

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**ANALIZA RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V PODJETJU GOOGLE**

Ljubljana, september 2008

ALEŠ ŽVIPELJ

## **IZJAVA**

Študent Aleš Žvipelj izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Roberta Kašeta, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 4.9.2008

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETJIH.....</b>	<b>2</b>
1.1 OPREDELITEV VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETJI.....	2
1.2 DELITEV RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETJIH.....	3
1.2.1 ANALIZA DELA IN DOLOČANJE LASTNOSTI DELAVCEV .....	3
1.2.2 PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE DELAVCEV .....	5
1.2.3 UČENJE IN IZOBRAŽEVANJE V ORGANIZACIJI .....	6
1.2.4 PLAČE , NAGRADE IN UGODNOSTI ZAPOSLENIH.....	7
<b>2 PREDSTAVITEV PODJETJA GOOGLE INC.....</b>	<b>8</b>
<b>3 ANALIZA RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V PODJETJU GOOGLE .....</b>	<b>9</b>
3.1 ANALIZA DELA IN DOLOČANJE LASTNOSTI ZAPOSLENIH .....	10
3.2 PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE ZAPOSLENIH .....	12
3.3 UČENJE IN IZOBRAŽEVANJE V ORGANIZACIJI.....	13
3.4 PLAČE, NAGRADE IN UGODNOSTI ZAPOSLENIH .....	15
<b>4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V PODJETJU GOOGLE .....</b>	<b>16</b>
<b>5 PREDLOGI ZA SLOVENSKA VISOKOTEHNOLOŠKA PODJETJA .....</b>	<b>18</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>20</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>22</b>







## UVOD

Spremembe so v današnjem poslovnem svetu edina stalnica. Organizacije, ki se na te spremembe ne znajo odzvati, ne morejo poslovati uspešno. Dolgoročen obstoj je zagotovljen le organizacijam, ki so se odločile za stalen napredek, kar pomeni izvirnost, inovativnost, tveganje in učenje na lastnih napakah. Osnova za vzpostavitev sistema stalnega napredka pa so zagotovo človeški viri oz. zaposleni v organizaciji.

Področje, ki se ukvarja z zaposlenimi v organizaciji, se imenuje ravnanje s človeškimi viri. Ta veda je vplivala na premik v razmišljanju vrhnjega managementa, saj se na zaposlene ne gleda več kot na strošek, ampak kot na vir, ki je ključen za uspešno poslovanje podjetja. Managerji, ki so teorijo ravnanja s človeškimi viri uspešno prenesli v prakso svojih podjetij, imajo pomembno konkurenčno prednost pred ostalimi. Veliko podjetij se še vedno ne poslužuje naprednih idej oz. principov managementa kadrovskih virov, obstajajo pa nekatera podjetja, ki na tem področju krojijo sam vrh. Eno izmed njih je Google Inc.

Ravnanje s človeškimi viri v visokotehnoloških podjetjih, med katere spada tudi Google, je razmeroma novo področje, o katerem v slovenski literaturi še ni bilo veliko zapisanega, zato bom uporabil predvsem tujo literaturo. Pri teoretičnem delu bom uporabljal učbenike in strokovne članke iz področja ravnanja s človeškimi viri, pri praktičnem delu pa bom večino informacij črpal iz medmrežja oz. raznih blogov, forumov, internetnih portalov, internetnih revij in spletnih knjižnih zbirk, ki opisujejo delovanje zaposlenih v podjetju Google.

Predmet diplomske dela je analiza ravnanja s človeškimi viri v podjetju Google. Namen dela je na podlagi analize podati predloge za izboljšanje ravnanja s človeškimi viri v tem podjetju ter ugotoviti, katere prakse ravnanja s človeškimi viri bi lahko uporabili tudi v slovenskih visokotehnoloških podjetjih. Cilj je zato podrobno preučiti, opisati in ovrednotiti vse aktivnosti, ki jih Google izvaja na tem področju.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer teoretični in praktični del. Pri teoretičnem delu bom najprej začel s splošnim opisom ravnanja s človeškimi viri, nato bom definiriral pojem visokotehnoloških podjetjih, ki je izredno pomemben za razumevanje diplomskega dela ter na koncu prvega dela podal še delitev ravnanja s človeškimi viri v visokotehnoloških podjetjih. V drugem poglavju bom opisal kratko zgodovino podjetja Google in navedel nekaj finančnih podatkov o organizaciji. Praktični del bom začel z analizo ravnanja s človeškimi viri v podjetju Google, ki bo narejena po enakem okvirju kot delitev ravnanja s človeškimi viri iz prve točke. V četrtem poglavju bom podal predloge za izboljšanje ravnanja s človeškimi viri v Google-u. Nekatere izboljšave se že sedaj uporabljajo pri konkurenci, druge pa so le posledica prenove določenih aktivnosti. Peta točka bo obsegala predloge za izboljšanje ravnanja s človeškimi viri v slovenskih visokotehnoloških podjetjih. V zadnjem poglavju sledi sklep, kjer bom povzel najpomembnejše ugotovitve diplomskega dela.

# 1 RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETJIH

Ravnanje s človeškimi viri je sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi viri dosegli zastavljene cilje (Lipičnik et al., 2002, str. 445). Ravnanje s človeškimi viri vključuje ogromno aktivnosti, od določanja potrebnega števila novo zaposlenih in vrste izobrazbe, ki jo potrebujejo zaposleni, prek zaposlovanja, usposabljanja, nagrajevanja in motiviranja teh ljudi na delovnem mestu, do merjenja in ocenjevanja uspešnosti. Pri uspešni izvedbi tega sistema ima organizacija zadostno število primerno izobraženih zaposlenih v organizaciji, kar je predpogoj za dolgoročno uspešno delovanje v današnjem izredno konkurenčnem okolju (Gatewood, Taylor & Ferrell, 1995, str. 394). Za popolno razumevanje ravnanja s človeškimi viri v visokotehnoloških podjetjih, pa je najprej treba razložiti pojem visokotehnoloških podjetji, zato sedaj sledi opis.

## 1.1 OPREDELITEV VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETJI

Visokotehnološka podjetja (angl. *knowledge intensive firms*) so tista, za katera je značilen visok delež znanja v storitvah ali proizvodih, odlikujejo pa ga tudi potencial nagle rasti, višja dodana vrednost na zaposlenega in nastop v globalni tržni niši. Tipična visokotehnološka podjetja so storitvena in R&R (raziskovalno razvojna) podjetja. Med storitvena podjetja spadajo npr. banke, odvetniške pisarne, računovodski servisi, oglaševalske agencije in investicijske družbe. Med R&R podjetja pa spadajo npr. farmacevtske in mikrobiološke firme. Razlika med storitvenimi in R&R podjetij obstaja, saj prva ponujajo storitve in zaposleni oz. razvijalci storitev direktno komunicirajo s trgov, medtem ko slednja podjetja ponujajo večinoma produkte in razvijalci produktov nimajo neposrednega stika s kupci, saj so za to zadolžene ostale službe kot marketing in prodaja (Alvesson, 2004, str. 17-19). Podjetje Google bi uvrstili med storitvene organizacije, saj ponuja storitev – spletni brskalnik in aplikacije (Google Maps, Gmail, Picasa in Google Talk) in ne fizični produkt, poleg tega pa imajo razvijalci storitev tudi možnost neposredne interakcije s trgov.

Specifičnost delovne sile v visokotehnoloških podjetjih je avtonomnost, saj so zaradi zahtevnosti oz. kompleksnosti dela, zaposleni pogosto sami odgovorni za planiranje, organiziranje in izpeljavo delovnih nalog. Delavec znanja (angl. *knowledge worker*) je strokovnjak ali poklic, ki je povezan z informacijsko oz. visoko tehnologijo. Delavec znanja poseduje osnovno produkcijsko prvino oz. znanje, zato tudi lahko od managementa zahteva avtonomnost. V tem se razlikuje od industrijskega delavca, kjer je osnovna produkcijska prvina stroj, ki je v lasti podjetja in zato delavec nima posebnih pravic.

Druga posebnost delavcev znanja je lokacijska, saj niso nujno fizično vezani na podjetje in lahko svoje delo opravljajo tudi od doma, za razliko od industrijskih delavcev, ki lahko produkt ustvarijo le v sodelovanju s produkcijskimi sredstvi, ki so pozicionirani v podjetju.



Vseeno pa je zaželeno, da tudi delavci znanja svoje delo opravljajo znotraj podjetja, posebej pri kompleksnih problemih, kjer je potrebno timsko delo in interakcija med zaposlenimi.

Delavci znanja so visoko kvalificirana delovna sila (večina zaposlenih ima vsaj univerzitetno izobrazbo), saj delo od njih zahteva velike miselne napore, uporabo analitičnih orodij ter kreativnosti za reševanje kompleksnejših nalog. Zaposleni morajo biti zelo prilagodljivi, saj se poslovno okolje neprestano spreminja, zato se posledično spreminja tudi vrsta in obseg delovnih nalog posameznika. Delavci znanja so dobro plačani in težje nadomestljivi, saj posedujejo ogromno skritega znanja, ki ni prenosljivo in je zato neprecenljivo za organizacijo. Tipična struktura v visokotehnološkem podjetju je nizka, fleksibilna in z malo birokracije, saj to pripomore k visoki inovativnosti, ki je osnova za uspešno delovanje v informacijsko-tehnološki panogi (Newell, Robertson & Scarbrough, 2002, str. 27-31).

