش‌ها نگاه کوتاه‌بینانه‌ای به کار دارند و به همین دلیل، فرصت‌ها و چالش‌های مهمی را نادیده می‌گیرند. اما چارچوب سیستم‌عامل جدید کار، با پرسش‌های متفاوتی آغاز می‌شود:

- صرف‌نظر از مشاغل کنونی، وظایف حال حاضر و آینده کار چه هستند؟
- برای اجرای این وظایف به چه قابلیت‌هایی نیاز است؟
- کدام‌یک از کارکنان کنونی و آتی، صرف‌نظر از موقعیت شغلی حال حاضر، چنین قابلیت‌هایی دارد یا می‌تواند آن‌ها را پرورش دهد؟
- بهترین آرایش کاری (ازجمله آرایش‌های فراتر از اشتغال تمام‌وقت) برای بهره‌گیری از این قابلیت‌ها چیست؟

از ترکیب انسان‌ها و ابزارهای اتوماسیون بهره بگیرید

سیستم‌عامل سنتی کار ابزار اتوماسیون را جایگزین انسان فرض می‌کند. درحالی‌که رابطه واقعی این دو خیلی ظریف‌تر است و سیستم‌عامل جدید کار به‌خوبی آن را نشان می‌دهد. بسته به ویژگی‌های وظیفه و اهداف آن، اتوماسیون می‌تواند جایگزین، مکمل یا موجب تحول کار انسان شود. سیستم‌عامل جدید کار پرسش‌های بهتری پیش روی سازمان‌ها می‌گذارد:

- اصلی‌ترین وظایف در این فرایند چه هستند؟
- هر وظیفه چه ویژگی‌هایی دارد (تکرارشونده است یا تغییرپذیر، ذهنی است یا فیزیکی، مستقل است یا تعاملی)؟

- در هر کدام از این وظایف می‌خواهیم به چه هدفی برسیم؟
- آیا اتوماسیون جایگزین انسان می‌شود، عملکردش را تقویت می‌کند یا کار جدیدی می‌سازد؟
- چه نوع ابزارهای اتوماسیونی موجودند (اتوماسیون با استفاده از ربات، اتوماسیون شناختی، اتوماسیون اجتماعی یا مشارکتی)؟
- بهینه‌ترین راه برای ترکیب انسان و ابزارهای اتوماسیون در انجام دادن شغل‌ها و فرایندهای سازمان چیست؟

به پرسش اول دقت کنید که چگونه تمرکز تحلیل را نه روی کل شغل بلکه به‌سوی وظایف جداشده آن می‌برد. با این تغییر دیدگاه اساسی، سایر بخش‌های تحلیل نیز بهینه‌تر می‌شوند.

پیشرفت چشمگیر اتوماسیون در حوزه‌های متنوع را دیده‌ایم، به‌ویژه اینکه همه‌گیری کرونا به آن سرعت بخشید. اکنون ربات‌های بیمارستانی، از راه دور بیمار را زیر نظر می‌گیرند و دمای بدن او را ثبت می‌کنند. یا ربات‌های ساختمانی می‌توانند با نظارت از راه دور، کف زمین را بخارشوی کنند. همچنین افزایش اشتیاق و سعی‌وخطای سازمان‌ها را برای به‌کارگیری ربات‌ها در انبارهای "تاریک" و عملیات تولید دیده‌ایم؛ به‌این‌ترتیب خطر کمتری جان انسان‌ها را تهدید می‌کند و همچنین در صورت بیماری، جایگزین مناسبی دارند. اما این نوآوری‌ها به‌ندرت تهدیدی برای کار انسان‌ها هستند. در عوض، مسئولیت نیروهای انسانی تکامل می‌یابد، طوری که حل مشکلات و نگهداری تشکیلات کاملاً مکانیزه به آن‌ها سپرده می‌شود. در ادامه کتاب به این موضوع می‌پردازیم. البته همانند نمونه بالا، همواره خروجی باید نتیجه بهره‌برداری سنجیده‌ای از ترکیب انسان و ابزار باشد، مانند آنچه پیش‌تر گفتیم، نه اینکه صرفاً ماشین جایگزین انسان برای انجام دادن وظیفه‌اش شود.

اجازه بدهید نمونه‌ای از عملکرد ربات را در بیمارستان بیاوریم تا ارزش پرسش‌های بالا را نشان دهیم:

۱. اصلی‌ترین وظایف فرایند چه هستند؟

به‌جای پرسش «آیا ربات‌ها جایگزین پرستارها می‌شوند؟»، شغل پرستاری را جدا می‌کنیم: متوجه می‌شویم بخشی از زمان پرستاران صرف بررسی کردن

وضعیت بیمار و کارهایی روتین مثل اندازه‌گیری دمای بدن می‌شود؛ درحالی‌که آن‌ها بخش دیگری از زمانشان را برای وظایف تخصصی‌تری مثل رسیدگی به شرایط بحرانی و دارو دادن به بیمار می‌گذارند.

۲. هر وظیفه چه ویژگی‌هایی دارد (تکرارشونده است یا تغییرپذیر، ذهنی است یا فیزیکی، مستقل است یا تعاملی)؟

حالا می‌توانیم دریابیم که مواردی مثل اندازه‌گیری دمای بدن وظایفی تکرارشونده، فیزیکی و نه‌چندان تعاملی هستند و به همین دلیل، می‌توان از ابزارهای اتوماسیون برای انجام دادن آن‌ها استفاده کرد. از سوی دیگر، رسیدگی به شرایط بحرانی و دارو دادن به بیمار جزء وظایف تغییرپذیر، ذهنی و تعاملی هستند؛ بنابراین برای انسان‌ها مناسب‌تر و با توانایی‌های آن‌ها سازگارترند.

۳. در هر کدام از این وظایف می‌خواهیم به چه هدفی برسیم؟

وظایفی نظیر اندازه‌گیری دمای بدن با رعایت حداقل استانداردها و اجتناب از خطاهایی واضح، به هدف مدنظرشان می‌رسند. درحالی‌که رسیدگی به شرایط بحرانی و دارو دادن به بیمار باید با استاندارد بسیار بالایی انجام شود و کیفیت عملکرد پرستار تفاوت بسیار چشمگیری در نتیجه نهایی ایجاد می‌کند. البته وقتی پرستار دمای بدن بیمار را اندازه می‌گیرد، باتوجه به اثرات مثبت تعامل اجتماعی، به روند بهبود او کمک می‌کند. این نمونه خوبی از جداسازی شغل است که تأثیرش بر تحقق اهداف مدنظر را نشان می‌دهد. در صورت جداسازی وظیفه "تعامل انسانی" از "اندازه‌گیری دمای بدن"، متوجه می‌شویم وقتی به‌طور معمول پرستار دارو را به بیمار می‌دهد، تعاملی انسانی با بیمار شکل می‌گیرد.

۴. آیا اتوماسیون جایگزین انسان می‌شود، عملکردش را تقویت می‌کند یا کار جدیدی می‌سازد؟

اکنون پس از جداسازی وظایف، می‌بینیم که ربات‌ها می‌توانند جایگزین پرستاران برای اندازه‌گیری دمای بدن و ارزیابی وضعیت بیماران شوند. از برخی جهات این ابزارهای اتوماسیون با کاهش مشغله پرستار، به او اجازه می‌دهند تمرکزش را روی وظایف حیاتی‌تر بگذارد و به این ترتیب عملکردش را تقویت می‌کنند.

۵. چه نوع ابزارهای اتوماسیونی موجود هستند (اتوماسیون با استفاده از ربات، اتوماسیون شناختی، اتوماسیون اجتماعی یا مشارکتی)؟

اگر مانیتور بیمار داده‌هایش را مستقیم به پایگاه داده بیمارستان بفرستد، می‌توان برای اندازه‌گیری دمای بدن یا ارزیابی وضعیت بیمار از ربات استفاده کرد. البته می‌توان از اتوماسیون شناختی (یا هوش مصنوعی) هم استفاده کرد؛ وقتی مانیتور بیمار به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی شده است تا در صورت مشاهده هر نشانه هشیار نبودن یا بالا بودن دمای بدن بیمار برای چند دوره متوالی، به پرستاران هشدار بفرستد. در نهایت، می‌توان از ربات‌های "اجتماعی" استفاده کرد؛ وقتی ربات‌ها میان بیماران می‌چرخند و با پرستاران تعامل می‌کنند.

۶. بهینه‌ترین راه برای ترکیب انسان و ابزارهای اتوماسیون برای انجام دادن شغل‌ها و فرایندهای سازمان چیست؟

با جداسازی شغل پرستار، اکنون متوجه می‌شویم ترکیب دقیقی از نیروی انسانی و دستیار رباتیک فرایند پرستاری را بهینه می‌کند. به این ترتیب تعریف جدیدی از کار ارائه می‌شود که فراتر از شرح شغل مرسوم برای پرستاری است. همچنین اکنون احتمال همکاری نزدیک پرستاران با طراحان، تکنیسین‌ها و پرسنل نگهداری ربات افزایش می‌یابد.

انواع روش‌های اشتغال انسانی را در نظر بگیرید

جدای از بحث اتوماسیون، آینده کار شامل آرایش‌های کاری متفاوتی می‌شود. این یعنی شیوه‌های متفاوت و فراتر از اشتغال تمام‌وقت و عادی که امروزه متداول است. در سازوکارهای بهینه، به ندرت کل شغل را به افرادی با آرایش‌های کاری متفاوت می‌سپارند. در عوض باید شغل را جدا کنند و ببینند کدام وظیفه به چه نوع کارمندانی سپرده شود؛ در این صورت بهینه‌ترین سازوکار حاصل می‌شود.

