

Чому правила Google спрацюють для вас

Неперевершені (і неперевершено успішні)
компанії, де вміють працювати, як ми

Мільярд годин тому з'явився сучасний Homo sapiens. Мільярд хвилин тому виникло християнство. Мільярд секунд тому був випущений персональний комп'ютер IBM. Мільярд запитів Google тому... було сьогодні зранку.

Гел Веріен, головний економіст Google.
20 грудня 2013 року

У 2014 році Google виповнилося лише 16, проте він уже став невід'ємною частиною нашого життя. Ми не шукаємо в інтернеті — ми «гуглимо». На YouTube щохвилини завантажуються більше сотні відео. Більшість мобільних телефонів і планшетів працюють на безкоштовній операційній системі з відкритим кодом^{*} виробництва Android, якого не існувало на ринку до 2007 року. З магазину Google Play завантажено понад 50 мільярдів додатків. Chrome, який запустили 2008 року як найбезпечніший і найшвидший веб-браузер з відкритим кодом, набрав 750 млн активних користувачів та виріс в операційну систему Chromebook для ноутбуків¹⁰.

Водночас Google тільки починає досліджувати межі можливого — від безпілотних автомобілів до проекту Project Loon, мета

* Відкритий код — це програмне забезпечення, яке є у вільному доступі та може бути змінено. Наприклад, електронні книжки Amazon та Kindle працюють на модифікованій версії операційної системи Android.

якого — за допомогою повітряних куль провести інтернет у найважкодоступніші частини планети; від комп'ютеризованих повсякденних елементів на кшталт Google Glass, що вміщують інтернет і світ у крихітній лінзі над вашим правим оком (ми працюємо над версією для шульг), до проекту Iris — контактних лінз для людей з діабетом, які також слугують індикатором рівня глюкози в крові.

Щороку до наших кампусів у всьому світі приходять десятки тисяч відвідувачів. Серед них — соціальні й бізнес-підприємці, старшокласники та студенти, генеральні директори та знаменитості, глави держав, королі й королеви. І, звісно, наші друзі та родини, які завжди залюбки заходять на безкоштовний обід. Усі вони запитують, як ми це робимо, як працює Google. Що взагалі приховує в собі ця культура? Як нам вдається виконувати всі завдання, коли щось постійно відволікає? Звідки приходять інновації? Чи справді наші працівники можуть робити що заманеться 20 % робочого часу?

Навіть наші співробітники, «гуглери», як вони себе називають, іноді не розуміють, чому ми працюємо саме так. Чому витрачаємо так багато часу на набір персоналу? Чому пропонуємо такі пільги, а не інакші?

«Робота рулить» — це моя спроба відповісти на ці запитання.

У Google немає великої кількості кодексів поведінки та обов'язкових інструкцій, тож це не є офіційною корпоративною позицією. Натомість це моя інтерпретація, чому і як працює Google, розглянута крізь призму того, у що я вірю — і про що свідчать останні дослідження поведінкової економіки та психології людської натури. Як старший віце-президент по роботі з персоналом я маю честь і задоволення брати участь у житті компанії разом із, без перебільшення, тисячами гуглерів і змінювати їхній спосіб життя та методи роботи.

Уперше Google назвали найкращою компанією для роботи у Сполучених Штатах через рік після моєї появи (це не моя заслуга, хоча збіг просто чудовий). Спонсори нагороди — журнал

Fortune та організація Great Place to Work Institute — запросили мене стати членом комісії разом із Джеком ДеПітерсом, старшим віце-президентом з торговельних операцій у Wegmans (Wegmans Food Markets, Inc.), мережі з 84 продуктових магазинів на північному сході Сполучених Штатів, яка сімнадцятий рік поспіль опинялася у списку найкращих компаній для роботи журналу Fortune: 2005 року посіла перше місце й відтоді майже щороку з'являлася у ТОП-5¹¹.

Нас включили до однієї комісії, щоб продемонструвати наші відмінні філософії менеджменту й показати, що досягти статусу супер-роботодавця можна не лише одним шляхом. Wegmans — це приватна регіональна мережа, яка працює в галузі з середнім прибутком в 1% і персонал якої найчастіше набирається серед людей із середньою освітою. Мережа існувала з 1916 року і весь цей час була родинним бізнесом. На той час Google вже 9 років мала статус публічної глобальної технологічної компанії з приблизно 30% прибутком; її працівники, яких збирали по всьому світу, колекціонували докторські ступені, як листівки. Годі й намагатися підібрати дві настільки різні компанії.

Я був приголомшений, коли дізнався: між нами набагато більше спільного, ніж відмінного.

Джек пояснив, що Wegmans дотримується майже тих самих принципів, що й Google: «Наш генеральний директор Денні Вегман каже, що йти за покликом серця — означає робити успішний бізнес. Усі наші працівники дотримуються таких самих поглядів, тож докладають максимум зусиль і не залишають покупцеві можливості піти незадоволеним. І ми завжди керуємося цим для прийняття правильних рішень щодо наших людей, незалежно від того, скільки це буде коштувати».

Вегман дає працівникам повну свободу в роботі з клієнтами. У 2013 році компанія виділила 5,1 млн доларів на стипендії для своїх людей і навіть заохотила свою працівницю відкрити власну пекарню просто в магазині, адже її домашнє печиво було справді чудовим.

Пізніше я дізнався, що Wegmans та Google були не єдині, хто практикував такий підхід. Brandix Group — виробник одягу зі Шрі-Ланки — володіє понад 40 заводами, здійснює великі операції в Індії та Бангладеш. Головний кадровик Ішан Дантанараяна сказав мені, що їхня мета — «надихнути велику жіночу робочу силу». Вони кажуть працівникам: «Будьте собою та використовуйте весь свій потенціал». У компанії повністю відсутні бар'єри між працівниками та генеральним директором і радою. Вагітних жінок забезпечують додатковим харчуванням і медичним обслуговуванням. Вони створили навчальну програму, яка дає працівникам можливість поєднувати роботу й навчання і навіть навчають їх бути підприємцями та започатковувати власний бізнес. На всіх заводах існують ради робітників, щоб кожен міг впливати на розвиток бізнесу. Дітям працівників пропонують стипендії. І ще багато чого. Вони також працюють із громадами, наприклад, через свою програму Water & Women, яка добре прижилася у поселеннях робітників. «Це піднімає престиж роботи наших людей в очах суспільства, і вони мають доступ до дефіцитної чистої води».

Ці зусилля зробили їх другим найбільшим експортером Шрі-Ланки та допомогли отримати численні нагороди за умови праці, вплив на суспільство, екологічні новації. Ішан пояснює, як це вдається: «Коли працівники довіряють керівництву, вони стають послами бренду, і самі починають прогресивні зміни у своїх родин, оточенні та навколишньому середовищі. Інвестиції автоматично повертаються у бізнес — вищою продуктивністю, зростанням компанії та натхненними клієнтами».

А ось протилежний приклад. Двадцять четвертого квітня 2013 року в Бангладеш упала будівля «Рана Плаза». На восьми її поверхах розміщувалися п'ять мануфактур, банк і кілька магазинів. За день до того «Рана Плазу» евакуювали через тріщини у стінах. Керівники банку та магазинів сказали своїм працівникам не приходити на роботу наступного дня. А от керівники мануфактур наказали прийти. Тоді загинуло понад 1100 осіб,