

dr Łukasz Waclawik
dr inż. Dominika Woźny
Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości
lwaclawi@interia.pl

ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI I TALENTAMI W GOOGLE I ICH ZNACZENIE W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

Wprowadzenie

Celem artykułu jest wskazanie najlepszych praktyk firmy Google związanych z zarządzaniem talentami i innowacjami oraz przedstawienie rozwiązań pozwalających na ich umiejętne wykorzystanie przy wdrażaniu nowatorskich projektów.

Znaczenie innowacji i zarządzania talentami zostało szeroko udokumentowane badaniami przeprowadzonymi przez N. Nohria, W. Joyce i B. Roberson¹ w ramach projektu Evergreen. W badaniach Evergreen dokonano analizy 160 firm na przestrzeni wielu lat i wskazano na 8 praktyk zarządzania, które są konieczne w odniesieniu sukcesu na rynku. Cztery podstawowe to: strategia, sprawność operacyjna, kultura organizacji i struktura. Jednocześnie zwrócono uwagę na konieczność występowania dowolnych dwóch z czterech praktyk wspierających: zarządzanie talentami, innowacyjność, przywództwo oraz fuzje i alianse. Przedsiębiorstwo, by osiągnąć sukces powinno obok czterech praktyk podstawowych, stosować dwie z czterech praktyk wspierających. Nie znaleziono korelacji między ich wyborem a osiąganym sukcesem. W przypadku firmy Google można wykazać, że synergia zarządzania innowacjami i talentami daje doskonale rezultaty.

Przedsiębiorstwa branży informatycznej należą do najbardziej innowacyjnych. Od lat 90-tych XX wieku obserwuje się dynamiczny rozwój sektora IT. Po okresie prosperity i dużego wzrostu kursów akcji nastąpił kryzys, połączony z pęknięciem bańki spekulacyjnej. Firmy z nazwą „Internet” emitowały akcje oferując klientom złudzenia uczestnictwa w przyszłych zyskach. Tymczasem rzeczywistość okazała się mniej optymistyczna. Na realny rozwój mogły liczyć te z firm sektora IT, których działanie opierało się tylko o jasną strategię działania.

Wśród dominujących na rynku firm można wskazać na dwie najważniejsze: Google, która wsparła procesy innowacyjne polityką zasobów ludzkich, i jej główny konkurent – Microsoft, który, obok innowacji, skupił się raczej na przywództwie, a nie zasobach ludzkich.

¹ N. Nohria, W. Joyce, B. Roberson, *Co naprawdę działa: między prawdą a fikcją*, Harvard Business Review Polska, grudzień 2003 r.

Na rynku informatycznym od wielu lat istnieją trzy firmy, które kreują rozwój rynku: Microsoft, Apple oraz Google. Niedawno do tercetu dołączył Facebook. Udziały w rynku tracą lub ulegają likwidacji np. tak innowacyjne kiedyś firmy jak Netscape czy Yahoo!.

1. Istota zarządzania talentami i innowacjami w projekcie Evergreen

W projekcie Evergreen zwrócono uwagę na zarządzanie talentami i innowacjami jako na praktyki uzupełniające, które mogą być stosowane obok przywództwa czy fuzji i aliansów.

Znaczenie zarządzania talentami wzrosło, szczególnie w sektorach najszybciej rozwijających się. Autorzy raportu wskazują na uniwersalną możliwość oceny zarządzania talentami, czyli łatwość zastępowania pracowników, którzy przeszli do firm konkurencyjnych. Okazuje się, że liderzy biznesu zatrudniają pracowników z zewnątrz dwa razy rzadziej od tych, którzy nie odnoszą sukcesu.

W zarządzaniu talentami najlepsze przedsiębiorstwa korzystają z awansów wewnętrznych oraz potrafią skutecznie zatrzymywać pracowników. Właściciele firm zdają sobie sprawę, że taniej jest wychować dobrego menedżera niż kupić go na rynku. Skuteczne zarządzanie talentami powoduje stabilizację zatrudnienia, czyli wartość oczekiwaną zarówno przez pracodawcę i pracobiorcę.

Warunkiem koniecznym skutecznego zarządzania talentami, obok atmosfery w pracy czy organizowania szkoleń, jest dbanie o samorozwój pracowników, tak by byli gotowi do podejmowania nowych wyzwań. Celem pracodawcy powinno być zachęcanie pracowników do rozwijania umiejętności i zdobywania nowych kompetencji.