سه جنبه و پرسش اساسی درباره طراحی و بهینه‌سازی آرایش‌های کاری جایگزین وجود دارد:

۱. تکلیف (یا کاری که باید انجام شود)

(الف) می‌تواند تا چه جزئیاتی تفکیک شود؟

(ب) تا چه میزان می‌توان آن را به افراد پراکنده سپرد؟

(ج) تا چه میزان می‌توان آن را بدون قرارداد استخدام اجرا کرد؟

۲. سازمان (مرزهای دربرگیرنده کار)

(الف) سازمان تا چه حد اجازه نفوذ دیگران را به مرزهایش می‌دهد؟

(ب) سازمان تا چه حد باید با دیگران پیوند قدرتمندی برقرار کند؟

(ج) اجرای وظیفه مد نظر تا چه میزان به همکاری جمعی نیاز دارد؟

(د) این مرزها باید چقدر انعطاف‌پذیر باشند تا دیگران را در خود جای دهند؟

۳. پاداش‌ها (مزایای حاصل از کار)

(الف) چه زمانی می‌توان به آن‌ها دست یافت؟

(ب) چقدر باید آن را شخصی‌سازی کرد؟

(ج) چقدر باید به‌شکلی نوآورانه به روش‌هایی فراتر از دستمزد و مزایای مرسوم

اندیشید؟

برای نمونه، شغل طراح محصول در سازمان‌ها وظایف متعددی دارد. یکی از این وظایف ایده‌پردازی برای محصولات یا ویژگی‌های جدید است. این وظیفه در کنار سایر مسئولیت‌های شغل مثل ارزیابی ایده‌ها از منظر هماهنگی با محصولات یا استراتژی‌های بازاریابی کنونی و همچنین متقاعدسازی ذی‌نفعان کلیدی سازمان برای پذیرش این ایده‌ها قرار می‌گیرد. اگر شغل را جدا کنیم، وظیفه طراحی ایده‌های جدید می‌تواند به یک "تکلیف و مأموریت" مجزا از سایر بخش‌های شغل تبدیل شود. این وظیفه می‌تواند به گروه‌های کانونی داوطلب سپرده شود. این گروه می‌تواند متشکل از مشتریان عادی سازمان باشد، وظیفه میان عدّه زیادی از داوطلبان پخش شود و کارشان را بدون قرارداد استخدام انجام دهند. مرز "سازمان" باید تنها تا اندازه‌ای باز باشد که داوطلبان فرصت تعامل با تیم‌های طراحی محصول را داشته باشند. "پاداش" هم می‌تواند شامل توزیع محصولات رایگان یا حتی سرگرمی حاصل از مشارکت در این فرایند باشد و خیلی زود به داوطلبان داده شود.

حال فرض کنید سؤال به این صورت طراحی می‌شد: «آیا گروه‌های کانونی داوطلب می‌توانند شغل طراح محصول را انجام دهند؟» در این صورت به آن جواب منفی می‌دادند و این راهکار جایگزین به راحتی رد می‌شد. به همین ترتیب فرض کنید سؤال به این شکل مطرح می‌شد: «چطور می‌توانیم شغلی طراحی کنیم که تنها وظیفه‌اش پیشنهاد محصولات و ویژگی‌های جدید باشد؟» باز هم جواب منفی می‌شد، زیرا سازمان آن قدر در این زمینه کار ندارد تا یک شغل عادی و جداگانه به آن اختصاص دهد.

وقتی کار جداسازی شود، گزینه‌های متنوع‌تری برای اجرای وظایف جداگانه آن وجود دارد. این گزینه‌ها عبارت‌اند از: کارمند تمام‌وقت یا پاره‌وقت در دفتر سازمان، کارمند تمام‌وقت یا پاره‌وقت در سایر موقعیت‌های مکانی، سپردن پروژه یا مأموریتی خاص به کارمندان سایر بخش‌های سازمان، پیمانکاران مستقل (چه با همکاری مستقیم و چه از طریق پلتفرم‌های گیگ نظیر آپورک و تاپ‌تل^۱)، برون‌سپاری یا کارکنان شرکت‌های همکار.

بگذارید استعدادها بین کارها جریان داشته باشند، نه اینکه به مشاغل ثابت و دائم محدود شوند

استعدادها باید بین کارها جریان داشته باشند. شاید گاهی اوقات این کارها مشاغل تمام‌وقت را نیز شامل شوند، اما حتی این مشاغل هم باید قابل تعویض باشند. جریان داشتن کارکنان یعنی به شرح وظایف شغل خود محدود نشوند و از قابلیت‌هایشان در مهم‌ترین پروژه‌ها و وظایف استفاده کنند؛ برای مثال وقتی تحلیلگران کسب‌وکار، کارشناسان داده و توسعه‌دهندگان نرم‌افزار به طراحی قابلیت جدیدی برای نرم‌افزار ارتباط با مشتری مشغول می‌شوند.

راز بازآفرینی بهینه و مداوم کاژ تقسیم‌بندی استعدادها به شیوه زیر است:

۱. استعدادهای منصوب به مشاغل تمام‌وقت و ثابت؛ شاید به خاطر حجم کارها که به سادگی می‌تواند در چارچوب شغل ثابت جای بگیرد. یا شاید مهارت‌های منحصربه‌فرد و دشواری دارند و منطقی است تکلیف و مأموریت تمام‌وقت و ثابتی به آن‌ها سپرده شود.

۲. استعداد‌های متحرک میان وظایف، مأموریت‌ها یا پروژه‌ها؛ شاید به‌خاطر اینکه چند فرایند کاری مختلف، به‌طور کوتاه‌مدت به قابلیت‌های مهم آن‌ها نیاز دارند (برای نمونه، کارشناس داده‌ فریلنسر که برحسب نیاز، مدام میان پروژه‌های بازاریابی، منابع انسانی و واحد عملیات سازمان جابه‌جا می‌شود).
۳. استعداد‌های به‌کارگرفته‌شده در مسئولیت‌های ترکیبی؛ گاهی تمام تمرکزشان را روی شغل معینی می‌گذارند، اما در صورت بروز چالش‌های خاص، پروژه‌های دیگری را هم می‌پذیرند (برای نمونه، پلتفرم‌های تبادل استعداد سازمان‌ها که شاغلان ثابت مسئولیت پروژه‌های دیگری را نیز می‌پذیرند).

برای تصمیم‌گیری دربارهٔ بهینه‌سازی آرایش‌های کاری ثابت، متحرک و ترکیبی، باید پرسش‌های بالا را دربارهٔ آرایش‌های کاری متفاوت در نظر بگیرید. اکنون این پرسش‌ها دربارهٔ کارمندان سازمان پرسیده می‌شوند، پس بحث انجام دادن وظیفه بدون قرارداد اشتغال دائم صدق نمی‌کند. در زمینهٔ سؤالات "مرز" نیز اکنون تمرکز نه بر مرزهای سازمان بلکه بر مرز میان واحدهای مختلف یا مشاغل داخلی سازمان است.

جداسازی برای چابکی سازمان حیاتی است

سازمان‌ها، کارکنان و جوامع چطور سیستم‌عامل ریشه‌دار کنونی را کنار بگذارند؟ اصل چابک‌سازی هم انگیزهٔ خوبی برای کنار گذاشتن سازوکار قدیمی است و هم نحوهٔ اجرای آن را نشان می‌دهد.

نظریهٔ فرایندهای چابک در حوزهٔ توسعهٔ نرم‌افزار بسیار جا افتاده و جایگزین سیستم قدیمی "آبشاری" شده است. در سازوکار آبشاری، مراحل توسعهٔ نرم‌افزار به‌طور خطی انجام می‌گیرند و پس از تکمیل هر مرحله، فاز بعدی آغاز می‌شود و فرصت اندکی برای بازگشت به گام‌های قبلی وجود دارد. درحالی‌که در روش چابک، مراحل مختلف پروژه هم‌زمان پیش می‌روند، همواره نرم‌افزار را با توجه به رفتارها و خواسته‌های کاربران آزمایش می‌کنند و مدام نسخه‌های جدیدی منتشر می‌شود.

بسیاری از سازمان‌ها روش‌های چابک را به توسعهٔ نرم‌افزار محدود نکرده‌اند و از آن برای تحول طرز فکر و سایر فرایندهای کاری‌شان نیز بهره می‌گیرند. در این راستا سه

اصل محوری چابک‌سازی را در دستور کار خود قرار داده‌اند:

۱. اولویت داشتن افراد و تعامل‌ها به فرایندها و ابزارها
۲. اولویت داشتن تعامل با مشتری به مذاکرات قراردادی
۳. اولویت داشتن واکنش به تحولات نسبت به پیگیری برنامه‌های کنونی

البته این ارزش‌ها اهمیت ویژه‌ای برای راه‌اندازی سیستم‌عامل جدید کار دارند؛ اما بازطراحی فرایندهای چابک به‌تنهایی بر محدودیت‌های طرز فکر سنتی نسبت به مشاغل غلبه نمی‌کند. کما اینکه یکی از تولیدکنندگان بزرگ کالاهای مصرفی اصول چابک‌سازی را اجرا کرد؛ اما با وجود راهکار سنجیده برای طراحی مجدد فرایندها و حتی ارتقای مهارت‌های کارکنان، مشکلات اساسی برای جریان داشتن کارکنان میان کارهای مختلف یا همکاری فعالانه آن‌ها برای حل مشکلاتی در شغل‌ها یا بخش‌های مختلف سازمان داشتند. برای نمونه، مراکز تماس از شکایت‌های مشتریان درباره نیاز برای بهبود محصولات می‌گفتند و این فرایند باید از سوی طراحان/توسعه‌دهندگان محصول انجام می‌گرفت. طبق اصول چابک‌سازی، راهکار واضحی برای حل این مشکل وجود دارد: نمایندگان مرکز تماس و طراحان/توسعه‌دهندگان به کمک همدیگر به این چالش رسیدگی کنند. اما در واقعیت با اینکه نمایندگان مرکز تماس از شکایت‌های مشتریان خبر داشتند، انتقال این شکایات به طراحان و توسعه‌دهندگان محصول را وظیفه خود نمی‌دانستند. به همین ترتیب طراحان/توسعه‌دهندگان محصول نیز پرسیدن یا حتی شنیدن گزارش‌های نمایندگان مرکز تماس درباره شکایت‌های مشتریان را وظیفه خودشان نمی‌دانستند. سیستم‌عامل سنتی شرح شغل را بیانگر کار و عملکرد شاغلان را بیانگر توانمندی‌های کارکنان می‌داند. بنابراین اغلب ارزش‌های مهم فرایند چابک‌سازی بر باد رفتند، زیرا کارکنان در سیستم مشاغل کنونی گرفتار بودند و هیچ سازوکاری برای جریان یافتن به سمت تحقق هدفشان یعنی بهبود محصول وجود نداشت.

