



Google.

Najviac oceňuje prispôsobivosť.

V roku 2007 sa umiestnil ako prvý v poradí najoceňovanejších zamestnávateľov - Fortune.

GOOGLE

Google je súčasťou folklóru Silikon Valley. Sergey Brin a Larry Page vytvorili algoritmus, ktorý priniesol kvantový skok vo vyhľadávaní na webe.

Google našiel kúzelný elixír, ako to klikanie premeniť na peniaze - reklamu vzťahujúcu sa k výsledkom hľadania. Google vniesol revolúciu do svetového odvetvia a zásadne ju zmenil.

NOVÝ MODEL RIADENIA

To, čím je Google jedinečný, je jeho *model riadenia*, ktorý sa pohybuje na hrane chaosu, než jeho podnikateľský model založený na webe.

Kľúčové prvky modelu riadenia:

Nízka úroveň hierarchie, hustá sieť laterálnej komunikácie, na základe ktorej ľudia prispievajú mimoriadne podnetnými myšlienkami a dostávajú nezvyčklé odmeny, tímový prístup k vývoju nových produktov a firemné krédo, ktoré vyzýva, aby na prvom mieste bol zákazník.

Nevýznamnú rolu pri štarte Googlu malo štastie. Vedia, že podnikateľský úspech je produkтом evolučného výberu a teda aj Google vďačí za svoj úspech náhodnej zhode priaznivých okolností. Zakladatelia sa preto nedomnievajú, že sú najchýtrejší na celej planéte, a že to nie je dlhodobá strategická vec, ale miesto toho sa snažia oživovať plodnú inovačnú klimu.

Brin s Pagom chápu, že tým, na čom v nespojite sa vyvíjajúcim svetu záleží najviac, nie je konkurenčná výhoda firmy v nejakom konkrétnom časovom okamžiku, ale jej evolučná výhoda v priebehu času. Odtiaľ pramení i túžba vybudovať firmu, ktorá je schopná vyvíjať sa rovnako rýchlo ako web.

Jedinou možnosťou, ako si Google môže udržať náškok, je inovať. Produkty sú vyvijané rojom malých, samostatných tímov.

Logika vývoja v Googli je jednoduchá: veľké množstvo voľne prepojených, mnohostranných, pohotových a nezávislých tímov zvyšuje šance firmy, že narazi na „ďalšiu veľkú vec“.

Fakt, že Google je webová služba, je zo všetkého najdôležitejší. V Googli chápu, že najtrajšia ziskovosť firmy závisí od dnešnej schopnosti vývoja.

Google je *vysoko prispôsobivý*. V priebehu 10 rokov jeho podnikateľský model prešiel 5 významnými fázami:

- Google 1.0: Brin a Page vymysleli vyhľadávací algoritmus, avšak neprináša príjmy.
- Google 2.0: predávajú vyhľadávač AOL, Yahoo a iným portálom, prinášajú tržby.
- Google 3.0: Rozvíjajú chytrý model predaja reklamy pridruženej k výsledkom vyhľadávania. Google sa tak stáva najväčším maloobchodným predajcom reklamného priestoru na internete.
- Google 4.0: Gmail vedie k vytvoreniu služby AdSense.
- Google 5.0: Využíva príjmov z reklamy k financovaniu celej palety nových služieb.

1. Recept na inovácie

Pravidlo 70-20-10 zaručuje, že inovácie nebudú zbytočné. Zásada určuje, že Google bude vynakladať:

- 70% svojich kapacít na zveľaďovanie svojej základnej podnikateľskej oblasti
- 20% sústredí na služby, ktoré významným spôsobom rozširuje základnú oblasť - na produkty
- 10% na byť vynaložených na okrajové námety, pomoc miestnym správam pri zavádzaní internetu.

2. Firma, v ktorej sa citíte ako na vysokej škole

Page a Brin sa usilujú, aby vytvorili firmu, v ktorej by sa cítili dobre, miesto zabydené šikovnými ľuďmi a veľmi úspešnými ľuďmi, ktorí sú *elektrizovaní* tým, že môžu pracovať na *najlákavejších problémoch na svete*.