Autorzy projektu zwracają również uwagę na znaczenie pozyskiwania pracowników zewnętrznych. Okazuje się, że firmy najlepiej zarządzające talentami bez większych kłopotów pozyskują wartościowe zasoby, gdyż środowisko, w którym odpowiednio zarządza się rozwojem pracowników jest skutecznym magnesem dla zdolnych pracowników z zewnątrz. Pracownik staje się równie istotny jak klient. Firmy zaczynają dbać nie tylko o to, by zatrzymać klienta. Tak samo postępują w przypadku pracowników, którzy chcą odejść.

W przypadku innowacji można również wskazać na istotną ewolucję podejścia liderów. Na silnie rozwijających się rynkach tracą znaczenie nieznaczne ulepszanie produktów. Liderzy rynku szukają rozwiązań technologicznych, które rewolucjonizują branże, a więc skupiają się na istotnych i przełomowych innowacjach. Ważna zmiana w zakresie podejścia do innowacji sprowadza się do kanibalizmu własnych produktów. Dotychczas ściśle przestrzegano, by własna oferta była komplementarna. Współcześnie firmy decydują się na kanibalizm. Dokonują istotnych zmian w istniejących produktach zastępując je nowymi,

a tym samym ograniczając korzyści wynikające z posiadania w swojej ofercie „dojnych krów”. Praktykę zarządzania innowacjami na rynku nowych technologii można zaobserwować na przykładzie firm: Apple i Nokia. Pojawienie się iPhone'a zwiększyło wartość rynkową Apple, jednocześnie obniżając wartość rynkową Nokii o ponad 90%. Brak znaczących innowacji był przyczyną wielkich kłopotów skandynawskich firm zajmujących się produkcją telefonów. Urządzenia te w ostatnich latach zaczęły pełnić funkcje znacznie wykraczające poza tradycyjne rozmowy.

2. Google – geneza

Korzystając z Internetu każdy styka się z firmą Google. Google to firma, której kolorowe logo stało się symbolem sieci www - World Wide Web. Google to wiodące na świecie przedsiębiorstwo ułatwiające wyszukiwanie informacji w sieci. W 2007 roku Google obsługiwał 65,2% wszystkich amerykańskich wyszukiwań, podczas gdy Yahoo! – 20,7%, a Microsoft – 7,7%. Dekadę temu Google kontrolował ponad 2/3 rynku wyszukiwarek internetowych², obecnie Google stał się w zasadzie monopolistą, obsługując ponad 90% wszystkich wyszukiwań.

Historia Google rozpoczęła się w 1996 roku, gdy dwóch doktorantów informatyki z Uniwersytetu Stanforda, Larry Page i Siergiej Brin, opracowało innowacyjny algorytm przeszukiwania zasobów sieci. Jego nowatorstwo polegało na segregowaniu stron na podstawie matematycznej analizy zależności pomiędzy nimi. Wskaźnikiem zależności jest liczba hiperlinków na innych witrynach wiodących do danej strony. Ponadto chodzi o takie uszeregowanie wyników wyszukiwania, by lista odpowiedzi odzwierciedlała hierarchię ważności, a nie była wyłącznie rankingiem popularności. Brano więc pod uwagę nie tylko to jak często korzystano z danej zależności, ale również czy rzeczywiście z niej korzystano – czyli wprowadzono wskaźnik jakościowy. Ten sposób klasyfikacji linków został wprowadzony w 1998 roku, a liczba zapytań szybko przekroczyła pół miliona dziennie. W ciągu następnych kilku lat Google rozwijał się równie szybko jak sam Internet. Dziś liczba zapytań zbliża się do miliarda dziennie. W przeciwieństwie do wielu innych firm internetowych, Google skutecznie komercjalizował swoje usługi, odkrywając reklamę internetową. Powszechny dostęp do produktu wraz z komercjalizacją reklamy pozwolił na wejście na giełdę w 2004 roku. W trzy lata po swym giełdowym debiucie, wartość rynkowa

² G. Hamel, *The Future of Management*, Harvard Business School Press 2007, s. 133.

firmy osiągnęła imponującą kwotę 140 miliardów dolarów.³ W 2012 roku wartość Google przekroczyła 249 miliardów dolarów i była większa od Microsoftu. W 2015 roku wartość firmy zbliżyła się do 400 mld dolarów.