سازمان نمی‌توانست مشاغل کنونی را به وظایف مجزا و به‌طور واضحی همسو با اهدافش جدا کند، بنابراین کارکنان مشکلات زیادی با کارهایی داشتند که فراتر از شغلشان بود. از آن‌ها خواسته بودند تا تناسب پروژه‌ها با وظایف روزمره خود را بفهمند، زمان و فضای لازم را برای کمک کردن به آن‌ها بیابند و پاسخگوی مافوق‌های ناراضی خود باشند که احساس می‌کردند این پروژه‌ها ربطی به حوزه تخصصی کارکنانشان ندارند.

تاریخچه جداسازی کار

اگر سیستم‌های کاری از حالت سنتی و محدود به شغل و اشتغال رها شوند، بهینه‌سازی کار به شکل بهتری صورت می‌گیرد. این ایده براساس دهه‌ها تحقیق و تلاش در زمینه شناسایی اهمیت اساس جداسازی وظایف هر شغل و مهارت‌های شاغلان بنا شده است. اگرچه تحقیقات پیشین هنوز به طراحی سیستم‌عامل جدید و مشروح در این کتاب ختم نشده‌اند، اطلاعات مفیدی در اختیارمان می‌گذارند. نخست، درک تأثیر و اهمیت تحقیقات پیشین مهم است. دوم، بسیار آموزنده است که بدانیم حتی این تحقیقات مهم و مفید نیز به‌خاطر اصرار مداوم روی برقراری ارتباط میان کار و سیستم‌عامل سنتی به نتیجه نرسیدند.

تیلوریسم^۱ (حوالی ۱۹۲۰)

می‌توان گفت قدمت روش‌های جداسازی کار به آغاز انقلاب صنعتی بازمی‌گردد. شاید عنوان این کتاب، "کار کردن بدون شغل"، به‌طور معقولانه‌ای تصاویری از تجزیه مداوم و کالایی شدن کار یا تصاویر ساختمانی پر از المان‌های کاری جداگانه را به ذهن بیاورد که کارکنان و رهبران را وادار می‌کند که سعی کنند بدون هیچ‌گونه سرنخی مسیر پیشرفت سازنده و قاعده‌مند را بیابند. هیچ‌کدام از این دو تصویر کاملاً دقیق نیستند، اما می‌توانند رویکرد ما و ارزش‌هایش را توضیح دهند.

کسانی که تاریخ کار را مطالعه کرده‌اند به‌خوبی می‌دانند فردریک دابلیو. تیلور^۲ در دهه ۲۰ میلادی، یکی از اولین هواداران جداسازی و بازاریابی کار بود. مقبول‌ترین تعریف از "تیلوریسم" چنین است: تلاش برای بهره‌کشی از کارکنان با شناسایی پربازده‌ترین روش برای انجام دادن هر وظیفه و اصلاح ساختار کار است، به‌گونه‌ای که هر کارگر ملزم شود تنها از همین روش بهینه استفاده کند. طبق تعریف، این شیوه از "مدیریت علمی" و وظیفه‌محور به شناسایی بهینه‌ترین روش‌های کاری ختم می‌شود، خستگی و مصدومیت‌های کارکنان را به حداقل می‌رساند و دستمزد بهتر و عادلانه‌تری می‌پردازد، زیرا تمام کارکنان یاد می‌گیرند کارشان را با بهینه‌ترین روش‌های امتحان‌پس‌داده انجام دهند.

-
1. Taylorism
 2. Frederick W. Taylor

همان‌طور که ریچارد سالامی^۱ در ۲۰۱۸ خاطرنشان کرد:

«مهندسان مسئول بهره‌وری اقداماتی افراطی برای سنجش و نظارت بر حرکات بدن کارگران انجام می‌دادند. آن‌ها زمان‌سنج داشتند، از کارکنان عکس و فیلم می‌گرفتند و به انگشت کارگران لامپ می‌بستند تا با گرفتن عکس‌های لانگ‌اکسپوژر^۲، حرکات دستشان را زیر نظر بگیرند. یکی از مهندسان به نام فرانک گیلبرت^۳ حرکات هر انگشت، شانه و پا را جداگانه و با دقت یک‌هزارم ثانیه ثبت و بررسی می‌کرد. کارگران ملزم بودند شواهد بی‌کفایتی‌شان را بررسی کنند و روش‌های بهتری را یاد بگیرند. آن‌ها باید استانداردهای جدید را رعایت می‌کردند، وگرنه اخراج می‌شدند ... دهه‌ها پیش از ظهور دوربین‌های مداربسته در محیط کار - و بعدها نرم‌افزارهایی برای پایش فعالیت‌های پشت کامپیوتر - این گروه از مهندسان و مشاوران نوظهور عملیات نظارت مکانیکی، ارزیابی مکرر عملکرد، مدیریت از طریق داده و نظارت انفرادی را در آزمایش‌هایی طولانی‌مدت و وسیع انجام می‌دادند.»

سالامی به وجوه تشابه و خطرات این رویکردها در زمینه‌ی انسانیت‌زدایی و کالایی شدن کار اشاره کرد: «آخرین رسوایی در این زمینه به انبارهای آمازون و مچ‌بند جدید شرکت مربوط می‌شود؛ مدیران از طریق این مچ‌بندها حرکات دست کارکنان را در هر لحظه پایش و ثبت می‌کنند. بعضی‌ها این فناوری را گونه‌ای بسیار ناخوشایند و مخرب از نظارت توصیف کردند. اما آمازون پاسخ داده است که خبرنگاران طرز فکری "گمراه‌کننده" دارند. به ادعای این آبرخرده‌فروش، تنها هدف دستگاه آن‌ها انتقال تجهیزات پایش موجودی از کف دست به مچ کاربران است؛ پس لزومی به این همه شلوغ‌کاری نیست.»

پایان شغل (حوالی ۱۹۹۴)

یکی از معروف‌ترین اشارات به سیستم کار کردن بدون شغل، مقاله "پایان شغل"

1. Richard Salame

۲. Long-exposure: تکنیک لانگ‌اکسپوژر به شیوه‌ای از عکاسی (عموماً طبیعت و لندسکیپ) گفته می‌شود که در آن عکاس برای ثبت تصویری دنباله‌دار از سوژه‌های متحرک، از سرعت شاتر کم استفاده می‌کند.

3. Frank Gilbreth

مجله فورچون در سال ۱۹۹۴ است. ویلیام بریجز^۱ در آن مقاله، پیش‌فرض اساسی این کتاب را شرح می‌دهد: سازمان‌دهی کار در قالب شغل محصول انقلاب صنعتی بود. درحالی‌که وقتی آیندگان به عقب بنگرند، متوجه می‌شوند بسیاری از اصطکاک‌ها و معضلات دهه ۹۰ به‌خاطر تلاش نافرجام ما برای درک و مدیریت کار در مرزهای محدود مشاغل در سازمان‌ها بوده است.

به عقیده بریجز، «خوشه‌بندی پروژه‌ها تنها الگوی سازمانی است که چنین سوگیری ذاتی ندارد.» او نوشت: «سازمان‌های امروزی به‌سرعت در حال گذار از سازوکار شغل‌محور به گروه‌بندی کارهای موردنیازشان هستند. مشاغل در واقع واحد ساختگی و معینی از این گروه هستند. همچون تکه‌های جداگانه‌ای از مسئولیت که در کنار هم باید کل کارها را پوشش بدهند. شغل فلانی رسیدگی به این وظایف است، بهمانی آن وظایف را انجام می‌دهد و شما هم باید این وظایف را بپذیرید. اغلب در کنار همدیگر کارها را انجام می‌دهید، اما همواره بخش‌های معینی از کار در شرح شغل هیچ‌یک از پرسنل قرار نمی‌گیرند؛ پس به‌مرور مسئولیت‌ها اصلاح و شغل‌های جدیدی اضافه می‌شوند تا همه کارها انجام شوند.»

بریجز از اینتل مثال زد. کارکنان جدید سازمان برای اجرای پروژه خاصی انتخاب می‌شوند، این پروژه به‌مرور تغییر می‌کند و در نتیجه مسئولیت‌ها و وظایف آن شخص هم عوض می‌شوند. سپس کارمند برای پروژه دیگری انتخاب می‌شود (خیلی زودتر از آنکه پروژه اول به پایان برسد) و همین روند ادامه می‌یابد. برای پیشبرد هم‌زمان این پروژه‌ها باید زیر نظر چند رهبر فعالیت کنند، جدول زمانی متفاوتی داشته باشند، در محل‌های مختلفی حاضر شوند و وظایف متفاوتی را بر عهده بگیرند. بریجز گوشزد می‌کند: «سلسله‌مراتب از بین می‌رود، آن‌هم نه در کلام، بلکه عملاً نمی‌توان در این شرایط چنین مراتبی را حفظ کرد.»