## **1.2 DELITEV RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETJIH**

Pri delitvi ravnanja s človeškimi viri v visokotehnoloških podjetjih niso opisane vse aktivnosti, ampak je izdelan fokus na določenih aktivnostih, ki bodo kasneje po enakem vzorcu obravnavane tudi pri analizi podjetja Google. Ravnanje s človeškimi viri v visokotehnoloških podjetjih je razdeljeno na:

- analiza dela in določanje lastnosti zaposlenih,
- pridobivanje in izbiranje zaposlenih,
- učenje in izobraževanje v organizaciji,
- plače, nagrade in ugodnosti zaposlenih.

### **1.2.1 ANALIZA DELA IN DOLOČANJE LASTNOSTI DELAVCEV**

Analiza dela je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer dela. Del analize dela je vsak sistematičen postopek pridobivanja podrobnih in objektivnih informacij o delu, delovnih nalogah in vlogah, ki se izvajajo ali se bodo izvajale v prihodnosti (Možina et al., 2002, str. 104).

Za kvalitetno analizo dela je treba najprej določiti namen. Od namena analize je odvisno, katere informacije bomo zbirali in katere metode zbiranja se bomo poslužili. Ko imamo namen jasno definiran, se lahko odločimo katera dela bomo analizirali. To je v večini organizacij zaželeno predvsem zaradi zmanjšanja stroškov, saj je analiziranje vseh del v podjetju lahko precej zahtevno, tako stroškovno kot tudi časovno. Nazadnje določimo še kdo vodi in opravlja analizo dela. V večini visokotehnoloških organizacij so za vodenje zadolženi strokovnjaki s področja ravnanja s človeškimi viri, pri analizi pa sodelujejo tudi drugi od najvišjega in srednjega managementa do zaposlenih in zunanjih svetovalcev za to področje.

Pogosto se uporablja delitev na metode zbiranja podatkov in metode za analizo podatkov. Pri metodi zbiranja podatkov bo podrobneje predstavljeno: opazovanje, intervju in vprašalnik. Pri metodi za analizo podatkov pa analiza zahtev dela. Možina in sodelavci (2002, str. 117-119) opišejo te metode sledeče:

- Opazovanje – je najpriročnejša in najpogosteje uporabljena metoda. Opazovalec si sestavi seznam reči, na katere mora biti med opazovanjem pozoren. Ponavadi je opazovanje kombinirano s spraševanjem delavcev, ki o svojem delu povedo tisto, kar ni neposredno vidno. Opazovanje dobro prikaže razlike v načinu in učinkovitosti opravljanja dela med različnimi delavci. Primerno je za analizo dela, kjer so operacije dobro vidne, veliko manj primerno pa je za organizacijska in intelektualna dela.
- Intervju – poznamo strukturiran in nestrukturiran. Strukturiran intervju poteka na podlagi vnaprej pripravljenih vprašanj, na katera želi analitik dobiti odgovore. Vsebuje pretežno odprta vprašanja, ki ob pogovoru dopušča možnost za dodatna podvprašanja. Strukturiran intervju pride v poštev pri ustaljenih delovnih mestih in manj pri mestih, ki se šele oblikujejo. Nestrukturiran intervju poteka brez vnaprej pripravljenih vprašanj. Intervju je učinkovita metoda, vendar je časovno, strokovno in stroškovno precej zahtevna.
- Vprašalnik – sestavljeni so iz vnaprej pripravljenih zaprtih vprašanj (vprašanja, kjer so odgovori že ponujeni), na katera odgovarjajo zaposleni na analiziranih delovnih mestih ali njihovi nadrejeni. Primerni so za obsežno zbiranje podatkov identičnih delovnih mest. Zbiranje informacij z vprašalnikom je nezahtevno, vendar pa je potrebno veliko časa in znanja za pripravo dobrega vprašalnika.
- Analiza zahtev dela – prikazuje, kaj se za neko delovno mesto pričakuje in kaj lahko delavcu to mesto ponudi. Pri analizi dela je treba najprej določiti okvir vedenja posameznika, nato je treba opredeliti motivatorje, temu sledi analiza strukture dela in kot zadnji del analize štejemo opredelitev delovnega okolja.

Pri določanju lastnosti delavca gre za karakteristike oz. kompetence, ki jih mora imeti delavec, da bo lahko čim uspešneje opravljal delovne naloge in obenem še doživljal osebno zadovoljstvo. Kompetenca je zmožnost osebe, da prikaže izvajanje neke naloge ali delovne operacije v skladu z določenim standardom in vsebuje zlasti opredelitev delavčevih vrednot, sposobnosti, interesov, ciljev, znanja ter socialnih vezi. Kompetence delavca so lahko bistvene, nezaželene ali želene. Med bistvene kompetence spadajo lastnosti brez katerih kandidat ne more uspešno opravljati svoje delo, nezaželene so tiste kompetence, ki jih kandidat ne sme imeti, saj bi delo sicer opravljal neuspešno ter želene kompetence, kjer velja da več kot jih kandidat ima, večja je možnost, da ga sprejmejo za določeno delovno mesto.

Sušanj (2003, str. 1) razdeli kompetence v naslednje skupine:

- intelektualne (strateška perspektiva, analiza in presoja, planiranje in organiziranje),
- medosebne (upravljanje z ljudmi, prepričljivost, asertivnost in odločnost, medosebna občutljivost, govorno komuniciranje),
- adaptibilnost (prilagodljivost in sposobnost, da si nekdo hitro opomore),

- usmerjenost na rezultat (energija in iniciativnosti, motiviranost za dosežek, občutek za posel in podjetništvo).

## 1.2.2 PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE DELAVCEV

Za visokotehnološka podjetja je pridobivanje in izbiranje delavcev zelo pomembna faza v sistemu ravnanja s človeškimi viri. Zaposleni so še posebej izpostavljeni v visokotehnološki organizaciji, kjer so produkti oz. storitve odvisne od sposobnosti delavcev znanja, zato je treba v proces pridobivanja in izbiranja delavcev vložiti veliko truda. Napake v tem procesu so lahko včasih usodne tudi za dobro situirano podjetje, prav tako pa je mogoče s pomočjo dobrega kadra uspeti tudi mladim organizacijam, kot je to npr. Google. V nadaljevanju sledi opis dveh aktivnosti faze ravnanja s človeškimi viri.

Pri pridobivanju kandidatov je treba upoštevati načelo javnosti, kar pomeni, da mora biti delovno mesto dostopno vsakomur, ki izpolnjuje pogoje. Najpogostejša oblika vabljenja k sodelovanju so objave v sredstvih javnega obveščanja, saj s tem dosežemo največji krog možnih kandidatov. Močan medij je v zadnjem času postal tudi internet, saj ga zaradi njegove dostopnosti in nizkih stroškov podjetja pogosto uporabljajo. Ostale možnosti za privabljanje kandidatov so posredovne agencij ali zavoda za zaposlovanje, akcije po šolah, štipendiranje in priporočila znancev.

Pri izbiranju delavcev za delo si organizacija želi učinkovito, uspešno, zaupljivo in zadovoljno osebje. Pri visokotehnološkem podjetju je pomembno, da kandidat ustreza organizacijski kulturi (načelom in vrednotam organizacije) in da je sposoben delovati v timih, saj gre pri reševanju problemov velikokrat za skupinsko delo. Pri izbiranju delavcev si organizacija oz. osebe odgovorne za zaposlovanje pomagajo z vrsto uveljavljenih metod. Lipičnik (1998, str. 99-106) meni, da so te metode naslednje:

- Prijava na delo – spontane prijave kandidatov so običajno skromne in vsebujejo le toliko podatkov, kot jih delodajalec zahteva. Zato večinoma prijavam sledijo še osebni razgovori med kandidatom, ki se prijavlja na delovno mesto in delodajalcem.
- Življenjepisi – odsevajo človekovo preteklo življenje. Na podlagi življenjepisa, kjer so opisani pretekli uspehi, delovne izkušnje, izobrazba, priznanja, nagrade in priporočila kandidata, poskuša organizacija določiti njegovo primernost za odprto delovno mesto. Zaradi preprečitve ponarejanja življenjepisa zahtevajo nekatere organizacije dokazila o kandidatovem dosedanjem delu in izobrazbi.
- Intervju – najpogosteje uporabljena metoda je intervju ali pogovor. Obstaja več vrst intervjujev, kot npr. direktni intervju (direktno povpraševanje kandidata po vseh formalnih podatkih), podrobni intervju (podrobna vprašanja o določenih pojavih), panelni intervju (kandidata se povabi med druge sodelavce, ki mu zastavljajo vprašanja), nestrukturiran intervju (kandidatu se sugerira določene vsebine, ki jih mora komentirati), globinski intervju (uporablja se za ugotavljanje kandidatovih mnenj,

nagnjenj in namer) in stresni intervju (ugotavlja se iznajdljivost kandidata v neprijetnih položajih).

