

ترقی در محیط کار مجازی

نکاتی ساده و کارآمد برای دورکاری ثمربخش

رابرت گلیر و میک اسلون

ترجمه‌ی نازنین فیروزی

www.ketab.ir



نشر میلکان

سرشناسه: گلیزر، رابرت، Glazer, Robert

عنوان و نام پدیدآور: ترقی در محیط کار مجازی: نکاتی ساده و کارآمد برای دورکاری ثمربخش؛ نوشته‌ی رابرت گلیزر و میک اسلون؛ ترجمه‌ی نازنین فیروزی.

مشخصات نشر: میلکان، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهری: ۱۸۴ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۵۴-۳۱۶-۷

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

عنوان اصلی: How to Thrive in the Virtual Workplace, 2021

موضوع: دورکاری، محیط کار مجازی

شناسه‌ی افزوده: اسلون، میک، Sloan, Mick

شناسه‌ی افزوده: فیروزی، نازنین - مترجم

رده‌بندی کنگره: HD۲۳۶/۳

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۲۳

شماره‌ی کتاب‌شناسی ملی: ۸۵۷۵۶۱۶

ترقی در محیط کار مجازی
نکاتی ساده و کارآمد برای دورکاری ثمربخش
رابرت گلیزر و میک اسلون
ترجمه‌ی نازنین فیروزی
ویراسته‌ی آنا حمیدی

مدیر تولید: کاوان بشیری
صفحه‌آرایی و آماده‌سازی: واحد تولید کتاب میلکان

چاپ اول، ۱۴۰۱

تیراژ: ۱۱۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۵۴-۳۱۶-۷



نشر میلکان

www.Milkan.ir

info@Milkan.ir

پیشگفتار. ۷

بخش اول

ترقی در جایگاه کارمند دور کار. ۱۵

فصل اول: دور کاری. ۱۷

فصل دوم: بهره‌ی حداکثری از دور کاری. ۲۹

بخش دوم

ترقی در جایگاه سازمان دور کار. ۶۵

فصل سوم: با فرهنگ آغاز می‌شود. ۶۷

فصل چهارم: آنچه خوب شروع می‌شود. ۸۷

فصل پنجم: گروه‌تان را آماده‌ی موفقیت کنید. ۱۰۱

فصل ششم: گردهم آوردن افراد. ۱۴۳

نتیجه. ۱۶۱

تقدیر و تشکر. ۱۷۹

درباره‌ی نویسندگان. ۱۸۱

یادداشت‌ها. ۱۸۳

پیشگفتار

سال ۲۰۱۷ تصمیم گرفتیم شرکتمان، اکسلریشن پارتنرز^۱، را در بریتانیا هم توسعه دهیم. یکی از تصمیم‌های مهم گروه مدیریت و مدیرعامل جدیدمان این بود که چگونه می‌توانیم (یا آیا اصلاً می‌توانیم) خط‌مشی دورکاری را در منطقه تعمیم دهیم؟ این مؤلفه بیش از یک دهه در دستور کار کارکنان امریکایی مان و پایه و اساس فرهنگ شرکتمان بود؛ شرکتی که جوایزی را از آن خود کرده بود.

آن زمان کار در منزل در بریتانیا از ایالات متحده هم کمتر متداول بود، بنابراین مدیرعامل جدیدمان به‌وضوح نگران بود کارمندان و مشتریان بالقوه به‌راحتی پذیرای دورکاری نباشند.

طبق تجربه، کارمندانی که برای اولین بار با پیوستن به گروه ما دورکاری می‌کردند خیلی سریع خودشان را وفق دادند. همچنین ما به خطرهای ورود به بازاری جدید با سبک کاری مخالف با هنجارهای فرهنگی مرسوم هم پی بردیم. درنهایت به یک حد وسط رسیدیم: راه‌اندازی دفتری منعطف به‌منظور همکاری حضوری با گروهی که هر روز عضو جدید می‌گیرد و جلسه با مشتریان آتی.

سپس اتفاق جالبی افتاد. پس از گذشت چند ماه دیگر تقریباً هیچ‌کس از گروه بریتانیا از فضای دفتری منعطف استفاده نمی‌کرد. دورکاری برای همه‌ی کارمندان آن منطقه تازگی داشت؛ ولی همه سریع با آن سازگار شده بودند و خیلی زود دیگر کار در منزل را به کار حضوری ترجیح دادند. تعدادی از اعضای گروه بریتانیا با اشتیاق اعلام کردند از حذف رفت‌وآمد روزانه‌شان بسیار راضی‌اند و گفتند دیگر اصلاً تصورشان را هم نمی‌توانند بکنند که به محیط دفتری تمام‌وقت بازگردند.

