

بهشت کارکنان

مَنْزَر و دانش آفریدن یک محیط کار استثنایی

نویسنده: دکتر ران فریدمن

برگرداننده به فارسی: دکتر عبدالرضا رضایی نژاد

با همکاری سهیلا عطاری [کارشناس ارشد روان‌شناسی]



نشر فرا

Friedman, Ron, 1977.

سرشناسه: فریدمن، ران، ۱۹۷۷ - م

عنوان و نام پدیدآور: بهشت کارکنان: هنر و دانش آفریدن یک محیط کار استثنایی / نویسنده ران فریدمن؛ مترجم عبدالرضا رضایی نژاد.

مشخصات ظاهری: ۱۷۸ ص.

مشخصات نشر: تهران: سازمان فرهنگی فرا، ۱۳۹۰.

شابک: 978-600-6092-39-3

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

عنوان اصلی: The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace

موضوع: ۱. مدیریت- منابع انسانی ۲. رهبری- منابع انسانی ۳. رهبری

مناسبه افزوده: رضایی نژاد، عبدالرضا، ۱۳۱۹ - مترجم

رده‌بندی کنگره: الف ۱۳۹۶ م ۱۶۲ م / BF۶۳۷

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳

نام کتاب: بهشت کارکنان

نویسنده: ران فریدمن

مترجم: دکتر عبدالرضا رضایی نژاد

ویراستار علمی: دکتر دریا بیاضی

صفحه‌آرایی: نوگس میروانج

فرایند چاپ: امیر تاجیکی

نوبت چاپ: اول، تابستان ۹۶

شمارگان: ۱۵۰۰ جلد

قیمت: ۱۶۹۰۰ تومان

ISBN 978-600-6092-39-3

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۹۲-۳۹-۳

ناشر: فرا

نشانی: تهران، خیابان ولی عصر، مقابل پارک ساعی، پلاک ۲۳۶۶ کدپستی ۱۴۳۴۷

تلفن بخش و فروش: ۸۸۸۸۰۷۰۰-۱

پست الکترونیک: info@fara.ir

چاپ: کاری نو

ناشر از همکاری شرکت سرمایه گذاری صنایع شیمیایی ایران در چاپ این

کتاب به منظور کمک به توسعه فرهنگ مدیریت در کشور قدردانی می‌کند.

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

فهرست

۷	مقدمه ناشر
۹	پیش‌گفتار؛ داستان دو صورت غذا
۲۱	بخش نخست: طراحی و اجرای یک محیط کار استثنایی
۲۳	فصل ۱- میالغه در اندازه پیروزی
۵۳	فصل ۲- نیروی مکان
۸۷	فصل ۳- چرا باید برای ایفای نقش پول بگیرید
۱۱۹	فصل ۴- یک محیط کار شاد می‌تواند از باشگاه تفریحی چه بیاموزد
۱۳۹	فصل ۵- چگونه از گروهی غریبه یک جامعه بسازیم
۱۶۵	بخش دوم: الهام‌بخش برتر باشید
۱۶۷	فصل ۶- ناسازه رهبری
۱۸۳	فصل ۷- بهتر از پول
۲۰۳	فصل ۸- همانند یک مذاکره‌کننده، با فروگان‌گیران بیندیشید تا بتوانید بیش‌تر مجاب‌کننده، اثرگذار، و انگیزه‌آفرین باشید
۲۲۳	فصل ۹- چرا بهترین مدیران تمرکزشان بر روی شماست
۲۳۹	بخش سوم: عملکردایان برتر را جذب و نگه دارید
۲۴۱	فصل ۱۰- ببینید دیگران چه نیستند
۲۶۳	فصل ۱۱- در پرورش غرورمان، از دنیای ورزش و سیاست چه می‌توان آموخت
۲۷۹	نتیجه‌گیری نهایی: سه اقدام کلیدی در راه ساختن محیط کاری استثنایی