- Testi – preizkušanje konkretnih zmožnosti s testi lahko opravimo na dva načina, in sicer v konkretni situaciji ali v eksperimentalni situaciji. Konkretno situacijo se izpelje tako, da kandidata postavimo v realno okolje, kjer mora opraviti določeno nalogo. Naloga je sestavljena iz aktivnosti, ki so potrebne za določeno delovno mesto. Iz rezultata, ki ga je kandidat dosegel na tem testu, lahko sklepamo o njegovi primernosti za zaposlitev. Testiranje v eksperimentalni situaciji pa poteka tako, da si izmislimo naloge, ki teoretično zahtevajo enake sposobnosti kot tiste, ki jih bo kandidat opravljal na delovnem mestu. Ta metoda testiranja je nekoliko bolj zapletena, zato se jo prepušča posebnim strokovnjakom ali institucijam. Rezultat testiranja v eksperimentalni situaciji nam prav tako kot pri konkretni situaciji pove primernost kandidata za razpisano delovno mesto.
- Opazovalni centri – posebno selekcijsko orodje, s katerim posnemamo delovne položaje in v njih potem opazujemo delavčevo uspešnost.
- Priporočila – lahko so ustna ali pisna. Dajejo koristne informacije o kandidatu.
- Zdravstveni pregled – po vseh preizkusih in tik pred sprejetjem kandidata se opravi še zdravstveni pregled, ki ugotovi zdravstveno sposobnost kandidata.

### **1.2.3 UČENJE IN IZOBRAŽEVANJE V ORGANIZACIJI**

Učenje in izobraževanje sta ključnega pomena za vsako visokotehnološko podjetje, kjer je osnovna produkcijska prvina znanje. Če podjetje ne spodbuja pridobivanje znanja pri zaposlenih, si ne more nadejati dolgoročno uspešnega poslovanja, saj znanje in tehnologija tako hitro napredujeta. Da bi se organizacija konstantno razvijala, je potrebno uvesti permanentno in organizirano učenje, kar pomeni stalni in dolgoročni proces pridobivanja znanja, kar pripomore tudi k večji konkurenčnosti organizacije. Za permanentno učenje je predvsem pomembno, da se organizacija zaveda vloge učenja. Potreben je prenos in uveljavljanje znanja, vrednot in strokovnosti po celem podjetju. Ključnega pomena za organizacijo je tudi sposobnost prepoznavanja potreb po novem znanju, ki omogoča uvajanje novih proizvodov, procesov in tehnologij. Organizacijsko strategijo je treba naravnati tako, da so v proces učenja vključeni vsi zaposleni in da se tudi sami zavedajo potrebe po nenehnem učenju. To jim omogoča lažje obvladovanje sprememb v delovnem okolju, zato v samem procesu učenja sodelujejo in so tudi motivirani. Tak tip zaposlenih nato s svojo kreativnostjo in sposobnostmi gradi in razvija organizacijo.

Izobraževanje kot družbena dejavnost ali dejavnost posameznika je ključnega pomena za razvoj vsake družbe. Izobraževanje je načrtovan in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki jih lahko uporabi na vseh področjih življenja. Znanstvena disciplina, ki preučuje izobraževalni proces, se imenuje didaktika. Vsako

izobraževanje je usmerjeno k doseganju ciljev, ki izhajajo iz družbenih in ekonomskih potreb, iz potreb organizacije, lahko pa tudi iz potreb posameznika (Možina et al., 2002, str. 216).

Acton in Golden (2003, str. 138) vidita učenje in izobraževanje pomembno iz treh vidikov:

- Za povečanje delovne učinkovitosti zaposlenih – posameznik svoje delovne obveznosti lažje in hitreje opravlja, saj ima globlje razumevanje o delovnem procesu (kako si sledijo aktivnosti v podjetju in kaj je njegov prispevek) ali o samem problemu (posameznik razume zakaj je problem nastal in ima znanje za rešitev problema)
- Za razvoj novih znanj, sposobnosti in veščin zaposlenih – pomembno zlasti informacijsko-tehnološki panogi oz. v visokotehnoloških podjetjih, kjer se poslovno okolje (okolje v katerem nastopa podjetje in njegov odnos do dobaviteljev, kupcev in konkurence) nenehno spreminja. Če zaposleni ne pridobivajo novih znanj, sposobnosti in veščin se rast podjetja v neki točki zagotovo ustavi, saj ne morejo več slediti konkurenčnim organizacijam.
- Kot sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti – če ima visokotehnološko podjetje vrhunski kader z edinstvenim znanjem, ki ga ni moč posnemati, si to podjetje lahko zagotovi konkurenčno prednost

#### **1.2.4 PLAČE , NAGRADE IN UGODNOSTI ZAPOSLENIH**

V visokotehnoloških podjetjih morajo biti plače, nagrade in ugodnosti zaposlenih organizirane kot del obsežnega sistema, ki vključuje tudi organizacijsko kulturo in zasleduje dolgoročno strategijo podjetja. To pomeni, da se organizacijska kultura izraža tudi prek nagrad in ugodnosti, saj management s tem sporoča svojim zaposlenim kakšno obnašanje in delovanje je zaželeno. S takšnim sistemom je nato moč doseči dolgoročne cilje podjetja. Če podjetje želi poslovati uspešno in zadržati svoj kader je pomembno, da so plače, nagrade in ugodnosti zaposlenih konkurenčne, stroškovno racionalne in se izvajajo dolgoročno. Konkurenčne morajo biti v primerjavi s panogo, saj tako preprečimo odhod ključnega kadra, oblikovane morajo biti stroškovno racionalno, kar pomeni da management razume njihov vpliv na zaposlene in ne zapravlja denarja, če ni pozitivnega učinka ter dolgoročno zastavljene, zato da zaposleni jasno razumejo kaj se od njih pričakuje in kakšno ravnanje je nagrajeno (Despres & Hiltrop, 1995, str. 18).

Vsa plačila in nederarne nagrade se v visokotehnoloških podjetjih delijo na:

- Osnovna plača za zaposlene – spada med fiksni del prejemkov, delavec pa jo dobi glede na normo za delovno mesto in število delovnih ur, ki jih je opravil.
- Nagrade za zaposlene – dobijo jih zaposleni, ki so izpolnili ali presegli poslovne cilje za določeno obdobje. Nagrade so lahko denarne (izplačila, povišica osnovne plače, delniške opcije,...) ali nederarne (pohvale, priznanja in poklicno napredovanje). Zanimivi praksa na področju nederarnega nagrajevanja zaposlenih se izvaja v podjetju

ExxonMobil, kjer v oglaševalske kampanje postavijo svoje najbolj inovativne raziskovalce, ki v reklamah predstavijo svojo inovativno idejo.

- Ugodnosti za zaposlene – so nedenarne kompenzacije, ki jih dobijo zaposleni od delodajalca. Med ugodnosti štejemo zdravstveno zavarovanje, dodatno pokojninsko zavarovanje, plačan dopust, brezplačno strokovno izobraževanje, možnost uporabe službenega vozila, brezplačni službeni poleti in nastanitev v hotelih, organizirani športni dogodki, itd.

V visokotehnoloških podjetjih se predvsem znižuje pomen osnovne plače, saj visokotehnološki delavci bolj cenijo zanimive in zahtevne delovne naloge, možnost osebne rasti (razvoj posameznikovih potencialnih sposobnosti), dolgoročno načrtovano kariero (jasen razvoj poslovne poti posameznika v podjetju, kjer je opredeljeno katere naloge mora posameznik izvršiti in kakšna izobraževanja opraviti za napredovanje v organizaciji), avtonomijo pri delu in uradno pohvalo managementa za uspešno opravljeno delo (Newell et al., 2002, str. 70-72).

Posebna nagrada so delniške opcije za zaposlene. Delniške opcije so finančni instrument, ki dajejo zaposlenemu pravico, vendar ne obveznosti, da kupi delnice podjetja po točno določeni ceni na določen dan oz. do določenega dne v prihodnosti. So motivacija za zaposlene, da zasledujejo poslovne cilje podjetja in tudi povečujejo pripadnost zaposlenih organizaciji. To lahko deluje na zaposlene kot izreden motivator, saj se z rastjo in uspešnostjo podjetja premosorazmerno povečuje tudi posameznikovo osebno premoženje. Pri nagradah je izredno pomembno, da so konkurenčne glede na panogo, saj s tem znižujemo fluktuacijo zaposlenih. V visokotehnološkem sektorju se lahko nagrade za zaposlene gibljejo tudi v izredno visokih številkah, zato je racionalen in pravičen sistem nagrajevanja vitalnega pomena za podjetje. Ugodnosti pa kažejo na to, kako podjetje skrbi za svoje zaposlene. Z organiziranjem družabnih prireditev, skupinskih izletov, brezplačnih strokovnih seminarjev se povečuje pripadnost zaposlenih podjetju. Pomembno je tudi, da podjetje ponuja možnost rekreacije za zaposlene (nakup članskih kart v fitnesu, najem športnih dvoran za osebje ali organiziranje športnih prireditev), kar vpliva pozitivno tako na zaposlene, ki lahko koristijo dodatne športne ugodnosti, kot tudi za podjetje, ker rekreacija prispeva k boljšemu zdravstvenemu stanju osebja.

