

شیوه گوگل در ایجاد انگیزش در کارکنان

ترجمه و تدوین:

منصور شیرزاد- دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی از دانشگاه تهران

وقتی سخن از انگیزش کارکنان به میان می آید بی هیچ تردیدی شرکت گوگل در مقایسه با سایر شرکتهای در جایگاه ویژه ای قرار می گیرد.

گوگل در سال 2014 از نظر مجله فورچون به عنوان "بهترین شرکت برای کار کردن" عنوان گرفت. این سازمان برای پنجمین بار در چنین جایگاهی قرار می گیرد. اگرچه از زمان شکل گیری این شرکت خیلی نمی گذرد اما در این مدت گوگل توانسته است بیش از پنجاه هزار نفر از برجسته ترین و مستعد ترین کارکنان را بدست آورد که به میلیونها نفر در سرتاسر جهان خدمت می کنند.

در هر حال آن چیزی که در گوگل مثال زدنی است این است که در حالی که کارکنان خود را نازپرورده می کند از آنها بهترین و برجسته ترین ایده ها و محصولات را بدست می آورد.

مدل رهبری و ایجاد انگیزش در شرکت گوگل نظریه های سنتی رهبری را واژگون می کند که بیشتر بر نتایج متمرکز می شوند تا بر مردمانی که آن نتایج را ایجاد می کنند.

فرهنگ و فلسفه کاری شرکت گوگل چنین است: "خلق شادترین و بهره ور ترین محیط کاری در جهان" در روزهای اولیه شکل گیری گوگل، پایه گذاران آن به جستجوی سازمانهایی پرداختند که در مراقبت و نگهداری کارکنان، راه اندازی نو آوریهای فوق العاده و توسعه برندهای واقعا جذاب، مشهور بودند. قصد چنین جستجویی این بود که بتوانند بهترین استعدادها را جذب و نگهداری کنند. آنها در جستجوی خود به موسسه SAS رسیدند که برای الگوبرداری ارزشمند بود. تعامل با مدیران اجرایی SAS پایه گذاران گوگل را به این نتیجه رساند که درک کنند مردمان وقتی در کار خود واقعا موفق و هم چنین وفادار هستند که کاملا حمایت شوند و واقعا احساس کنند که ارزشمند هستند.

نتیجه آن، فرهنگ کاری در گوگل شد که اکنون آن را با مشخصه های زیر می شناسیم:

مزایای بسیار زیاد و متنوع، طراحی غیر متداول و عجیب محیط کاری، آزادیهای جالب، انعطاف کاری و شفافیت.

انگیزش کارکنان به شیوه گوگل

مانند بسیاری از شرکت ها، گوگل مزایایی مانند خدمات پزشکی و دندان پزشکی رایگان، بیمه، بسته های تعطیلات، پرداخت هزینه های تحصیلی و آموزشی ارایه می کند. ولی گوگل به خاطر برخی مزایای بسیار ویژه و جذاب مشهور شده است. این مزایا نشان می دهد که تا چه اندازه شرکت برای شادی همیشگی و مداوم کارکنانش تلاش می کند.

در زیر به برخی از این مزایای ویژه اشاره می شود:

- پرداخت جرایم قانونی کارکنان تا سقف 5000 دلار در سال.
- مرخصی زایمان تا 18 هفته به همراه پرداخت کامل حقوق .
- پرداخت ماهانه 500 دلار به مدت سه ماه برای پدر و مادری که به تازگی صاحب فرزند شده اند برای تهیه غذا از بیرون.
- حمایت مالی برای قبول فرزند خواندگی.
- شست و شوی ماشین و تعویض روغن، تعمیر دوچرخه، خشک شویی، باشگاه ورزشی، ماساژ، آرایش مو در محل شرکت به رایگان در دسترس است
- ناهار و شام رایگان، بعلاوه هر روز مجموعه ای از میان وعده های غذایی سالم و خوشمزه در دسترس است.

صدا و ارزش کارکنان

در گوگل، دموکراسی به صدای کارکنان فرصت بروز می دهد . شرکت گوگل در تمامی جمعه ها تالار گفت و گوی کارکنان را میزبانی می کند و 20 مورد از بیشترین پرسشها را پاسخ می هد.

