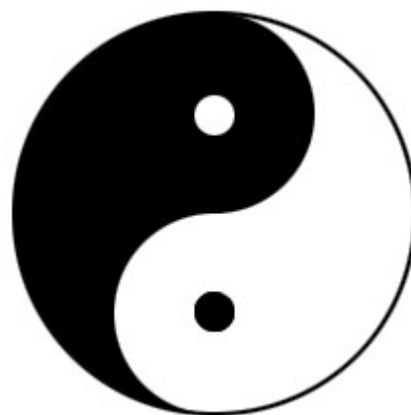


Культура Netflix:
свобода и
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



Мы стремимся к совершенству

Цель нашей культуры – помочь нам
достичь совершенства

Семь ключевых аспектов нашей культуры

- Ценности – то, что мы оцениваем (ценим)
- Высокие результаты
- Свобода и ответственность
- Контекст вместо контроля
- Одно направление, без жесткой связи
- Оплата на верхней границе рынка
- Развитие и продвижение

Многие компании громко заявляют о своих ценностях, из которых

Честность
Коммуникации
Уважение
Совершенство



Компания Enron, лидеры которой отправились за решетку и которая обанкротилась в результате мошенничества, громко заявляла о следующих ценностях:



Честность
Коммуникации
Уважение
Совершенство



(На самом деле, это было совсем не то, что ценилось в Enron)

Настоящие же ценности Компании, в отличие от *просто красиво звучащих*, хорошо видны по тем членам команды, которые были поощрены, повышены, или же были вынуждены уйти

Настоящие ценности Компании – это личные качества и навыки которые оцениваются в каждом из сотрудников

Netflix особенно ценит в своих сотрудниках следующие
девять основных навыков и личных качеств

(...означает, что мы нанимаем и продвигаем тех, кто эти
качества демонстрирует)

Рассудительность

Вы принимаете мудрые решения (в отношении людей, техники, бизнеса, творчества) несмотря на неопределенность

Вы выявляете основную причину и уходите глубже борьбы с симптомами

Вы мыслите стратегически и ясно выражаете, что вы собираетесь и *что не собираетесь делать*

Вы умело расставляете разделяете: что должно быть сделано хорошо сейчас, а что можно улучшить позже

Коммуникации

Вы умеете хорошо слушать, вместо того чтобы принимать поспешные решения. Так достигается понимание

Вы емко и внятно изъясняетесь устно и письменно

Вы относитесь к людям с уважением, независимо от их статуса или несогласия с вами

Вы сохраняете спокойствие
самообладание в стрессовых ситуациях

Воздействие

Вы выполняете впечатляющий объем важной работы

Вы демонстрируете неизменно высокие результаты и коллеги могут положиться на вас

Вы сфокусированы на выдающемся результате, а не на процессе

Вы демонстрируете склонность к действию, а не к парализующему анализу

Любознательность

Вы быстро и охотно обучаетесь

Вы стремитесь понять нашу стратегию, рынок, клиентов и поставщиков

Вы широко осведомлены о бизнесе, технологиях и развлечениях

Вы можете быть эффективным вкладом даже за пределами вашей специальности

ИННОВАЦИОННОСТЬ

Вы способны переосмысливать вещи и находить новый подход к решению трудных задач

Если необходимо, Вы бросаете вызов принятым предположениям и предлагаете лучшие подходы

Вы генерируете новые полезные идеи

Вы сохраняете нашу ловкость (гибкость), минимизируя сложности и находя время на упрощения

Смелость

Вы всегда высказываете свое мнение, даже если оно является спорным

Вы принимаете твердые решения без лишних мучений

Вы принимаете разумные риск

Вы ставите под сомнение действия, не совместимые с нашими ценностями

Страсть

Вы вдохновляете своим стремлением к совершенству

Вы заинтересованы в успехе Netflix и стремитесь к нему

Вы празднуете победы

Вы цепкий

Честность

Вам присуща искренность и прямота

Когда Вы не соглашаетесь с другими,
делаете это не из политических мотивов

Вы всегда говорите о коллегах только
то, что могли бы сказать им прямо в
лицо

Вы быстро признаете ошибки

Самоотверженность

Вы всегда стремитесь к тому, что было бы лучше для Netflix, нежели лично для Вас или Вашей команды

Вы ставите личные амбиции на второй план в поисках лучших решений

У вас всегда есть время помочь коллегам

Вы искренне делитесь новыми идеями и информацией

Семь ключевых аспектов нашей культуры

- Ценности – то, что мы оцениваем (ценим)
- Высокие результаты
- Свобода и ответственность
- Контекст вместо контроля
- Одно направление, без жесткой связи
- Оплата на верхней границе рынка
- Развитие и продвижение

Представьте, что *каждого* человека в компании Вы уважаете и учитесь у него...

Прекрасная рабочая среда –

Это потрясающие коллеги!

Хорошая рабочая среда – *это не* безлимитный кофе, суши-ланчи, великолепные вечеринки красивый офис и прочие приятные моменты...

Безусловно, у нас присутствуют некоторые из этих моментов, но только если они действительно помогают нам создать и удержать наш потрясающий коллектив!

Как и каждая компания, мы стараемся хорошо нанимать

Но в отличие от большинства компаний, у нас существует практика:

нормальные результаты порождают хорошее выходное пособие

Мы *Команда*, а не семья

Мы как Команда **профессиональных спортсменов**, а не сборная детского лагеря

Руководство Netflix **умно** нанимает, продвигает и увольняет. Поэтому на каждой позиции у нас звезды

Тест на удержание, которым пользуются наши менеджеры:

Кого из сотрудников я буду стараться удержать всеми возможными силами, в случае их ухода на аналогичную должность в похожую компанию?

Остальные должны получить внушительное выходное пособие, для того, чтобы на его место мы могли найти настоящую звезду своего дела

Тест на удержание, которым пользуются наши менеджеры:

Кого из сотрудников я буду стараться удержать всеми возможными силами, в случае их ухода на аналогичную должность в похожую компанию?

Всегда честны

Никто в вашей группе, не должен
быть существенно удивлен Вашим
взглядам

Всегда честны

Прямота – ответственность не только руководителя, и Вы периодически должны его спрашивать: «Как сильно Вы будете пытаться меня переубедить, если я Вам скажу, что собираюсь уходить?»»