مقاله بریجز با مثال زدن از سیستم کاری پروژه‌محور و خودگردان اینتل، کاملاً قانع‌کننده است. با این حال حتی امروزه نیز اکثر سیستم‌های کاری هنوز شغل و اشتغال را واحد اساسی خود برای مدیریت کار می‌دانند. وعده بریجز مبنی بر طراحی مدل جدید، کماکان منتظر رها شدن کار از قید مشاغل ثابت است.

بازآفرینی کار ... کارگر در نقش طراح کار

ایمی ورزنپوسکی^۱ و جین داتن^۲ در سال ۲۰۰۱ از "بازآفرینی شغل" گفتند. به ادعای آن‌ها با وجود ثابت بودن مشاغل، کماکان بخشی از قدرت تصمیم‌گیری درباره وظایف کاری، روابط و همچنین معنا و ارزش هر وظیفه در اختیار کارمندان است. براساس شواهد، این قدرت می‌تواند تأثیر مثبتی داشته باشد. به ادعای آرنولد باکر^۳ و اوانجلیا دموروتی^۴، شاغل می‌تواند از طریق بازآفرینی شغل، تنش‌های کاری خود را کاهش دهد، چالش‌های کار را بیفزاید و در نتیجه تعلق خاطر بیشتری به کارش داشته باشد. آلساندرا لازازارا^۵، ماریا تیمز^۶ و داویده دی‌جنارو^۷ با مرور مطالعات پیشین، چارچوبی پیشنهاد می‌دهند. براساس این چارچوب، کارگران می‌توانند کنش‌گرا (تلاش برای دستیابی به اهداف مطلوب یا بهبود عملکرد) یا واکنش‌گرا (کنار آمدن با تحولات و فشارهای سازمان) باشند و از شیوه "نزدیک شدن" (بهبود کار و نگرش مثبت نسبت به عوامل استرس‌زا) یا "اجتناب" (کاهش یا حذف مؤلفه‌های منفی شغل) استفاده کنند. هرچند این شیوه‌ها اغلب بازآفرینی شغل نامیده می‌شوند، کماکان برای شناخت و تعریف محتوای کار و همچنین آشنایی با آنچه می‌تواند تغییر دهند و روش ایجاد تغییرات، به جداسازی مؤلفه‌های کار نیاز است. به ادعای محققان، بازآفرینی شغل می‌تواند هم نتایج مثبت (درک معنای کار، بازشناسی و رضایتمندی شغلی) و هم منفی (حسرت، فشار کاری بیش‌ازحد، استرس و بیماری) داشته باشد.

هولاکراسی^۸

به‌تازگی، آزمایش‌ها و گمانه‌زنی‌های بیشتری درباره سازمان‌های "غیرمتمرکز" صورت گرفته است، یعنی جایی که کارکنان مدام میان پروژه‌ها و وظایف متغیر جابه‌جا می‌شوند. کارکنان می‌توانند سراغ ارزشمندترین پروژه‌ها یا وظایف بروند و با درک مشترک از هدف و جهت‌گیری استراتژیک سازمان، پروژه‌ها و وظایف را به بهترین شکل

-
1. Amy Wrzeniewski
 2. Jane Dutton
 3. Arnold Bakker
 4. Evangelia Demorouti
 5. Alessandra Lazazzara
 6. Maria Tims
 7. Davide de Gennaro
 8. Holacracy

ترکیب کنند. به این ترتیب بهترین کار با بهترین آرایش کاری (فرینس)، قرارداد موقت، اشتغال دائم و ... به هر کارگر سپرده می‌شود و اصطکاک بسیار کمتری نسبت به سیستم سنتی مشاغل، واحدها، سلسله‌مراتب و مدیران وجود دارد.

نمونه خوبی از این شیوه مدیریت با عبارت "هولاکراسی" شناخته شد و زاپوس^۱ می‌تواند معروف‌ترین نمونه از اجرایش باشد. تونی هسیه^۲، بنیان‌گذار زاپوس، اعتقاد شدیدی به این سازوکار داشت و حوالی سال‌های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۶ آن را تبلیغ می‌کرد. در این راه از سیستم کاری خودگردان برایان رابرتسون^۳ و شرکت او، هولاکراسی‌وان^۴، الگو گرفتند. در این سازوکار به جای سلسله‌مراتب، برای واحدهای بزرگ مثل بازاریابی از "دایره‌های بزرگ" و برای فرایندهای فرعی نظیر "تبلیغات دیجیتال" از "دایره‌های داخلی کوچک‌تر" استفاده می‌کنند؛ سپس دایره‌های کوچک‌تر برای مسئولیت‌هایی نظیر "تهیه‌کننده رسانه‌های اجتماعی" و "وظایف" داخل این مسئولیت‌ها تعریف می‌شوند. در این دایره‌ها، افرادی در نقش "لینک‌های رهبری" حضور دارند و وظیفه آن‌ها تقسیم کارها و اطمینان از کامل شدنشان است. تفاوتش در اینجاست: در مدتی که کار دایره تکمیل می‌شود، اعضای آن دایره می‌توانند سراغ سایر پروژه‌ها هم بروند، پس نحوه تکمیل کار حین پیشروی عملیات تعیین می‌شود. بنابراین با اینکه هولاکراسی نیز بر پایه مسئولیت‌ها و وظایف بنا شده است، ایده جداسازی کار را منعکس می‌کند. همچنین سازمان‌دهی کار به شیوه سیال را تشویق می‌کند، پس بازتابی از ایده بازآفرینی و بازآرایی کار به‌طور پیوسته است.

البته سیستم‌عامل جدید ما نیز مدافع کنار گذاشتن کامل مشاغل و سلسله‌مراتب نیست و سازمان‌ها را مجبور به این کار نمی‌کند. براساس شواهد، مطلوب‌ترین میزان جداسازی-بازآرایی به هر موقعیت بستگی دارد و خیلی از اوقات، مشاغل و سلسله‌مراتب‌های سنتی بهتر از همه جواب می‌دهند. به ادعای آتلانتیک، گاهی آرایش‌های کاری سطح با سلسله‌مراتب کمتر به نفع مدیران و کارکنان نیستند. یکی از تحقیقات استنفورد سیستم‌های کاری مساوات‌طلب را سردرگم‌کننده دانست. به اعتقاد کارگران، شرکت‌های سلسله‌مراتبی پیش‌بینی‌پذیرند و در نتیجه آن‌ها را ترجیح

-
1. Zappos
 2. Tony Hsieh
 3. Brian Robertson
 4. HolacracyOne

می‌دهند؛ زیرا به راحتی متوجه می‌شوند چه کسی چه کاری انجام داده و دستمزد و پاداش به چه شکلی پرداخت می‌شود. جفری ففر^۱ از استنفورد با بررسی علل تداوم قدرت سازوکارهای سلسله‌مراتبی در محیط‌های کار، به نتیجه‌ای شاید بدیهی رسید: قابل اجرا هستند و امنیت روانی لازم را به وجود می‌آورند.

نقش اساسی سیستم‌عامل جدید کار برای نوآوری در طراحی سازمان‌ها

تیلوریسم، پایان شغل، بازآفرینی شغل، هولاکراسی و مجموعه‌ای از ایده‌های مدیریتی دیگر، نیاز طبیعی به سیستم‌عامل جدید کار را نشان می‌دهند. سیستمی که علاوه بر مشاغل و سلسله‌مراتب‌ها، از آرایش‌های کاری متفاوت نیز بهره بگیرد یا با ارزیابی‌های عمیق‌تر روی رفتارها و اقدامات کارکنان، بهترین الگوها و روش‌های موجود را شناسایی کند. اعتقاد داریم که جداسازی و بازآرایی کار مؤلفه‌ی اساسی و مهمی برای مدیریت سازمان و سیستم‌های طراحی گوناگون از تیلوریسم تا هولاکراسی است؛ چه نتیجه‌ی آن سازوکار کاملاً سیالی نظیر هولاکراسی باشد و چه همین سیستم شغل و اشتغال کنونی را قدری سیال‌تر کند. اما شیوه‌نامه‌ی کاملی برای کمک به رهبران، کارکنان، سیاست‌گذاران و طراحان سازمان‌ها وجود ندارد تا شناخت کاملی از نحوه‌ی جداسازی و بازآرایی کار به‌ویژه در چارچوب سازمان‌های چابک بیابند.

می‌خواهیم بگوییم بدون سیستم‌عامل جدید، حتی گفت‌وگو درباره‌ی چنین مسائلی مهمی نیز با پیش‌فرض خلاصه کردن کار در شغل و لزوم اشتغال کارمندان صورت می‌گیرد، درحالی‌که چنین فرضیه‌ای اغلب منسوخ شده است. این محدودیت مانع نوآوری‌های کاری و سازمانی، سیاست‌گذاری‌های متفاوت اجتماعی، گفت‌وگوهای عمومی، روابط میان اتحادیه‌های کارگری و سازمان‌ها و غیره می‌شوند. پس هدف ما تمجید یا تکرار هیچ سیستم یا طرح مدیریتی خاصی نیست، بلکه می‌خواهیم شیوه‌نامه‌ای برای بازآرایی کار ارائه دهیم تا ضمن اجرای بهتر این شیوه، سیستم‌عامل پایه‌ی مفیدتری برای گفت‌وگو در این زمینه‌ها داشته باشیم.