کارکنان می توانند از هر کانال ارتباطی برای طرح ایده ها و تفکرات خود استفاده نمایند از جمله این که می توانند به طور مستقیم با هر یک از مدیران و رهبران گوگل به طور الکترونیکی مکاتبه کنند.

گوگلژیست (Googlegeist)، بزرگترین پیمایش شرکت است که درباره صدها موضوع و ایده بازخور میدهد و سپس کارکنانی را از سرتاسر شرکت برای حل مسایل عمده به کار می گیرد.

هم چنین به طور منظم از کارکنان درباره مدیرانشان نظرسنجی می شود و نتایج به طور عمومی منتشر میشود. نتایج این پیمایش برای انتخاب بهترین و بدترین مدیران استفاده می شود. بهترین مدیران به عنوان مربی انتخاب می شوند و برای بدترین مدیران، برنامه مربیگری و حمایت شدید تمهید می شود تا طی یک فصل تا 75 درصد بهبود عملکرد داشته باشند.

شفافیت

از آنجایی که گوگل شرکتی است که مهمترین و بزرگترین دارایی خود را کارکنانش میدانند بنابراین این هر چیزی را که بتوان با کارکنان در میان گذاشت به اطلاع آنان می رساند. از این طریق آنها می توانند به کارکنان خود نشان دهند که به آنها اعتماد دارند و به نظرات و داوری های آنان نیز اعتماد دارند. پس از اولین هفته های هر فصل، مدیر عامل گوگل تمامی موضوعات و مواردی را که طی جلسات اخیرش با هیات مدیره شرکت مطرح شده است، به اطلاع همه کارکنان می رساند. پس از نظرسنجی سالانه که در آن 90 درصد کارکنان شرکت می کنند، کارکنان نه تنها نتایج مربوط به گروه خود را می بینند بلکه از نتایج سایر گروههای کاری نیز مطلع می شوند. بعلاوه وقتی که شرکت بر اساس نتایج نظرسنجی ها اقداماتی را انجام می دهد، این اقدامات به اطلاع همه کارکنان می رسد. هر هفته در یک ملاقات حضوری نیم ساعته بین کارکنان و بنیانگذاران گوگل درباره هر چیزی پرسش میشود، از وضع ظاهری بنیانگذاران گرفته تا اینکه آیا شرکت در جهت صحیحی حرکت می کند؟

آزادی درباره این که چگونه و چه وقتی کار را انجام دهند.

یکی از باورهای عمیق در گوگل این است که آنها می توانند با اعطای آزادی به افراد نتایج جالبی بدست آورند.

کارکنان گوگل اجازه دارند که به صلاحدید خود درباره ساعات کاری خود تصمیم بگیرند و هم چنین میتوانند برای تفریح و استراحت به ماساژ یا باشگاه بروند یا والیبال بازی کنند.

هم چنین شرکت به کارکنانش اجازه می دهد که 20 درصد از وقت هفتگی خود را به هر کاری که دوست دارند بپردازند، در سایر پروژه ها کمک کنند یا فقط بخوابند! انجام هر کاری که قانونی و اخلاقی باشد از نظر گوگل مجاز است.

انعطاف

در چنین ساختار سازمانی افقی، مهندسان در انتخاب پروژه های کاری خود انعطاف بسیار زیادی دارند. همچنین سازمان کارکنانش را در پیگیری علایق سازمانی تشویق میکند. بعلاوه به جای اینکه مدیران، وظایف پروتکلی را به کارکنان آموزش دهند، کارکنان می توانند وظایف کاری خود را به شیوه منحصر به فرد خود انجام دهند. به طور مثال کارکنان می توانند با نوشتن و نقاشی بر روی دیوار، ایده های خود را ابراز نمایند. هم چنین آنها هر وقت که بخواهند می توانند در محل کارشان حاضر شوند، لباس راحتی مانند پاجامه بپوشند یا سگشان را با خود بیاورند. محیط آرام، خلاق و با نشاط به لحاظ روانشناختی کارکنان را بهره مند می سازد و برای گوگل نیروی کاری با انگیزه تر، وفادارتر و بهره ور تر فراهم میکند.