3. Google – nowy model zarządzania

Zaproponowany przez Google model zarządzania jest najbardziej zbliżony do modelu opisanego przez H.J. Warnecke⁴ na początku lat 90-tych XX wieku. Google wykorzystuje elementy przedsiębiorstwa fraktalnego proponując chaotyczny model zarządzania. Do najważniejszych jego cech należy zaliczyć: ażurową hierarchię, gęstą sieć komunikacji poziomej, zasadę nadzwyczajnego nagradzania nadzwyczajnych pomysłów, zespołowe tworzenie serwisów i firmowe credo – nakazujące pracownikom myśleć przede wszystkim kategoriami użytkownika.

Ten unikatowy system zarządzania wiele zawdzięcza temu, w jaki sposób twórcy Google interpretowali początkowe sukcesy swojej firmy. Obaj założyciele otwarcie przyznają, że niebagatelną rolę w rozwoju Google odegrało szczęście. Rozwój firm w Dolinie Krzemowej, to zarówno przykłady sukcesów jak i porażek. Google jako jedna z niewielu firm może pochwalić się spektakularnymi sukcesami. Właściciele firmy szybko zdali sobie sprawę, że współcześnie jednorazowe zdominowanie rynku nie jest tak ważne, jak dominacja w długim okresie. Stąd też ich chęć stworzenia firmy, która potrafi zmieniać się równie szybko jak sam Internet. Próby zrealizowania tego celu sprawiły, że Google nie może już być kojarzony tylko z wyszukiwarką.

Od narodzin firmy Google można wyróżnić 5 faz jej rozwoju:

1. Google 1.0: założyciele firmy opracowują algorytm wyszukiwania informacji, który upowszechnia się w Internecie i zdobywa miliony zwolenników, ale nie przynosi dochodu.
2. Google 2.0: Google sprzedaje swoje indeksy AOL, Yahoo! oraz innym dużym portalom. Współpraca ta generuje dochód i zwiększa liczbę wyszukiwań.
3. Google 3.0: Google opracowuje sposób sprzedawania reklam wraz z wynikami wyszukiwania. W przeciwieństwie do swoich konkurentów wystrzega się banerów reklamowych i przyjmuje wyraźny podział pomiędzy reklamami a materiałami redakcyjnymi w postaci wyników wyszukiwania. Ponadto reklamodawcy płacą wyłącznie za faktyczne kliknięcia na linkach. Google jest już na dobrej drodze, by stać się dominującym dostawcą internetowej przestrzeni reklamowej.

³ http://www.fastcompany.com/magazine/97/open_google.html (na dzień 03.01.2014 r.).

⁴ H.J. Warnecke, *Revolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999.

4. Google 4.0: Początkowo kontrowersyjne analizy przychodzących wiadomości w serwisie pocztowym Gmail pod kątem dopasowania do nich treści reklamowych stają się inspiracją do opracowania AdSense. Ten przełomowy system reklamy kontekstowej sprawia, że reklamy Google mogą pojawiać się na wszystkich stronach sieci, a nie tylko stronach wyszukiwarki. Ponadto AdSense pozwala webmasterom zarabiać na swojej pracy i tym samym wyraźnie poszerza model biznesowy Google.

5. Google 5.0: Google wykorzystuje dochody z reklamy, by sfinansować całą gamę nowych usług, m.in. Google Desktop (zestaw narzędzi informacyjnych dostępnych bezpośrednio z poziomu pulpitu użytkownika), Google Book Search (udostępnienie cyfrowej wersji księgozbioru największych bibliotek świata), Google Scholar (narzędzie do wyszukiwania prac naukowych), Google Car (samochód bez kierowcy) czy Google Glass i ich rozwinięcie.

4. Zarządzanie innowacyjnymi projektami w Google

Eric Schmidt, który w 2001 roku zamienił funkcje prezesa Novella na stanowisko dyrektora Google, wspomina, że w Novell tracił 90% swojego czasu walcząc, by kluczowe projekty firmy przynosiły choćby niewielkie przyrosty udziału w rynku. Pracując w Google, odkrył, że istnieje tu sprawdzony przepis na to, by innowacyjne projekty nie zostały zmarginalizowane. Przepis ten – nazywany 70-20-10 – zobowiązuje Google do przeznaczania 70% zasobów programistycznych na obsługę i rozwój bieżących projektów. Kolejne 20% jest zarezerwowane na potrzeby projektów, które w sposób istotny usprawniają istniejące już produkty, jak Google Checkout (upraszczający zakupy online), Images (narzędzie wyszukiwania zdjęć w Internecie), Directory (przeszukiwanie sieci pod kątem danego tematu) i Translate (dla przeglądania stron w obcych językach). Pozostałe 10% zaś trafia na samo firmowe pogranicze, sprowadzające się do wspierania różnych inicjatyw – na przykład przy tworzeniu sieci bezprzewodowych w miastach.⁵

