والت‌دیزنی

تمـــام رویاهای ما می‌توانند بـــه واقعیت بدل شـــوند، اما این موضوع یک شرط دارد؛ اینکه خود ما این شجاعت را داشته باشیم که آن‌ها را دنبال کنیم.

زاویه دید
Point Of View

بی‌نیرو فطیره!

چراغ اول هر اســـتارت‌آپی را صاحبان ایده و کســـانی روشن می‌کنند که شـــب‌ها از شوق راه‌اندازی‌اش خواب ندارند و رویا می‌بافند. همان‌هایی که وقتی درباره استارت‌آپشـــان صحبت می‌کنند آب از لب‌ولوچه‌شان آویزان اســـت و آنقدر انـــرژی دارند که ســـاعت‌ها می‌تواننـــد بی‌وقفه از خوبی‌هـــا و مزیت‌های ایده و کسب‌وکار آینده‌شان بگویند. اما وقتی صحبت از مشـــکلات و چالش‌های شروع کار می‌شود قبل از نق‌ونوق‌های معمول درباره پیدا کردن سرمایه‌گذار و جمع کردن پول نداشتن و پیدا نکردن نیروی انســـانی است که آن‌ها را دل‌مشغول کرده. پیدا کردن آدم‌هایی که هم کاربلد باشـــند هم پای کار. هم صبور باشند و روحیه کار کردن در اتمسفر استارت‌آپ‌ها را داشته باشند هم چهار روز بعد از شروع پروژه‌ور منفی‌باف شخصیتشان گل نکند و هی نه توی کار نیاورند. صحبت از یافتن یار و همراهانی اســـت که این روزهـــا بزرگ‌تریـــن دغدغه اکوسیســـتم کارآفرینی ایران‌اند: نیروی کار ماهر و متخصص! همان‌ها که برای جستنشان باید چراغ دســـت بگیرید و گرد شهر بگردید شاید بیابید شاید! وقتی یافتید هم تازه با هزار و یک دردسر تازه مواجه‌اید. از مدیریت و کار کشیدن از آن‌ها گرفته تا هم‌باور کردن و همراه کردنشـــان. از رد کردن چاله‌چوله‌های ایرانی تفاهم بر ســـر سهم و حقوق تا زدودن ذهنیت سنتی کسب‌وکار ایرانی از سر آن‌ها. این‌ها همه دردسرهایی است که هر مومن به استارت‌آپ را می‌تواند شروع نکرده مایوس و سرخورده و البته سرشکسته کند. این صفحه جایی است برای صحبت کردن و گفتن درباره این موضوعات. از پیدا کردن شریک و کارمند گرفته تا اینکه چطور حقوق بدهیم چطور حقوق بگیرها را در سود شریک کنیم بوم کسب‌وکار چیست و هزار راه‌حل و ترفند دیگر. صدالبته درباره آدم‌ها و مشتاقان متخصصی که رزومه به‌دست دنبال کار خوب می‌گردند هم حرف خواهیم زد.

