



اسرار کار

نویسنده: لزلوباک (معاون اجرایی شرکت گوگل)

مترجمان: منصور شیرزاد و محمدحسین میرمجیدی

اشاره: کتابی که در این شماره به معرفی کوتاه آن می‌پردازیم، *اسرار کار* نام دارد که به قلم لزلوباک، معاون اجرایی شرکت گوگل، به رشته تحریر درآمده و توسط منصور شیرزاد و محمدحسین میرمجیدی ترجمه شده است. در این کتاب مطالب جالبی در خصوص مدیریت انسانی شرکت گوگل مطرح شده است. امیدواریم این مطلب برای مخاطبان ارجمند مفید بوده و ما را در جهت معرفی کتاب‌های سودمند دیگر به اهل مطالعه در شماره‌های بعد یاری کند.

به قلم عباس توکلی

این کتاب تلاش کرده تا اسراری از شیوه‌های مدیریت ارزشمندترین دارایی‌های گوگل یعنی سرمایه‌های انسانی آن را در اختیار عموم قرار دهد. این اسرار چگونگی طراحی و پیاده‌سازی فعالیت‌های گوگل در حوزه‌هایی نظیر شناسایی و جذب استعداد، آموزش و توسعه فردی، مدیریت عملکرد، فرهنگ‌سازمانی، پاداش و... را نمایش می‌دهد.

گوگل توانسته است بیش از شصت هزار نفر از برجسته‌ترین استعدادها را جذب کند که به میلیون‌ها نفر در سرتاسر جهان خدمت می‌کنند. آنچه در گوگل مثال‌زدنی است این است که درحالی که همکاران خود را نازپرورده می‌کند از آنها بهترین و برجسته‌ترین ایده‌ها، محصولات و خدمات را به دست می‌آورد. مدل رهبری و ایجاد انگیزش در شرکت گوگل نظریه‌های سنتی رهبری را واژگون می‌کند که بیشتر بر نتایج متمرکز می‌شوند تا بر مردمانی که آن نتایج را ایجاد می‌کنند!

در این کتاب آمده است که فرهنگ و فلسفه کاری شرکت گوگل چنین است: «خلق شادترین و بهره‌ورترین محیط کاری در جهان». محیط و فرهنگ کاری گوگل به‌گونه‌ای است که بیشترین خلاقیت را در کارکنانش برانگیخته می‌کند. گوگل به‌خوبی می‌داند که ایده‌های بزرگ با اجبار به دست نمی‌آید. آزادی در جستجو، محیط کاری دلخواه و آرام و یک‌عالمه وقت آزاد همگی سوخت‌های لازم برای فرایند خلاقیت و در نتیجه محصولات مبتکرانه هستند.

فرهنگ و ساختار محیط کار گوگل، خودبه‌خود شکل نگرفت. این فرهنگ نتیجه کار قسمتی از شرکت، به نام عملکردهای مردمی، یکی از اداره‌های منابع انسانی مبتکر در دنیاست. یکی از دلایل اصلی جذابیت گوگل، ایجاد شفافیت و حق اظهارنظر کارکنان آن است. رسالت گوگل ساده و قدرتمند است، سازمان دادن به اطلاعات مختلف و قابل‌دسترس و کاربردی بودن آن برای همه مردم دنیا. این یک رسالت بزرگ است، زیرا شرکت گوگل در وهله اول به ارزش فعالیت کارمندان در ارائه اطلاعات به کاربران جهانی‌اش توجه می‌کند، نه فقط به جنبه تجاری فعالیت‌های خود! نتیجه چنین دیدگاهی به ساماندهی موفقیت‌آمیز اطلاعات به کاربرانی می‌انجامد که از این موتور جستجو استفاده می‌کنند. در وهله دوم، این رسالت هیچ سقف و حد و حدودی ندارد. یک رسالت معمولی شاید هدفش پیشگام شدن در بازار رقابت باشد؛ اما وقتی این هدف محقق شود، شاید فعالیت‌های کارکنانش برای خودشان الهام‌بخش نباشد؛ اما در گوگل کارکنان دائماً تشویق می‌شوند که راه‌های جدیدی برای ساماندهی اطلاعات پیدا کنند و این خود انگیزه تازه‌ای برای کار و فعالیت بیشتر برای آنها ایجاد می‌کند.

یک اصل کلیدی دیگر در فرهنگ کاری موفق گوگل، شفافیت آن است.

در یک شرکت سنتی نرم‌افزار، یک مهندس جدید تنها برنامه پروژه‌ای را که روی آن کار می‌کند می‌بیند اما در گوگل چنین نیست و یک تازه‌وارد به‌راحتی می‌تواند به همه اطلاعات از مقدمات انتشار یک محصول گرفته تا گزارش وضعیت هفتگی یک کارمند دیگر دسترسی داشته باشد. به‌علاوه هر هفته مدیرعامل گوگل کل شرکت را در جریان اتفاقات هفته گذشته قرار می‌دهد و زمان ۳۰ دقیقه‌ای به پرسش و پاسخ اختصاص می‌دهد. به لطف گزارش هفتگی همه به فعالیت سایر کارکنان آگاه‌اند که نتیجه این اقدام باعث می‌شود دوباره کاری صورت نگیرد. همچنین این مسئله را واضح می‌سازد که درباره یک پروژه خاص به چه کسی باید مراجعه کرد.