داستان دو صورت غذا

در چند کیلومتر جنوب خلیج سانفرانسیسکو و در قلب سیلیکون ولی (دره سیلیکون)، یک رستوران فریبنا هندی به نام باذل^۱ جا خوش کرده است. مدیریت آن به عهده یک سرآشپز پر شور و نشاط چهل و یک ساله به نام عرفان داما^۲ می‌باشد که در برنامه کارش سه ماهه گذشته، خوراک دارد و هر روز یکی از آن‌ها را عرضه می‌کند. باذل نخستین دستوران او است. ولی از هم‌اکنون با یک حساب سرانگشتی، می‌بینیم که از پیروزی چشم‌گیری برخوردار بوده است. از همان روزهای آغازین کار، رستوران آن چنان شلوغ شده که ذخیره جا در آن دشوار است.

برخلاف روش بیش‌تر رستوران‌های سنتی هندی، هدف اصلی غذاها (منو)ی سرآشپز عرفان داما ابراهام‌زدایی از چگونگی تهیه خوراک‌ها، تازمه‌وارد به جامعه آمریکا به کمک فهرست نمودن همه مواد تشکیل‌دهنده آن‌ها است.

1. Baadal
2. Irfan Dama

در تزیین رستوران هم که به صورت غرفه‌های دنج با پرده‌های آویزان و بلند تا محیط‌های باز در هوای آزاد و یک تالار هیجان‌آور به سبک فیلم‌های بالیوودی برای مهمانی‌های خصوصی ساماندهی شده، از نشان دادن چگونگی برنامه‌های پخت خوراک‌ها استفاده شده است.

رستوران عرفان داما یک تفاوت عمده دیگر هم با دیگر رستوران‌ها دارد: از مشتریان بابت خدماتش هیچ پولی هم دریافت نمی‌کند. از هر کس که فرصت جا گرفتن در رستوران کلاس جهانی بادل را به دست آورد، رایگان پذیرایی می‌شود.

بادل متعلق به شرکت گوگل است. یکی از سی رستوران برجسته و خبره در عرضه خوراک‌های عالی به کارکنان می‌باشد که در ساختمان مرکزی شرکت واقع در مانتین ویو - معروف به گراند پلکس^۱ - پراکنده‌اند.

در سازمان گوگل، خورد و خوراک از موضوع‌های مهم و جدی است. هر وعده غذا برای کارکنان این فرصت را فراهم می‌آورد تا مزه و لذت چشیدن بیش از دو بیست گونه خوراک گوناگون با پخت عالی را بچشند. از نمونه‌های اخیر این خوراک‌ها می‌توان به بلدرچین سرخ کرده، اسنک با سس تارتار، خوراک شاه‌میگو [لابستر]، سوپ غنی ماهی، خوراک ماهی همراه با جعفری، سس ایتالیایی و تکه‌های برشته نان، گوشت گاو سرخ کرده با لایه‌ای از ژامبون و سبزی‌های تازه، اشاره کرد. برای آنانی که به خوردنی‌های سبک‌تر علاقه‌مندند، همه‌گونه پیشخوان‌های سالاد، سوپ رشته‌فرنگی، پنیر و خوراک‌های آماده گوشتی [مانند کالباس، سوسیس...]، بشقاب سبزی‌های

بخاریز، و سُس و سالادهای فصل فراهم است. در آشپزخانه‌های کوچک پخش‌شده در سراسر مجموعه ساختمان‌های گوگل نیز، میان‌وعده‌ها به‌صورت ۲۴ ساعته در همه ۷ روز هفته شامل میوه‌های طبیعی [آرگانیک]، ماست با مزه‌های گوناگون، نان شیرینی، آجیل، و نوشیدنی‌ها عرضه می‌شود. هدف سازمان این است که کارکنان پیوسته و در فاصله‌ای کم‌تر از سه دقیقه به گونه‌ای خوراکی دلخواه دسترسی داشته باشند.