Przepis ten ukazuje istotę innowacyjnych projektów w Google. Marissa Mayer, jeden z pierwszych pracowników Google⁶, zapytana o to, w jaki sposób wyjaśniłaby strategię firmy nowemu pracownikowi odpowiedziała, że zaczęłyby właśnie od przybliżenia koncepcji 70-20-10. Na początku 2006 roku wewnętrzna witryna Google wyszczególniała 370 bieżących projektów spośród nich 230 stanowiło to założone 70% na poszerzenie działalności, a pozostałe 140 – 30% na inicjatywy.

⁵ <http://www.newsweek.com/id/49613> (na dzień 03.01.2014 r.).

⁶ M. Mayer od połowy 2012 roku pracuje w Yahoo!. Jej zadaniem jest próba uratowania firmy przed bankructwem.

Firma Google zmieniła wiele standardów rynku, które wprowadził wcześniej Microsoft: od początku dostarcza swe rozwiązania poprzez Internet w formie serwisów sieciowych, a nie jako fizyczne, pudełkowe zestawy produktów rozprowadzane tradycyjnymi metodami dystrybucji. W przeciwieństwie do Microsoftu – którego przychód pochodzi w dużej mierze z opłat licencyjnych – Google zarabia większość pieniędzy z kliknięć na reklamach towarzyszących różnym formom zawartości Internetu. Wreszcie inaczej niż Microsoft, którego aplikacje zaprojektowane zostały tak, by ściśle ze sobą współpracować w zintegrowanym środowisku systemu operacyjnego Windows, większość serwisów Google, takich jak wyszukiwarka, Gmail czy Google Maps, jest zupełnie samodzielna. Dzięki temu też Google nie zna problemów programistycznych, z jakimi musi się zmagać Microsoft, próbując ulepszyć swoje produkty.⁷ Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia strategii marketingowej. Jeszcze kilka lat temu amerykański urząd antymonopolowy usiłował wymusić na Microsoft publikację kodów źródłowych do swoich produktów, by umożliwić konkurencji tworzenie aplikacji zgodnych ze standardami Microsoft. Obecnie to co było źródłem przewagi konkurencyjnej Microsoft okazuje się pułapką dla tej firmy.

Przykładem dbałości o rozwój nowych modeli biznesowych jest Google Apps (Aplikacje Google) – zestaw aplikacji osobistych stanowiących bezpośrednią konkurencję dla rozwiązań Microsoft Office. Stworzony głównie dla celów przedsiębiorców pakiet zawiera zestaw podstawowych programów biurowych i komunikacyjnych. Google swych usług nie oferuje za darmo, zadowala się jednak roczną opłatą od wszystkich zarejestrowanych użytkowników komercyjnych będącą niewielką częścią jednorazowej opłaty licencyjnej za podobny zestaw aplikacji Microsoftu. Nikt tak naprawdę nie wie, czy założyciele Google zdołają uprzedzić wymogi przyszłości. Sukces odniosła też tylko część inicjatyw niezwiązanych z indeksowaniem zasobów Internetu – jak Gmail, Google News czy Google Maps, inne zaś nie spotkały się z zainteresowaniem użytkowników. Marissa Mayer, broni jednak polityki Google: „Wiemy, że wiele z naszych projektów trafi do kosza. Mimo to ludzie zapamiętają te, które naprawdę się liczą, i te, które mają naprawdę duży potencjał dla użytkownika”. Szacuje się, że 80% projektów kończy się porażką. Wynik ten jest przeciętny na rynku informatycznym. Ponadto budżet rozwojowy Google znacznie przekraczający już miliard dolarów rocznie pozwala na dywersyfikację poszukiwań nowych produktów.⁸

Menedżerowie firmy twierdzą też, że wzrost przychodów z działalności innej niż podstawowa jest tylko jednym ze sposobów oceny rozwoju całej firmy. Z ich punktu

⁷ <http://www.fastcompany.com/magazine/69/google.html?page=0%2C1> (na dzień 03.01.2014 r.).

⁸ http://www.fastcompany.com/magazine/97/open_google.html (na dzień 03.01.2014 r.).

widzenia zdolność Google do gwałtownego poszerzania kluczowych kompetencji jest równie ważnym wskaźnikiem sukcesu. Dobrym przykładem jest tu reklama internetowa, która wciąż się rozwija i jedynym sposobem na utrzymanie zdobytej pozycji są nieustanne innowacje.