Model riadenia firmy, je podobne ako elitná technická univerzita založený na *malých pracovných jednotkách*, *veľkom experimentovaní*, na *poskytovaní živej späťnej väzby medzi kolegami a na poslaní: zlepšiť svet*. Takáto intelektuálna *klima* firmy odráža akademické hodnoty, lebo poskytuje priestor na diskusie a odmeňuje zásluhy. *Postavenie a hierarchia nemá v Googli žiadny význam*.

3. Príležitosť meniť svet

Nadani ľudia sú Googlem pritiahovaní preto, lebo *im poskytuje možnosť meniť svet*. Ľudia z Googlu sú *arogantná cháska*, sú ale prekvapivo idealistickí. Keď sa posadíte s niekým z Googlu, skoro sa stanete účastníkom rozhovoru o tom, ako *demokratizovať znalosti alebo zmeniť spôsob*, ktorým sa mení svet.

Robíme veci, ktoré prispievajú k lepšiemu vzdeleniu ľudí, k tomu, aby boli ľudia inteligentnejší - veci, ktoré zdokonaľujú myšlienkové schopnosti sveta. Mayerová

Ak Google láka najnadanejších ľudí, je to dôsledkom jeho smelého poslania a neodolateľnej príťažlivosti pre zapálených kumákov, ktorí sa s obľubou púštajú do problémov, ktoré sú dôležité a zdaniu neriešiteľné.

4. Pásmo, v ktorom sa nevyskytujú hlupáci

Jeden výnimočný technológ je pre firmu mnohokrát cennejší, ako priemerný sw inžinier, preto do firmy prijímajú iba tých *najlepších z najlepších*.

Špičkoví pracovníci chcú pracovať so špičkovými, - ktorí podnecujú ich myšenie a urýchľujú ich rozvoj, preto *neprjíjmajú medzi seba hlupákov, ktorí by pritiahlí tiež hlupákov*. Keď sa rozširujú rady hlupákov, býva tažké prilákať a udržať tých naozaj výnimočných.

Prijímací proces je vyčerpávajúci. Predkladajú sa im náročné problémy a očakáva sa, že ich vyriesia priamo na mieste. Proces je krutý, ale vyradi každého, kto je iba priemerný.

5. Neuveriteľne plochá, krajne decentralizovaná organizácia

Google je *organizovaný ako internet, je vysoko demokratický, tesne prepojený a plochý*. Dôvody kultúry treba vidieť v minulosti zakladateľov, ktorí navštevovali školy, kde sa vyučuje podľa *metódy Montessori*, čomu vďačia za svoju *myšlienkovú nezávislosť*.

Neznášajú autority, nemajú radi, keď im niekto hovorí, čo majú robiť.

Snažia sa pochopiť myšlienkové pochody zamestnancov, nerobia niečo preto, lebo niekto povedal, aby si to urobil.

Motto: „Spochybňuj autority“ je príkazom inovátora.

GARY HAMEL & BILL BREEN: BUDOUCNOST MANAGEMENTU - ČASŤ 6

Zamestnanci očakávajú, že majú právo vyjadriť názor, premyslený, na čokoľvek a na hocikoho a chcú byť braní vážne. Podľa vyjadrovania na poradách - neprítomnosť úcty voči autoritám - sa nedá určiť postavenie jednotlivých účastníkov. Schmidt GR - si musel zaslúžiť svoj nárok „byť počúvaný“ tým, že bude prispievať niečim hodnotným do voľného toku diskusii, v ktorej sa vytvárala stratégia Google.

Pokiaľ riadite firmu ako súbor pokračujúcich rozpráv, vstupujú do nich čelní účastníci a tieto ich vstupy sú motorom realizácie. Týždenne venujú 6 hodín dialógu k produktovej stratégii - udržiava sa tak tesné spojenie s inovátormi firmy.

Proces plánovania je nastavený zdola nahor. Otázky nie sú zaujímavé, ale nápady realizácie.

Rozhodovanie má konzultatívny charakter.

Priaznamanie a kontrola sú nepoužiteľné, keď zamestnancami sú najšikovnejší ľudia tejto planéty.

