

## شرکت گوگل

اریک اشمیت، مدیرعامل گوگل، چندی پیش در مقاله‌ای در نشریه نیوزویک، قواعد طلایی کسب‌وکار یکی از برترین شرکت‌های دیجیتالی جهان را تشریح کرد. اگرچه رهبران گوگل بر خلاف رهبران مایکروسافت، در انتشار مقاله و گزارش تخصصی، فعالیت کم‌تری دارند، اما مطالبی که هر از گاهی توسط آنان ارائه می‌شود، قابل تامل است. متن حاضر، روایتی است از راهکارهایی که گوگل در کسب‌وکار در دنیای دیجیتال به آنها وابسته است. اریک اشمیت به این واقعیت اشاره دارد که خلاقیت و پرورش خلاقیت در کارکنان یک شرکت، رمز پیروزی در شرکت‌های دیجیتالی امروز جهان است. این خلاقیت است که کارآفرینی دیجیتالی را به بهترین شکل ممکن پرورش و هدایت می‌کند و این تضمینی برای بقا در دهکده جهانی است.

در گوگل، ما پیتر دراگر (پدر مدیریت نوین در قرن بیستم) را به عنوان یک معلم تجارت معروف می‌شناسیم که می‌تواند کارگرهای اطلاعاتی جدیدی را پرورش دهد. دروگر واژه کارگرهای اطلاعاتی را در سال 1959 ابداع کرد. او بر این عقیده بود که کارگرهای اطلاعاتی کارگرهایی هستند که باور داشته باشند که مفید و موثرند نه اینکه مانند دیگران فقط از ساعت 5 تا 9 صبح بر اساس وظیفه سر کار بروند. شرکت‌ها و سازمان‌هایی که به دنبال این گونه کارمندان بروند و از آنها بهره بگیرند می‌توانند به عنوان شرکت‌های برتر در 25 سال آینده معرفی گردند. در واقع گوگل نیز مبنای کار خود را بر چنین اساسی پایه‌ریزی کرده است. بحث در مورد این موضوع که آیا شرکت‌های بزرگ می‌توانند این کارکنان اطلاعاتی را مدیریت کنند یکی از بحث‌های اصلی در سال‌های گذشته بوده است. به دلیل اینکه عدم مدیریت درست در این بخش باعث از کار افتادن شرکت خواهد شد این موضوع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است مباحثی که در اینجا مطرح می‌کنیم 10 قانون اصلی است که ما برای موثر بودن کارکنان اطلاعاتی به شما معرفی می‌کنیم. به دلیل اینکه در بسیاری از کارخانه‌ها کارکنان اطلاعاتی اصلی مهندسان هستند در اینجا نیز مبنای کار ما مهندسان خواهند بود. اما بعضی از این قانون‌ها به دیگر کارکنان نیز تعلق دارد.

1- به وسیله تشکیل کمیته و شورا اقدام به استخدام کنید. به طور کلی کسی که در گوگل درخواست استخدام را مطرح می‌کند حدود 12 مصاحبه مختلف را پشت سر می‌گذارد تا استعدادها و مهارت‌های او مشخص شود. هر کدام از اعضای کمیته، نظر خود را ابراز می‌کنند. این عملیات باعث می‌شود تا استانداردهای کار بالاتر رود. درست است که زمان بیشتری را صرف می‌کند ولی ما فکر می‌کنیم که ارزش آن را دارد. اگر شما افراد با قابلیت را استخدام کنید و در هنگام مصاحبه به آنها فشار زیادی را وارد کنید، باعث می‌شود تا آنها نیز مهارت خود را به نمایش بگذارند ما از ابتدا در گوگل به این صورت شروع به استخدام کردیم و مبنای کار ما در این شرکت اینگونه کارکنان هستند.