## **2 PREDSTAVITEV PODJETJA GOOGLE INC.**

Google je ameriško podjetje, ki se ukvarja z razvijanjem spletnih aplikacij. Najbolj znana aplikacija je spletni brskalnik imenovan Google Search, nekatere ostale pa so še internetni poštni predal Gmail, internetna kartografija Google Maps in internetna knjižnica Google Books. Vse te aplikacije so za uporabnika brezplačne, Google pa ustvarja prihodke z oddajo oglasnega prostora na svojih internetnih straneh in aplikacijah prek programa Google AdWords. Sedež podjetja, t.i. Googleplex, je v kraju Mountain View v Kaliforniji, skupno pa

organizacija zaposluje preko 19.000 ljudi (podatek za julij 2008). Poslanstvo Google-a je "organizirati svetovne informacije in jih narediti univerzalno dostopne in uporabne". Google-ov slogan je "Don't be evil", v slovenščino bi to lahko prevedli kot "ne bodi hudoben", vendar se ravno v zadnjem času v javnosti pojavlja dvom, glede varovanja zasebnih informacij, s katerimi Google razpolaga (podatki so bili najdeni na spletni strani Wikipedia).

Google je nastal kot raziskovalni projekt dveh Stanfordskih študentov, Larry Page-a in Sergey Brin-a, ko sta leta 1996 dobila idejo o naprednem internetnem brskalniku. Beseda Google izhaja iz matematičnega pojma, ki se nanša na 1 (enico), kateri sledi 100 ničel. Ta termin naj bi simboliziral Googlovo poslanstvo urediti ogromno število informacij. Kot podjetje je Google na trg vstopil 7. septembra 1998, od takrat naprej pa organizacija doživlja bliskovito rast in niza uspeh za uspehom. Tržna vrednost podjetja na dan 28. julija 2008, ki je merjen kot zmnožek med ceno in količino delnic, je znašala \$149,84 milijarde (ameriških dolarjev) z letnim prometom \$16,5 milijarde (podatek je za leto 2007) in kar 25% rastjo letnega dobička (vsi podatki so bili najdeni na uradni spletni strani Google). Te finančni rezultati uvrščajo Google med največje organizacije v svetovnem merilu. Google je znano tudi kot "zeleno podjetje", saj veliko sredstev in energije vlaga v okoljevarstvo. V javnosti uživa podjetje velik ugled, poleg tega pa je tudi najboljši delodajalec na podlagi lestvice, ki jo letno pripravlja revija Fortune.

### **3 ANALIZA RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V PODJETJU GOOGLE**

Google je zgleden primer podjetja, kako ravnati s človeškimi viri v organizaciji. V svoje vrste privablja najboljše ljudi iz različnih področji in jih uspe v podjetju tudi zadržati, o temu priča podatek, da imajo najnižjo raven fluktuacije v t.i. Silicon Valley (okrožje v Kaliforniji, kjer ima sedež ogromno število visokotehnoških podjetji). Google na področju ravnanja s človeškimi viri uporablja napredne prakse in jih prilagodi za svoje potrebe oz. potrebe panoge. Sledi opis teh praks, ki bodo razdeljene v štiri skupine, in sicer:

- analiza dela in določanje lastnosti zaposlenih,
- pridobivanje in izbiranje zaposlenih,
- učenje in izobraževanje v organizaciji,
- plače, nagrade in ugodnosti zaposlenih.

Vir podatkov za analizo je zelo raznolik, saj je eden izmed namenov diplomskega dela čim bolj se približati dejanskemu stanju pri ravnanju s človeškimi viri v Google-u. Del podatkov je pridobljenih iz strani Google-ovih zaposlenih, ki so bili objavljeni v obliki intervjujev in člankov iz internetnih revij. Med te spadata tudi Laszlo Bock in Liane Hornsey, ki sta zadolžena za ravnanje s človeškimi viri pri Google-u. Drugi vir podatkov pa so bivši zaposleni pri Google-u in ostali strokovnjaki s področja ravnanja s človeškimi viri, ki so v obliki internetnih člankov, blogov in mnenj na forumih razkrili svoj pogled na ravnanje s človeškimi viri v podjetju. Obe strani oz. vsa mnenja je smiselno soočiti zato, da lahko

analizo uporabimo kot nepristransko in da čim bolj odseva realno stanje ravnanja s človeškimi viri.

Omejitev pri analizi ravnanja s človeškimi viri in pri diplomskem delu je bila predvsem odsotnost direktne komunikacije s preučevanim podjetjem, saj je Google ameriško podjetje in v Sloveniji nima svoje podružnice. Če bi imel ta neposreden stik z organizacijo, bi lahko opravil še bolj podrobno analizo ravnanja s človeškimi viri v Google-u, vendar sem tudi prek internetnih člankov, intervjujev, blogov in komentarjev dobil povsem zadovoljivo mero informacij.

### **3.1 ANALIZA DELA IN DOLOČANJE LASTNOSTI ZAPOSLENIH**

Najbolj znana praksa Google-a pri oblikovanju delovnih mest je uvajanje programa "20 odstotkov časa", t.j. čas namenjen za inovacije. Zaposleni večino časa opravljajo vnaprej in s strani podjetja določene naloge, 20 odstotkov časa oz. en dan v delovnem tednu pa se lahko posvetijo svojim osebnim idejam in projektom. Zaposleni v tem času prejemajo enako plačilo, kar pomeni, da jim Google financira osebne projekte, vendar morajo biti projekti zaposlenih vezani na poslovno dejavnost organizacije.

"Dvajset odstotkov časa je namenjeno lastnim projektom zaposlenih. Osebe lahko v tem času počne karkoli želi, dokler je povezano s poslom, ki jo opravlja Google." (Liane Hornsey v članku Google: Searching for success, avtor Gareth Vorster)

Program povečuje pripadnost zaposlenih podjetju in je tudi "magnet" za zaposlene v konkurenčnih podjetjih, kjer jim ne omogočajo te svobode. Presenetljiv podatek je, da je program "20 odstotkov časa" tudi poslovno izredno uspešen, saj se je iz teh majhnih, osebnih projektov razvila kar polovica sedanjih aplikacij in storitev, ki jih uporabniki Google-a množično koristijo (ena izmed njih je tudi Gmail). Program dvajset odstotkov časa je dobra ideja, vendar pa program verjetno bolj služi pritegovanju kandidatov, kot pa da ga v podjetju dejansko izvršujejo. Nekateri zaposleni ga zagotovo imajo, verjetno pa obstaja dosti takšnih, ki zgolj izpolnjujejo delovne obveznosti.

"Tvoja dolžnost je, da si izboriš 20 odstotkov časa, če ostalega dela ne opraviš, tudi tega ne dobiš. Večina zaposlenih dejansko ne dobi 20 odstotkov časa za svoje projekte." (bivši zaposleni pri Google-u v izjavi za blog Wordpress, naslov članka je Life at Google – The Microsoftie Perspective)

Organizacijska kultura ima v podjetju Google-u velik pomen, saj naj bi pripomogla k visoki stopnji inovativnosti zaposlenih. Kljub temu, da spada Google med največja podjetja, se želi organizacijsko močno razlikovati od ostalih korporacij, ki vsebujejo ogromno birokracije in administracije.



"Veliko podjetji je začelo zelo inovativno in kreativno, potem pa jim je spodletelo in so postali preveč birokratski. Mi delamo na tem, da ohranimo ravnotežje." (Liane Hornsey o organizacijski kulturi, vir je članek Google: Searching for success, avtor Gareth Vorster)

Google verjame, da takšen režim zavira rast in razvoj podjetja, saj birokracijski postopki upočasnjujejo tok informacij, administracija in hierarhična struktura pa preprečujejo hiter prehod od ideje do produkta oz. storitve. Zagovarjajo idejo, da vsak zaposleni lahko prispeva k uspehu organizacije, zato ima vsak možnost razviti svojo idejo. Organizacijska struktura je sploščena, formalno oblačenje ni obvezno, dovoljeno je imeti udomačene živali na delovnem mestu, saj verjamejo, da vse to prispeva k večji učinkovitosti zaposlenih. Težko pa je reči, če jim bo to organizacijsko kulturo uspelo zadržati tudi v prihodnosti.

"Velik izziv bo v bodoče obdržati našo edinstveno organizacijsko kulturo ob takšni rasti podjetja." (Laszlo Bock za spletno stran Human Resource Executive Online)

"Mislim, da jim ne bo uspelo zadržati organizacijske kulture." (Stephen Arnold, avtor knjige The Google Legacy: How Google's Internet Search is Transforming Application Software)

Pri določanju lastnosti zaposlenih uporabljajo podatkovno rudarjenje (angl. *data mining*), kar je analitično naravnani pristop, kjer je omogočeno iskanje relevantnih informacij v ogromnih bazah podatkov. S pomočjo anket in ostalih poizvedb najprej zberejo podatke o svojih zaposlenih, kot npr. sposobnosti, znanja, delovne izkušnje in osebnostne značilnosti. Nato vse te podatke vnesejo v računalnike in jih procesirajo, tako da spremenljivke vrednostno determinirajo. To storijo tako, da tistim lastnostim, ki razlikujejo vodje od povprečnih delavcev dajo visoke ocene. Temu sledi razvoj internetne ankete, kjer zbirajo vnaprej določene podatke o kandidatih in jih rangirajo po številu doseženih točk. Kandidat z najvišjim številom točk, ima največ skupnih lastnosti z vodilnimi zaposlenimi v podjetju, zato naj bi bil najbolj primeren. Ta princip za določanje lastnosti je enostavno vzpostaviti in več kot je informacij zajetih v sistem, bolj je natančen.