5. Autonomiczne zespoły projektowe

Przewaga Google nad konkurencją nie tylko się nie zmniejsza, ale wzrasta, pomimo hojnie finansowanych prób, które w ostatnich latach podejmują Microsoft i inni. Sukces ten wynika z unikatowego systemu tworzenia produktów, opartemu na grupce małych, autonomicznych zespołów projektowych. Każdym zespołem projektowym kieruje ściśle zdefiniowany cel. Może nim być wymyślenie kolejnego przełomowego rozwiązania w wyszukiwaniu informacji czy stworzenie nowej usługi internetowej. Dla porównania, Microsoft w jednym projekcie potrafi zaangażować setki programistów, na przykład aż 4 tys. osób pracowało nad Vistą, wielokrotnie opóźnianym kolejnym wcieleniem systemu operacyjnego Windows, który swą premierę miał ostatecznie pod koniec 2006 roku. Tymczasem Google bazuje na luźno powiązanym, wielowymiarowym ujęciu programowania. Logika jest prosta: duża liczba energicznych, niezależnych zespołów projektowych zwiększa szansę, że firma natrafi na kolejny przełomowy wynalazek. Jak mówi Eric Schmidt: „Różnicę stanowi fakt, że Google to usługa internetowa”.⁹

W kontekście wszechobecnej zdolności adaptacji firmy zrozumiałe staje się porównanie przez Schmidta – tworzenia innowacji do gry w kosza. Czyli umiejętnego wykorzystania dynamiki zespołu i improwizacji. Innowatorzy muszą reagować instynktownie na zmiany taktyki przeciwnika i mieć tak dobrą kondycję, by wytrzymać szaleńcze tempo zmian¹⁰. Doświadczenia Google jednoznacznie wskazują na znaczenie zdolności ewolucyjnych w innowacjach. Współczesny sukces innowacji wymaga zarówno zdolności kreacji jak i poprawy tworzonych produktów. Jest to jeden z wniosków z opisywanych na wstępie badań Evergreen – to co łączy najlepsze przedsiębiorstwa, to ambicja bycia liderem oraz gotowość na kanibalizm własnej oferty, nawet kosztem krótkoterminowych zysków.

6. Zarządzanie talentami i projektowa organizacja pracy

Założyciele firmy zwrócili uwagę, że Google przyciąga utalentowanych ludzi, gdyż firma daje im szansę zmieniania świata na lepszy. Nieprzypadkowo w Google pracuje wiele utalentowanych osób. Dzieje się tak dlatego, że właśnie śmiałe cele są magnesem dla

⁹ <http://www.fastcompany.com/magazine/69/google.html?page=0%2C3> (na dzień 03.01.2014 r.).

¹⁰ http://www.fastcompany.com/magazine/97/open_google.html?page=0%2C1 (na dzień 03.01.2014 r.).

najlepszych.¹¹ Tymczasem w wielu firmach pracownicy nie mają ważniejszych celów niż wykonywanie zaplanowanych zadań. Rzecz zrozumiała, że nie stanowi to wystarczającej mobilizacji wyobraźni i śmiałości wymaganych przez nieustającą adaptację strategiczną.

Menedżerowie Google wierzą, że świetny technik jest wart znacznie więcej niż przeciętny inżynier, stąd też i ich naciski, by zatrudniać tylko najlepszych z najlepszych. Ich percepcja jest prosta: najlepsi chcą pracować z podobnymi do siebie. Natomiast średniacy czują się zagrożeni przez lepszych od siebie, a zatem będą się starać otaczać ludźmi równie przeciętnymi, jak oni sami. Co gorsza, pracownik przeciętny też lubi być wybitny. Dlatego może optować za zatrudnieniem gorszych od siebie, a więc takich, którym brakuje poczucia własnej wartości i którzy nie odważą się sprzeciwić żadnej opinii. Firmie zatrudniającej głównie przeciętnych pracowników znacznie trudniej jest pozyskać i utrzymać tych naprawdę nadzwyczajnych. Nic dziwnego więc, że procedura rekrutacyjna w Google jest złożona. Kandydaci są poddawani serii rozmów trwających często kilka tygodni. Specjaliści zmagają się ze złożonymi problemami, które mają rozwiązać na miejscu. Rzadko kiedy ostateczna decyzja zapada bez przejścia przez krzyżowy ogień pytań ze strony komitetu rekrutacyjnego tworzonego przez pracowników-weteranów i menedżerów. Nie da się ukryć, że procedura ta jest brutalna, z drugiej strony powoduje to do czego została stworzona: wyklucza tych zaledwie dobrych.¹²