زاویه دید
Point Of View

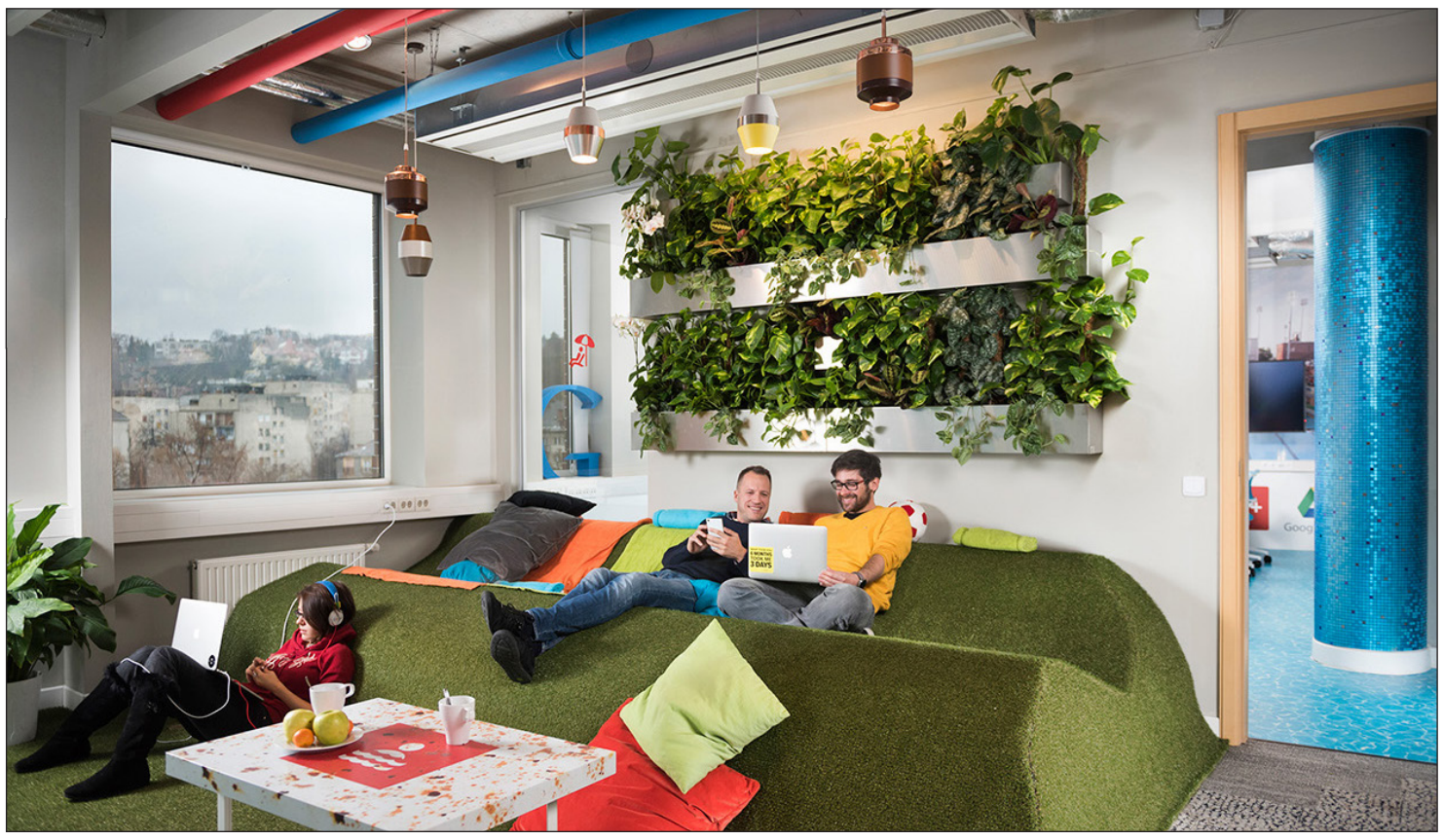
مشورت با آسانا

آسانا (با آدرس اینترنتی blog.asana.com) یک سایت مشـــاوره امور مدیریتی است که به شـــرکت‌های کارآفرین برای بهبود رتق‌وفتق امورشان مشـــاوره می‌دهد. از آنجا که امروزه تیم کاری حرف اول را در موفقیت نیروی کار کسب‌وکارها می‌زند، در این شماره و شماره‌های بعد قصد داریم شش شرکتی را که با کمک آسانا موفق به انجام صحیح کار تیمی شده‌اند معرفی کنیم. البته خواهیم دید که مشکلات پرسنلی این شرکت‌ها چه بوده و مشاوران آسانا چطور راهگشای این مشکلات بوده‌اند.