"Sistem v Google-u konstantno izboljšujejo z vnašanjem novih informacij o uspehu in lastnostih zaposlenih." (Jon Ingham o sistemu za določanje lastnosti zaposlenih v Google-u)

Pri Google-u informacije o svojih zaposlenih zbirajo že vrsto let in so s tem dobili obsežno bazo, zato so podatki verjetno tudi precej zanesljivi. Mislim, da ta sistem v Google-u služi kot dobra podpora odločanju vrhnjemu managementu in oddelku za ravnanje s človeškimi viri pri določanju optimalnih kompetenc zaposlenih.

Ena izmed težav pri analizi dela v podjetju Google je načrtovanje novega kadra, saj je rast informacijsko-tehnološke panoge neverjetno hitra, s tem pa je povezana tudi rast podjetja. Od leta 2005 do sedaj je organizacija zaposlila dodatnih 15.000 zaposlenih (podatek iz spletne strani Google Finance) in ta številka se še kar naprej dviguje. Problem, ki se pri tem pojavlja

je predvsem pomanjkanje visoko izobražene delovne sile. To poskušajo rešiti s privabljanjem kvalitetnega kadra v ZDA in z ustanavljanjem podružnic po svetu. Trenutno so prisotni na vseh celinah in v vseh pomembnejših oz. večjih državah (Kitajska, Indija, Švica, Anglija, Kanada,...). Menim, da jim je s širitvijo v ostale države zaenkrat uspelo rešiti problem pomanjkanja delovne sile.

### **3.2 PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE ZAPOSLENIH**

Google je eno izmed najbolj zaželjenih podjetji za iskalce zaposlitve z vsega sveta, saj podjetje prejme preko milijon prošelj za zaposlitev vsako leto (podatek iz spletne strani New York Times). Glavni razlogi za takšno priljubljenost Google-a so: privlačnost panoge v kateri organizacija deluje, agresivno oglaševanje, medijska prepoznavnost in ugled podjetja. IT (informacijsko tehnološka) panoga je izredno priljubljena, predvsem pri mladih, saj ponuja zanimivo, raznoliko in kreativno delo, delovna mesta v tej panogi so v povprečju bolje plačana v primerjavi z ostalimi panogami, poleg tega pa imajo zaposleni možnost delati pri projektih, ki bodo spremenili jutrišnje dožemanje sveta. Agresivno oglaševanje poteka preko interneta v obliki videoposnetkov, ki kažejo idilično okolje Googleplexa in delovanja v njem. Oglaševanje prek videoposnetkov je odlična marketinška poteza, saj je relativno ugodna, doseže velik krog ljudi in omogoča podjetju določeno vplivanje na javno mnenje. Google spada med medijsko najbolj prepoznavna podjetja in ima v javnosti velik ugled. Zaradi vseh omenjenih razlogov so si proces pridobivanja zaposlenih precej olajšali in lahko pritegnejo najboljše ljudi iz najrazličnejših področij.

Za izbiranje zaposlenih so včasih kot kriterij uporabljali rezultat pri določitvi optimalnih lastnosti kandidata (omenjen v prejšnji točki) in izreden akademski uspeh, z visoko povprečno oceno na podiplomskem študiju ali doktorat. Zaradi nagle širitve podjetja in vse večje potrebe po zaposlenih, so morali te kriterije znižati oz. jih spremeniti. Previsoko postavljena ovira je bila predvsem akademska izobrazba, ki je še sedaj pomembna (prednost dajejo Stanfordskim študentom), vendar so zahteve nižje.

"Google daje preveč poudarka na šolsko izobrazbo in premalo na delovne izkušnje. " (bivši zaposleni pri Google-u iz članka Life at Google)

Sedaj kandidate ocenjujejo glede na rezultat pri vprašalniku (osebni podatki, obnašanje, karakter kandidata), življenjepis in izobrazbo, poleg tega pa ima vsak kandidat še osebne intervjuje s petimi zaposlenimi pri Google-u.

"Veliko zaposlenih iz vseh nivojev sodeluje pri izbiranju novih kandidatov. Za zaposlovanje porabimo veliko časa, vendar to počnemo zavestno z namenom, da izberemo res prave ljudi." (Liane Hornsey o izbiranju kandidatov)

Na teh intervjujih je kandidat postavljen v realno delovno okolje, kjer mora reševati različne naloge. Na podlagi teh rezultatov se ugotovi, če je kandidat primeren za delovno mesto. Za Google je pomembno tudi, da kandidat ustreza organizacijski kulturi. V izbiro zaposlenih je vloženo veliko truda, saj večino zaposlenih, tudi tisti na višjih položajih, sodelujejo pri intervjujih kandidatov. S tem dobi Google verodostojne podatke o kandidatu in njegovi potencialni uspešnosti. Verjamejo da imajo zaradi pazljive izbire zaposlenih, v podjetju tudi izredno nizko stopnjo fluktuacije, okoli 4 odstotke. Pomankljivost takšnega izbiranja je velika potrata časa, kjer vodilni managerji izbirajo zaposlene, namesto da bi opravljali svoje delo. Mislim, da nima smisla, da vodja oddelka za programiranje ali razvoj novega software-a zapravlja svoj čas z izbiranjem novih kandidatov in bi moralo to biti predvsem v domeni oddelka za ravnanje s človeškimi viri. Kritično je moč obravnavati tudi odnos Google-a do praktičnih oz. delovnih izkušenj, saj te postavke skorajda ne upoštevajo in morajo tehnološki delavci z večletnimi izkušnjami začeti na dnu hierarhije, kot tisti kandidati ki so ravnokar prišli iz univerze.

"Bilo je očitno, da jim je vseeno za 12 let preteklih izkušenj na področju razvijanja software-a. Kljub izkušnjam bi začel kot začetni programer." (Dare Obasanjo o zaposlitvenem intervjuju pri Google-u)

### **3.3 UČENJE IN IZOBRAŽEVANJE V ORGANIZACIJI**

Ena izmed najpomembnejših Google-ovih konkurenčnih prednosti je inovativnost. V zadnjem času je uspelo podjetju razviti novo storitev vsak teden, in čeprav se je kar nekaj aplikacij izkazalo za neuspešne, to vrhnjega managementa ne moti. Nasprotno, neuspehe celo podpirajo, saj v organizaciji vlada miselnost, da če ne delajo napak to pomeni, da se razvijajo prepočasi.

"Prosim, naj vam spodleti čimprej – zato, da lahko poskusite ponovno." (Eric Schmidt, direktor podjetja Google za revijo Economist, povzeto iz članka Jon-a Ingham-a)

Učenje poteka na napakah, ki jih popravljajo toliko časa, dokler ne dosežejo željenega uspeha. Kritika te miselnosti je, da je priporočljiva le za redka, finančno dobro situirana podjetja, vendar pa se tudi pri teh lahko izkaže za pogubno. Ob bliskovito hitri rasti informacijsko-tehnološke panoge si organizacija kot je Google takšne spodrsaljaje še lahko privoščiti, saj takšna strategija prinese maksimalno inovativnost in kreativnost, kar je temelj dolgoročne uspešnosti. Mislim pa, da si v bližnji prihodnosti, ko se rast te panoge umiri oz. stabilizira, tudi Google ne bo mogel več "privoščiti" take poslovne filozofije in bo za razvoj novih produktov in storitev uporabil bolj finančno preudaren pristop.

Učenje in izobraževanje v podjetju poteka v obliki organiziranih seminarjev, t.i. tehnološki diskusij (angl. *tech talk*), kjer predavatelji poučujejo udeležence. Ti seminarji so predvsem

tehnične narave, kar pomeni, da se na njih predstavlja tehnične novosti na področju informacijske tehnologije, nove tehnične standarde, ki jih zaposleni morajo osvojiti in tehnične rešitve, ki bodo pripomogle k večji učinkovitosti zaposlenih. Seminarji potekajo večinoma v podjetju, vsaj enkrat tedensko, predavajo pa strokovnjaki in univerzitetni profesorji iz IT področja, Google-ovim zaposlenim. Ko osebni stik ni možen, se v podjetju "zatečejo" k tehnologiji in izvedejo predavanje za zaposlene kar preko videokonference. Zaposleni imajo možnost obiskovati tudi posebne jezikovne tečaje, ki potekajo kar v prostorih organizacije in so brezplačni. Ta opcija ni samo fakultativna, ampak je skoraj poslovna nuja, saj zaposleni, ki razvijajo aplikacije za tuje trge (npr. Kitajska), to znanje jezika dejansko potrebujejo. V Google-u uporabljajo tudi obsežen intranet, ki poteka prek lastnega software-a, kot je Gmail in ostalih aplikacij, kjer zaposleni izmenjujejo svoje poslovne ideje, znanje in informacije. Na intranetu je mogoče najti veliko izobraževalnih člankov, ki jih posredujejo zaposleni ali zunanji strokovni sodelavci, teme pa se gibljejo od novih tehnologij do diskusij o enakovrednem položaju žensk v podjetju. Sistem je globalno povezan, kar pomeni, da lahko podružnica v Londonu neposredno komunicira z sedežem podjetja v Kaliforniji in to še pospeši pretok informacij. Za področje učenja in izobraževanja porabijo v Google-u veliko sredstev, vendar povsem upravičeno, saj s tem povečujejo delovno učinkovitost zaposlenih, izpopolnjujejo znanje, sposobnosti in veščine osebja ter s tem dosegajo konkurenčno prednost.