Struktura organizacyjna Google przypomina strukturę samego Internetu: jest bardzo demokratyczna, ściśle powiązana i... zupełnie płaska. Przyczyn takiej radykalnej decentralizacji należy upatrywać w doświadczeniach założycieli firmy, którzy „Nie lubią władzy i nie lubią, jak im się coś każe”. Brin i Page wiedzą, że przełomy mają ścisły związek z kwestionowaniem założeń i atakowaniem paradygmatów. Dla pracowników firmy hasło: *kwestionuj autorytety* jest przykazaniem innowatora.¹³ Menedżerowie firmy ściśle współpracują z pracownikami i również są innowacyjni. Taka ewolucja podejścia do struktury również została potwierdzona badaniami Evergreen, w których mottem przewodnim jest stworzenie dynamicznej, elastycznej i płaskiej struktury.

W badaniach Evergreen jasno wskazuje się na sprawność operacyjną. Na przełomie dekady Google eksperymentował z formalnym planowaniem, które było inicjowane przez pracowników, a nie narzucone odgórnie. Zarządzający rozpoczęli proces od postawienia oczywistych pytań: „W jaki sposób Google może stworzyć serwis oferujący filmy do

¹¹ http://www.fastcompany.com/magazine/97/open_google.html?page=0%2C2 (na dzień 03.01.2014 r.).

¹² G. Hamel, *The Future of Management*, Harvard Business School Press 2007, s. 23.

¹³ http://www.businessweek.com/magazine/content/05_40/b3953093.htm (na dzień 03.01.2014 r.).

ściągnięcia i sprawić, by był użytkowany? W jaki sposób rozciągnąć ofertę serwisową firmy na setki milionów telefonów komórkowych? W jaki sposób zbudować skalowalną infrastrukturę softwarową?”. W ten sposób wyodrębniono 14 zespołów, które miały się zająć tak zdefiniowanymi problemami. Po wstępnej analizie okazało się, że dla pracowników zaproponowany podział był trudny do akceptacji i w praktyce posłużył wyłącznie do lepszego poznania kwalifikacji i zainteresowań pracowników. Firma nie stworzyła więc modelu planistycznego. Dlatego też procesy decyzyjne w Google wymagają szerokich konsultacji. Jedną z głównych zasad zarządzania jest więc to, by w podejmowaniu ostatecznej decyzji brały udział wszystkie zainteresowane strony. Zaś rolą managementu jest raczej dążenie do podjęcia decyzji bez nacisków na jej istotę.¹⁴

Google eksperymentował również w zakresie kontroli pracowników. W historii firmy miała miejsce próba stworzenia komórki kontroli, typowej dla firm programistycznych. Jednak szybko stało się jasne, że kontrola jest hamulcem dla innowacji. Dlatego zrezygnowano z tej formy kontroli. Dziś menedżer średniego szczebla w Google zajmuje się ponad 50 projektami, a niektórzy odpowiadają nawet za 100.¹⁵ Okazuje się, że w sytuacji, gdy właściwie zmotywowani i odpowiednio uposażeni ludzie dzielą wspólną wizję firmy, nie trzeba wdrażać biurokratycznych zasad kontroli. I nie jest tak dlatego, że odpowiednio zmotywowani innowatorzy w firmie nie wymagają odrobiny kontroli czy przeciwwagi dla siły odśrodkowej swej nieskrępowanej wyobraźni. Właściciele firmy uznali, że wolą bazować na szczerej i niewymuszonej wymianie zdań pracowników zgromadzonych w setkach małych, niemal zupełnie autonomicznych zespołach projektowych, niż za pomocą biurokratycznych procedur starać się okiełznać ich potencjał twórczy.

Mniej więcej połowa pracowników firmy – czyli ci, którzy zajmują się rozwojem produktu – pracuje w małych zespołach projektowych liczących średnio 3 programistów. Reguła ta jest utrzymana nawet w przypadku dużych projektów, jak np. Gmail, za które odpowiedzialnych jest około 30 ludzi. W takich przypadkach są oni podzieleni na trzy- lub czteroosobowe zespoły koncentrujące się na usprawnieniach poszczególnych funkcji serwisu. W każdym z zespołów funkcjonuje *leader*, z tym, że jest to funkcja wymienna. Tę rolę obejmują kolejno poszczególni członkowie w miarę postępów prac. Większość informatyków jest częścią więcej niż jednego zespołu i nie jest wymagana zgoda przełożonych na zmianę

¹⁴ G. Hamel, *The Future of Management*, Harvard Business school Press 2007, s. 27.