Каждый из нас должен убедиться, что мы
действительно живем нашими
ценностями

«Вы ставите под сомнение действия, не
совместимые с нашими ценностями» - часть
Смелости, которую мы ценим

Сродни кодексу чести: «Я не вру, не обманываю,
не ворую, не терплю тех, кто так делает»

Сравнение с командой профессиональных спортсменов актуально, но не совсем совершенно:

В спортивных командах - *фиксированное количество игроков*, которые конкурируют друг с другом за позиции

Корпоративная команда:

Чем больше у нас талантов, тем больше мы можем сделать, то есть наши люди постоянно помогают друг другу

Взаимоотношение в стиле «идти по трупам» или «будь что будет» встречаются редко и не приветствуются в нашей компании

Мы помогаем друг
другу быть
превосходными

Разве лояльность - это не хорошо?

А что с работоголиками?

А как быть с гениальными
сволочами?

Лояльность – это хорошо

- Лояльность хороша в качестве стабилизатора
- Люди, которые всегда были звездами для нас, но однажды допустили оплошность, получают второй шанс, так как мы надеемся, что они засияют звездами снова
- В то же время, мы рассчитываем на взаимность: если у Netflix случится временная неудача, то наши люди нас не оставят в трудный момент
- Но неограниченная лояльность к затухающей компании или к неэффективному сотруднику – это совсем не то, чему мы следуем

Тяжкий труд – не показатель

- Мы не оцениваем людей по тому, сколько часов они работают и сколько времени они проводят в офисе
- Нас интересует законченная великолепная работа
- Второклассные результаты работы при первоклассных усилиях поощряются щедрым выходным пособием и уважением
- Выдающийся результат, не смотря на минимальные усилия, поощряется большей ответственностью и отличной оплатой

Гениальные сволочи

- Некоторые компании терпят их
- Для нас же цена эффективной командной работы слишком высока
- Разнообразие стилей это прекрасно - до тех пор, пока не прекращает следовать нашим девяти ценностям

Почему мы так заинтересованы в высоких результатах?

В процедурных работах, лучшее в **2** раза лучше среднего

В творческих и инновационных работах лучшее в **10** раз лучше среднего, поэтому огромная премия за создание эффективной компании из лучших оправдана

Почему мы так заинтересованы в высоких результатах?

Прекрасная рабочая среда –

Это потрясающие коллеги!

Наша культура высоких результатов подходит не каждому

- Многим по душе наша культура и они остаются с нами:
 - Они приветствуют прямоту, совершенство и изменения
 - Они будут сильно расстроены, получив выходное пособие наряду с теплым отношением и взаимным уважением
- Некоторые же ценят стабильность и защищенность работы выше, чем высокие результаты, и им не нравится наша культура:
 - Им страшно в Netflix
 - Они иногда огорчаются своему уходу и считают нас политическим местом работы
- Мы становимся лучше, принимая только первых, и давая понять вторым, что мы им не подходим

Семь ключевых аспектов нашей культуры

- Ценности – то, что мы оцениваем (ценим)
- Высокие результаты
- Свобода и ответственность
- Контекст вместо контроля
- Одно направление, без жесткой связи
- Оплата на верхней границе рынка
- Развитие и продвижение

Редкий ответственный человек

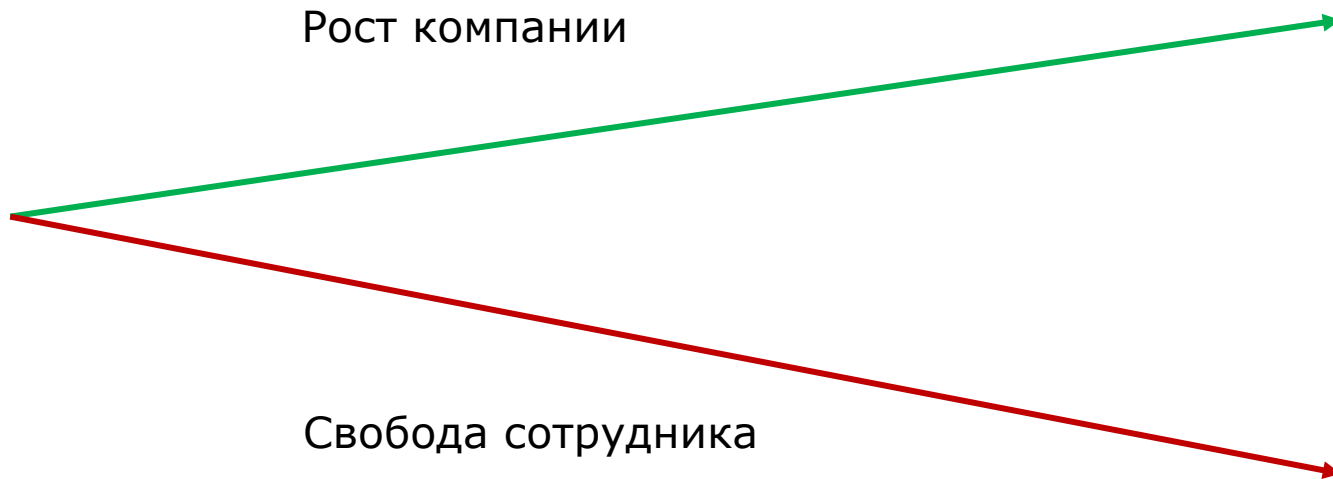
- С самомотивацией
- С самосознанием
- С самодисциплиной
- С самосовершенствованием
- Поступает как лидер
- Не ждет, пока ему укажут что делать
- Который всегда подымет мусор с пола

Ответственные люди
процветают на свободе и
достойны свободы

Наша модель - *увеличивать* свободу сотрудника вместе с нашим ростом, а не ограничивать ее,