همچنین گوگل به همه کارمندان خود حق اظهارنظر داده است و برای نظر همه کارکنان خود ارزش قائل می‌شود و در مورد شیوه اداره شرکت از آنها سوال می‌پرسد. در حقیقت اکثر شیوه‌های داخل شرکت توسط کارکنان ابداع شده است. یکی از مسائلی که از این شفافیت مطرح می‌شود درز کردن اطلاعات سری شرکت است که گوگل هم از این قضیه مستثنا نیست. گوگل سالانه متحمل لو رفتن بخشی از اطلاعات خود می‌شود. زمانی که این مسئله رخ می‌دهد با تحقیقات طرف مقصر که سهوا یا عمدا این اطلاعات را افشا کرده شناسایی و اخراج می‌شود. سرانجام شرکت به همه اطلاع می‌دهد که چه چیزی افشا شده بود و چه اتفاقی برای کارمند خاطی رخ داد. هزینه درز پیدا کردن برخی اطلاعات در مقایسه با آزادی و شفافیتی که برای شرکت ارزش افزوده محسوب می‌شود، موردی ناچیز است.

در سال ۲۰۰۹ یک برنامه سالانه به نام بوروکراسی باسترز در این شرکت راه‌اندازی شد تا کارکنان بتوانند ناخشنودی‌ها و مشکلات خود را بیان و شناسایی کنند. بوروکراسی باسترز برنامه‌ای عملی و راهبردی است که عملکرد آن برخلاف دیوان‌سالاری است. در دیوان‌سالاری افراد در تصمیم‌گیری‌ها دخیل نیستند و این امر موجب کاهش خلاقیت در نتایج به دست آمده می‌شود؛ اما بوروکراسی باسترز خلاف این موضوع بوده و مبنای آن بر نظرخواهی و انتقادات و پیشنهادات کارکنان استوار است. یکی دیگر از جذابیت‌های شرکت گوگل استفاده از این برنامه است.

شرکت گوگل چه در ایجاد یک فضای امن و راحت برای کارمندان خود و چه در بخش خدمات‌رسانی به کاربران جهانی‌اش، ایده‌آل عمل کرده است؛ اما سوال اینجاست که گوگل چگونه توانست چنین فرهنگ بالنده‌ای را ایجاد کند؟ پاسخ ساده است: آنها برای رسیدن به این موفقیت افراد برجسته‌ای را استخدام کردند. گوگل از فرایند خاصی برای یافتن بهترین افراد استفاده می‌کند.

بدترین اتفاق ممکن پس از به‌کارگیری فردی کاملاً مستعد برای یک موقعیت شغلی، این است که درنهایت او عملکردی در سطح متوسط ارائه دهد؛ اما بدترین اتفاق ممکن پس از به‌کارگیری یک گزینه متوسط برای یک موقعیت شغلی این

که سرعت ترفیع در آن بخش به اندازه هر بخش دیگر گوگل است. بهترین و بدترین کارمندان از لحاظ کارایی، دو سوی منحنی عملکرد را تشکیل می‌دهند. هر دو جزو اقلیت هستند، این در حالی است که اکثر کارکنان عملکرد متوسطی دارند و در میانه منحنی قرار دارند. اکثر شرکت‌ها افرادی با عملکرد ضعیف را اخراج و سپس کارکنان جدیدی را استخدام می‌کنند که نیازمند آموزش بیشتر بود و نمی‌توانند متعهد شوند که عملکردشان عالی خواهد بود. مسئله بدتر این است که شرکت‌ها همچنین تمایل دارند تا آن دسته از کارکنان خود که بهترین عملکرد را دارند، زیاد به کار نگیرند. در شرکت گوگل، آنها افراد با عملکرد فوق‌العاده را زیر ذره‌بین قرار می‌دهند و به کارکنانی که نیاز به بهبود دارند کمک می‌کنند؛ اما متأسفانه بیشتر شرکت‌ها حتی به کارکنان برتر خود فکر هم نمی‌کنند چه برسد به اینکه همانند شرکت گوگل به فکر آموزش و بهبود عملکرد آنها باشند.

همچنین گوگل می‌داند که در اکثر موارد، عملکرد پایین‌تر از حد متوسط، به دلیل کمبود مهارت یا نبود انگیزه‌ای ناشی از مشکلات شخصی یا تیمی است. گوگل برای کمک به کسانی که به پیشرفت نیاز دارند به‌طور مرتب کارکنان پنج درصد انتهایی منحنی عملکرد را شناسایی و برای آنان دوره‌های آموزشی ارائه می‌کند یا سعی می‌کند وظیفه مناسب‌تری در شرکت به آنها محول می‌کند.