Pomembna postavka za učenje in izobraževanje je tudi organizacijska kultura (sistem norm in vrednot, ki določajo obnašanje posameznika v organizaciji) s spodbujanjem druženja zaposlenih in izmenjavanja mnenj. V podjetju ni hierarhije in vsi zaposleni so si med seboj enakovredni, saj jih je večina strokovnjakov na svojem področju z diplomami iz najboljših univerz, zato poteka komunikacija med vsemi. Ena izmed tehnik organizacijske kulture je tudi oblikovanje prostorov, ki v Google-u niso ločeni po pisarnah, ampak zaposleni večinoma delajo v odprtih prostorih in skupaj v timih, saj jim to omogoča lažje reševanje delovnih problemov. Delovno okolje (način, kako so prostori v podjetju oblikovani in urejeni) je podobno otroškemu igrišču, saj naokoli ležijo žoge, zaposleni se vozijo po pisarnah s kolesi, na hodniku je postavljena miza za namizni tenis, imajo celo igralno sobo z biljardom in televizijo.

"Občutek je, kot bi bil na univerzi. Odlično za študente, malo manj za starejše delavce." (bivši zaposleni pri Google-u o delovnem okolju pri Google-u)

Vse to z namenom, da bi bilo med zaposlenimi čim več interakcije, z igrivim delovnim okoljem pa naj bi zaposlene spodbudili k nekonvencionalnem razmišljanju, ki lahko vodi k razvoju naslednjega revolucionarnega produkta oz. storitve. Slabost takšnega okolja je, da ni primeren za vsakega. Nekateri zaposleni bi si želeli več zasebnosti in miru, potrebno bi bilo urediti tudi zasebne pisarne, saj nekaterim izkušenejšim zaposlenim ne ustreza, da si delijo prostor z ostalimi sodelavci. Težave s prilagoditvijo na takšno organizacijsko kulturo imajo starejši delavci, ki so prestopili v Google iz podjetja, kjer je bilo delovno okolje bolj "resno".

"Pisarna za 9 ljudi je pri Microsoftu trikrat večja kot pri Google-u" (bivši zaposleni pri Google-u o velikosti povprečne pisarne v podjetju)

### 3.4 PLAČE, NAGRADE IN UGODNOSTI ZAPOSLENIH

Osnovne plače v podjetju Google so podpovprečne v primerjavi s konkurenčnimi visokotehnološkimi podjetji. Po podatkih spletne strani Simply hired, ki objavlja podatke o plačah za ameriška podjetja, naj bi povprečna letna plača za podjetje Google znašala \$56.000 (ameriških dolarjev), za zaposlene v administraciji pa le \$30.000 (oba podatka sta za julij 2008), kar je občutno nižje v primerjavi s konkurenco. Vendar pa so zato nagrade toliko večje, saj zaposleni poleg osnovnih plač prejemajo tudi nagrade v obliki delniških opcij.

Ob prvi izdaji delnic za javnost (angl. *initial public offering*) je veliko zaposlenih v firmi postalo milijonarjev "čez noč". Larry Page in Sergey Brin sta ustanovila tudi sklad "Google Founders Award", ki je nagrada za posebne poslovne dosežke in jo zaposlenim izročita, v obliki delniških opcij. Ta nagrada je pomembna tudi iz nedenarnega vidika, saj gre za uradno pohvalo in priznanje nagrajencem pred ostalimi sodelavci, kar pa včasih celo več pomeni kot materialna nagrada. S takimi potezami si Google še povečuje lojalnost oz. pripadnost zaposlenih podjetju. Kljub temu, da je v povprečju osnovna plača nizka, pa so t.i. vsa plačila in nagrade (angl. *total compensation*), ki so sestavljeni iz osnovne plače, nagrad in ugodnosti, povsem konkurenčna ostalim visokotehnološkimi podjetji.

Slednja oblika vseh plačil in nagrad so ugodnosti, ki jih Google svojim zaposlenim ponuja v ogromnem številu. Zaposleni imajo možnost uporabiti brezplačen avtobusni prevoz iz okolice San Francisco-a do sedeža podjetja. Google je znan kot okoljevarstveno ozaveščena firma in ponuja svojim delavcem finančno sponzoriranje do \$5000 pri nakupu novega hibridnega avtomobila. Zadnja okoljevarstvena akcija pa je potekala v zvezi s kolesi, kjer so jih kar 2000 brezplačno ponudili svojim zaposlenim v Evropi, Afriki in Aziji.

"Dva razloga sta bila za nakup koles za zaposlene, prvič, zaradi rekreacije in drugič, zaradi okoljevarstvenih razlogov." (Liane Hornsey o ugodnostih zaposlenih)

V podjetju imajo zaposlenih pet osebnih zdravnikov, ki jih lahko zaposleni obiščejo brezplačno. Na plačilni listi imajo tudi vrhunske kuharje, ki delajo v enajstih restavracijah in so vse znotraj Googleplex-a. Zaposleni imajo vso hrano v teh restavracijah zastonj, kar pomeni do pet brezplačnih obrokov na dan, poleg tega imajo tudi vso pijačo brezplačno. Rekreacija je omogočena tudi v podjetju, saj imajo fitnes prostore, savno in odbojkarsko igrišče. Ena izmed večjih pridobitev za vse starše je vrtec, ki ga Google organizira kar v svojih prostorih in kjer lahko starši pustijo svoje otroke med delom. Ni nenavadno videti domačih živali na delovnem mestu, saj je to v podjetju dovoljeno, v kolikor to ne moti sodelavcev. Zaposlenim ponujajo tudi brezplačne finančne programe na temo, kako upravljati

lastno premoženje. Če se posameznik odloči dati denar v humanitarne namene oz. vložiti v neprofitne organizacije, mu Google sofinancira do \$3000. Kandidatom omogoča zdravstveno zavarovanje in pokojninsko varčevanje. Na voljo so še storitve kot: popravilo in pranje vozila, masaža, frizer, pralnica za perilo, izleti, kino, itd.

Problem, ki se pri tem pojavlja je, da za ugodnosti zapravijo pri Google-u ogromno vsoto denarja, težko pa je izračunati v kolikšni meri se jim to povrne. V zadnjem času so že začeli paziti na porabo pri ugodnostih, saj so recimo močno podražili subvencioniran vrtec za otroke zaposlenih, kar je seveda sprožilo veliko negodovanje med osebjem Google-a. Zaplet se tukaj spet pojavi v točki, ko se bo hitra rast podjetja umirila, bo moral Google (tako kot vsako drugo podjetje) racionalizirati svoje poslovanje in takrat bodo verjetno najprej odpravili nekatere stroškovno zelo zajetne ugodnosti.

"Zaposleni delajo neverjetno veliko, vendar se ob vseh ugodnostih znajo tudi zabavati" (Laszlo Bock o delovnih navadah zaposlenih)

#### **4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V PODJETJU GOOGLE**

Največja težava s katero se sooča podjetje je, kako ohraniti poseben Google-ov podjetniški duh ob vse večjem številu zaposlenih in širitvi podružnic v druge države. Ohraniti želijo predvsem občutek majhnega in mladega podjetja, ki je zelo odzivno na spremembe poslovnega okolja, kjer je čas od ideje do končnega produkta oz. storitve zelo kratek in kjer so zaposleni zelo inovativni in kreativni.

Ob širitvi organizacije nastopijo težave povezane z birokracijo in administracijo, ki zelo upočasnijo čas potreben za razvoj nove aplikacije ali software-a, kar bi lahko imelo katastrofalen vpliv na Google. Ohraniti bi bilo potrebno nizko in sploščeno organizacijsko strukturo, kjer sta le dva ali trije nivoji med razvijalcem in direktorjem podjetja, kar bi ohranilo odzivnost.

Čeprav imajo delavci znanja veliko avtonomije, bi bil na mestu program popolnega opolnomočenja za najbolj izkušene in inovativne zaposlene, kar pomeni, da bi bili te zaposleni popolnoma odgovorni za svoje projekte, nadrejeni pa bi jih le usmerjali oz. kontrolirali. Začetnikom in ostalim zaposlenim pa bi lahko omogočili več svobode s tem, da bi spremenili strukturo delovnega časa in jim dopustili, da več časa posvetijo samoiniciativnim projektom. Sedaj jim dajejo na možnost 20 odstotkov časa, če bi to razmerje povečali, bi verjetno dobili še več novih izdelkov.