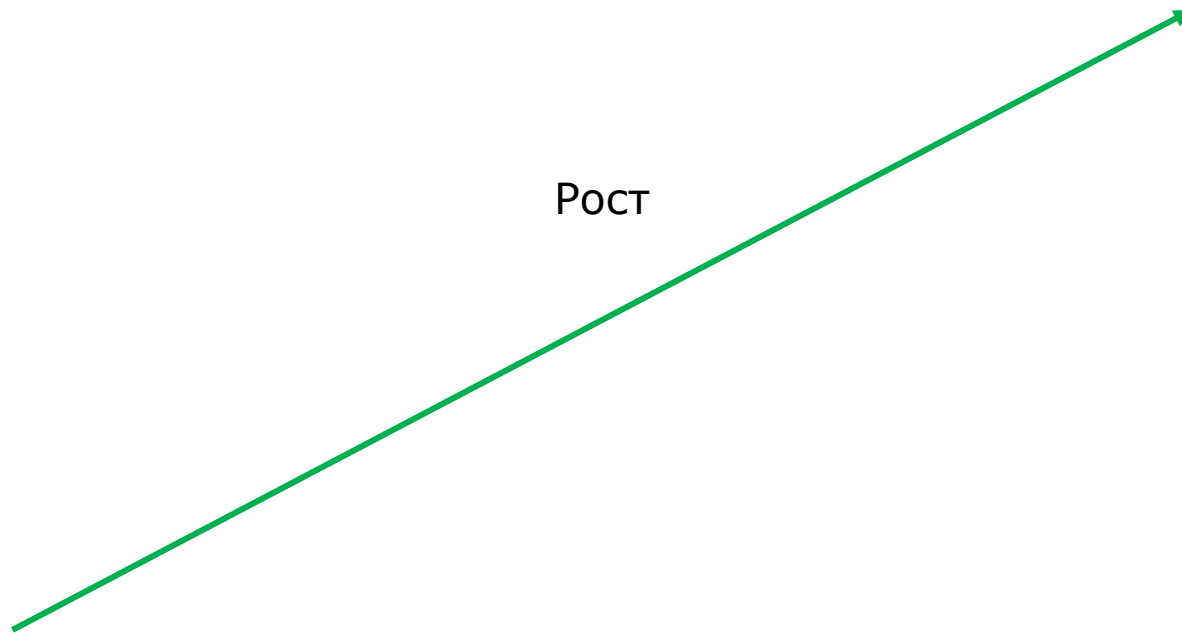
продолжать привлекать и вдохновлять инновативных людей, чтобы иметь больше шансов на устойчивый успех

Большинство компаний ограничивают Свободу когда становятся Больше



Почему большинство компаний ограничивают Свободу и становятся бюрократическими, когда становятся Больше?

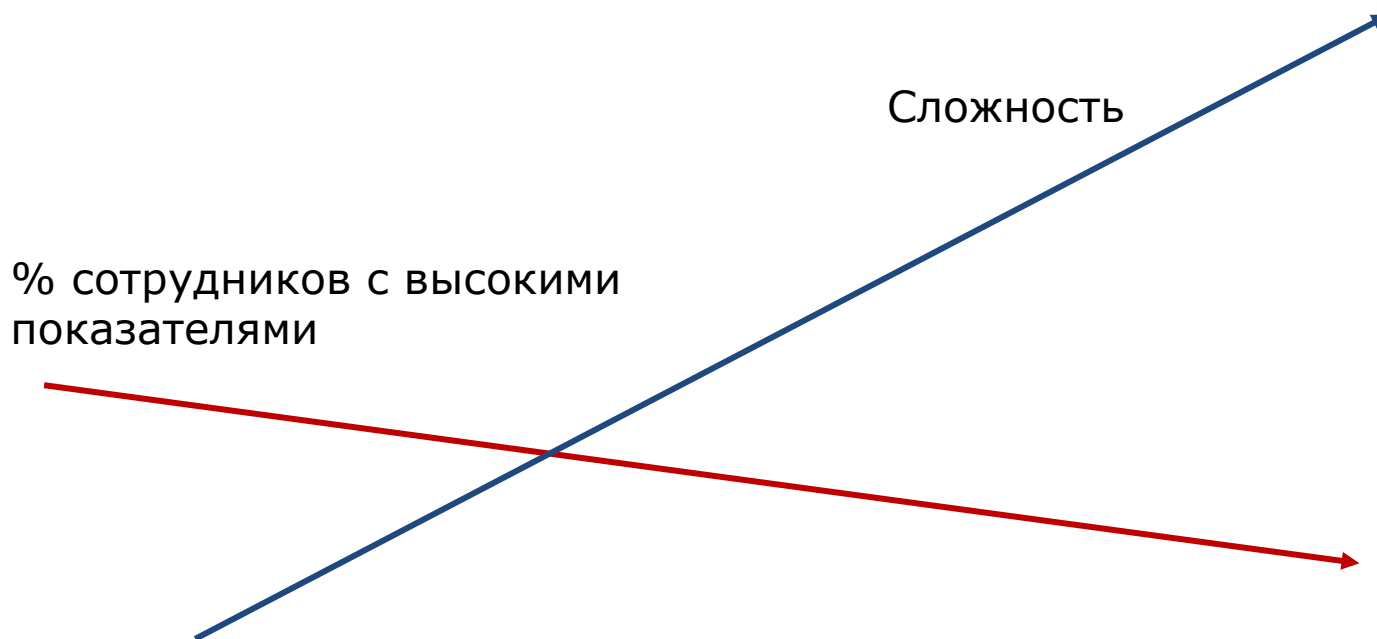
Желание большего положительного влияния создает рост