مدیران گوگل می‌دانند چگونه بهترین کارکنان را استخدام و حفظ کنند، چگونه از توانایی کارشناسان حاضر بهره ببرند و به کارکنان خود قدرت عمل داده و آنها را در شغل‌های خود راضی نگه دارند. از جمله راهکارهایی که آنها پیشنهاد می‌دهند این است: **به صورت گروهی استخدام کنید.** تعصبات می‌تواند منجر به این شود که فرد از اطلاعات یا افرادی که همسو با باورهای او هستند، دفاع و جانب‌داری کند. این پدیده در مصاحبه‌های شغلی می‌تواند باعث شود که کارفرمایان افرادی را بپذیرند که منعکس‌کننده نظرات مشابه با خودشان باشند. هنگام استخدام افراد با تشکیل یک تیم برای بررسی و مصاحبه با متقاضیان، آینده‌ای بهتری برای شرکت خود خواهید ساخت؛ زیرا اگر کارمندان آینده‌تان بیش از یک نظر و عقیده داشته باشند، در نهایت یک تیم متنوع‌تر خواهید داشت.

درگزینش افراد عجله نکنید. گاهی اوقات فرآیند استخدام می‌تواند کلافه‌کننده باشد مخصوصاً وقتی زمان بسیار مهم است؛ اما انتظار برای استخدام بهترین کارمند، به احتمال زیاد در طولانی‌مدت موجب صرفه‌جویی در هزینه‌ها خواهد شد چراکه منابع مالی شرکت در جهت آموزش فردی متوسط به هدر نخواهند رفت.

است که میزان چشمگیری از منابع آموزشی صرف او می‌شود و در نهایت آن فرد عملکردی پایین‌تر از حد متوسط ارائه می‌دهد.

بنابراین گوگل وقت زیادی را به پیدا کردن فرد مناسب برای شغل مورد نیاز خود اختصاص می‌دهد. آنها در انجام این کار بسیار دقیق و سختگیر هستند. هر ساله تنها ۵ هزار نفر را از میان یک تا سه میلیون متقاضی استخدام می‌کنند که یعنی نرخ پذیرش در گوگل به‌طور متوسط ۰.۲۵ درصد بوده درحالی که این رقم برای پذیرش دانشگاه هاروارد ۶.۱ درصد است. یک گزینه برای موقعیت شغلی باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟ گوگل در شروع کار خود تنها ۱۰۰ نفر را در سال استخدام می‌کرد. فرد مناسب از دیدگاه آنها کسی بود که دانش آموخته یکی از دانشگاه‌های گروه آی‌وی (یعنی دانشگاه کلمبیا، کرل، هاروارد، پرینستون، پیل، پنسیلوانیا، داتم و براون) باشد؛ اما در طول زمان گوگل آموخت که بسیاری از بهترین کارکنانش کسانی نیستند که در برجسته‌ترین دانشگاه‌ها تحصیل کرده‌اند.

گوگل به جای اینکه فقط افراد تحصیل کرده در دانشگاه‌های مشهور را استخدام کند شروع به جستجوی افرادی کرد که ذهنی انعطاف‌پذیر و توانایی غلبه بر موانع کاری داشتند. آنها به این نتیجه رسیدند که بهترین رویکرد، استخدام افراد باهوش‌تر از خودشان است که به دنبال موفقیت اطرافیان خود هستند. به همین دلیل در فرایند استخدام، شرکت گوگل با دقت و موشکافانه به بررسی و گزینش بهترین افراد در زمینه‌های مورد نظر خود می‌پردازد.

در شرکت گوگل فقط چهار سطح مدیر ارشد، مدیر بخش، مدیر اجرایی و کارمند وجود دارد. در شرکت گوگل به جای اینکه از سلسله‌مراتب اداری خود به عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری استفاده کنند، ملاک تصمیم‌گیری‌ها را اطلاعات قرار می‌دهند؛ یعنی داشتن عنوان مدیر نباید باعث شود که بدون اطلاعات کافی کسی را استخدام یا اخراج کنید؛ اما استفاده از اطلاعات باعث می‌شود که در تصمیم‌گیری شفافیت داشته و بی‌طرفانه‌تر رفتار کنید. به همین خاطر یکی از اصل‌های اساسی گوگل این است: «به جای جانب‌داری، از اطلاعات استفاده کن!»

برای مثال ترفیع در هر شرکتی یک موضوع حساس است که اغلب دچار شایعه‌پراکنی هم می‌شود؛ اما یک مدیر ارشد در شرکت گوگل که مسئولیت ترفیع افراد را به عهده دارد با استفاده از اطلاعات خود ثابت کرد که هیچ‌گونه جانب‌داری پیرامون ترفیع رتبه در گوگل وجود ندارد. برای مثال اگر چه برخی باور داشتند که کار کردن در اداره مرکزی گوگل به معنی ترفیع سریع است اما او با اطلاعات ثابت کرد