کاربران انگیزاننده و الهام بخش

یکی از دلایلی که سبب می شود افراد در مشاغل خود احساس انگیزش نکنند این است که اغلب کاری که به آنها واگذار شده است از لحاظ تنوع و چالش دچار فقدان است. طبیعت یکنواخت کار که هیچ چشم انداز رشدی در آن نیست اشتیاق کارکنان را کاهش می دهد. گوگل تلاش می کند تا مطمئن شود کارکنانش کاری برانگیزاننده و الهام بخش دارند.

یک گام در این جهت این است که افراد مجاز هستند تا در 20 درصد از زمان کاری خود به پروژه های شخصی مورد علاقه خود پردازند.

یک مهندس گوگل با نام قاده منت تن (Chade-Ment Tan) به طور آشکاری از این قاعده 20-80 بهره برده است. او آرزو دارد که صلح جهانی را در زندگی خود محقق سازد. اگر چه چنین آرزویی از نظر بسیاری غیر ممکن و عجیب به نظر می رسد، ولی گوگل او را نا امید نساخت. عاقبت او با همکاری دانیل گلن یک دوره آموزشی بسیار موفق در زمینه هوشیاری (mindfulness) طراحی کرد. هم چنین او کتاب پر فروش "درون شما" Inside Yourself را تالیف کرده است.

تفریح و سرگرمی جنبه دایمی از کار است.

در فلسفه گوگل، زندگی تمامش کار کردن نیست. فرصت های فراوانی برای تفریح وجود دارد که کمک می کند تا کارکنان گوگل از دفتر کارشان خارج شوند و بیشتر با یکدیگر تعامل کنند. این فرصت ها شامل استراحت های کوتاه مکرر، امکاناتی برای دیوارنوردی، والیبال ساحلی یا بولینگ و برنامه های خلاق شخصی

می باشد. علاوه بر این روزهای پاجامه پوشیدن، آرایش کردن و آراسته پوشیدن و مهمانی رسم هالووین وجود دارد. هر سال در اول آپریل در روز شوخی، کارکنان مجاز هستند که کارهای خنده دار و حقه هایی برای جهانیان به کار بگیرند. هم چنین طراحی محل کار در گوگل، برخی از شوخیها و تفریحها را در خود جای داده است. به طور مثال کارکنان می توانند برای رفتن به طبقه پایین از مسیری مانند سرسره استفاده کنند.

غذا به راحتی در دسترس است.

کارکنان گوگل برای دسترسی به غذا نیاز نیست که راه دوری بروند. هر نقطه از دفتر کار گوگل با نزدیکترین منبع تهیه غذا مانند رستوران، آشپزخانه کوچک یا کافه بزرگ حدود 45 متر فاصله دارد. این امکان سبب می شود که کارکنان اغلب برای صرف میان وعده به این مکانها بروند و هم چنین با سایر کارکنان از سایر گروهها ملاقات کنند.

کارکنان گوگل از غذای رایگان و انواع متنوعی از غذاها بهره مند می شوند. مواد غذایی شامل آب، نوشیدنی ها، اسنک و شکلات در آشپزخانه های باز نگهداری می شوند. مواد غذایی سالمتر راحت تر دیده می شوند و این نشان می دهد که گوگل از سلامت کارکنان خود مراقبت می کند. به طور مثال در حالی که نوشابه های گاز دار در پشت شیشه های مات مخفی شده اند، انواع آبها و آبمیوه ها به طور مستقیم قابل مشاهده هستند.

طراحی های غیر معمول دفتر کار

گوگل به خاطر طراحی دفاتر کار بزرگ و اغلب غیر معمول مشهور است. این نوع طراحی های برای مقاصد مختلفی انجام می شود: تلاقی اتفاقی مهندسان و افراد خلاق با یکدیگر، که به تولید ایده و بروز خلاقیت منجر شود هم چنین شادی کارکنان را تضمین نماید.

هنوز هم کارها انجام می شوند!