این کتاب نشان می‌دهد چطور جداسازی و بازآرایی کار به سیستم‌عامل جدیدی برای کار ختم می‌شود. در ادامه، کارکنان نیز با شناخت بیشتر درباره‌ی سیستم‌عامل جدید

و فرایند بازآفرینی کار، عملیات جداسازی و بازآرایی کار را خودشان انجام می‌دهند. به این ترتیب کارکنان می‌توانند روی جداسازی و بازآرایی کارهایشان نفوذ داشته باشند و حتی نقش مستقیمی در طراحی آن‌ها ایفا کنند. هم کارکنان و هم سازمان‌های کارفرما نقش مهم و مشارکت مستقیمی در جداسازی و بازآرایی کار دارند، به این ترتیب هم کارمندان و هم رهبران در این فرایند سهیم خواهند بود.

هفت وجه تمایز سیستم عامل سنتی و جدید کار

سیستم عامل جدید کار تمایزهای آشکاری با سیستم عامل قدیمی دارد. خلاصه این تفاوت‌ها در جدول زیر آمده است و به تفصیل در فصول بعدی کتاب شرح داده می‌شود.

سیستم عامل سنتی کار	سیستم عامل جدید کار
کار یکپارچه و اغلب در قالب مشاغل ثابت	جداسازی مؤلفه‌های کار (وظایف)
اتوماسیون کار در قالب جایگزینی ابزار با انسان برای اجرای مشاغل	اتوماسیون کار در قالب بهینه‌سازی ترکیب انسان و ابزار برای اجرای هر وظیفه
کارکنان تمام وقت در مرزهای سازمانی ثابت	آرایش‌های کاری گوناگون شامل اکوسیستم کاری بدون مرز و دموکراتیک
کارکنان در نقش شاغلانی که توانمندی‌های موردنیاز را برای برآورده‌سازی "ملزومات شغل" خود دارند	بهره‌گیری از همه توانمندی‌های افراد با جداسازی توانمندی‌ها (نظیر مهارت‌ها)
سیستم‌های ثابت متشکل از مشاغل و قراردادهای استخدام	بازآفرینی مداوم در ترکیب وظایف/پروژه‌ها و آرایش‌های کاری فراتر از اشتغال سنتی
مدیریت و هماهنگ‌سازی کارها از طریق سلسله‌مراتب، ساختار و روابط سازمانی ثابت	مدیریت و هماهنگ‌سازی کارها در قالب گروهی از تیم‌ها و پروژه‌های مختلف، اهداف/خواسته‌های همسو و یکپارچه‌سازی از طریق سیستم‌های منابع انسانی و پلتفرم‌های انسان/هوش مصنوعی
سیاست‌ها و ارزش‌های اجتماعی متکی بر مشاغل سنتی و استخدام برای افزایش ماندگاری، قدرت اظهارنظر، برابری و همه‌شمولی کارکنان	سیاست‌ها و ارزش‌های اجتماعی متکی بر آرایش‌های کاری سیال و همه توانمندی‌های کارکنان برای افزایش ماندگاری، قدرت اظهارنظر، برابری و همه‌شمولی کارکنان

فصل اول

جداسازی مؤلفه‌های کار در قیاس با مشاغل ثابت

شاید زمانی سیستم‌های قدیمی کار نقش مهمی در برتری رقابتی سازمان‌ها داشتند، اما اکنون بیش‌ازپیش مانع چابکی سازمان‌ها می‌شوند، به‌ویژه وقتی بحث آینده کار در میان باشد. یکی از برجسته‌ترین ویژگی‌های سیستم قدیمی، ایده سازمان‌دهی کار در قالب مشاغل ثابت و یکپارچه است. قدمت این ایده به ابتدای انقلاب صنعتی دوم برمی‌گردد، وقتی در نحوه انجام کار و طراحی سازمان‌ها، پرداخت پاداش به کارکنان، طراحی دوره‌های آموزشی و تدوین سیاست‌های اقتصادی-اجتماعی نقش ایفا می‌کرد.

حال چطور می‌توانید سازمان چابک، انعطاف‌پذیر، همه‌شمول و تاب‌آور با اتکا به سیستم‌عامل جدید بسازید؟ سیستمی که ظرفیت جداسازی مداوم کار را داشته باشد، از بهینه‌ترین آرایش‌های کاری (شامل استخدام، هوش مصنوعی، رباتیک، استعداد‌های خویش‌فرما (گیگ)، کارکنان شرکت‌های همکار یا برون‌سپاری و غیره) برای اجرای وظایف و فعالیت‌ها استفاده کند و در نهایت قابلیت بازآرایی مشاغل و آرایش‌های کاری جدید را در کنار یکپارچه‌سازی گزینه‌های کاری مختلف داشته باشد. همانند اغلب تحولات بزرگ، بهتر است ابتدا فرصت خوبی برای اثبات ایده خود بیابید و سپس از آن تجربه برای ترغیب سازمان و بهره‌برداری گسترده‌تر استفاده کنید. چنین فرصتی نحوه کارکرد و ملزومات اجرای سیستم‌عامل جدید را نشان می‌دهد.

پس لزومی ندارد از همان ابتدا سیستم‌عامل جدید را برای کل کارهای سازمان استفاده کنید. طبق تجربه، بهتر است کارتان را از همین فرصت‌ها و بخش‌های مهم و

ارزشمند شروع کنید:

۱. چالش‌های عملیاتی: گاهی اوقات، باید دربارهٔ روند کار یا فرایندهای گوناگون نظیر تولید، سیستم‌های اطلاعاتی، خدمات مشتریان و زنجیره‌های تأمین بازرنگری کنید؛ مثل وقتی که اتفاقی جدید و غیرمنتظره (نظیر اختلافات سیاسی، جنگ یا شیوع بیماری) یکی از منابع همیشگی در زنجیرهٔ تأمین شما را از بین می‌برد. همه‌گیری کرونا شرکت‌ها را مجبور کرد تا به‌سرعت فعالیت‌های خود را از خارج کشور به موقعیت‌های مکانی نزدیک‌تر منتقل کنند یا تمرکز واحدهای تولیدی خود را تغییر دهند (برای نمونه از ساخت اتومبیل به تولید ونتیلاتور^۱). توانایی جداسازی و بازآرایی کار نقش مهمی در تاب‌آوری شرکت‌ها هنگام مواجهه با چالش‌های غیرمنتظره داشت.

۲. محدودیت‌ها: مشکلات بخش‌های مختلف مثل پرورش استعدادها، زنجیره‌های تأمین، جریان‌های اطلاعات یا سیستم‌های مالی سازمان را در نظر بگیرید. این مشکلات به شکل افزایش هزینه‌ها، کاستی در روند کار یا ناتوانی در تأمین منابع کافی از جمله استعدادها بروز می‌کنند. برای نمونه، پیش از همه‌گیری کرونا، خیلی از سازمان‌ها به دنبال جذب استعدادهای کمیاب در حوزهٔ دیجیتال بودند (کارشناسان داده، توسعه‌دهندگان اپلیکیشن، برنامه‌نویس‌های هوش مصنوعی). درحالی‌که با جداسازی کار می‌توان برخی وظایف این شغل‌ها را به ابزارهای اتوماسیون یا به کارکنانی با آرایش‌های کاری متفاوت سپرد.

۳. معرفی فناوری جدید: به‌خاطر پیشرفت‌های فناوری مثل هوش مصنوعی و رباتیک، ضروری است که تغییراتی در روند کار و فرایندهای خود ایجاد کنید، اما سیستم‌های سنتی برای این کار سرعت کافی ندارند. اکثر سازمان‌ها نه کار بلکه فناوری را در اولویت قرار می‌دهند. براساس پیش‌فرض رایج میان این سازمان‌ها، فناوری در نهایت جایگزین نیروهای انسانی می‌شود، پس کاهش هزینهٔ نیروی کار، سرمایه‌گذاری روی این فناوری‌ها را جبران می‌کند. یا گمان می‌کنند کار به‌تدریج خود را با فناوری جدید وفق می‌دهد. درحالی‌که چنین

1. Ventilator: دستگاه تنفس مصنوعی

رویه‌ای می‌تواند موجب اختلال در فرایندها شود، زیرا به‌اندازه کافی نقش عوامل انسانی را در نظر نگرفته است. می‌توان از طریق جداسازی مؤلفه‌های کار و قابلیت‌های کارکنان، راحت‌تر از قبل مانع این مشکل شد، زیرا بازآفرینی کار در سطح هر وظیفه و قابلیت صورت می‌گیرد.

۴. تغییر اولویت‌های سازمان: تعداد روزافزونی از سازمان‌ها دستیابی به اولویت‌های فراتر از ارزش سهام‌دار نظیر هدف، کمک‌های اجتماعی، همه‌شمولی، برابری و حفظ محیط زیست را مدنظر قرار می‌دهند. غالباً این تغییر اولویت‌ها موجب بازنگری درباره تأثیر کار یا مسئولیت‌های کارکنان می‌شود. با جداسازی کار، گزینه‌های جدیدی پیش روی سازمان قرار می‌گیرند؛ درحالی‌که این گزینه‌ها در سیستم‌عامل سنتی شغل محور پنهان می‌ماندند. برای نمونه، سازمان می‌تواند برخی اهدافش را از طریق پروژه‌ها یا گیگ‌های داخلی اجرا کند.

وقتی فرصت مهمی برای اثبات ایده سیستم‌عامل جدید یافتید، باید فرایند جداسازی وظایف شغل و توانمندی‌های شاغلان را آغاز کنید. نحوه بازآرایی مشاغل جدید و همچنین استفاده از ابزارهای اتوماسیون و آرایش‌های کاری متفاوت بستگی زیادی به ویژگی‌های هر وظیفه دارد.