Рост порождает и увеличивает сложность компании

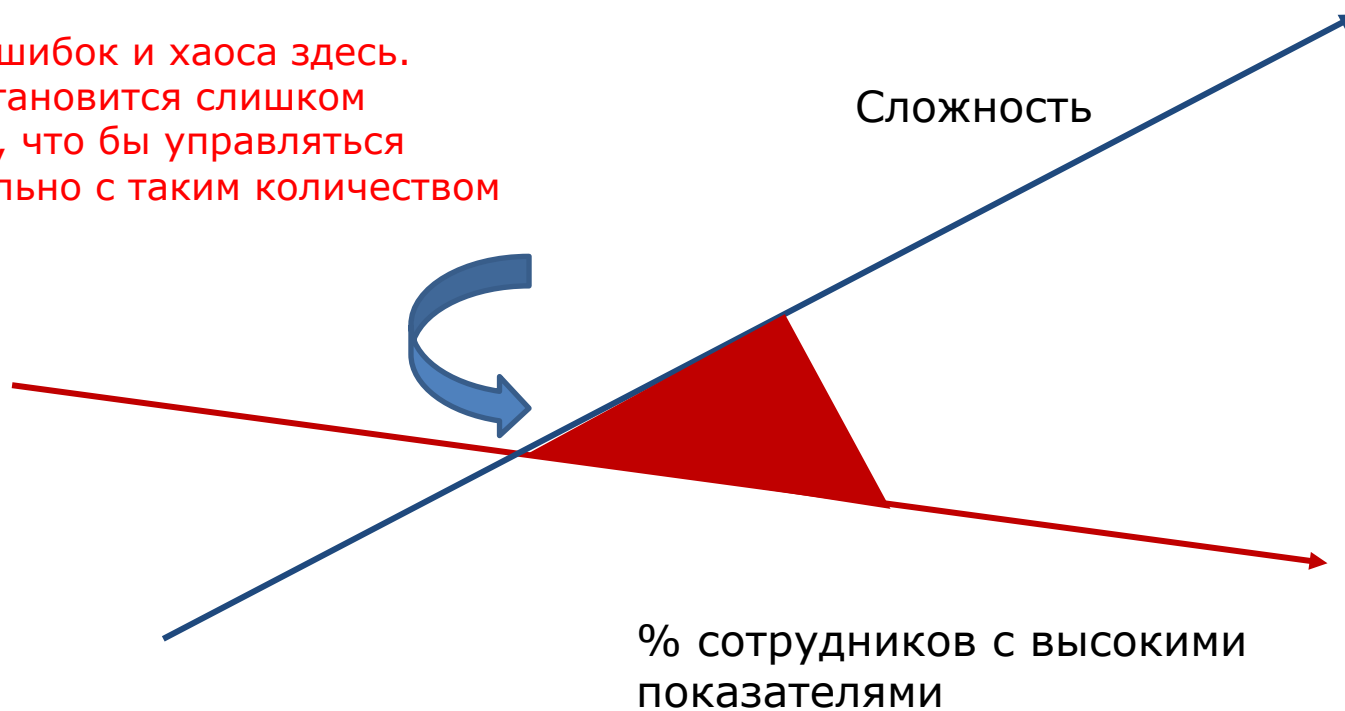


Сложность зачастую уменьшает удельный вес талантов .

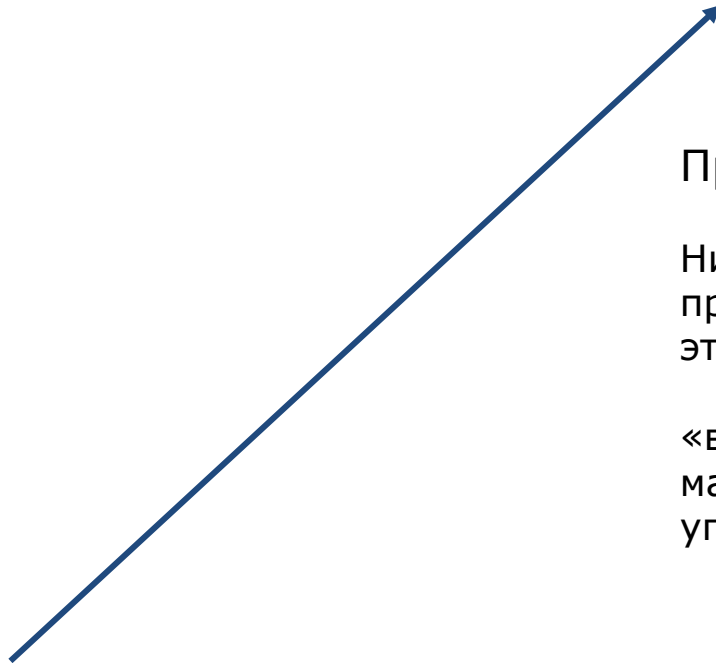


Возникает хаос

Корень ошибок и хаоса здесь.
Бизнес становится слишком сложным, что бы управляться неформально с таким количеством талантов



Для прекращения хаоса появляются процессы



Процедуры и процессы

Никто не любит множество процессов, процедур и правил. Но это все же лучше, чем боль хаоса

«время взрослеть» становится мантрой профессиональных управленцев

Концентрация на процессах и процедурах вызывает отток талантов

% сотрудников с высокими показателями



Внедрение процессов приносит заманчивую выгоду в краткосрочном периоде

- Успешная компания, ориентированная на процессах
 - Занимает значительную долю рынка
 - Требуется минимального мышления
 - Делается мало ошибок – очень эффективно
 - Несколько пытливых инноваторов остаются белыми воронами
 - Процессы для существующего рынка очень оптимизированы
 - Эффективность победила гибкость

Но вот рынок изменился....

- Рынок поменялся из-за новой технологии, бизнес модели или конкурентов
- Компания не способна быстро адаптироваться к новым условиям
 - Потому, что сотрудники слишком хороши в существующих процессах, и исполнение процессов – системная ценность
- Компания мучительно скатывается к неуместности