یکی از دلایل انتخاب گوگل توسط مجله فورچون به‌عنوان بهترین محل کار [بهشت کارکنان] در جهان، همین عرضه خوراکی‌های گوناگون و رایگان است. ولی به توجّه به دیگر امکانات رفاهی که در گوگل پلکس وجود دارد، این تنها نوک کوه یخ است.

خدمات ماساژ، آرایش، آرایش و شکل‌دهی به ابرو، کلاس‌های تدریس زبان‌های خارجی و خدمات بهداشتی و درمانی هم در محیط کار به‌صورت رایگان فراهم است. کارکنان به دسترسی سراسری به سانس‌های بدن‌سازی، یک سالن بولینگ، زمین‌های بسکتبال، یک میدان هاکی، میزهای پینگ‌پونگ، میزهای فوتبال‌دستی، یک دیوار صخره‌نوردی، زمین پمپ و زمین‌های والیبال با فرش ماسه‌های طبیعی (والیبال ساحلی) دسترسی دارند. وجود یک گلخانه، باغ‌های آراسته، محوطه‌های زنبورداری تفریحی، نسخه بدل کشتی فضایی ریچارد برانسون، و اسکلت اندازه طبیعی دایناسور تیرانوسوروس نیز از دیگر امکانات ساختمان مرکزی گوگل می‌باشد. دست آخر نباید از یادآوری توالت‌های شرکت با نشیمنگاه‌های گرم هم بگذریم.

اکنون گوگل تنها سازمانی نیست که امکانات گسترده از این دست در اختیار کارکنانش می‌گذارد. اس‌ای‌اس^۱؛ شرکتی که نرم‌افزار تحلیل کسب‌وکارها را ساخته و در سال ۲۰۱۲ بیش از ۳ میلیارد دلار درآمد داشته است، برای کارکنانش در محوطه سازمان زمین‌های تنیس، استخرهای گرم و سه سونا، میزهای بلیارد، و مرکز مشاوره «ارتباط محیط کار- زندگی» فراهم آورد. که ارایه‌کننده مشاوره‌های خصوصی و محرمانه در زمینه‌های مالی، سرمایه‌گذاری، بیمه، و مسایل خانوادگی نیز می‌باشد. در ساختمان مرکزی فیس‌بوک^۲؛ کارکنان می‌توانند با سوارشدن و استفاده از دوچرخه‌های متعلق به شرکت در درون محیط کار به آرایشگاه، خشک‌شویی، کافه تریا، و دندان‌پزشکی به‌صورت رایگان مراجعه کنند.

این روند ویژه شرکت‌های فعال در حوزه فناوری برتر [high tech] نیست. فروشگاه خواروبار زنجیره‌ای و گمنز^۳ که در شمال خاوری ایالات متحده فعالیت می‌کند، در پانزده سال گذشته از صدرنشینی هرست^۴ ۱۰۰ شرکت برتر از نظر محیط کار^۵ بوده که توسط مجله فورچون^۶ بهیه می‌شود. در همین بازه زمانی، فروش شرکت بیش از سه برابر شده است. در حالی که بسیاری از دیگر خرده‌فروشی‌ها با برنامه‌های کاهش هزینه نیروی کار رشد سال را تا سال ۲۰۱۱ را تأمین می‌کنند، و گمنز در مسیر مخالف حرکت کرده و برای کارکنان فروشگاه‌هایش (که برخی نوجوانان دبیرستانی هستند و تنها به داشتن یک شغل دل‌خوشند)

1. SAS

2. Facebook

3. Wegmans

برنامه‌های تامینی و رفاهی از جمله حساب‌های پس‌انداز معاف از مالیات، بازنشستگی ۴۰۱ (K)، بیمه عمر، و بورس تحصیلی ترتیب می‌دهد. پشت این‌گونه هزینه‌های دست‌ودل‌بازانه چه منطقی نشسته؟ برای بسیاری از شرکت‌های فهرست مجله فورچون، موضوع ساده است: کارکنان خوشنودتر، سود بیش‌تر.