Naslednji predlog se nanaša na izbiranje zaposlenih. Menim, da premalo cenijo delovne izkušnje zaposlenih in preveč "stavijo" na izobrazbo. Škoda, ki pri tem nastane je, da so

verjetno izgubili kar nekaj izkušenih kandidatov (mišljeni so programerji in razvijalci software-a in ne direktorji oz. managerji, za katere znajo poskrbeti v podjetju), ki bi lahko veliko pripomogli pri razvoju podjetja. Na tem področju bi bilo treba spremeniti strategijo zaposlovanja, ki ne bi pritegnila le "mlade upe", ampak tudi visokotehnološke delavce z bogatimi izkušnjami. To bi dosegli z nekaterimi popravki, kot so: zaposleni z večletnimi izkušnjami bi začeli na višjem delovnem položaju kot pa začetniki, razširili bi lahko delovne prostore (glede na poročanja nekaterih zaposlenih, naj bi bili prostori precej majhni), perspektivnejšemu kadru bi lahko omogočili lastne pisarne, saj nekateri potrebujejo večjo stopnjo zasebnosti in bi bili tako tudi poslovno bolj uspešni.

Izboljšave so možne tudi pri sistemu plač, nagrad in ugodnosti. Pomankljivost so že podpovprečne osnovne plače, kjer nekateri iz administracije zaslužijo "le" \$30.000 (ameriških dolarjev) letno. Plača je za to osebje osnovni vir prihodka, saj verjetno zaposleni v administraciji ne dobivajo kakšnih posebnih denarnih nagrad, kot npr. delavci znanja. Res je, da vsa plačila in nagrade to stanje nekoliko popravijo, saj so zraven vključene še nekatere ugodnosti, kot je brezplačna prehrana, prevoz in zdravstveni pregledi, vendar pa ponujajo to tudi nekateri drugi konkurenti pri višjih plačah za zaposlene. Če želi Google ostati konkurenčen tudi na tem področju, bodo morali povečati finančna sredstva, ki jih namenjajo za osnovne plače zaposlenim iz nižjih plačnih razredov.

Sledi problem, ki se pojavlja ob širitvi Google-a v ostale države sveta in se nanaša na ravnanje s človeškimi viri v večkulturnih okoljih, to so okolja, kjer veljajo drugačni zakoni, običaji, navade, simboli in obnašanje, zato zahtevajo posebno pozornost podjetja. V teh okoljih je problematična organizacijska kultura, ki se razlikuje od tiste osnovne kulture iz matične enote, ki spodbuja interakcijo med osebjem in nekonvencionalno razmišljanje. Povsem identične organizacijske kulture se ne da vzpostaviti, že zaradi socialnih razlik v posameznih državah, vseeno pa bi na tem področju lahko sprejeli nekaj iniciativ. Osnovna težava je, da podružnice nimajo vizije, niti znanja kako vzpostaviti takšno kulturo in to bi lahko rešili tako, da bi izkušene zaposlene iz matične enote za nekaj časa poslali v tujino z namenom širjenja organizacijske kulture. Druga pobuda je, da bi oddelek za ravnanje s človeškimi viri v matični enoti izdelal natančna navodila, kako vzpostaviti organizacijsko kulturo, kjer bi opisal vse potrebne aktivnosti za to (ureditev delovnega okolja, sistem organizacijskih vrednot in norm,...) in jih objavil na svoji spletni strani ali intranetu. Ena izmed možnosti je tudi, da bi preko videoposnetkov skušali predstaviti kako poteka organizacijsko življenje v Googleplex-u in bi bilo to v pomoč ostalim enotam.

Zadnja izpostavljena pomanjkljivost na področju ravnanja s človeškimi viri je odsotnost razvoja kariere posameznika. Razvoj kariere (angl. *career development*) je dolgoročno spremljanje posameznika in organiziran pristop k usklajevanju potreb zaposlenega in potreb organizacije. To pomeni, da ima zaposleni v podjetju jasno načrtano in načrtovano poslovno pot, kjer mora uspešno opraviti določene zahteve (dodatno izobraževanje, razvoj vodstvenih sposobnosti, razvoj novih produktov oz. storitev), zato da napreduje. Razvoj kariere omogoča

zaposlenim tudi delo in usposabljanje v različnih sektorjih podjetja (tehnološki oddelek, finančni sektor, oddelek za ravnanje s človeškimi viri, itd.), vendar pa se mora posameznik o svojem prestopu predčasno dogovoriti z vodjo svojega sektorja. S tem pristopom bi dobil Google izredno motivirano osebje, ki ve kaj delati in zakaj delati. Z razvojem kariere bi Google uresničil potencial posameznika in organizacije. Konkurenca kot je Microsoft tak sistem že uporablja in tudi za Google je čas, da ga čimprej začne.

## **5 PREDLOGI ZA SLOVENSKA VISOKOTEHNOLOŠKA PODJETJA**

V tem delu bom podal predloge iz področja ravnanja s človeškimi viri, ki sem jih analiziral pri firmi Google in bi bili uporabni tudi za slovenska visokotehnološka podjetja. Vsekakor uporabna praksa bi bila uvedba programa "20 odstotkov časa", ki bi dopustila, da bi se delavec znanja en dan v tednu posvetil svojim projektom, ki pa bi bili v skladu s poslovno strategijo podjetja. Program bi zagotovo povečal motivacijo zaposlenih, saj bi ti lahko delali na svojih idejah in bi verjetno rezultiral tudi v razvoju zelo inovativnih produktov in storitev.

Menim, da so slovenski delavci znanja zelo kreativni, to se kaže v številu patentov, ki jih letno izdelajo in tudi pri številnih nagradah, ki jih prejmejo na mednarodnih sejmih za najboljše inovacije. Potrebno jim je le omogočiti svobodo pri delu, zato da razvijejo svoje potencialne sposobnosti oz. veščine in to bi lahko dosegli prav s programom "20 odstotkov časa". Možni pa so tudi negativni vplivi, saj bi lahko zaposleni ta čas slabo izkoristili ali pa ob manjšem nadzoru vrhnjega managementa posamezniki ta čas uporabili za zasebne zadeve. Nekateri zaposleni se morda tudi ne bi najbolj obnesli pri tem programu, ker delovne naloge niso jasno definirane in zato ne bi bili tako učinkoviti. Sistem "20 odstotkov časa" bi bilo zato potrebno pazljivo vpeljati v organizacijo in zaposlenim jasno razložiti namen in cilje tega programa.

Naslednji predlog je vezan na pridobivanje vrhunškega kadra. Mislim, da bi se morala slovenska visokotehnološka podjetja bolj agresivno promovirati oz. oglaševati, saj bi s tem lahko pritegnila boljši kader. Tukaj apliciram predvsem na potencialne kandidate (perspektivne študente ali inovativne zaposlene z bogatimi izkušnjami) iz držav bivše Jugoslavije, ki bi jim v Sloveniji lahko ponudili boljše življenjske in delovne pogoje. To bi lahko oglaševali preko interneta v obliki videoposnetkov (kot to počne Google), kjer bi predstavili delovno okolje organizacije, odlične pogoje in ugodnosti zaposlenih. Ta oblika reklame je relativno ugodna za podjetje, ob pravilni izvedbi pa ima lahko tudi velik komercialen učinek. Slabost tega je, da bi delavce znanja verjetno težko zadržali v Sloveniji in bi mogoče postali le vmesna postaja med državami bivše Jugoslavije in državami Evropske unije, ki lahko zagotovijo še boljše pogoje in višje vrednosti vseh plačil in nagrad.

Pri učenju in izobraževanju se tudi slovenska podjetja poslužujejo nekaterih aktivnosti, kot npr. obiskovanje domačih in mednarodnih seminarjev, konferenc ter sodelovanje na IT



delavnicah, vendar pa nimajo rednih izobraževanj v prostorih podjetja. Google to imenuje "tech talk", kjer strokovnjaki in univerzitetni predavatelji iz IT področja pripravijo predavanja izključno za zaposlene določenega podjetja. Takšen prenos znanja je dosti bolj poglobljen in uporaben, saj zadeva področja in probleme s katerimi se srečujejo zaposleni v vsakdanjem poslovnem življenju. Zaposleni na ta način pridobijo znanje o najaktualnejših teorijah in tehnologijah iz IT področja, ki ga nato z lastno inovativnostjo pretvorijo v naslednji zmagovalni produkt ali storitev. Vendar pa ta način izobraževanja zahteva dodatne stroške, saj je najprej treba zagotoviti prostore, kjer bo dovolj mest za vse zaposlene, kar lahko predstavlja velik problem za podjetja, ki so že tako v prostorski stiski. Poleg tega pa je treba plačati tudi predavatelje, kjer bi znali še posebej tuji strokovnjaki kar veliko zahtevati za tak seminar.

Možna iniciativa bi bila tudi preoblikovanje delovnega okolja, kjer bi iz se tradicionalnega (še vedno prisoten v večini slovenskih podjetji) spremenili v sodobno, "odštekano" Google-ovo okolje. Namesto stolov bi uporabili žoge, po prostorih bi se vozili s kolesi in uredili sobo za oddih, kjer bi si zaposleni ob igri biljarda izmenjevali mnenja, delovne izzive in razmišljanja. Taka ureditev naj bi Google-u prinesla nekonvencionalno razmišljanje oz. "thinking out of a box", kar je izredno pomembno za inovativen razvoj. Vendar pa bi bilo v slovenskih visokotehnoloških podjetjih najprej potrebno narediti premik v organizacijski kulturi, zato da bi zaposleni razumeli, da so te pripomočki namenjeni kreativnosti pri delu in ne samo zabavi. Pomanjkljivost takšnega delovnega okolja je, da lahko zaposlene demotivira pri delu in to bi imelo zelo slab vpliv na poslovne rezultate podjetja.