¹⁵ D.A. Vise, *The Google story*, Random House 2005, s. 83.

grupy. Celem firmy jest to, by pracownicy udzielali się, według zasady: widzisz szansę – wykorzystaj ją.¹⁶

Praca w małych zespołach przynosi wiele korzyści. Dzięki podziałowi projektu na drobne, ukierunkowane na realizację konkretnego celu części, nowe inicjatywy wdrażane są szybciej, bo mniej ludzi trzeba do nich przekonać i uwzględniać mniej ograniczeń. Dużą korzyścią jest to, że małe projekty charakteryzują się większą prostotą. „Dlatego właśnie wiele projektów Google długo pozostaje w wersji beta i sprawia wrażenie nieukończonych. Rozwiązanie 80% nowego dużego problemu ma większą wartość niż dłuwanie w pozostałych 20%”. Są jednak i złe strony tego rozwiązania: część użytkowników narzeka, że Google nie spieszy się z wykończeniem surowych serwisów.¹⁷

Utrzymywanie małych zespołów pozwala także zachować kameralną atmosferę w firmie. Inną zaletą jest to, że w przeciwieństwie do dużych zespołów, istotne osiągnięcia osobiste nie są zawłaszczane przez zwierzchników lub umniejszane przez mniej lotnych kolegów. Natomiast w Google małe zespoły pozwalają utrzymać związek między faktyczną pracą konkretnego człowieka i jego osiągnięciami.

Dla programistów Google zasada 70-20-10 jest najlepszym gwarantem rozwoju. Każdy pracownik może przeznaczyć 20% swojego czasu na rozwijanie własnych pomysłów. W ten sposób Google nieustannie odświeża swój zasób opcji strategicznych, a także zatrzymuje najlepszych ludzi. Zasada przeznaczania 20% czasu pracy na własne pomysły sprawia, że nikt nie musi opuszczać firmy, by móc zrealizować własne marzenia. Ponad połowa nowych produktów firmy rozpoczęła się właśnie jako dziecko owych 20%.¹⁸

Zasada 20% sprawia, że projekty krótkoterminowe nie pochłaniają 100% zasobów firmy, zaś innowacja staje się udziałem wszystkich. Oznacza to też, że w dowolnym czasie jakaś liczba ludzi jest niedostępna. Jest to jednak konsekwencja specyficznej struktury firmy, z którą nikt nie próbuje walczyć.¹⁹

Zdolność adaptacji nie jest wynikiem jakiegoś wielkiego planu, lecz nieustannych prób, które są udane, bądź nie. Ważnym celem firmy jest wysoka wydajność pracy, wyższa niż w firmach konkurencyjnych. Tajemnicą sukcesu są wczesne testy oraz zachęcenie potencjalnych odbiorców do testowania wybranych serwisów, we wstępnej fazie realizacji. Firma realizuje program Google Labs. Otwarta w sieci część laboratoriów umożliwia

¹⁶ G. Hamel, *The Future of Management*, Harvard Business School Press 2007, s. 147.

¹⁷ D.A. Vise, *The Google story*, Random House 2005, s. 124.

¹⁸ http://money.cnn.com/2005/11/28/news/newsmakers/schmidt_biz20_1205/ (na dzień 03.01.2014 r.).

¹⁹ http://www.businessinnovationfactory.com/weblog/archives/2007/02/googles_702010_1.html (na dzień 03.01.2014 r.).

ciekawskim użytkownikom Google przetestowanie serwisów, które nie są jeszcze gotowe. Tą drogą firma uzyskuje opinie i nowe pomysły rozwiązań. Jest to próba presumpcji testów i powierzenie ich przyszłym klientom czy pasjonatom. Dla firmy to doskonałe narzędzie sprawdzenia rozwiązania przez potencjalnych klientów oraz narzędzie obniżenia kosztów. Dla pasjonatów – szansa na pomoc w rozwoju produktu i własnej kariery. Testy w Google Labs ułatwiają staranie się o praktykę, czy staż w firmie.