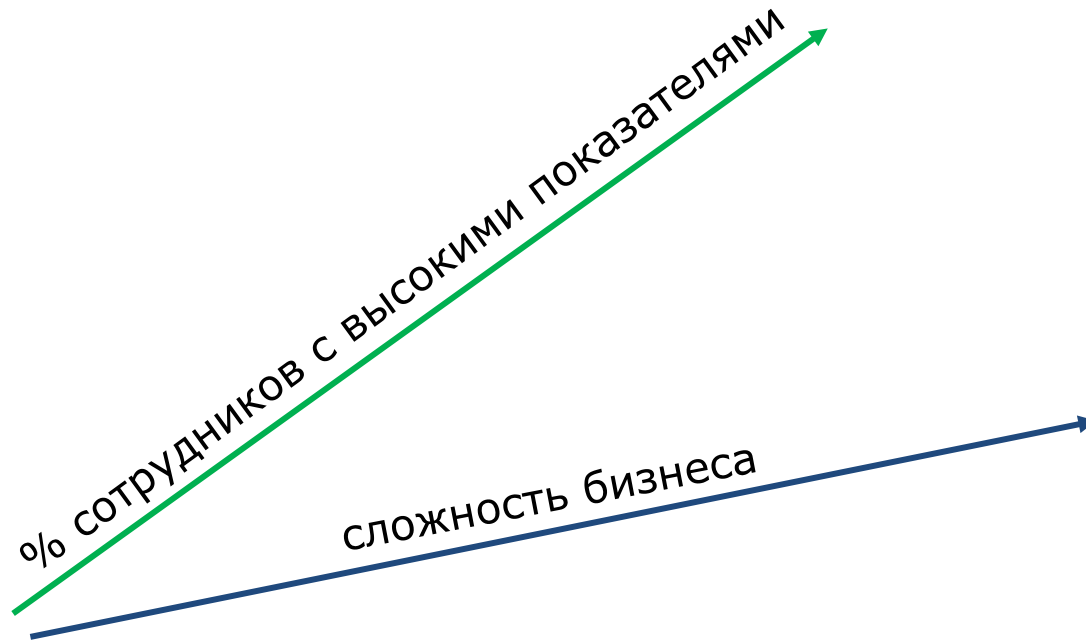
Напрашиваются три неутешительных выхода

- Остаться креативными, но небольшими, со временем теряя свое влияние на рынок
- Пренебречь процессами в ходе роста и переживать хаос
- Использовать процессы и процедуры для построения эффективного управления, тем самым теряя гибкость, креативность и способность измениться вместе с рынком

Четвертая возможность

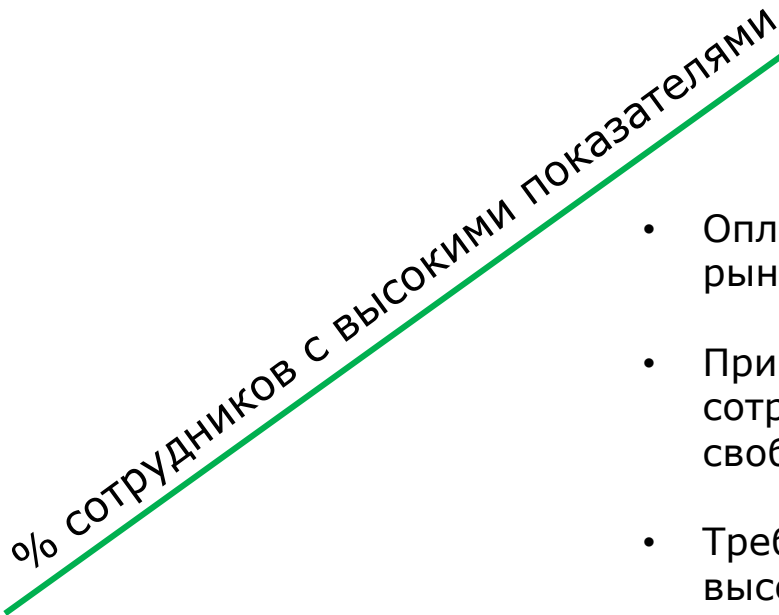
- Избежать хаос, рожденный ростом, привлекая Еще Более Эффективных Сотрудников, а не с помощью правил
 - Тогда вы можете продолжать работать главным образом в неформальной обстановке с самодисциплиной, и избежать хаос
 - Внедрение неформальной обстановки позволит развить и привлечь креативность (таланты)

Ключ: **увеличивать концентрацию талантов быстрее, чем растёт сложность**



Рост концентрации талантов в компании

% сотрудников с высокими показателями



- Оплата по верхней границе рынка
- Привлечение ценных сотрудников предоставляя свободу значительно влиять
- Требовательность культуры высоких результатов

Минимизировать усложнение компании

- Несколько больших продуктов, а не много маленьких
- Устранение затыков
- Быть осторожным с оптимизацией эффективности, которая может увеличить сложность и жесткость



сложность бизнеса

Примечание: иногда, упрощение в долгосрочном периоде достигается путем одномоментных сложностей, которые возникают в процессе изменения системы

Благодаря правильным людям,
вместо культуры приверженности процессам
мы создали культуру креативности, самодисциплины,
свободы и ответственности

Безгранична ли свобода?

... все ли процессы и правила вредны?

Свобода не безгранична

Как и «свобода слова», понятие «свобода в работе» имеет некоторые ограничения и исключения

Два вида необходимых правил

- **Предотвращение необратимых критических последствий**
 - Нарушение финансовой дисциплины
 - Кража данных о кредитных картах наших клиентов
- **Моральные, этические, правовые моменты**
 - Обман и оскорбления являются недопустимыми

В целом модель **Быстрого Восстановления** является верной

- Решайте проблемы быстро
 - **Хорошие сотрудники делают мало ошибок**
- Мы работаем на творческом и креативном рынке, а не на таких критически важных для безопасности, как медицина и атомная энергетика
- Возможно, вы слышали, что предотвратить ошибку гораздо легче чем ее исправлять
 - Да, в медицине, производстве, но не в...
 - **Творческой и креативной среде!**

«Хорошие» и «Плохие» процессы

- «Хорошие процессы» помогают талантливым людям сделать больше
 - Давайте всегда другим знать, когда вы обновляете код
 - Тратьте в рамках квартального бюджета, чтобы не приходилось каждый раз согласовывать расходы между департаментами
 - Регламентированные стратегии и важные собрания
- «Плохие» процессы направлены на предотвращение повторяемых ошибок
 - Предварительное согласование расходов на \$5 тыс.
 - Подпись 3 человек для утверждения баннера
 - Разрешение для того, чтоб повесить постер на стену
 - Многоуровневый процесс согласования для проектов
 - Вовлекать 10 человек для собеседования одного кандидата

Правила сбоят

- «Плохие» процессы зачастую дают сбой
 - Предотвращение ошибок только звучит хорошо
- Мы стараемся избавиться от правил, когда это возможно, чтобы усилить позицию

Пример: Политика контроля отпусков в Netflix

До 2004 года у нас была стандартная модель: N дней отпуска в год

Тем временем...