Pri prijímaní kľúčových rozhodnutí sú prítomné všetky zainteresované strany. *Dôležité je prijať rozhodnutie.*

Pokiaľ vysoko motivovaní a mimoriadne schopní ľudia zdieľajú spoločnú víziu, nie je nutné voči nim uplatňovať postupy mikroriadenia. Manažér má v skupine 50 - 100 ľudí.

Inovátor v Googli potrebujú istý dohľad alebo protiváhu odstredivej sily pre ich tvorivosť. Google však spolieha na *otvorenú a bohatú spätnú väzbu* od spolupracovníkov v malých a samostatných tímovach aj cez hranice tímov.

Kontrola je v Googli - podobne ako na internete, alebo v akademickom živote v rukách rovnoprávnych kolegov, nie je to vzťah manažéra a jeho prisluhovačov.

6. Malé, seba riadiace tímy

$\frac{1}{2}$ z 10 000 zamestnancov - vývoj produktov - pracujú v malých tímovach s 3 projektantmi. Ľudia sa k veciam zaväzujú sami. Pokiaľ to vnímate ako príležitosť, pustite sa do toho.

Malé tímy prinášajú výhody: ľahšie sa zahajujú nové iniciatívy, netreba presvedčovať veľa ľudí, vyžaduje sa to riadenie menšieho počtu vzájomných závislostí.

Google predchádza nadmernému skrásľovaniu - čas, náklady - nepridáva hodnotu, preto testovacie verzie nebývajú dotiahnuté do konca.

V malých tímovach je vedomie jasnej súvislosti medzi individuálnym úsilím a osobným úspechom.

7. Voľnosť venovať sa tomu, čo človeka príťahuje

Ľudia sa venujú tomu, čo ich hlboko zaujíma.

20% času môžu venovať tomu, čo nie je kľúčová podnikateľská oblasť. Umožňuje to nepretržité obnovovať produkty a zároveň udržať si najlepších ľudí. Google prijíma *zvedavých ľudí so širokou paletou záujmov*. Prínos: viac ako $\frac{1}{2}$ nových produktov má pôvod v 20% voľného času. Pracovníkov nekontrolujú. Za inovácie zodpovedá každý. Náklady na kontrolu by boli vyššie, ako prínosy.

8. Rýchle, nenákladné experimentovanie

Evolučné prispôsobovanie nie je produktom širokého plánu, ale *vytrvalého experimentovania*. Našim cieľom je mať rozpracovaných viac možností na jednotku času a úsilia, ako má ktokoľvek iný na svete. Ľudia rozvíjajú mnoho malých projektov. $\frac{1}{4}$ ročne potrebuje 10-12 ponúk nových služieb, aby udržala rast. Je tu tlak na včasné, časté a rýchle zavádzanie, čo znamená dať na web niečo, čo vyvolá pozitívnu spätnú väzbu užívateľov.

9. Odstopňovanie odmen

Výzva: ako budú aj naďalej udržiavať príťažlivosť pre superhrviezdy, ktoré lačnejú po príležitosti k zbohatnutiu, keď sa cena akcií splošťuje, nie ja taká ako na začiatku.

Odpoveď: *systém odmeňovania rozlišuje medzi tými, ktorí prinášajú veľkú hodnotu a tými, ktorí ju neprinášajú.*

Zamestnanci dostávajú základný plat. Ročné odmeny dosahujú 30-60% základného platu. Dobrý nápad je kráľovsky odmenený. $\frac{1}{4}$ ročne sa udeľuje cena zakladateľa, ktorá zaručuje úspešným tímom milióny dolárov v podobe akcií.

10. Udržiavanie nepretržitej, celofiremnej komunikácie

Komunikačné mechanizmy:

- Zoznam rôzneho - švédsky stôl nápadov - prístupný všetkým členom tímu
- Firemný intranet - MOMA - diskusie k projektom
- Stránka útržkov - týždenný súhrn aktivít a úspechov z projektov
- TGIF - vďaka bohu, že už je piatok, každý týždeň Brin a Page predstavujú v kaviarni nových pracovníkov, zhŕňajú dôležité udalosti týždňa a odpovedajú na otázky zamestnancov

11. Rozširujúce sa vymedzenie podnikateľskej oblasti

Nevymedzuje podnikateľskú oblasť, nechce sa tým zväzovať.