Takie podejście do wczesnego testowania rozwiązań przynosi czasem zaskakujące wyniki: idea AdSense – czyli kontekstowych reklam powiązanych z treścią strony – rozpoczęła się w ramach projektu Gmail. Dysponując już odpowiedzią na pytanie, w jaki sposób dołączać do wiadomości powiązane z ich treścią reklamy, zaczęto się zastanawiać, czy byłoby możliwe zastosowanie podobnego mechanizmu w przypadku stron internetowych. Sam Gmail może więc nigdy nie przynieść wielkich korzyści finansowych, ale stworzona dzięki niemu technologia już przyniosła.²⁰

Firma prowadzi politykę wynagrodzeń, nagradzającą za udział w projektach i tworzenie rozwiązań, które są szybko komercjalizowane. Podstawowa pensja jest równa lub nieznacznie niższa od średniej w branży, jednak odchylenia od wewnętrznej średniej jest w Google większe niż w większości firm. Premie roczne wynoszą tu od 30% do 60% podstawowej płacy, a nawet więcej, jeśli pomysł przynosi sukces komercyjny.

W 2004 roku Google wprowadził Nagrody Założycieli, ofiarowując akcje firmy zespołom, które w znaczący sposób przyczyniły się do jej sukcesu, a od 2013 roku wraz z Facebookiem przyznaje nagrody dla środowiska naukowego w wysokości 3 razy wyższej od Nagrody Nobla. Firmy starają się wspierać talenty i innowacje o istotnym znaczeniu dla ludzkości. Niekoniecznie związane z ich działaniami biznesowymi.

Zakończenie

Opracowanie było próbą analizy i oceny wpływu zarządzania innowacjami i talentami na utrzymanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej dzięki taniemu i szybkiemu wdrażaniu projektów, w warunkach organizacji o niskim stopniu planowania i formalnej kontroli.

Wykazano, że powodzenie firm innowacyjnych jest związane z posiadaniem wysokiej klasy zasobów ludzkich, które są w stanie szybko wdrażać nowoczesne projekty. Okazuje się,

²⁰ G. Hamel, *The Future of Management*, Harvard Business School Press 2007, s. 143.

że jest to możliwe, gdy projekty realizowane są w niewielkich zespołach, a cele projektów – wąsko zdefiniowane.

Przykład Google może być oczywiście benchmarkiem i wskazuje, że przedsiębiorstwa, które są innowacyjne, mogą rezygnować z formalnych procedur, planowania czy ścisłej kontroli. Warunkiem powodzenia jest jednak odpowiednia motywacja i kadra.

Konkluzja stoi w sprzeczności z dotychczasowym stanem wiedzy z zakresu zarządzania projektami, która przypisuje istotne miejsce planowaniu i kontroli. Stosowane w Google podejście najbardziej przypomina podejście agile w zarządzaniu projektami.

Literatura

- [1] Hamel G., *The Future of Management*, Harvard Business School Press 2007.
- [2] Nohria N., Joyce W., Roberson B., *Co naprawdę działa: między prawdą a fikcją*, Harvard Business Review Polska, grudzień 2003.
- [3] Warnecke H.J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999.
- [4] Vise D.A., *The Google story*, Random House 2005.
- [5] http://money.cnn.com/2005/11/28/news/newsmakers/schmidt_biz20_1205/
- [6] http://www.businessinnovationfactory.com/weblog/archives/2007/02/googles_702010_1.html
- [7] http://www.businessweek.com/magazine/content/05_40/b3953093.htm
- [8] <http://www.fastcompany.com/magazine/69/google.html?page=0%2C1>
- [9] <http://www.fastcompany.com/magazine/69/google.html?page=0%2C3>
- [10] http://www.fastcompany.com/magazine/97/open_google.html
- [11] http://www.fastcompany.com/magazine/97/open_google.html?page=0%2C1
- [12] http://www.fastcompany.com/magazine/97/open_google.html?page=0%2C2
- [13] <http://www.newsweek.com/id/49613>

Streszczenie

Celem artykułu jest wskazanie najlepszych praktyk firmy Google związanych z zarządzaniem talentami i innowacjami oraz przedstawienie rozwiązań, dzięki którym poprzez umiejętne zarządzanie innowacjami i talentami, mimo chaotycznej struktury, firma wdraża nowatorskie projekty.

Summary

Innovation and talent management in Google and their importance in project management is described in this paper. The purpose of this article is to identify the best practices of Google in areas of two essential components of any company: talent management and innovation management and moreover, to show how the company, thanks to the skillful innovation and talent management, despite the rather chaotic structure, implements innovative projects.