2- خواسته‌های آنان را فراهم کنید. همانطور که دروگر می‌گوید: همه چیزهای مزاحم را از جلوی آنان بردارید. ما امکانات استاندارد را برای آنها ترتیب داده‌ایم که شامل اسباب و وسایل نهار خوری، باشگاه ورزشی، رختشوی‌خانه، اتاق ماساژ، آرایشگاه، کارواش، خشک شویی، اتوبوس‌های ایاب‌وذهاب و هر چیز دیگری که یک مهندس به آن احتیاج دارد. به این نکته توجه داشته باشید که برنامه‌نویس‌ها دوست دارند که فقط برنامه نویسی کنند. دیگر احتیاجات آنها را ما برآورده می‌کنیم.

3- مکان کار آنها را نزدیک به هم قرار دهید. تقریباً تمام پروژه‌ها در گوگل پروژه‌های تیمی هستند و اعضای تیم‌ها احتیاج به برقراری ارتباط با یکدیگر دارند. بهترین راه برای ارتباط برقرار کردن آنها این است که اعضای

تیم‌ها را در هنگام کار نزدیک به هم قرار دهید. در واقع اداره را به محلی برای به اشتراک گذاشتن تفکرها تبدیل کنید. با این روش هنگامی که یک برنامه‌نویس می‌خواهد با همکار خود صحبت کند دسترسی آسان خواهد بود، نه تلفن، نه ایمیل و نه هیچ زمان از دست رفته‌ای برای پاسخ. همچنین اتاق‌های کنفرانسی وجود دارد که برنامه‌نویسان می‌توانند به طور ساعتی از آن برای مشورت کردن استفاده کنند. در واقع نشستن در کنار یک برنامه‌نویس بزرگ می‌تواند بسیار با ارزش باشد.

**4- هماهنگی.** به دلیل اینکه برنامه‌نویسان در فاصله کمی از یکدیگر قرار دارند. درصد هماهنگی نیز بالا خواهد رفت. چون هر برنامه‌نویس قادر خواهد بود که به آسانی و بدون تلف کردن وقت بفهمد که اعضای گروه خود در حال حاضر در کدام بخش از پروژه قرار دارند. آیا او نیز همراه آنان است یا از برنامه عقب است و این به دلیل فاصله نزدیکی فیزیکی آنان خواهد بود.

**5- استفاده نامحدود کارکنان از ابزارهای شرکت.** یکی از این ابزارها وب است. صفحات داخلی وب که در داخل شرکت برای انجام پروژه‌ها استفاده می‌شود. آنها به طور کامل اندیس‌گذاری می‌شوند و برای اعضای تیم پروژه قابل استفاده خواهد بود. به عنوان مثال یکی از دلایل موفقیت Gmail آزمایش شدن این سرویس به طور مکرر بود. یعنی خود کارکنان با صفحات وب داخلی شرکت ماه‌ها این سرویس را مورد بررسی قرار دادند. بعد از مدتی آن را روانه بازار کردند و می‌بینید که به موفقیت بسیاری نیز دست یافته است.

**6- خلاقیت را تشویق کنید.** مهندسان گوگل 20٪ از وقتشان را فقط برای انتخاب پروژه مصرف می‌کنند. البته این زمان از دست نرفته و باعث می‌شود که پروژه‌های خوبی حاصل شود. اما به طور عمومی ما به انسان‌های خلاق اجازه می‌دهیم که خلاق باشند. یکی از سلاح‌های نامرئی ما نظریات ارسال شده به وسیله پست است. صندوق پستی که مردم از سراسر دنیا پیشنهادات و انتقادات خود را برای ما بوسیله آن ارسال می‌کنند. در واقع ما اجازه می‌دهیم تا خود مردم آن چیز را که می‌پسندند ارائه دهند و ما روی آن طرح‌ها کار کنیم.

**7- تلاش برای رسیدن به رضایت عمومی.** در واقع در سیستم‌های مشارکتی ما همیشه یک تصمیم گیرنده نهایی وجود دارد. ما به این قضیه معتقدیم که افراد بیشتر بسیار باهوش‌تر از افراد کمتر هستند. در واقع ما یک پهنای اطلاعاتی قبل از تصمیم‌گیری نیاز داریم. در گوگل نقش مدیر در واقع یک جمع‌کننده نظرات است نه یک دیکتاتور. در تصمیم، رسیدن به رضایت عمومی گاهی اوقات بسیار طول می‌کشد. اما همیشه پروژه‌های کامل‌تر بوده است که تیمی‌تر بوده است.

