Інноваційна структура Google

Google був заснований у 1998 році двома аспірантами Стенфордського університету – Сергієм Бріном і Ларрі Пейджем, які розробили спосіб ранжування випадкових результатів пошуку за їхньою релевантністю. Цей спосіб поклав початок неймовірно потужній пошуковій системі, що швидко зібрала відданих користувачів. Пошукова система дала змогу швидко знаходити інформацію через простий і зрозумілий інтерфейс. Також вона дала змогу Google продавати рекламу, чітко націлену на інтереси людини.

Зростання компанії було стрімким. У 2001 році Брін і Пейдж запросили на посаду виконавчого директора Еріка Шмідта, колишнього технічного директора Sun Microsystems і виконавчого директора Novell. У 2004 році компанія випустила на ринок акції, отримавши 1,6 млрд дол. Це було одне з найбільш очікуваних публічних розміщень акцій за всю історію. За управління Шмідта компанія притримувалась широкої, але конкретної місії: «Організувати усю інформацію і зробити її корисною і доступною в усіх куточках світу». Це примушувало компанію дедалі ширше використовувати ключові компетенції – пошук і продаж реклами – у блогах, онлайн-платежах, соціальних мережах та інших видах інформаційної діяльності.

До 2016 року Google (з 2015 року – як частина холдингу Alphabet Inc.) отримував дохід більше 86 млрд дол. щорічно і мав більше 57 тис співробітників. Незважаючи на свій розмір, компанія відмовилась від ієрархії та бюрократії і зуміла зберегти атмосферу малого стартапу. Як зазначав під час інтерв'ю Шмідт: «Інновації – це завжди справа рук однієї людини чи малої команди, яка може дозволити собі таку розкіш: придумати ідею і працювати над нею. Зворотних прикладів не існує. Так було 100 років тому і так буде ще через 100 років. Інновації – це така річ, яка не з'являється під дулом пістолета. Тому важливо, щоб навіть за відсутності збалансованого життя, у вас залишався час на роздуми. Щоб ви могли сказати: «так, мабуть я працюю не там, де треба» чи «здається, я дещо придумав». Креативність не визнає розкладів»

Відповідно до цього переконання інженери Google погруповані у малі технологічні команди з правом приймати досить значні рішення. Кожна деталь у штаб-квартирі – від спільних офісів з м'якими канапами до відпочинкової зони і великого кафе компанії, відомого під назвою «У Чарлі» (Charlie's Place) – була спланована для заохочення неформального спілкування і співпраці. Менеджери описують Google гнучку технократичну

структуру з невеликим числом рівнів управління, в якій ресурси і контроль розподіляються відповідно до якості ідей працівників, а не за посадами чи старшинством. Шмідт зазначає: «Ми дуже старались уникнути в Google будь-якої дивізійної структури, яка заважає співпраці від відділами. Це важко. Тому я розумію, чому хтось прагне створити відділення і призначити президента. Але якщо ми зробимо так, ми розірвемо неформальні зв'язки, які у відкритій культурі сприяють такій потужній співпраці. Якщо люди у компанії розуміють її цінності, вони повинні самі організувати свою роботу над найбільш цікавими проблемами»

Ключовий момент у організаційній структурі Google – це система мотивації, яка вимагає, щоб увесь технічний персонал присвячував 20% свого часу інноваційним проектам на свій власний вибір. Такий бюджет для інновацій – це непросто така собі поблажка для творчих працівників, це святий обов'язок кожного розвивати нові ідеї продуктів. Як зазначав один з інженерів Google: «Це не просто можливість робити щось цікаве у вільний час, це обов'язок звільнити час під інновації. Чорт, у мене немає хорошого «двадцятивідсоткового» проекту, а він мені дуже потрібен. Я не збираюсь пропонувати якусь дурницю, щоб зіпсувати собі характеристику.» Для менеджерів існує така ж мотивація. Кожен менеджер зобов'язаний присвятити 70% часу основним обов'язкам, 20% спорідненим, але іншим проектам і 10% - повністю новому продукту. Як стверджує Маріса Маєр, директор з пошукових продуктів, значна частка нових продуктів і характеристик Google (в тому числі і Gmail та AdSense) були результатом оцих 20% часу, виділених інженерами.

Енді Гроув (колишній виконавчий директор Intel) у своєму подкаст-інтерв'ю Стенфордському університету стверджував, що структура компанії виглядає хаотичною, навіть зазначив: «якщо дивитись ззовні, то організаційна структура Google більш за все нагадує величезну модель броунівського руху» і задався питанням – невже Шмідт дійсно вірить, що така модель буде ефективною завжди. У свою чергу Шмідт відповів: «У нас є такий важливий секрет: не всі відділи компанії працюють «хаотично». Наш юридичний відділ, фінансовий. Наш відділ продажів, який має стандартний план продажу. У нас нормальне стратегічне планування, нормальна інвестиційна діяльність, наші злиття і поглинання відбуваються дуже традиційно. Просто вся увага спрямована на творчу частину Google, ту, де виникають і плануються нові продукти – а це зовсім інша річ. І ми вважаємо, що така структура цілком може масштабуватись у майбутньому. Малі команди ідуть вперед, а решта компанії підхоплює і наздоганяє.»

Питання для обговорення

1. Назвіть переваги і недоліки того, що творчі відділи Google управляються як гнучка технократична структура з невеликим числом рівнів управління.
2. Як культура Google впливає на те, яких співробітників компанія може привабити і втримати?
3. Які основні проблеми, на вашу думку, можуть виникати через те, що в компанії творчі відділи мають дуже відмінну новаторську структуру, а інші відділи – цілком традиційні?
4. Деякі аналітики стверджують, що вільна структура Google і присвячення 20% робочого часу власним проектам стали можливими тільки тому, що попередній успіх Google створив «фінансову подушку» для компанії. Чи ви погоджуєтесь з цим твердженням? Чи зміг би Google зберегти свій управлінський стиль, якби зіткнувся з гострою конкуренцією?