

لقد تمت مشاهدتها أكثر من 5 مليون مرة على الإنترنت. حيث كان هاستينغز الرئيس التنفيذي وأنا كنت المسؤول عن المواهب من عام 1998 حتى 2012، لم نكن نعلم أنها ستصبح مشهورة بهذا الشكل. مثل الفكرة التي تقول إنه يجب السماح للعمال بأخذ الإجازات التي يرون أنها مناسبة، كانت تُعتبر إلى حد ما مجنونة (على الأقل حتى بدأت الشركات الأخرى في تبنيها). أكثرها وضوحاً هو أن Netflix كانت ناجحة للغاية؛ ففي عام 2013 فقط، ونمت قاعدة المشتركين في الولايات المتحدة إلى نحو 29 مليون مشترك. يُعتبر النهج جذاباً لأنه يعتمد على المنطق السليم. سأذهب أبعد من النقاط الرئيسية لأصف خمس أفكار شكلت الطريقة التي تجذب بها Netflix وتحتفظ بها وتدير بها المواهب. المحادثة الأولى كانت في أواخر عام 2001. كانت Netflix تنمو بسرعة؛ وصلنا إلى حوالي 120 موظفاً وكنا نخطط للاكتتاب العام. ولكن بعد انفجار فقاعة دوت كوم ووقوع هجمات 11 سبتمبر، أصبح من الواضح أننا بحاجة إلى تأجيل الاكتتاب العام وفصل ثلاث موظفينا. بحلول أوائل عام 2002، كانت أعمال الاشتراك في DVD عبر البريد تنمو بشكل جنوني. فجأة كان لدينا الكثير من العمل للقيام به، ولكن الآن أصبح هو قسماً صغيراً يعمل لساعات طويلة. قلت له إنني أمل أن أتمكن من تعيين بعض المساعدة قريباً. تبين أن المهندسين الذين قمنا بتسريحهم لم يكونوا استثنائيين—they كانوا فقط مناسبين. كلمات جون تظل في ذهني كلما وصفت العنصر الأساسي في فلسفة المواهب في Netflix: أفضل شيء يمكنك فعله للموظفين—ميزة أفضل من كرة القدم الطاولة أو السوشي المجاني—هو توظيف فقط اللاعبين "الذين يعمل بجانبهم". بعد بضعة أشهر من الاكتتاب العام. حيث ابتكرت نظاماً لتتبع تأجير الأفلام بدقة حتى تتمكن من دفع العمولات الصحيحة. كنا بحاجة إلى محاسبين معتمدين وغيرهم من المحترفين ذوي الخبرة العميقة—وكانت لورا حاصلة فقط على شهادة مساعد من كلية مجتمع. رغم أخلاقياتها في العمل وسجلها الحافل، لكننا قررنا أن ذلك لن يكون صواباً. فإننا سنقدم لها حزمة تعويضات سخية. لكن رد فعل لورا كان جيداً: كانت حزينة لمغادرتها ولكنها أدركت أن التعويض السخي سيمكنها من إعادة ترتيب حياتها، كان علينا أن نكون مستعدين للتخلي عن الأشخاص الذين لم تعد مهاراتهم تناسب الفريق، لمساعدتنا على التغلب على انزعاجنا من فصلهم—تعلمنا أن نقدم حزم تعويض سخية. [1] التوظيف والمكافآت والتسامح مع الأشخاص الناضجين فقط تعلمنا أنه إذا طلبنا من الناس الاعتماد على المنطق والصواب بدلاً من السياسات الرسمية، والذين يفهمون ويدعمون الرغبة في بيئة عمل عالية الأداء، فإن 97% من موظفيك سيفعلون الشيء الصحيح. تستثمر معظم الشركات وقتاً ومالاً لا حصر لهما في كتابة وإنفاذ سياسات الموارد البشرية للتعامل مع المشكلات التي قد يسببها الـ 3% الآخرون. تعني الاعتراف أنه حتى في الشركات التي تحتوي على العديد من السياسات الخاصة بالموارد البشرية، يتم غالباً تجاوز تلك السياسات حيث يتوصل المديرون ومرؤوسيهام إلى ما هو منطقي في كل حالة على حدة.