با وجود تفریح، انعطاف، آزادی و مزایای متنوع که بهشت کارکنان به نظر می رسد، باورش دشوار است که بتوان باور کرد واقعا در گوگل کاری هم انجام می شود. حقیقت این است که نه تنها کارها پیش می رود بلکه کارکنان گوگل معمولا از انتظارات مدیران خود پیشی می گیرند و کارهای برجسته ای را تحویل میدهند. اول از همه گوگل در انتخاب کارکنان خود بسیار دقت می کند و افراد بلندپرواز و بلند همتی که

سوابق برجسته ای دارند را استخدام می کند. بعلاوه گوگل برای انجام هر پروژه ای ضرب الاجل دو ساله ای را در نظر می گیرد تا مطمئن باشد کارکنانش با وجود همه مزایا و تفریحاتی که دارند از کار خارج نمی شوند و در پایان هر هفته به کارکنان یادآوری می شود که یک درصد به ضرب الاجل اتمام پروژه نزدیک شده اند.

با این که محیط کاری گوگل به طور ویژه ای دوستدار کارکنان است ولی معمولاً کارکنان گوگل در انجام مسئولیتهای خویش بسیار کوشا هستند.

بهره مندی گوگل از شیوه ایجاد انگیزش کارکنان

• محصولات نوآورانه تر

محیط و فرهنگ کاری گوگل به گونه ای است که بیشترین خلاقیت را در کارکنانش برانگیخته می کند. سازمان گوگل به خوبی می داند که ایده های بزرگ با اجبار بدست نمی آید. آزادی در جستجو، محیط کاری دلخواه و آرام و یک عالمه وقت آزاد همگی سوخت های لازم برای فرآیند خلاقیت و در نتیجه محصولات مبتکرانه هستند.

• کارکنان بیشتر کارآفرین می شوند.

فرهنگ و محیط کاری گوگل موبد این است که گوگل به طور جدی معتقد است که نوآوری و ابداع را نمی توان برنامه ریزی کرد! همه آن چه یک نفر می تواند انجام دهد این است که به طور جدی کار کند و تلاش کند در جای درستی قرار بگیرد. گوگل تمام شرکت را به گونه ای سازمان دهی می کند که ابداع و کار آفرینی برنامه ریزی نشده را حمایت و ترویج نماید.

تلاشهای گوگل در این زمینه عبارتند از:

✓ خط مشی 20-80

✓ محیط های توسعه ای باز

✓ ساختار افقی و مبتنی بر تسهیم داده ها و اطلاعات

✓ ابزارها و حمایت های لازم برای راه اندازی ایده های جدید و آزمون اولیه ایده ها توسط

کاربر و گرفتن بازخور از آن

✓ پاداشها و آزادی های قابل توجه برای ابتکارات موفق

نتیجه چنین محیط کارآفرینانه ای است که به بهره وری فزاینده ای منجر می شود.

• ریسک کمتر شرکت

همان طور که قبلاً اشاره شد گوگل به کارکنانش این امکان را می‌دهد تا در 20 درصد از زمان کاری خود بر روی پروژه‌های خودشان کار کنند.

کارکنان گوگل ایده‌های مختلف خود را آزمون می‌کنند و در نتیجه گوگل این فرصت را دارد تا تصمیم بگیرد تا کدام یک از این ایده‌ها را توسعه دهد و بدین ترتیب ریسک شکست پروژه‌ها برای گوگل کاهش می‌یابد.

نمونه‌هایی از محصولات گوگل که در 20 درصد زمان آزاد کارکنانش خلق شده‌اند.

ایجاد 20 درصد وقت آزاد برای کارکنان در گوگل سبب آغاز برخی محصولات مبتکرانه و برجسته‌ای شده است. در واقع تا سال 2009 نیمی از محصولات مهم گوگل در این برنامه 20 درصد متولد شده‌اند. دو نمونه از این محصولات گوگل عبارتند از: Gmail و Google Suggest.

منبع:

<http://www.entrepreneurial-insights.com/google-way-motivating-employees/>
The Google Way of Motivating Employees
on September 25, 2014