حقیقت این است که وقتی شرکتی تیم‌هایش را تقویت می‌کند، درواقع کیفیت کار خود را با داشتن این دســـت همکاری‌ها بالا برده است. چند مورد از شرکت‌هایی را مثال می‌زنیم که توانسته‌اند همکاری تیمی را به سطح جدیدی ارتقا دهند:

ارتباط یکپارچه تیم‌های شرق و غرب

حتی وقتی شـــرکتی تیم کوچکـــی خارج از شعبه اصلی خود داشته باشد، به دلیل از بین رفتن کانـــون اطلاعات، انتقـــال حال و هوای شعبه مرکزی و انرژی برند به آن شعبه دشوار است. برای اینکه قدرت شعبه مرکزی همچنان در مکان دیگر تاثیرگذار باشـــد، مشـــکلات رنگ‌ووارنگی پیش روی شـــرکت وجود دارد. اما باگو با استفاده از تکنولوژی و اتصال خاص شرکت، همچنان ارتباطات بین دو دفتر مرکزی و دفتر خارج از ایالـــت متحده را اداره می‌کند. تیم طراحی و عملیات شـــرکت باگو در غرب آمریکا قرار دارد، در حالی که دفتر فروش مقیم نیویورک اســـت. با همکاری مشاوران سایت آسانا، باگو جریان ارتباطی یکپارچه‌ای بین دفاتر خود برقرار می‌کند. به‌طوری که همیشه تیم‌ها، باوجود اختلاف جغرافیایی زیاد، باهم هماهنگ هســـتند. امی، مدیر محصول دفتر نیویورک، مسئولیت زمان‌بندی‌های باگو را بر عهده دارد و رابط تیم خلاقیت و دفتر فروش است. با استفاده از الگوهایی که مشـــاوران آسانا در اختیار امی قرار می‌دهند، او مطمئن می‌شود که پروژه‌ها، تمامی اطلاعاتی را که اعضای تیم‌ها نیاز دارند در چرخه کاری باقی بمانند، در اختیار دارند.



اولین مطالعات گوگل که در سال ۲۰۱۴ انجام شد، نشان داد که موفق‌ترین مدیران، مربیانی هستند که بیشتر از اینکه بر فرد مدیریت کنند، به اعضای تیم قوت می‌بخشند. نتایج این مطالعه که به پروژه اکسیژن معروف است، تاکنون توسط شرکت‌های زیادی پذیرفته شده است. این شرکت‌ها امیدوارند فرهنگ خلاقیت گوگل را شبیه‌سازی کنند

معادله گوگل: کارتیمی + سلامت محیط کار

نزدیک به ۵۰ درصد از میزان درآمد تیم فروش شامل بازاریابی، همکاری با شرکا و فروش نرم‌افزار، مبتنی بر احساس اطمینان روانی افراد این تیم در محل کار است

گـــزارش
Report

مریم تجلی
تیم‌ورک

مشکل شرکت‌های اینترنتی این است که چطور با انجام تحقیقات علمی به این نتیجه برسند که برآیند کار یک تیم مهم‌تر از کار یک نفر در آن تیم است. انجام این تحقیقات به‌ســـختی موشک هوا کردن نیست اما بالاخره باید فهمید که چطور شرکت‌ها زمان زیادی را برای ســـاخت تیم‌های هماهنگ و مولد صرف می‌کنند. ایـــن مطالعات به این خاطر اهمیت دارد که بهترین محصولات و ایده‌ها از درون تیم‌ها بیرون می‌پرد!

امی دندل، پروفســـور مدیریت دانشگاه سن‌دیگو، می‌گوید: «تصور اینکه شـــرکتی بـــه تیم‌ها تکیه نداشته باشد، غیرممکن است.»

تحلیل مطالعات گوگل نشان می‌دهد، زمانی تیم‌ها به بهترین شکل کار می‌کنند که اعضایشان تمایل داشته باشند دست به ریسک بزنند، روی هم حساب باز کنند و اهداف و مشکلات را بشناسند.

