



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 nezvyklé odmeny, tímový prístup k vývoju nových produktov a firemné krédo, ktoré vyzýva, aby na prvom mieste bol zákazník.

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

Brin s Pagom chápu, že tím, na čom v nespojíte sa vyvíjajúcom svete 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 náskok, je inovovať. Produkty sú vyvíjané rojom malých, samostatných tímov.

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

Fakt, že Google je webová služba, je zo všetkého najdôležitejší. V Googli chápu, že zajtrajšia 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% sústreďí 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 cítite ako na vysokej škole

Page a Brin sa usilujú, aby vytvorili firmu, v ktorej by sa cítili dobre, miesto zabydlené 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 spätnej väzby medzi kolegami a na poslaní: zlepšiť svet*. Takáto intelektuálna klíma 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 Googlom priťahovaní 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 vzdelaniu 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 priťažlivosti pre zapálených kumákov, ktorí sa s obľubou púšťajú do problémov, ktoré sú dôležité a zdanlivo neriešiteľné.

## 4. Pásmo, v ktorom sa nevyskytujú hlupáci

Jeden výnimočný technolog 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 myslenie a urýchľujú ich rozvoj, preto *neprijímajú medzi seba hlupákov, ktorí by pritiahli tiež hlupákov*. Keď sa rozširujú rady hlupákov, býva ťažké prilákať a udržať tých naozaj výnimočných.

Prijímací proces je vyčerpávajúci. Predkladajú sa im náročné problémy a očakáva sa, že ich vyriešia priamo na mieste. Proces je krutý, ale vyradí 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 authority, nemajú radi, keď im niekto hovorí, čo majú robiť.

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

Motto: „Spochybňuj authority“ je príkazom inovátora.

Zamestnanci očakávajú, že majú právo vyjadriť názor, premyslený, na čokoľvek a na hocikoho a chcú byť bráni 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 niečím hodnotným do voľného toku diskusií, 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.

Prikazovanie 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 tímoch aj cez hranice tímov.

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

## 6. Malé, seba riadiace tímy

½ z 10 000 zamestnancov - vývoj produktov - pracujú v malých tímoch 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 si to riadenie menšieho počtu vzájomných závislostí.

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

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

## 7. Voľnosť venovať sa tomu, čo človeka priťahuje

Ľudia sa venujú tomu, čo ich hlboko zaujíma.

20% času môžu venovať tomu, čo nie je kľúčová podnikateľská oblasť. Umožňuje to nepretržite obnovovať produkty a zároveň udržať si najlepších ľudí. Google prijíma *zvedavých ľudí so širokou paletou záujmov*. Prínos: viac ako ½ 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*. Naším cieľom je mať rozpracovaných viac možností na jednotku času a úsilia, ako má ktokoľvek iný na svete. Ľudia rozvíjajú mnoho malých projektov. ¼ 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. Odstupňovanie odmien

Výzva: ako budú aj naďalej udržiavať príťažlivosť pre superhviezdy, ktoré lačnejú po príležitosti k zbohatnutiu, keď sa cena akcií sploštuje, 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.* ¼ 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, zhrňajú 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 vyhľadávaním. 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 ťažiskom 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 otriast tradičnými múdrosťami. 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, smejú 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.

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

*Keď 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 zatažený byrokraciou, nájde sa mnoho ľudí, ktorí vám poďakujú.*

#### PRESKÚMANIE NÁŠHO PROGRAMU INOVÁCIÍ

Výzva pre inovácie managementu	Jedinečné manažérske postupy
Chrániť sa pred nebezpečenstvom arogancie a prezieravosti	Sprístupnite proces tvorby stratégie, postarajte sa o to, aby nebol ovládaný starou gardou, udržiajte plochú hierarchiu, neizolujte vrcholové vedenie od zamestnancov v prvej línii, povzbudzujte nesúhlas.
Vytvárať plynulý tok nových strategických možností	Uľahčite ľuďom experimentovanie s novými nápadmi – dajte im k tomu čas (20%) a minimalizujte počet schvaľovacích úrovní, 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	Povzbudzujte ľudí, aby pracovali na projektoch, ktoré presahujú záber, poskytnite ľuďom voľnosť k trhovým 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 múdrosťami managementu* a napriek tomu *dodávať výrobky, ktoré uspokojujú náročných zákazníkov a dosahovať báječné výsledky*.

*V práci je možné oslobodiť ľudského ducha.*