پرسش‌های راهنما برای جداسازی مشاغل

جداسازی شغل با تفکیک المان‌های فعلی مرتبط با کار (نظیر وظایف، فعالیت‌ها یا پروژه‌ها) و نیز شناسایی سایر المان‌های جدید مرتبط با آن کار آغاز می‌شود. در اینجا منظورمان از "مرتبط"، ضروری بودن آن مؤلفه برای نتیجه دادن فرایند، رفع نیاز یا دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است:

- کدامیک از فعالیت‌ها/وظایف کنونی هنوز هم مرتبط هستند؟
- کدامیک از فعالیت‌ها/وظایف کنونی ارتباطشان را از دست داده‌اند؟
- کدامیک از فعالیت‌ها/وظایف جدید مرتبط باید اضافه شوند؟

- این وظایف مرتبط باید با چه ترتیب و زمان بندی انجام شوند؟
- هر وظیفه باید کجا/چطور/کی و توسط چه کسی انجام شود؟

گام بعدی، تشخیص ارزش‌های حاصل از بهبود عملکرد است. آن را "بازده بهبود عملکرد" یا ROIP می‌نامیم. ROIP می‌تواند فرم‌های گوناگونی داشته باشد، اما چهار نمونه متداول آن را شرح می‌دهیم. برای درک بهتر این ارزش‌ها، از آماده‌سازی فرم مالیات مثال می‌زنیم.

کاهش اشتباهات: وقتی تفاوت سطح عملکرد خیلی چشمگیر نیست و محدوده خیلی ضعیف تا حداقل قابل قبول را شامل شود، این ROIP نمود می‌یابد. این محدوده برای آماده‌سازی فرم مالیات این‌گونه است: از عملکرد خیلی ضعیف یعنی تکمیل فرم با غلط‌های زیاد یا پس از موعد مقرر تا حداقل قابل قبول که ارزش مثبت اندکی ایجاد می‌کند. در این مثال، ROIP با کاهش اشتباهات حین آماده‌سازی فرم مالیات، موجب تکمیل صحیح و به‌موقع آن می‌شود.

کاهش ناهمگونی: وقتی تفاوت سطح عملکرد تأثیری در نتیجه نهایی ندارد و می‌توان با روش‌های مختلفی به آن هدف رسید، این نوع ROIP تأثیرش را می‌گذارد. کاهش ناهمگونی موجب بهبود عملکرد نمی‌شود، بلکه با روش یکنواخت‌تری به هدف نهایی می‌رسید و اغلب اوقات، هزینه‌ها یا سردرگمی حین اجرای فرایند کاهش می‌یابد. برای نمونه، می‌توانید فرم مالیات را هر زمان قبل از موعد تحویل آماده کنید و آماده‌سازی زودترش هیچ ارزش خاصی ندارد. یا وقتی کارگران خط تولید قطعات را با ترتیب متفاوتی مونتاژ می‌کنند اما در نهایت به همان محصول نهایی می‌رسند.

بهبود تدریجی ارزش: وقتی بهبود عملکرد موجب افزایش تدریجی و مداوم ارزش نهایی شود، این نوع ROIP به کار می‌رود. برای درک این ROIP حین آماده‌سازی فرم مالیات، شفافیت متن و نگارش صحیح خلاصه‌نامه همراه با فرم را در نظر بگیرید. وقتی نامه با حداقل شفافیت نوشته شود، فقط اساسی‌ترین ملزومات اداره مالیات را برآورده می‌کند، اما وقتی نامه با متن شفاف‌تری نوشته شود و/یا هایلایت‌های مهم‌تری داشته باشد، نتیجه بهتری حاصل می‌شود. برای نمونه‌ای دیگر، تلاش تدریجی

نماینده سازمان برای فروش محصولات بیشتر به مشتری را در نظر بگیرید. او به تدریج خرید ویژگی‌های جدیدتر یا امکان ارسال سریع‌تر بسته را پیشنهاد می‌دهد.

بهبود تصاعدی ارزش: وقتی بهبود عملکرد موجب افزایش تصاعدی ارزش شود، این نوع ROIP رخ می‌دهد. منظور از بهبود تصاعدی، عملکردهای بسیار نادر یا خلاقانه است که موجب غافلگیری و رضایت مشتری می‌شوند یا فرایند کنونی را دگرگون می‌کنند. برای نمونه، وقتی حین آماده‌سازی فرم عملیات، روش پنهانی برای تخفیف مالیاتی می‌یابید. یا درآمدهایتان را با شیوه جدید و پیچیده‌تری ارائه می‌دهید تا بدهی مالیاتی خود را به طرز چشمگیری کاهش دهید. همچنین وقتی کارمند فروشگاه یا نماینده سازمان اطلاعات مخفی درباره مشتری می‌یابد و نیاز نامتعارف او برای محصولات یا خدمات با حاشیه سود بالاتر را متوجه می‌شود.

می‌توانید با این پرسش‌های راهنما، ROIP هر مؤلفه کار را تعیین کنید:

- آیا بهبود عملکرد موجب کاهش اشتباهات می‌شود؟
 - آیا بهبود عملکرد موجب کاهش ناهمگونی‌ها می‌شود؟
 - آیا بهبود عملکرد موجب افزایش تدریجی ارزش نهایی می‌شود؟
 - آیا بهبود عملکرد موجب افزایش تصاعدی ارزش نهایی می‌شود؟
- شناخت هر وظیفه، پایه و اساس جداسازی کار است.

شرح جداسازی کار در یک مرکز پخش خرده‌فروشی

برای تشریح چهار اصل و سایر مؤلفه‌های سیستم‌عامل جدید کار، همکاری‌مان با مرکز پخش یکی از خرده‌فروشی‌های بزرگ را مثال می‌زنیم. اگر خلاصه بگوییم، این خرده‌فروشی از فناوری جدیدی برای مرتب‌سازی مکانیزه محصولات ارسالی به فروشگاه‌ها و سپس بسته‌بندی این محصولات در جعبه‌های کوچک‌تر رونمایی کرد. پیش‌تر، کارکنان فروشگاه زمان زیادی را برای پرکردن مجدد قفسه‌ها می‌گذاشتند، اما با این جعبه‌های ازپیش‌آماده، کارشان خیلی راحت‌تر می‌شد.

در کمال غافلگیری، فناوری جدید باعث افزایش تعداد مشاغل در این مرکز پخش شد. به‌کارگیری ماشین‌ها و فرایندهای مکانیزه کارهای جدید و پیچیدگی‌های

غیرمنتظره‌ای به وجود آورد و باید برای رسیدگی به آن‌ها مشاغل جدیدی طراحی می‌شد. برای نمونه، این شرکت مسئولیت جدیدی برای نگهداری این تجهیزات جدید و فنی تعریف کرد. همچنین ردیف شغلی جدیدی تحت عنوان "مشکل‌گشا" تعریف کرد. مشکل‌گشاها کالاهای گیرکرده داخل دستگاه را خارج می‌کردند یا وقتی جعبه بیش‌ازحد پر بود و دستگاه نمی‌توانست آن را ببندد، مشکل‌گشا وارد عمل می‌شد. اما نتایج خوبی به دست نیامد، کم‌اینکه هم هزینه نیروی کار افزایش یافت و عملکرد ماشین نیز کمتر از انتظار بود. همان‌طور که در فصل دوم می‌بینیم، ناکامی سازمان به‌خاطر چپاندن ابزار جدید در دل سیستم‌عامل سنتی و کنونی کار بود؛ آن سیستم‌عامل سنتی کار را صرفاً در قالب مشاغل دائم و تمام‌وقت با مرزهای ثابت محدود می‌کرد.

در همین راستا، خرده‌فروشی راهکار متفاوتی براساس سیستم‌عامل جدید ما اجرا کرد. نخست، تیم طراحی با جداسازی مشاغل کنونی، مجموعه وظایف مرتبط با فرایند اتوماسیون جدید را تعیین کرد. سپس با تحلیل وظایف نیروهای انسانی پیش از معرفی اتوماسیون، مشخص کرد ماشین چه وظایفی را به‌جای انسان انجام می‌دهد، در کدام وظایف به انسان‌ها کمک می‌کند و همچنین با معرفی فرایند اتوماسیون، چه وظایف و مسئولیت‌های جدیدی به وجود می‌آیند. این تحلیل در سطح وظیفه به‌ربران کمک کرد تا خارج از چارچوب شغل و اشتغال ببیند. برای نمونه، با استفاده از سیستم‌عامل جدید، به‌جای تعریف شغل جدید مشکل‌گشا، وظیفه جدا کردن کالاهای گیرکرده را به کارکنان کنونی بخش بسته‌بندی سپردند.

اکنون تصمیم‌گیری درباره حفظ یا حذف مشاغل گذشته نبود، بلکه برخی مشاغل باید ترکیب می‌شدند یا با تلفیق وظایف چند شغل سابق، آرایش جدیدی می‌گرفتند. برای نمونه، پیش‌تر جابه‌جایی جعبه‌های خالی و پر به عهده کارگران بخش بارگیری بود، اما شرکت تصمیم گرفت این وظیفه را به کارکنان قسمت بسته‌بندی بسپارد، زیرا با مهارت‌های کنونی، مشکلی با اجرای آن نداشتند.

اکنون نحوه بهره‌گیری سازمان از سیستم‌عامل جدید کار برای جداسازی شغل را شرح می‌دهیم. از میان کل فرایندها، تمرکزمان را روی بخش بسته‌بندی می‌گذاریم. فعالیت‌های جدا شده شرح داده شده‌اند. همچنین ROIP هرکدام از وظایف را

گفته‌ایم تا ارزش حاصل از بهبود عملکرد را نشان دهیم.

۱. آماده‌سازی جعبه: ROIP آن بهبود تدریجی عملکرد و آماده‌سازی سریع‌تر جعبه است.

۲. انتقال جعبه به قسمت بسته‌بندی: ROIP آن کاهش ناهمگونی است، زیرا این وظیفه همواره به روش ثابتی انجام می‌شود.

۳. برداشتن محصول برچسب‌خورده از داخل کانتینر: ROIP آن کاهش ناهمگونی است، زیرا این وظیفه همواره به روش ثابتی انجام می‌شود.