هر چه بر نیروها بیش‌تر سرمایه‌گذاری شده و دلبسته‌تر شوند، سازمان در زمینه‌های گوناگون به پیروزی‌های چشمگیرتری می‌رسد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که در کارکنان خوشنود میزان بهره‌وری، خلاقیت، و آرایه خدمات بهتر به مشتریان، بسیار بالا می‌باشد. احتمال ترک خدمت و گرفتن مرخصی درمانی نیز کم‌تر است. افزون بر این‌ها، کارکنان خوشنود در جامعه همانند سفیر حسن نیت سازمان عمل کرده و پخش خبرها و اثرگذاری مثبت، موجب جذب نیروهای ارزنده و ستاره‌های سازمان به تیم خود می‌شوند.

نتیجه‌گیری نهایی در پایان ترانزاسیون اینست: بیش‌تر شرکت‌های سودده جهان چنین است: سرمایه‌گذاری در ساخت محیط کار شایسته و شادی‌بخش، برای سازمان هزینه نیست. جواز در صدر ماندن آن است.

در تایید این چشم‌انداز، داده‌های فراوانی در دستند: «پژوهش «موسسه محیط کارهای برتر»^۱ که همراه با مجله فورچون فهرست سالانه‌ای در این زمینه تهیه و منتشر می‌کند، تفاوت نرخ رشد بهای سهام این شرکت‌ها در بورس نسبت به دیگران، شگفت‌انگیز و برابر با ۲ به ۱ است.

سرمایه‌گذاران به این گونه داده‌ها توجه دارند. در سال ۲۰۰۴ و هنگامی که گوگل پلکس دره‌ایش را به روی عموم گشود، موسسه سرمایه‌گذاری پارنا‌سوس^۱ مستقر در سانفرانسیسکو یک کتابچه راهنما برای صندوق‌های سرمایه‌گذار منتشر کرد که تکیه‌اش بیش‌تر بر معرفی شرکت‌های برخوردار از محیط کار برتر - شبیه فهرست مجله فورچون - بود. نتیجه سرمایه‌گذاری این گونه صندوق‌ها، بازده سالانه ۹/۶۳ را نشان می‌دهد. در حالی که شاخص عمومی بازار در همین دوره، خیلی کم‌تر و برابر با ۵/۵۸ بوده است.

شاهد‌ها، شکارچی: از یدن یک محیط کار استثنایی، می‌تواند به برخورداری از پاداش و امتیاز برجسته‌ای بینجامد.

پس چگونه باید به چنین امری پرداخت؟

گوگل، اِس‌اِی‌اِس، فیس‌بوک، مایکروسافت و دیگران در این زمینه بی‌تردید دیوار بلندی برپا کرده‌اند. ممکن است که شما از بودجه‌های نجومی شرکت‌های فراملیتی برخوردار نباشید. ممکن است شما به جای اختصاص دادن مکانی برای فعالیت‌های بدنسازی، حتا جای کافی برای نصب یک دستگاه نسخه‌برداری (فتوکپی) بزرگ‌تر را هم نداشته باشید. ممکن است که دسترس شما به خورد و خوراک منحصر به یک دستگاه خودکار فروش تنقلات و نوشابه‌ها، در انتهای راهروی ساختمان باشد.

در آن صورت، چه کاری از دستتان برمی‌آید؟

نوشتن این کتاب، تصادفی رخ داده است.

هنگام ترک محیط‌های دانشگاهی پس از سال‌ها تدریس روان‌شناسی، پژوهش، و فعالیت‌های آزمایشگاهی در زمینه انگیزه‌آفرینی در انسان‌ها، به این اندیشه افتادم.