Firma chce pomáhať ľuďom nájsť čokoľvek.

ZÁSADNÉ POUČENIA

Google má jednu podnikateľskú oblasť: reklama spojená s výhľadávaním. Ich úspech ponúka inovátorom managementu cenné poučenia:

1. Internet sám môže byť najlepšou metaforou pre manažment 21. storočia

Podnikateľský model: Google je internetovou spoločnosťou druhej generácie, zarába peniaze.

Model riadenia: Google je priekopníkom prvej generácie - je to prvá veľká, verejne obchodovateľná firma, ktorá vybudovala systém riadenia na zásadách, ktorých tažiskom je web.

Google využíva pri riadení sociálnu architektúru - *otvorenú, plochú, pružnú, nehierarchickú*.

Je to najväčší experiment Googlu a svet si bude z nich brať ešte dlho príklad.

2. Skúsení manažéri nemusia byť tými najlepšími inovátormi managementu

Každý sa môže naučiť, ako otriasť tradičnými múdrostami. Inovátori managementu by mali prijímať rady od ľudí, ktorí sa nikdy neučili, čo majú v živote robiť a čo ani nikto nepredpokladal, že by robili.

3. Inovácie managementu, ktoré humanizujú prácu sú strhujúce

Internet sa rozšíril tak rýchlo preto, lebo *znásobuje ľudské možnosti, uľahčil to, čo ľudia robia radi*: zoznamujú sa, rozprávajú sa, vychvaľujú sa, klábosia, vyjadrujú názorov, delia sa o zážitky, flirtujú, tvoria, smeju sa, učia sa.

Podobne aj inovácie, ktoré humanizujú prácu, patria k tým, ktoré majú najväčšiu nádej na úspech a pomôžu vašej firme získať tých najlepších z najlepších ľudí.

GARY HAMEL & BILL BREEN: BUDOUCNOST MANAGEMENTU - ČASŤ 6

Noví zamestnanci Googlu oceňujú to, že im firma dáva veľký priestor pre samostatné konanie.

Ked' vytvoríte systém riadenia, ktorý povzbudzuje ľudí k tomu, aby voľne vyjadrovali názory, ktoré im dovoľujú aby sa venovali tomu, čo ich hlboko zaujíma, ktorý nahrádza úsudok vybranej elity úsudkom kolegov a spolupracovníkov a ktorý nie je začažený byrokraciou, nájde sa mnoho ľudí, ktorí vám podakujú.

PRESKÚMANIE NÁŠHO PROGRAMU INOVÁCIÍ

| Výzva pre inovácie managementu | Jedinečné manažérské postupy |
|---|---|
| Chrániť sa pred nebezpečenstvom arrogancie a prezieravosti | Sprístupnite proces tvorby stratégie, postarajte sa o to, aby neboli ovládaný starou gardou, udržujte plochú hierarchiu, neizolujte vrcholové vedenie od zamestnancov v prvej linii, povzbudzuje nesúhlas. |
| Vytvárať plynulý tok nových strategických možností | Uľahčite ľuďom experimentovanie s novými nápadmi – dajte im k tomu čas (20%) a minimalizujte počet schvaľovacích úrovni, vytvárajte kultúru pokusov, kladte dôraz na overovanie a učenie, nie na plánovanie a realizáciu, zaistite mimoriadne veľké odmeny pre jednotlivcov, ktorí prichádzajú s nápadmi, ktoré menia hru, nezužujte podnikateľské oblasti. |
| Zrýchliť presun zdrojov od tradičných projektov k novým iniciatívam | Povzbudzuje ľudí, aby pracovali na projektoch, ktoré presahujú záber, poskytujte ľuďom voľnosť k trhovym experimentom, aby mohli dať svojim nápadom pevný základ. |



Tri firmy sú dôkazom toho, že je možné vzdorovať pravovernosti v managemente a riadiť firmu úspešne, že môžeme opovrhovať tradičnými múdrostami managementu a napriek tomu dodávať výrobky, ktoré uspokojujú náročných zákazníkov a dosahovať báječné výsledky.

V práci je možné osloboodiť ľudského ducha.