**8- زیان آور نباشید.** مطالب زیادی در مورد شعار گوگل نوشته شده است که ما سعی می‌کنیم با آن زندگی کنیم. همانطور که در تمام موسسات و سازمان‌ها افراد در مورد نظراتشان احساساتی هستند در گوگل نیز چنین است. در گوگل هیچ کس به صندلی مدیریت نمی‌رسد مگر اینکه مبتکر طرح‌های نوین باشد. ما در واقع جوی از تحمل و احترام در مقابل نظرات مردم به راه‌انداخته‌ایم نه جوی که در آن پر از بله در مقابل نظرات مردم باشد.

**9- داده‌ها تصمیمات را حرکت می‌دهند.** در گوگل تمام تصمیمات بر مبنای تجزیه و تحلیل گرفته می‌شود. ما سیستمی را برای مدیریت اطلاعات به راه‌انداخته‌ایم که نه تنها در وب بلکه در داخل شرکت‌مان نیز ما را یاری می‌رساند. در همین راستا آنالیزورهایی را استخدام کرده‌ایم که به سختی بر روی داده‌ها کار می‌کنند و ما را به روز نگه می‌دارند.

**10- بطور موثر ارتباط برقرار کنید.** هر جمعه ما مجمعی برای آگاهی دادن، معرفی، سوال و جواب ( و البته نوشیدنی و غذا) را برگزار می‌کنیم. این مجمع به مدیران اجازه می‌دهد تا هر هفته با کارکنان خود انتخاب بر

قرار کنند و یا بالعکس. گوگل اطلاعات خود را به طور وسیعی برای دیگر سازمان‌ها یا موسسات منتشر می‌کند. برخلاف دیگران ما بر این باوریم که قانون اول، دومی را می‌سازد یعنی پشت گرم بودن کارکنان در کار باعث وفا داری آنها در کار می‌شود. مهندسان به طور طبیعی روحیه رقابتی دارند. آنها در مقابل افرادی که دانش شان پایین‌تر است تحمل و دوام ندارند. اما تقریباً تمام پروژه‌های مهندسی تیمی هستند، داشتن یک فرد باهوش اما نا منعطف در تیم واقعا مرگ آور است. اگر ما جملاتی مانند «باهوش‌ترین فردی که تا به حال دیدم» یا «می‌خواهم دوباره با او کار کنم» را از گروهی شنیدیم باید در پروژه‌های بعدی نیز آنها را در یک تیم قرار دهیم. یک مهندس خوب همیشه به این امر معتقد است که پروژه‌ای که در دست اوست باید بهتر از پروژه‌های قبلی باشد. برای تحقق یافتن این امر آنها باید کار تیمیشان را بالاتر ببرند و سعی کنند تا بوسیله کار تیمی این امر را استحقاق بخشند. نکته آخر این است که گوگل در حال رشد کردن است. دلیل این پیشرفت هم همین ارتباطات است. جلسات روز جمعه برای به دست آوردن یک دید جمعی از تیم است. به این نکته توجه داشته باشید که گوگل در حال حاضر یک سازمان است. ما باید بر روی مدیریت خلاقیت و ابداع و ابتکار تمرکز کنیم. اما این تنها نقطه تمرکز در گوگل نیست. ما باید عملیات‌ها و کارهایمان را نیز به طور روز به روز مدیریت کنیم و این کار ساده‌ای نیست. ما در واقع در حال ساختن زیر بنا و پایه تکنولوژی هستیم که بسیار بزرگ‌تر و پیچیده‌تر از چیزهایی است که در تاریخ بشر ساخته شده است. آنهایی که برنامه‌ریزی می‌کنند. یعنی این سیستم را برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند باید دارای انگیزه بالایی باشند. در گوگل عملیات‌ها فقط آزمایشی نیستند بلکه آنها برای موفقیت مجموعه بسیار مهم هستند. به این دلیل باید سعی کنیم که در تمام پروژه‌ها موفق باشیم.

مرجع: حیات نو اقتصادی - خانه کارآفرینان