۴. اسکن محصول برچسب‌خورده: ROIP آن حذف اشتباهات و اطمینان از اسکن شدن تمام برچسب‌هاست.

۵. گذاشتن/بسته‌بندی محصول داخل جعبه مناسب: ROIP آن کاهش ناهمگونی است، زیرا این وظیفه همواره به روش ثابتی انجام می‌شود.

۶. اصلاح/بسته‌بندی مجدد در جعبه‌ها: ROIP آن بهبود تدریجی بسته‌بندی با بهینه‌سازی فضا در عین اطمینان از سلامت محصول است.

۷. بررسی وضعیت بسته و انتقال آن به قسمت ارسال: این وظیفه شامل بررسی پر بودن، برداشتن، بستن و انتقال جعبه به بخش ارسال می‌شود. ROIP آن بهبود تدریجی در سهم جعبه‌های سالم و قرار گرفتن آن‌ها در موقعیت مکانی صحیح است.

اکنون هرکدام از فعالیت‌های این بخش از فرایند را با جزئیات بیشتری بررسی می‌کنیم.

اولین فعالیت در بخش "بسته‌بندی"، آماده‌سازی جعبه‌ها برای انتقال محصول از مرکز پخش به فروشگاه است. بازده بهبود عملکرد در این وظیفه پیشرفت تدریجی در سرعت و دقت عملیات است. وظایف بعدی فرایند شامل انتقال جعبه‌ها به قسمت بسته‌بندی، برداشتن محصول برچسب‌خورده از داخل کانتینر و اسکن کردن برچسب برای انتخاب جعبه می‌شود. بازده بهبود عملکرد در اجرای این وظایف، کاهش ناهمگونی و اجرای آن‌ها به شیوه ثابت است. بلافاصله پس از این وظایف، محصول در جعبه مناسب گذاشته می‌شود. بازده بهبود عملکرد در این وظیفه نیز کاهش

ناهمگونی است. وظیفه بعدی اصلاح/بسته‌بندی مجدد محصولات در جعبه‌هاست؛ طوری که فضای کافی برای افزودن محصولات دیگر وجود داشته باشد، اما کماکان هیچ آسیب احتمالی به محصول کنونی وارد نشود. بازده بهبود عملکرد در این وظیفه بهبود تدریجی در سرعت و بهره‌وری فرایند بسته‌بندی است. سپس بسته‌نهایی بررسی شده و به قسمت انتقال می‌رود. بازده بهبود عملکرد در آخرین وظیفه افزایش سرعت و دقت فرایند است.

جداسازی وظایف هر شغل بسیار مهم است، اگرچه شاید ابتدا گنگ و زمان‌بر به نظر برسد. اما ابزارهای روزافزونی برای تسریع و تسهیل این تحلیل‌ها ساخته می‌شوند. این ابزارها اغلب از پایگاه‌های موجود برای مؤلفه‌های کاری از جمله O*Net یا ESCO استفاده می‌کنند. این ابزارها با استفاده از هوش مصنوعی و نظرات کاربران، وظایف جدا شده‌ی مشاغل را با وظایف موجود در پایگاه‌های داده تطبیق می‌دهند. به این ترتیب می‌توان وظایف در حال تحلیل را با توجه به معیارهای موجود در پایگاه داده، از جمله پتانسیل اتوماسیون و میزان مهارت مورد نیاز رتبه‌بندی کرد.

نمونه‌ی جنین‌تک^۱، که در ادامه شرح داده می‌شود، مثالی عملی از جداسازی کار است.

جداسازی کار در جنین‌تک

جنین‌تک یک شرکت پیشگام زیست‌فناوری و عضوی از گروه ژنش^۲ است. جنین‌تک همانند خیلی از سازمان‌های دیگر، مدت‌ها برای افزایش انعطاف‌پذیری کار تلاش می‌کرد تا تعلق خاطر و نرخ ماندگاری کارکنان را افزایش دهد و در عین حال جذابیت بیشتری نزد متقاضیان جدید داشته باشد. اما این برنامه‌ها به خاطر جنبه‌های گوناگون سیستم‌عامل سنتی کار، به‌ویژه شغل محور بودن آن، به نتیجه نمی‌رسیدند. در تلاش‌های پیشین برای معرفی شیوه‌های کاری انعطاف‌پذیر، دغدغه‌هایی همچون غیرقابل اجرا بودن برخی مشاغل با تغییر موقعیت مکانی، برنامه‌ی زمانی یا ابزارهای اجرا مطرح شده بود. اما همه‌گیری کرونا تغییر دیدگاه سازمان نسبت به انعطاف‌پذیری را سرعت بخشید؛ برای غلبه بر چارچوب قدیمی شغل محور، فلسفه سازمان را تغییر

1. Genentech
2. Roche Group

دادند و دسترسی برابر به گزینه‌های کاری انعطاف‌پذیر و متنوع را فراهم کردند.

سازمان با هدایت سینتیا پرکس^۱، مدیر ارشد کارکنان و فرهنگ، و همچنین رونا اولیری^۲، مدیر توسعه محصول و پورتفولیو، تحول چابک به سوی طراحی استراتژی‌های کاری آینده را آغاز کرد. هدف آن‌ها طراحی استراتژی‌های همه‌شمول و همسو با انواع کارهای سازمان بود. تیم چابک متشکل از کارکنان سراسر سازمان، هر دو هفته یک بار برای ثبت شرایط کنونی، تحلیل کار، پیشرفت، آزمایش توصیه‌ها و برنامه‌ریزی تحولات جلسه گذاشتند. کارشان را با تدوین اصول راهنما برای پیشبرد کارها و طراحی استراتژی آغاز کردند. این اصول در زمینه‌های متنوع از جمله عملکرد کسب‌وکار، تعلق خاطر کارمند، فرهنگ سازمان و تعهد به پایداری بودند. در هر مرحله، با کارکنان و رهبران سازمان تعامل داشتند. این تعامل از دریافت نظر آن‌ها درباره مهم‌ترین فرصت‌ها تا آزمایش مشترک روی معماری کلی استراتژی، هم‌فکری درباره بهترین روش‌های اجرای برنامه‌ها و پیگیری تحولات را شامل می‌شد. آن‌ها نزدیک‌ترین افراد به کارهای سازمان بودند، پس نظر خواستن از آن‌ها نقش مهمی در کارایی راهکار داشت. همچنین با این رویکرد، تمام ذی‌نفعان در فرایند مشارکت می‌کردند.

جداسازی نقشی ضروری در طراحی استراتژی صحیح برای آینده داشت و به تیم اجازه می‌داد تا با نگاهی فراتر از مشاغل، نوع کارهای انجام‌شده را در نظر بگیرند. آن‌ها تصمیم گرفتند با جداسازی گروه منتخبی از مشاغل، بهینه‌ترین موقعیت مکانی، بازه زمانی و ابزار لازم را برای اجرای هر یک از مؤلفه‌های این مشاغل تعیین کنند و هدفشان افزایش گزینه‌های انعطاف‌پذیر برای عده بیشتری از کارکنان بود. شکل ۱-۱ مرحله مهم جداسازی مشاغل و دسته‌بندی وظایف تشکیل‌دهنده را در سه طیف مختلف نشان می‌دهد. طیف "زمان" درباره حساسیت زمانی وظیفه، طیف "مکان" درباره وابستگی وظیفه به موقعیت مکانی و طیف "نحوه" درباره تعامل انسانی موردنیاز برای اجرای وظیفه است.

1. Cynthia Burks
2. Rhona O'Leary



شکل ۱-۱ طیف‌های مختلف برای هر وظیفه/فعالیت جنین‌تک

بعد از جداسازی شغل‌ها به وظایف تشکیل‌دهنده و تعیین جایگاه هر وظیفه در طیف‌های بالا، چند پرسونای مختلف همانند تصویر زیر طراحی کردند. در این تصویر، چند پرسونای طراحی‌شده توسط تیم آورده شده است. هرکدام از این پرسوناها نماد گروهی از مسئولیت‌ها هستند. برای نمونه، پرسونای الف کارهای حساس به زمان، محدود به موقعیت مکانی خاص و با اجرا به شیوهٔ مستقل را شامل می‌شود. تکنیسین تولید، دستیار آزمایشگاه، مهندس تأسیسات، متخصص زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و نگهبان ساختمان، از جمله مسئولیت‌های نمایانگر این پرسونا هستند، چون اکثر وظایف تشکیل‌دهندهٔ شغلشان همین ویژگی‌ها را دارند.

اکثر کارکنان باید بتوانند خود را براساس زمان، مکان و نحوهٔ اجرای فعالیت‌های کاری‌شان در یکی از این پرسوناها "ببینند"، اما اغلب اوقات تنوع چشمگیری در فعالیت‌های کاری هر مسئولیت وجود دارد و افراد هم‌مسئولیت، پرسونا‌های متفاوتی برای کارشان تصور می‌کنند. برای نمونه، خیلی از وظایف دستیار آزمایشگاه، از جمله اجرای آزمایش‌ها با تجهیزات تخصصی، جنبهٔ فیزیکی دارند و انعطاف‌پذیری آن‌ها بسیار محدود است. اما همین شغل شامل وظایفی مثل مرور نتایج و تحلیل داده‌های

آزمایش هم می‌شود. این وظایف محدودیت زمانی ندارند، می‌توانند در هر موقعیت مکانی انجام شوند و مستقل‌اند. به همین دلیل، این مسئولیت همسو با دو پرسونای متفاوت از شکل ۱-۲ است.

ب: کار من مستقل از موقعیت مکانی است و بازه‌های زمانی و روش‌های متفاوتی برای اجرای مؤلفه‌های مختلف آن وجود دارد.