Мы все иногда работаем в онлайн режиме по ночам и на выходных, отвечаем на электронные письма в нерабочее время, тратим на работу личное время, но в тоже время можем рассчитывать на хороший отдых

Один сотрудник заметил...

Мы не отслеживаем часы, проведенные за работой в день или в неделю, так почему мы контролируем количество дней в году, проведенных в отпуске?

И мы поняли, что...

Мы должны концентрироваться на том, что сделал человек, а не на том, сколько дней он провел за работой

Раз у нас нет политики 8-ми часового рабочего дня, нам не нужно политики в отношении отпусков

Политика контроля отпусков в Netflix

«на самом деле, нет никакой политики и контроля»

Политика контроля отпусков в Netflix

«на самом деле, нет никакой политики и контроля»

В Netflix также нет никакой политики в отношении формы одежды, тем не менее никто не приходил на работу голым

Вывод: не нужны политики в отношении всего

Отсутствие политики отпусков вовсе не означает отсутствие самих отпусков

Руководители Netflix сами подают пример, уходя в продолжительные отпуска и возвращаясь вдохновленными на новые идеи и сделки

Другой пример Свободы и Ответственности...

Многие компании ведут сложную политику насчет накладных расходов, командировочных расходов, какие подарки можно принимать и т.д.

К тому же, у них есть целые отделы, чтобы контролировать соответствие этим политикам

Политика Netflix в сфере накладных расходов,
развлечений, путешествий и подарков:

«Действуй в лучших интересах Netflix»

(пять слов)

«Действуй в лучших интересах Netflix» означает..

1. Возмещай только те расходы, что ты бы в других случаях никогда не понес, при условии что это безусловно нужно для работы
2. Путешествуй так, если бы это были твои собственные деньги
3. Рассказывай о необычных подарках поставщиков
4. «Бери» от Netflix только тогда, когда не взять это просто неэффективно

—«бери» означает, к примеру, печать личных документов на рабочем месте, звонки с рабочего телефона по личным вопросам – все это несущественно и нелогично не использовать

Свобода и ответственность

- Многие говорят, что это масштабируемо с единичного случая
- Но с того момента, когда мы стали публичными в 2002 году, что традиционно означает конец свободы - мы наоборот **увеличили** концентрацию талантов и свободу

Свобода и ответственность: резюме

Вместе с ростом, мы минимизируем количество правил

Мы избегаем хаос с более результативными людьми

Гибкость важнее эффективности в долгосрочном периоде

Семь ключевых аспектов нашей культуры

- Ценности – то, что мы оцениваем (ценим)
- Высокие результаты
- Свобода и ответственность
- Контекст вместо контроля
- Одно направление, без жесткой связи
- Оплата на верхней границе рынка
- Развитие и продвижение

Если вы хотите построить корабль, не призывайте людей собирать лес, разделять труд и отдавать приказы. Вместо этого научите их тосковать по огромному и бесконечному морю.

Антуан де Сент-Экзюпери

Лучшие менеджеры ищут способ, как получать высокие результаты установив подходящий контекст, а не жестко контролируя своих подчиненных

Контекст вместо контроля

Обеспечьте взаимосвязь и понимание для принятия верных решений

Взаимосвязь (применять)

- Стратегию
- Метрики
- Предположения
- Цели
- Четко определенные роли
- Знание мотивации
- Прозрачность принятия решений

Контроль (избегать)

- Принятия решений по принципу «сверху – вниз»
- Согласования и одобрение руководства
- Комитеты
- Планирование и процессы важнее результатов

Правильный контекст

- Привязка к функциональным целям и целям компании
- Относительная приоритетность (насколько задача важна, чувствительна к срокам)
 - Необходимо (должно быть сделано прямо сейчас) или...
 - Было бы неплохо (когда будет возможность этим заняться)
- Необходимый уровень точности и аккуратности
 - Ошибки недопустимы (обработка кредитных карт и т.п.) или..
 - Достаточно хорошо/ошибки могут быть исправлены (веб-сайт) или...
 - Произвольная (при экспериментах)
- Мотивация ключевых лиц
- Ключевые метрики / определение успеха

Менеджерам: когда кто то из ваших талантливых
сотрудников делает что-то неуместное,
НЕ ВИНите ИХ

Спросите себя, какой контекст вы не смогли создать

Менеджерам: когда вы хотите контролировать своих подчиненных, задумайтесь, какой вместо этого можно создать контекст?

Четко ли *вы* указываете цели и стратегию? Вдохновляете ли вы на их достижение?

Почему управлять через контекст?

Результативные сотрудники делают свою работу лучше,
если они понимают понимают контекст

Инвестиции в контекст

Вот почему мы сделали колледж для новых сотрудников, проводим частые встречи разных подразделений, почему мы так открыты внутри по поводу стратегии и результатов

Исключения из «контекст вместо контроля»

- Контроль может быть важен в экстренных ситуациях
 - Нет времени долго накапливать потенциал и формировать виденье
- Контроль важен, когда кто-то еще только изучает свою область
 - Необходимо время, чтобы воспринять необходимый контекст
- Контроль необходим, если человек оказался не на своем месте
 - Без сомнений, временно

Семь ключевых аспектов нашей культуры

- Ценности – то, что мы оцениваем (ценим)
- Высокие результаты
- Свобода и ответственность
- Контекст вместо контроля
- Одно направление, без жесткой связи
- Оплата на верхней границе рынка
- Развитие и продвижение

Три модели корпоративной командной работы

- Незыблемый монолит
- Отдельные вертикали
- Одно направление, слабые связи

Незыблемый монолит

- Топ менеджмент контролирует почти всю тактику
 - Пример: CEO рассматривает все предложения по найму сотрудников и рекламе
- Множество встреч между подразделениями по согласованию разных вопросов
- Удовлетворить другой департамент также важно, как удовлетворить клиента
- «Белые вороны» угасают в попытках чего то нового
- Хорошо координируется путем централизации, но слишком неповоротлива. Неповоротливость увеличивается с ростом компании