پس از دریافت دکترا در رشته روان‌شناسی اجتماعی و آغاز فعالیت‌های آموزشی همواره یک ناآرامی را در خود احساس می‌کردم.

در تمام تدریس دانشگاهی برای تمام عمر بود. ولی از همان آغاز به کار، نیاز به چاشنی بزرگ‌تر را در خود احساس می‌کردم. به این دلیل بود که پس از چندی به دنبال کسب و کار با نهادم و فعالیت‌ها را به عنوان نظرسنج و تحلیلگر افکار عمومی آغاز کردم.

هنوز زمان زیادی از این جاب‌های نگذشته بود که متوجه چیزی دور از انتظار شدم. به عنوان یک روان‌شناس اجتماع که در امر انگیزه‌آفرینی در انسان‌ها خبره است، با پژوهش‌های بی‌شماری در زمینه بالابردن بهره‌وری، خلاقیت، و درگیر نمودن نیروها با کارشناسی روان‌شناسی مواجه شدم. شگفت این که می‌دیدم از پیاده‌سازی و به کارگیری آن‌ها چندان خبری نیست. در همه آنچه دیده و خواندم - از روش‌های استخدام گرفته تا مشاوره به رهبران کسب و کار در خصوص طراحی و پیاده‌سازی فضاهای اداری - به چگونگی آفریدن محیط کاری شایسته و برتر، توجه نشده بود.

در دهه گذشته با پیشرفت در فناوری‌های تصویربرداری از مغز، روش‌های گردآوری داده‌ها، و آزمایش‌های گوناگون بر پایه روان‌شناسی رفتاری، بینش گسترده‌ای در خصوص خلق وضعیت‌هایی فراهم آمده که می‌توانند به بالابردن

کارایی انسان‌ها کمک کنند. اکنون ما می‌دانیم که اتاق کار را چگونه می‌توان طراحی کرد تا به خلاقیت کارکنان بیفزاید، میان همکاران دوستی و رفاقت بیافریند، و به فعالیت‌ها معنا و مفهوم بهتری ببخشد. ما می‌دانیم که تزئین اتاق کار می‌تواند بهره‌وری شما را افزایش دهد، یا یک پیاده‌روی کوتاه‌مدت در ساعات کاری به تصمیم‌گیری بهتر می‌انجامد؛ و یا این که پذیرش اشتباه‌ها به اصلاح امور و پیروزی نهایی ختم می‌شود.

با این وصف بیش‌تر این‌گونه یافته‌ها همچنان در قفسه کتابخانه‌های دانشگاهی بر مرز دانش و خاک می‌خورند.

شکاف دانایی بسیار دانش روان‌شناسی و دنیای کسب‌وکار، به‌شکل چشمگیری آشکار است. بلیسر نیز روشن است. تا این اواخر، سازمان‌ها به مشاوره و اندرزهای روان‌شناسان کنایه‌آمیز داشتند. کارگاه‌ها و محیط کارهای سنتی که همگی از چیدمان کارخانه‌ها الگو گرفته بودند، به‌خوبی کار می‌کردند. ولی عاقبت اتفاقی جدی و حساس رخ داد: سکای اقتصاد دگرگون شد. با این پیشامد، متوجه شدیم که الگوی محل کاری که دیربانی و برای نسل‌ها بدان خو گرفته بودیم، دیگر کارایی ندارد.

در اقتصاد صنعتی، محل کار مناسب جایی بود که در یک نظم حیدمان از رخداد اشتباه‌ها بکاهد، فعالیت‌ها را استاندارد کند، و شمار بیش‌تری از نیروها را در کم‌ترین مکان جا دهد. چگونگی **احساس** کارکنان به‌هنگام انجام وظیفه، در مرحله دوم از اهمیت قرار می‌گرفت. زیرا در عملکرد ایشان تاثیر محدودی داشت. موضوع مهم، نفس انجام کار بود.