تجربه‌ی توسعه‌ی جهانی ما نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌ها با انتقال به شیوه‌ی کار دورکاری به چه نتایج مثبتی رسیده‌اند. برخی از افراد که اصلاً تجربه‌ی دورکاری نداشته‌اند، به‌اشتباه تصور می‌کنند چنین چیزی برای تشکیلات خودشان تحقق‌ناپذیر است و دورکاری مناسب همه نیست. اما همان‌طور که بسیاری از مردم پی برده‌اند، دورکاری بسیار امکان‌پذیرتر از آن است که خرد جمعی شیوه‌ای غیر از آن را پیشنهاد دهد.

راز آشکار

سال‌هاست که دورکاری در حال افزایش است و از یک تدبیر تجاری حاشیه‌ای به سطحی رسیده که کارمندان، شرکت‌ها و حتی سازمان‌های بزرگ و شناخته‌شده آن را به آسانی پذیرفته‌اند.

حتی در دهه‌ی گذشته هم در مورد دورکاری باورهای منفی وجود داشته است. افرادی که تجربه‌ی این نوع کار را نداشتند، کارمندان را در حال کم‌کاری، لم‌دادن یا لباس راحتی و ساعت‌ها استراحت در روز کاری تصور می‌کردند.

این امر نه فقط باعث نگرانی کارمندان دیگر در مورد کار در منزل شد، بلکه مراجعان و مشتریان را نیز محتاط کرد. اوایل کار، به دلیل تلاشی فوق‌العاده سخت برای اثبات این که حتی بدون دفتر هم می‌توانیم خدمات درجه یک ارائه دهیم تحت فشار زیادی بودیم. برخی از شرکت‌های دورکار حتی لازم دیده‌اند نداشتن دفتر کار را از مشتریان پنهان کنند تا معتبرتر به نظر بیایند.

اما زمانه عوض شده است و دیگر چنین مخفی‌کاری‌هایی ضرورتی ندارد. شرکت‌های دورکار آشکارا، علنی و راحت‌تر از قبل این رویه را با مشتریان در میان می‌گذارند و آن را مزیت رقابتی نوظهور برای جذب بهترین نیروهای کار می‌دانند.

ایالات متحده با رشد ۴۴ درصدی دورکاری در پنج سال گذشته و ۹۱ درصدی در ده سال گذشته پرچمدار انقلاب دورکاری بوده است. [۱] با این حال، حتی قبل از شیوع جهانی همه‌گیری در سال ۲۰۲۰ و مجبور شدن تقریباً تمام شرکت‌ها به دورکاری، این روند در سایر کشورها نیز رو به فزونی بود. با وجود تجربه یا آمادگی محدود برای چنین تغییری، تعداد زیادی از سازمان‌ها دریافته‌اند که در بیشتر موارد می‌توانند طبق معمول گذشته کسب‌وکار را اداره کنند. بسیاری از کارکنان مردد آن‌ها نیز دورکاری را بسیار مطلوب‌تر از حد تصور یافتند.

آمار رفت و آمد

مدت‌ها قبل از همه‌گیری کووید-۱۹، ایرادهای کار دفتری هر روز بیشتر نمایان می‌شد. هر کارمند معمولی امریکایی ۲۲۵ ساعت یا نه روز را در سال ۲۰۱۹ صرف رفت و آمد می‌کرد؛ زمان رفت و آمد در چهل سال گذشته همواره افزایش یافته است. [۲] میانگین زمان رفت و آمد در بریتانیا هم در مسیر رفت و هم در مسیر برگشت ۵۹ دقیقه است. [۳] این زمان در هندوستان بیش از دو ساعت در روز

است: [۴] یعنی هفت درصد از کل روز صرف رفتن به محل کار و برگشت از آن جا می‌شود!

فارغ از این که مردم در کجای دنیا مشغول به کار باشند، زمان رفت و آمد همچنان طولانی‌تر می‌شود. این امر به‌ویژه در مناطقی صدق می‌کند که قیمت مسکن همواره در حال افزایش است. برای داشتن خانه‌ای مقرون به‌صرفه، اکثر کارکنان مجبورند برای رسیدن به محل کار مسافت بیشتری را طی کنند.

در اکثر سازمان‌های اداری، محیط دفتر به کاهش فشار عصبی و آشفته‌گی کمکی نمی‌کند. تجربه‌ی دفتر کارهای بزرگ با اتاق‌های عمومی^۱ که در دهه‌ی گذشته رایج بود همچنان از نظر بهره‌وری نادیده گرفته شده است. در تحقیقی که گاردین انجام داد مشخص شد کارمندان دفاتر با اتاق‌های عمومی که روزانه، به‌طور متوسط در اثر عوامل مزاحم ۸۶ دقیقه زمان از دست می‌دهند، هفتاد درصد بیشتر از کارکنان دفاتر سنتی مرخصی استعلاجی می‌گیرند و احتمالش بیشتر است که روزها دفتر را زودتر ترک کنند. [۵] علاوه‌بر این، کارکنان در مقایسه با گذشته زمان بیشتری را برای رفت و آمد به محل کار صرف می‌کنند و به محل کار که می‌رسند کار کمتری انجام می‌دهند.