Отдельные вертикали

- Каждая группа действует в своих целях, минимум координации между группами
 - Каждый занимается свои делом
- Работа, которая требует координации, страдает
- Враждебность и подозрительность между подразделениями
- Работает хорошо, только когда подразделения действительно не зависят друг от друга
 - Пример: Авиация и производство бытовой техники в General Electric

Вариант №3 – Выбор Netflix

- Незыблемый монолит
- Разрозненный силос
- **Одно направление, без жесткой связи**

В одном направлении, без жесткой связи

- В одном направлении
 - Цели и стратегия конкретны, прозрачны и понятны
 - Взаимодействие команд направлено больше на достижение стратегических целей, нежели на тактические задачи
 - Требуется больших инвестиций в управленческое время на достижение ясности, внятности, понятности
- Без жесткой связи
 - Минимум встреч между подразделениями с разными функциями, за исключением моментов согласования целей и стратегии
 - Доверие в тактических вопросах между группами без предварительного согласования действий друг друга. Таким образом, группы могут действовать быстрее
 - Руководство проактивно вмешивается для специфических координаций
 - Иногда разборки полетов по тактике полезны для усиления «однаправленности»

Эффективность команды, которая работает в одном направлении, но без жесткой связи, в первую очередь, зависит от **высокорезультативных людей** и **правильного контекста**

Цель:

быть Большими, Быстрыми и Гибкими

Семь ключевых аспектов нашей культуры

- Ценности – то, что мы оцениваем (ценим)
- Высокие результаты
- Свобода и ответственность
- Контекст вместо контроля
- Одно направление, без жесткой связи
- Оплата на верхней границе рынка
- Развитие и продвижение

Оплата на верхней границе рынка критична для культуры выдающихся результатов

Один выдающийся сотрудник делает больше и стоит меньше, чем два средних сотрудника

Мы стремимся нанимать только выдающихся сотрудников

Три теста для определения высшей границы рынка для человека

1. Что может человек получить в другом месте?
2. Сколько нам будет стоить замена?
3. Сколько мы готовы платить, чтобы удержать этого человека?
 - если ему предложат больше в другом месте

Требует большой рассудительности

- Цель: платить сотруднику высшей границе рынка для *данного человека*
 - Платить ему больше, чем кто-либо
 - Платить ему столько, сколько будет стоить его замена
 - Платить ему столько, сколько бы мы могли заплатить, в случае получения им более выгодного предложения

Звания не очень помогают

- Многие люди имеют должность сродни «главный плеймейкер» в спорте, но они все не одинаково эффективны
- Так же и сотрудники с названием должности «Старший маркетинг-менеджер», «Директор по разработкам» не одинаково эффективны
- Искусство правильной компенсации в ответе на три текстовых вопроса *для каждого* из сотрудников

Ежегодный пересмотр компенсации

- Во многих компаниях при найме сотрудника условия компенсации соответствуют рынку.
 - Но к моменту пересмотра это уже не так!
- Netflix всегда применяет рыночные условия:
 - Важно: оплата по высшей границе рынка каждый год устанавливается заново для работников с лучшими результатами
 - Во время годового пересмотра компенсации, руководитель должен дать ответ на три теста для определения высшего уровня рынка для каждого из сотрудников

Отсутствие фиксированных бюджетов

- Нет никаких централизованно администрируемых фондов на «повышение оплаты труда»
- Вместо этого, каждый менеджер сравнивает условия компенсации для своих подчиненных относительно рыночных каждый год. Изменения рынка в каждой сфере (для разных специальностей) будет разным

Компенсация и время

- Некоторые довольно быстро продвигаются в размере компенсаций, так как их стоимость на рынке растет по причине роста их способностей или повышения спроса в данной отрасли
- Другие же остаются на том же уровне по причине условий, сложившихся на рынке:
 - Частично зависит от инфляции и экономики
 - Все равно это оплата на высшей границе рынка, просто для этого конкретного человека

Компенсация не зависит от успехов Netflix

- Вне зависимости от того, процветает Netflix или же переживает не лучшие времена, мы платим на лучших рыночных условиях
 - Футбольные команды, которые временно не показывают выдающихся результатов, продолжают платить хорошим игрокам рыночную цену
- Сотрудники могут выбрать, насколько они свяжут свое финансовое благополучие с успехом Netflix, путем покупки опционов компании

Примеры неудачной компенсационной политики

- Руководители устанавливают оплату процентах от оклада, привязанного к должности
 - Проблема «главного плеймейкера»
- Менеджер заботится больше о внутреннем паритете, чем о соблюдении рыночных условий
 - Справедливость в оплате – соответствие рынку
- Менеджер поднимает всем оплату на 4%
 - Мало шансов соответствовать рыночным условиям

Когда оплата на лучших рыночных условиях реализована правильно...

- Мы в редких случаях будем предлагать оплату больше, когда специалист добровольно уходит, поскольку наша компенсация уже достигла максимума для этого человека
- Сотрудники ощущают, что они получают хорошую компенсацию, в сравнении с другими предложениями на рынке

Сравнение с традиционной моделью

- Традиционная модель позволяет предусматривает рост компенсации в сравнении с прошлым периодом, а не с изменением рыночных условий
 - Сотрудники могут быть значительно переоценены или недооценены в зависимости от рынка в конкретный период времени
 - Когда сотрудники недооценены, они воспользуются переходом в другую компанию, чтобы использовать ситуацию на рынка
 - Существенно переоцененные сотрудники жестко привязаны к конкретной компании
- Постоянная оплата на базе рынка – более совершенная модель

Успех сотрудника

- Сложилось устойчивое мнение, что чей-то рост должен индикатор успеха в прошлом периоде
 - Но для нас, внешний рынок еще один фактор
- Успех сотрудника – все равно весомый фактор для компенсации, так как влияет на его рыночную стоимость
 - В частности, сколько бы мы заплатили, чтобы удержать данного сотрудника

Знать свою рыночную стоимость полезно для каждого сотрудника

- Это – здоровая идея, а не предательство знать, собеседований и общения, сколько другие могут тебе заплатить в результате интервью или сравнения с аналогами в других компаниях
 - Обсудите со своим руководителем, что вам предлагают в других компаниях
 - Всегда помните о конфиденциальности информации, которой владеете в компании

Эффективность

- Большая заработная плата – **самая эффективная** форма компенсации
 - Наиболее мотивирующий элемент для любого уровня расходов
 - Никаких бонусов, бесплатных опционов на выкуп ценных бумаг, благотворительности
 - Наоборот, **учтите все эти расходы в большой заработной плате** и дайте сотрудникам самим полностью распоряжаться своими доходами
- Медицинская страховка: сотрудники получают \$10 тыс. ежегодно
 - Если они выбирают страховой план от Netflix, стоимостью меньше, они оставляют себе разницу
 - Если они не нуждаются не в одной из наших страховых программ, то просто получают \$10 тыс.
 - CEO или секретарь – все получают \$10 тыс.