Zadnja predloga se navezuje na plače, nagrade in ugodnosti zaposlenih. Mislim, da bi lahko podjetje povečalo učinkovitost in motiviranost zaposlenih ter izboljšali poslovne rezultate, če bi zmanjšalo obseg osnovnih plač in povečalo obseg nagrad pri izplačilih zaposlenim. To pomeni, da bi zaposleni prejeli določeno osnovno plačo, ostali delež pa bi dobili izplačan glede na delovne dosežke v obravnavanem obdobju. Vendar pa je pri tem treba paziti, da vrhni management sestavi pravičen plačni sistem, saj drugače to lahko pripelje do nezadovoljstva in nelojalne tekmovalnosti med zaposlenimi. Težave bi nastopile tudi pri vrednotenju zaposlenih, saj je pri delavcih znanja veliko težje ugotoviti njihov delovni prispevek in ga denarno nagraditi, kot pa npr. pri prodajnem oddelku, kjer se posamezniku preprosto določi odstotek od prodaje, ki mu pripada. Pri ugodnostih pa je pomembno, da organizacija najde čim več rešitev oz. aktivnosti (organizirane športne in kulturne prireditve za zaposlene, skupinski izleti, brezplačni strokovni seminarji, voščilnice in čestitke ob pomembnih osebnih dogodkih zaposlenih,...), saj to povečuje pripadnost zaposlenih podjetju. Slaba stran tega so stroški, kjer je treba paziti, da sredstva za ugodnosti ne presežejo finančnih zmožnosti podjetja ter učinki teh ugodnosti, kjer podjetje težko ugotovi ali so se mu investicije tudi povrnile.

## SKLEP

Visokotehnološka podjetja so v globalnem smislu nosilci inovativnosti in razvoja. Ta podjetja so odvisna od svojega kadra oz. delavcev znanja, zato je izredno pomembno ravnanje s človeškimi viri v teh organizacijah. V diplomskem delu je razdeljeno ravnanje s človeškimi viri na štiri sklope: analiza dela in določanje lastnosti, pridobivanje in izbiranje zaposlenih, učenje in izobraževanje v organizaciji ter plače, nagrade in ugodnosti zaposlenih.

Pri prvem sklopu so za delavca znanja pomembne predvsem kompetence, saj brez njih zaposleni ne more uspešno opravljati svojih delovnih nalog. V izbiranje in pridobivanje zaposlenih je potrebno vložiti veliko truda in sredstev, saj so delavci znanja ključni vir visokotehnoloških podjetji. Učenje in izobraževanje sta pomembna, ker povečujeta delovno učinkovitost zaposlenih, omogočata razvoj novih znanj in sposobnosti ter delujeta kot sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti. Plače, nagrade in ugodnosti pa morajo biti racionalno oblikovane ter konkurenčne glede na panogo, saj lahko organizacije le tako zadržijo kader.

Cilj diplomskega dela je bilo podrobno analizirati ravnanje s človeškimi viri v podjetju Google in podati predloge za izboljšanje tega ravnanja, kot dodatek tej analizi pa so bile nekatere prakse iz Google-a uporabljene za ravnanje s človeškimi viri v slovenskih visokotehnoloških podjetjih. Iz analize je razvidno, da podjetje vplaga ogromne energije in sredstev za ravnanje s človeškimi viri z namenom, da bi v svoje vrste pritegnila vrhunski kader. Če omenim samo podatek, da Google letno prejme več kot milijon prošenj za delo in od tega izbere le 5.000 kandidatov (vir je spletni časopis New York Times), je iz tega razvidno, da so izbrani le najboljši med najboljšimi, zato te zaposleni za podjetje predstavljajo vir konkurenčne prednosti. Firma je dobesedno odvisna od svojega kadra, saj posluje v IT panogi, kjer je osnova za uspešnost znanje in inovacija. Inovativnosti pa ne moremo doseči z računalniki in ostalo strojno opremo, ampak le s človeškimi viri.

Kljub nekaterim pomanjkljivostim na področju ravnanja s človeškimi viri, kot je odsotnost razvoja kariere posmaznika, problematična organizacijska kultura v podružnicah in nizke osnovne plače v matični enoti, pa velja Google na tem področju za enega najboljših. S svojo organizacijsko kulturo dopušča zaposlenim svobodo pri delovanju in zato lažje dosežejo svoj potencial. S svojim močnim kapitalnim zaledjem dopušča zaposlenim delati napake, saj se zavedajo, da le bliskovit razvoj omogoča ostanek na vrhu. S svojimi odličnimi praksami na področju ravnanja s človeškimi viri pa uspejo pridobiti najboljši kader, ga usposobiti in razviti do potenciala, ga ohraniti zadovoljnega in ga zadržati v podjetju.

Za slovenska visokotehnološka podjetja bi bilo uporabno, če bi nekaj Google-ovih aktivnosti implementirala v svoj sistem ravnanja s človeškimi viri. Posebej je tu treba izpostaviti program "20 odstotkov časa", ki bi lahko slovenskim podjetjem prinesel nesluten poslovni uspeh. Smiselno bi bilo uvesti tudi agresivno oglaševanje prek interneta v obliki videoposnetkov, saj bi s tem slovenska visokotehnološka podjetja lahko pritegnila delavce

znanja iz držav bivše Jugoslavije. Pri učenju in izobraževanju bi lahko uvedli tehnološke diskusije, kjer bi v prostorih podjetja predavali strokovnjaki in univerzitetni profesorji iz informacijsko-tehnološkega področja. Možen predlog je tudi preoblikovanje delovnega okolja v podjetju, saj bi to spodbudilo nekonvencionalno razmišljanje in inovativnost. Pri plačah, nagradah in ugodnostih pa bi slovenska podjetja lahko povečala obseg nagrad pri izplačilih zaposlenim oz. jih nagrajevala glede na delovno uspešnost.

Za zaključek pa naj podam še misel o prihodnosti podjetja Google. Glede na ravnanje s človeškimi viri v organizaciji in ves trud, ki ga "organizacija" vlaga v posameznika, ne bi bil presenečen, če še tretjič zapored osvojijo naslov najboljšega delodajalca v ZDA in na področju internetnega iskanja še povečajo prednost pred konkurenco.

## LITERATURA IN VIRI

1. Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-intensive Firms*. New York: Oxford University Press.
2. *Blog Wordpress* (2007, junij). Life at Google - The Microsoftie Perspective. Wordpress. Najdeno 5. maja 2008 na spletnem naslovu <http://no2google.wordpress.com/2007/06/24/life-at-google-the-microsoftie-perspective>.
3. Despres, C., Hiltrop, J. (1995). *Human resource management in the knowledge age: current practice and perspectives on the future*. Employee Relations, 17 (1), 9-23.
4. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Investor Relations [podjetje Google]. Najdeno 29. julija 2008 na spletnem naslovu [http://investor.google.com/fin\\_data.html](http://investor.google.com/fin_data.html).
6. Gatewood, D., Taylor, R., Ferrell, O. (1995). *Management: comprehension, analysis and application*. Chicago: Irwin.
7. *Google Finance* [podjetje Google]. Najdeno 29. julija 2008 na spletnem naslovu <http://finance.google.com/finance?q=GOOG>.
8. *Google Salaries* [Simply hired]. Najdeno 5. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.simplyhired.com/a/salary/search/q-google>.
9. Ingham, J. (2008, maj). HR for innovation / Google. Strategic HCM Blog. Najdeno 5. maja 2008 na spletnem naslovu <http://strategic-hcm.blogspot.com/2008/05/hr-for-innovation-google.html>.
10. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede.
12. Možina, S. et al., (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
13. *New York Times* [podjetje Google]. Najdeno 29. julija 2008 na spletnem naslovu [http://www.nytimes.com/2007/01/03/technology/03google.html?\\_r=1&pagewanted=1&ei=5070&en=4d3bb5f18402129e&ex=1170997200&oref=slogin](http://www.nytimes.com/2007/01/03/technology/03google.html?_r=1&pagewanted=1&ei=5070&en=4d3bb5f18402129e&ex=1170997200&oref=slogin).
14. Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2002). *Managing Knowledge Work*. New York: Palgrave Macmillan.

15. Shutan, B. (2007, marec). Googling To New Heights. *Human Resource Executive Online*. Najdeno 5. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.hrexecutive.com/HRE/story.jsp?storyId=9966380>.
16. Sušan, Z. (2003). *Kompetence in kompetenčni modeli*. Najdeno 29. julija 2008 na spletnem naslovu [http://www.atadria.com/?sv\\_path=9133,9160](http://www.atadria.com/?sv_path=9133,9160).
17. Vorster, G. (2007, november). *Human resources director profile: Liane Hornsey, HR director, Google: Searching for success. Personnel Today magazine*. Najdeno 5. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.personneltoday.com/articles/2007/11/26/43380/human-resources-director-profile-liane-hornsey-hr-director-google-searching-for-success.html>.
18. *Wikipedia* [podjetje Google]. Najdeno 29. julija 2008 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Google>.
19. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.