چنین روندی مثبت یا پربازده نیست و به همین دلیل است که وقتی میلیون‌ها کارمند در سراسر جهان ناگهان مجبور به دورکاری شدند، بیشترشان بسیار بیش از تصور کارفرمایانشان این موضوع را پذیرفتند. اگرچه کووید-۱۹ موجب رخ دادن بزرگ‌ترین تجربه‌ی دورکاری تاریخ شد، در مقیاس جهانی دلایل بسیاری وجود دارد که باور داشته باشیم این واقعیت جدید، کار در منزل، ادامه خواهد یافت. شرکت‌های بزرگی مانند توییتر همین الآن هم به کارمندانشان گفته‌اند که در صورت تمایل اصلاً مجبور به بازگشت به دفتر نیستند. [۶] علاوه بر این به اعتقاد من سازمان‌هایی که می‌توانند در محیطی دورکار فرهنگ شکوفایی را ایجاد کنند مدیران فردا خواهند بود و برترین استعدادها را جذب خواهند کرد.

مزیتی رقابتی

در سال ۲۰۰۷ که «اکسلریشن پارتیز» را راه‌اندازی کردم، تصمیم گرفتم تمام نیروها دورکار شوند و هدفم از آن در ابتدا تلاشی برای پیشگیری از یک ضعف بود.

ما ارگانی تخصصی در بخشی از بازاریابی دیجیتال موسوم به بازاریابی آشناسازی یا وابسته هستیم. در این نوع کار، نشان‌های تجاری با افراد یا شرکت‌ها (شرکت‌هایی که به آن‌ها وابسته، شریک و ناشر گفته می‌شود) شریک می‌شوند و براساس عملکرد به منظور عرضه‌ی نتایج مطلوب به آن‌ها اجرت می‌دهند. در دهه‌ی گذشته، این حوزه از کسب و کار رشد چشمگیری داشته است اما آن زمان هم تعداد کارمندان متخصص کم بود و هم این که پراکنده بودند.

شمار مشتریان ثابت ما رو به افزایش بود و به مدیرفروش‌های مجرب و کاردان نیاز داشتیم؛ نیروهایی که لازم داشتیم و در سراسر کشور پراکنده بودند. درحقیقت در هیچ شهری اشخاص مجرب با استعداد مدیریت بازاریابی وابسته به اندازه‌ی کافی وجود نداشت. تصور می‌کردیم دورکاری راه حل موقت خواهد بود، ولی ما و همچنین کارمندانمان از مزیت رقابتی و انعطاف‌پذیری‌ای بهره بردیم که با این کار برای شرکت ایجاد شد.

تشکیل گروه‌مان با استخدام کارمندان دورکار از سراسر ایالات متحده به ما امکان داد به مجموعه‌ی بزرگ‌تری از نیروهایی که لازم داشتیم دسترسی داشته باشیم. این دسترسی، در مقایسه با سازمان‌های اداری که مجبور به استخدام نیروهای لازم از منطقه‌ای خاص بودند، امتیاز مهمی بود. با راهکار دورکاری توانستیم افراد لازم را استخدام و شیوه‌ی کار انعطاف‌پذیری را برایشان فراهم کنیم و این باعث افزایش ماندگاری و رضایت آن‌ها شد.

این مزیتی است که شرکت‌های سراسر جهان می‌توانند آن را در پیش گیرند؛ به‌ویژه مشاغلی که به مشتریان یا مراجعان در چند منطقه خدمات‌رسانی می‌کنند. به این دلیل که استخدام فناوری امروزی به سازمان‌ها در صنایع بسیار مختلف این امکان را می‌دهد تا با کارمندان پراکنده از راه دور کار کنند، منطقی است که شرکت‌های سراسر جهان، صرف‌نظر از موقعیت مکانی، از این قابلیت برای جست‌وجو و جذب بهترین استعدادها استفاده کنند.

مثلاً با این که توسعه‌ی جهانی ما در ابتدا از بریتانیا آغاز شد، ما از طرحمان بهره بردیم و برای عرضه‌ی خدمات بهتر به مشتریانمان در چند کشور کارمندانی از سراسر اروپا استخدام کردیم. آن استخدام‌ها آسان‌تر و سریع‌تر انجام می‌شد، زیرا نیازی نبود ابتدا در بازارهای هدفمان برای داشتن دفتر هزینه‌ای صرف کنیم.