نتایـــج این تحقیقات، که حاصل کار جاســـمین هو و روبرت لایون، اســـاتید دانشـــگاه ایلینوی و نوتردام است، در مجله آکادمی مدیریت منتشر شده است. این مطالعات روی ۶۷ تیم از ۶ شرکت مختلف انجام شـــده است و نشـــان می‌دهد که کارمنـــدان زمانـــی فعال‌تر می‌شـــوند که تصور می‌کنند با کارشان به همکاران، مشتریان و جامعه خدمت می‌کنند.

هو می‌گوید: «بعد اجتماعـــی تیم‌ها خیلی مهم است و افراد بیش‌تر اوقات فقط با پول برانگیخته نمی‌شوند.» آن‌ها دوست دارند در زندگی کسانی که با آن‌ها زندگی می‌کنند تاثیر مثبتی بگذارند.

همه ۶۰ هزار نفر کارکنـــان گوگل حداقل در یک تیم یا بیش‌تر مشـــارکت دارند. حتی خود شرکت گوگل با همکاری تکنولوژیـــک فارغ‌التحصیلان سابق دانشگاه استنفورد - لری پیج و سرگی برین - شروع به کار کرد. این دو نفر جا پای بیل گیتس و پاول اسن در مایکروسافت و یا استیو جابز و استیو ووزنیاک - موسسان شرکت اپل - گذاشتند.

این روزها گوگل تیم‌هایی ۳ تا ۷۰ نفره را شـــامل می‌شـــود که پروژه‌محورند. به مدت دو سال ۲۰۰ تیم این شرکت مورد مطالعه قرار گرفت و درنهایت معلوم شـــد که افراد ایـــن تیم‌ها زمانـــی فعال‌تر می‌شوند که برای رســـیدن به بهره‌وری مشترک تلاش می‌کنند. اگرچه بیشتر صنایع از کار تیمی اســـتقبال می‌کنند، اما شرکت ســـیلیکون پاور (گوگل) در این کار پیشتاز است. عمدتا شرکت‌های تکنولوژیک بر همـــکاری گروهی متکی‌اند، چون برای مثال وقتی قسمت‌های مختلف یک نرم‌افزار کدنویسی می‌شود، و یا قسمت‌های یک ماشین سر هم می‌شود، قســـمت کوچکی از یک پروژه بزرگ توسط یک تیم در حال انجام است.

اولین مطالعات گوگل که در سال ۲۰۱۴ انجام شد، نشان داد که موفق‌ترین مدیران، مربیانی هستند که بیشتر از اینکه بر فرد مدیریت کنند، به اعضای تیم قوت می‌بخشند. نتایج این مطالعه که به پروژه اکسیژن معروف است، تاکنون توسط شرکت‌های زیادی پذیرفته شده است. این شرکت‌ها امیدوارند فرهنگ خلاقیت را شبیه‌سازی کنند.

نتایج تحقیق دیگری که اخیرا در شـــرکت گوگل انجام شده، نشـــان می‌دهد که جابه‌جایی نیروی انسانی با استفاده از اســـتاندارد جدید و آموزش و بازبینی به غنای شرکت کمک می‌کند که هم‌اکنون سودآورترین شرکت اینترنتی جهان است. براساس گفته آیبر دوبی، یکی از مدیـــران گوگل، نزدیک به ۵۰ درصـــد از میزان درآمد تیم فروش شـــامل بازاریابی، همکاری با شـــرکا و فـــروش نرم‌افزار، مبتنی بر احساس اطمینان روانی افراد تیم فروش در محل کار است.

در جهانـــی که خلاقیـــت رونق اقتصـــاد را فراهم می‌کند، مانـــدگاری و انگیزش نیروی کار برای هر کسب‌وکاری اهمیت دارد و به این علت که مهندسان بیش‌تر اوقات در گروه‌ها مشغول به کارند، چگونگی بالا بردن میزان عملکردشان حیاتی است.