Опционные опционы

- Сотрудники, получая высокую оплату, могут купить за эти деньги опционы компании
- Некоторые желают получать всю компенсацию наличностью, некоторые же предпочитают получать половину опционами
 - И те, и другие довольны
- Это перекликается с принципом свободы и ответственности в нашей компании. Сотрудники сами решают, какой уровень дохода/риска приемлем для них

Подробнее об опционах

- Опционы находятся полностью в распоряжении сотрудников, с 10-летним сроком погашения, вне зависимости продолжает работать сотрудник в компании или нет
- Данные опционы продаются ежемесячно по текущей биржевой цене на протяжении всего срока. Таким образом, владелец получает усреднение цены на выходе
- Стоимость опционов составляет только половину того, что на открытом рынке, выплачивается из заработной платы до налогообложения. Таким образом, это – очень хорошая сделка
- Сотрудники могут каждый год менять свои запросы на опционы
- Опционы становятся ценными *только в случае роста акций Netflix*

Никаких задержек и отсрочек компенсации

- Мы не хотим, чтобы наши менеджеры «держали» своих сотрудников, удерживая или распоряжаясь их компенсацией. Весь размер компенсации выплачивается полностью и находится в полном распоряжении сотрудника
- Мы хотим, чтобы наши менеджеры были ответственными за создание комфортных условий труда и платили сотрудникам на лучших рыночных условиях
- Сотрудник вправе уйти когда ему угодно, без любых штрафов и наказаний. Но большинство остается
- Сотрудники остаются, потому что им нравится их работа которая хорошо оплачивается, а не по причине отсроченных компенсаций

Никакого рейтингования относительно других сотрудников

- Мы не распределяем сотрудников на «лучших 30%» и «худших 10%»
- Мы не хотим, чтобы наши сотрудники конкурировали друг с другом
- Мы хотим, чтобы все наши люди все были «лучшие 10%» из всех возможных кандидатов на рынке
- Мы хотим, чтобы наши сотрудники помогали друг другу. И они это делают

Семь ключевых аспектов нашей культуры

- Ценности – то, что мы оцениваем (ценим)
- Высокие результаты
- Свобода и ответственность
- Контекст вместо контроля
- Одно направление, без жесткой связи
- Оплата на верхней границе рынка
- Развитие и продвижение

В некоторые периоды, в некоторых группах, в Netflix будут возможности и рост

Некоторые люди, благодаря таланту и удаче, имеют шанс на необычайный карьерный рост

Сравнение со спортом: из второй лиги в премьер лигу

- Очень талантливые люди обычно движутся вверх. Но это касается только очень талантливых
- Необходимо везение, с открытием новых позиций и с уровнем конкуренции на них
- Кто-то переходит в другие команды, что бы получить желаемую возможность
- Хорошие команды удерживают свои лучшие таланты
- Некоторые так и остаются играть во второй лиге, даже если на растут потому, что им просто нравится то, что они делают

Netflix не стремится быть местом на всю жизнь

- В некоторых группах, в некоторое время может не оказаться возможностей роста для всех
- В таком случае мы даже поздравляем уходящего с Netflix на должность выше, которую, к сожалению, мы не могли предоставить
 - Если таким будет выбор нашего сотрудника

Два необходимых условия для продвижения

1. Участок работы должен быть достаточно большим

- У нас может быть замечательный менеджер, но нам не нужно делать из него директора, так как участок работы недостаточно большой для этого. Если замечательный менеджер уйдет, мы заменим его таким же менеджером, а не директором

2. Человек должен быть суперзвездой на своей позиции

- Может получить должность следующего уровня, если мы знаем его таланты, даже если он пришел со стороны
- Может получить должность следующего уровня в аналогичной компании, которая хорошо знает его таланты

Время

- Если менеджер хочет продвигает сотрудника во избежание его ухода, он должен это делать сейчас, а не ждать
- Оба критерия должны соответствовать
 - Участок работы достаточно большой
 - Человек – суперзвезда на своей позиции

Развитие

- Мы развиваем людей предоставляя им возможность развиваться самостоятельно: окружаем их потрясающими коллегами, предоставляя им смелые вызовы в работе
 - Посредственные коллеги и простая работа – это, что убивает прогресс личности

«Планирование» карьерного роста - не для нас

- Формализованное развитие редко бывает эффективным. Поэтому, мы так не поступаем.

Примеры: наставничество, ротация внутри компании, многолетние карьерные программы

Мы поддерживаем самосовершенствование

- Результативные люди обычно самосовершенствуются в результате опыта, наблюдений, чтения и обсуждений
 - Пока они находятся в обществе потрясающих коллег и интересных рабочих моментов
 - Мы все пытаемся помочь друг другу расти
 - Мы очень честны друг с другом

Мы хотим, чтобы люди сами управляли своим карьерным ростом, а не полагались на компанию в «планировании» их карьер

Ваша экономическая безопасность базируется на
ваших Навыках и Репутации

Мы стараемся обеспечить Вам возможность постоянного
роста, окружая Вас талантами

Семь ключевых аспектов нашей культуры

- Ценности – то, что мы оцениваем (ценим)
- Высокие результаты
- Свобода и ответственность
- Контекст вместо контроля
- Одно направление, без жесткой связи
- Оплата на верхней границе рынка
- Развитие и продвижение

Мы совершенствуем свою культуру вместе с
ростом

Мы стараемся стать лучше в поисках
совершенства