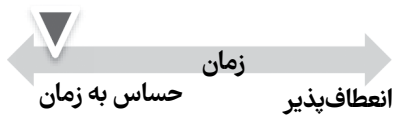
برخی وظایف محدودیت زمانی دارند و برخی می‌توانند با انعطاف‌پذیری بیشتری انجام شوند. می‌تواند در موقعیت‌های مکانی مختلف انجام شود و ذاتاً شناختی است. برخی وظایف از طریق هم‌آفرینی، برخی از طریق همکاری غیرهم‌زمان و برخی به‌صورت مستقل انجام می‌شوند.

الف: کار من مستقل است و در محلی انجام می‌شود که تجهیزات یا همکارانم مستقر هستند.

به زمان حساس است و باید در مقطع زمانی معینی انجام شود. در موقعیت مکانی معینی انجام می‌شود و مؤلفه‌های فیزیکی دارد. به‌طور مستقل انجام می‌شود.



شغل‌های نمونه: دانشمند بالینی/رشد، مدیر و رهبر تیم پروژه، تیم توسعهٔ مولکولی



شغل‌های نمونه: تکنیسین تولید، دستیار آزمایشگاه، مهندس تأسیسات، کارشناس زیرساخت فناوری اطلاعات، نگهبان

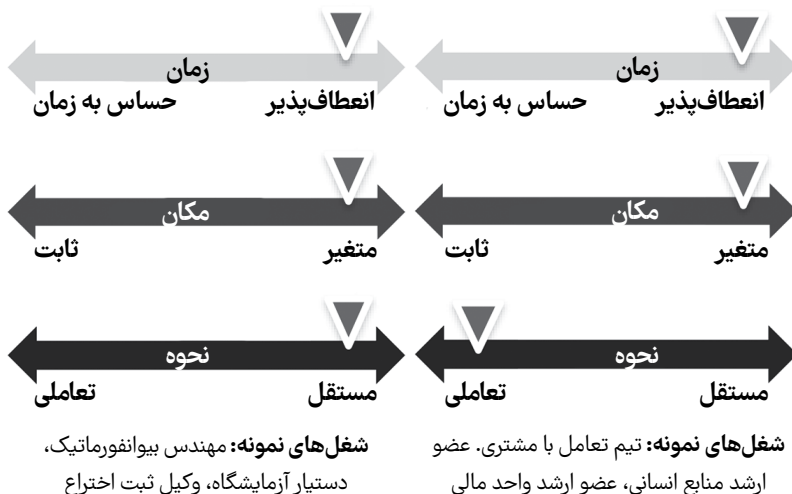
د: کار من ملزومات خاصی از نظر مکان،
زمان و نحوه اجرا ندارد.

ج: کار من تعاملی است، اما محدودیت
مکانی یا زمانی ندارد.

می‌تواند در مقاطع زمانی دلخواه از هر روز معین
انجام شود.

غالباً محدودیت زمانی ندارد.
می‌تواند در موقعیت‌های مکانی مختلف انجام شود.
اکثر وظایف کار به صورت مستقل انجام می‌شوند.

می‌تواند در موقعیت‌های مکانی مختلف انجام شود.
باید با همکاری جمعی انجام شود.



شکل ۱-۲ پرسونا‌های نمونه جنر-تک

سپس تمام گزینه‌های کاری موجود در هر یک از سه طیف زمان، مکان و نحوه را شناسایی کردند. همچنین براساس نمایه فعالیت‌های منحصربه‌فرد هر پرسونا، گزینه‌های کاری موجود برای آن را تعیین کردند. شکل ۱-۳ زیرمجموعه‌ای از گزینه‌های کاری در دسترس برای کارکنان جنر-تک را نشان می‌دهد. همان‌طور که می‌بینید، پرسونای الف می‌تواند فعالیت‌هایش را در دفتر سازمان، گاهی از راه دور با برنامه‌ریزی قبلی، در قالب هفته کاری مرسوم و چهل‌ساعته، با ساعت شروع یا پایان انعطاف‌پذیر برای کار روزانه، به صورت عادی و تمام‌وقت و همچنین به شیوه اشتراک‌گذاری شغل (اغلب شامل اشتراک‌گذاری وظایف میان چند نفر) انجام دهد. این نتیجه‌گیری تفاوتی اساسی با سیستم کاری گذشته دارد؛ پیش‌تر، اغلب مسئولیت‌های پرسونای الف انعطاف‌پذیری نداشتند و کارمند مجبور بود "همواره" وظایف را "خودش" در "دفتر سازمان" انجام دهد.

پرسوनाهای نمونه	مکان			زمان				نحوه		
	در دفتر سازمان	گاهی از راه دور یا برنامه‌ریزی قبلی	کاملاً از راه دور	هفته کاری مرسوم	شروع/پایان انعطاف‌پذیر	هفته کاری فشرده	تمام وقت	پاره وقت	اشتراک گذاری شغل	
الف	X	X		X	X		X		X	
ب	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
ج	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
د	X	X		X	X		X	X	X	

جنن تک برای افزایش انعطاف پذیری، مساوات طلبی و همه شمولی استراتژی کاری، به جداسازی نیاز داشت. به این ترتیب سازمان توانست فراتر از قواعد و باورهای کلی و مرسوم درباره انعطاف پذیری مسئولیت های کاری مختلف بیندیشد. رویکرد سنجیده تیم جنن تک به سازمان کمک می کند تا ضمن افزایش تعلق خاطر کارکنان کنونی و جذب استعداد های جدید، باعث شکل گیری همکاری و ارتباطاتی شود که برای استراتژی نوآوری محورش ضروری است.

بر اساس تحقیق اخیر از سوی مؤسسه مک کینزی گلوبال، دگرگونی های ناشی از همه گیری کرونا در سال ۲۰۲۱، احتمالاً باعث افزایش نیاز سازمان ها به تجربه کاری سیال و شخصی تر می شود. این تحقیق با تحلیل تعامل های انسانی و محل اجرای کار برای ۸۰۰ شغل (دو مورد از سه طیف مورد استفاده جنن تک)، از رواج سریع تر برخی الگوها از جمله دورکاری، تجارت الکترونیک، تراکنش های مجازی و اتوماسیون/هوش مصنوعی به خاطر همه گیری کرونا گفت. این الگوها هیچ گاه به دوران قبل از همه گیری برنمی گردند و حتی امکان رشد مضاعف آن ها وجود دارد.

امکان سنجی با آزمون اثبات ایده

آزمون اثبات ایده گام اول و حیاتی برای به کارگیری سیستم عامل جدید کار است. همان طور که در مقدمه گفتیم، تفاوت های اساسی میان سیستم جدید و سیستم عامل سنتی وجود دارد، پس ابتدا باید در بستر محدود و هدفمندی آزموده شود و ارزش خود را نشان دهد. آزمون اثبات ایده شانس موفقیت سیستم عامل جدید را افزایش می دهد، زیرا:

- پیش از به کارگیری سیستم در مقیاس بزرگ تر، فضا و زمان لازم را برای یادگیری و سعی و خطا فراهم می کند.
- عوامل تسهیل کننده و موانع به کارگیری سیستم را نشان می دهد (برای نمونه، آیا زیرساخت فناوری کافی برای اجرای سیستم وجود دارد، آیا سازوکار آموزشی مناسب برای بهبود مهارت های کارکنان لحاظ شده است).

۱. Proof of Concept: یا به اختصار PoC که اثبات مفهوم هم گفته می شود، روشی سریع و کاربردی برای امکان سنجی و آزمودن ایده و اطمینان از قابل اجرا بودن آن است.

- ارزش سیستم‌عامل جدید را به رهبران و ذی‌نفعان سایر بخش‌های کسب‌وکار نشان می‌دهد.

سازمان‌ها باید اجرای سیستم‌عامل جدید را در امتداد آزمایش‌های خود در زمینه چاپک‌سازی ببینند. در همین راستا، اولین آزمایش‌ها هیچ‌وقت ایدئال نخواهند بود. با آزمون اثبات ایده می‌توان از المان‌های چاپک‌سازی نظیر شکست‌های زودهنگام و سعی‌وخطای سریع براساس درس‌های پیشین استفاده کرد.

نتیجه‌گیری

جداسازی مشاغل/شاغلان و بازآرایی بهینه آن‌ها تلاش زیادی می‌خواهد، اما با استفاده از شیوه‌نامه‌ها و پرسش‌های این فصل، کار به شیوه اصولی و با تمرکز استراتژیک بیشتری سازمان‌دهی می‌شود. این تلاش‌ها بازده خوبی دارند، چون می‌توان از طریق سیستم‌عامل جدید به راهکارهای بهتری رسید و اطلاعات بیشتری کسب کرد.

در فصل‌های بعد نشان می‌دهیم چطور اولین گام از جداسازی شغل، پایه خوبی برای سایر اجزای سیستم‌عامل جدید کار از جمله اتوماسیون، آرایش‌های کاری متفاوت، کار مهارت‌محور و رهبری می‌سازد. در فصل دوم اتوماسیون را بررسی می‌کنیم و برای تشریح آن بازم از شرکت خرده‌فروشی مثال می‌زنیم. همانند فصل اول، برای تکمیل این نمونه از سایر صنایع نیز مثال می‌آوریم تا انواع گزینه‌های در دسترس در صورت استفاده از سیستم‌کار بدون شغل را نشان دهیم.

چک‌لیستی برای شروع

۱. آیا فرصت مهمی برای اثبات ایده سیستم‌عامل جدیدتان یافته‌اید؟
۲. آیا به پرسش‌های مهم برای جداسازی کار پاسخ داده‌اید؟
۳. آیا وظایف را با دقت کافی جدا کرده‌اید، به گونه‌ای که ROIP هر وظیفه را بشناسید؟