مدیریت مشـــکلات کار تیمی و دســـت یافتن به بهترین تیم از کارکنان در صورتی ممکن اســـت که تیم هوشمندانه اداره شود. لیندی گریر، استاد دانشگاه اســـتنفورد، می‌گوید: «تا وقتی افراد در مورد فنون تضاد آموزش ندیده باشـــند، و تا وقتی مدیران نقش‌ها را هماهنگ نکرده و بستر را برای یادگیری افراد از همدیگر فراهم نکرده باشند، کنار هم قرار دادن بی‌هدف افراد تنها به دعوا و مشاجره منجر می‌شود.»

نگاه دو
Second View

چرا و کجا کار گروهی مهم است؟

نیروی انســـانی لحاظ می‌کنند، یعنی اینکه مهندســـان باید پروژه‌هایشـــان را به‌صورت فردی تعریف و اولویت‌بندی کنند تا برای ارتقا شانس داشته باشـــند. اما واقعیت این است که کیفیت خروجی و ماندگاری طولانی افراد در کار تیمی، بر عوارض و ریسک کار انفرادی می‌چربد:

به‌تنهایی کار کردن دریافت بازخورد ســـریع و مداوم را سخت‌تر می‌کند. بنابراین کیفیت خروجی کم می‌شود. یک چرخه بازخورد خوب برای رسیدن به بهره‌وری در جریان کار حیاتی است و هر چه شما زودتر از کارتان بازخورد بگیرید سریع‌تر متوجه اشتباه خود می‌شوید و زودتر مسیرتان را عوض می‌کنید. در عمل این اتفاق خود را در کدنویسی نرم‌افزار نشان می‌دهد. برای کسی که از محتوای پروژه شما آگاه‌است، یعنی هم تیمی‌تان، نسبت به کسی که در پروژه دیگری فعال است، تصحیح خطای پروژه شما آسان‌تر است. براین فیتزبریک وبن کلاین سوسمن برای این رویداد تعبیر «برنامه‌نویسی یک ورزش تیمی است» را به کار می‌برند.

به‌تنهایی کار کردن میزان یادگیری را کاهش می‌دهد.

این اتفاق به دو دلیل رخ می‌دهد؛ یکی اینکه افراد کم‌تری با عقاید مشترک و مشابه با شما کارتان را به چالش می‌کشند و دوم به این علت که هر پروژه انفرادی به زمان بیشتری برای اتمام نیاز دارد. هر نفر در طول مدت زمان کاری خود بر روی پروژه‌های کم‌تری فعالیت می‌کند.

تیم کاری فاکتور اتوبوسی پروژه را افزایش می‌دهد:

منظور از فاکتور اتوبوسی، تعداد اعضایی از تیم است که تا قبل از توقف کامل پروژه با اتوبوس تصادف می‌کنند! (منظور تعداد اعضایی است که دچار ریسک می‌شوند، شرکت را ترک می‌کنند، خانم‌هایی که به مرخصی زایمان می‌روند و...) افزایش فاکتور اتوبوسی ریسک توقف کامل پروژه را پایین می‌آورد. چون با اینکه ممکن است عده‌ای از افراد تا انتهای پروژه شرکت را ترک کنند اما بقیه هنوز سر کارشان هستند و از طرفی ترک عده‌ای از هم تیمی‌هایی که به دلیل فاکتور اتوبوسی از گروه جدا شده‌اند، ازایجاد تنش بیشتر در تیم کم می‌کند. به‌علاوه همکاری تیمی از ابهام‌های شخصی جلوگیری می‌کند و افراد تیم را مجبور می‌کند تا دانشنشان را در تیم پراکنده کنند و کارها را به شکلی انجام دهند تا دیگران هم در صورت نیاز از اطلاعاتشان استفاده کنند.

کار در تیم حس جمعی را بالا می‌برد.

نیروی جمعی نیرویی به‌شدت قدرتمند است. به‌ویژه وقتی اعضا با افرادی کار کنند که برایشان حسابی مهم‌اند و نمی‌خواهند جلویشان کم بیاورند! در چنین مواقعی این نیرو بیشتر بر افراد تیم تاثیرگذار است. این انگیزه به افراد کمک می‌کند ناکامی روزهایی که کیفشان کوک نیســـت را با این انرژی تازه جبران کنند. کندی حرکت در پروژه‌های فردی انگیزه کارکنان را کم می‌کند. برآورد زمانی پروژه دشوار است. در پروژه‌های تک‌نفره یک توقف کوتاه می‌تواند کل پروژه را بخواباند. درست شبیه یک مغازه خواروبارفروشی که تنها با وجود یک خط کنتـــرل کار می‌کند. بنابراین در صورتی که یک مشتری دردسرساز سر راه سبز شود و یا اعلام نیازمندی یک جنس از قلم بیفتد، ممکن است کل فرایند فـــروش موقتا از کار بیفتد. خوبی کار تیمی این است که با وجود حداقل یک نفر همکار در پروژه فرصت جبـــران چنین مواقع بحرانی هست.

سایت Quora با آدرس quora.com یک وب‌سایت پرسش و پاسخ است. سایتی که در آن مردم سوالاتشان را می‌پرسند و از طریق کاربران سایت پاسخ می‌گیرند. شرکت Quora که درواقع پشتیبانی سایت را بر عهده دارد، سال ۲۰۰۹ در کالیفرنیا شروع به کار و یک سال بعد سایت را راه‌اندازی کرد. متنی که در ادامه می‌آید تجربه مستقیم یکی از مهندسان این شرکت نرم‌افزاری، به نام ادموند لائو، در مورد تیم کاری است. همکاری به‌عنوان عضوی از تیم، در میزان کیفیت خروجی‌ها، افزایش انگیزه و ماندگاری کارکنان در شغل، تاثیر زیادی دارد. تجربه حرفه‌ای من در مورد کار تیمی پروژه‌های مهندســـی نرم‌افزار است اما بیشـــتر آموزه‌هایی که در این تجربه وجود دارد تنها به مهندسی نرم‌افزار محدود نمی‌شود. از نظر کارایی، عبارت قدیمی Man-month شروع افسانه‌ای است که فرد را یک بروکس آن را مطرح می‌کند: منظور از یک man-month یا person-month میزان کاری است که یک نفر می‌تواند در طول یک ماه انجام دهد. بروکس می‌گوید در مهندسی نرم‌افزار، عقیده بر این است که پروژه‌هایی را که برای اتمام به یک سال زمان نیاز دارند، می‌شود با اضافه کردن تعداد مهندسان بیش‌تر (۱۲ نفر مهندس) یک‌ماهه تمام کرد. بر این اساس تعداد زیادی از مدیران نرم‌افزاری وقتی با کمبود زمان در پروژه‌هایشان روبرو می‌شدند، با اضافه کردن افراد بیشتر به تیم مشکل را حل می‌کردند. اما این طرز فکر دردسر تازه‌ای برای مدیران ایجاد می‌کرد. درواقع با اضافه شدن هر فرد جدید به پروژه، هماهنگی ارتباطات در تیم دشوار می‌شد و درنهایت، زمان کلی پروژه با افزایش اعضا کاهش نمی‌یافت!

طبق قانون بروکس «اضافه کردن نیروی انسانی بیشتر به یک پروژه عقب‌افتاده نرم‌افزاری، زمان پروژه را بیشتر به تعویق می‌اندازد.» به همین علت بعضی از مدیران برای افزایش کارایی و کاهش مخارج هماهنگی در ارتباطات تیمی، برای پروژه‌ها به شکل انفرادی نیرو جذب می‌کنند. حتی بعضی از شـــرکت‌ها مانند گوگل، مالکیت فردی پـــروژه را در فرایند ارتقای