

***Stenogram z konwersatorium „Czwartki u Ekonomistów”
nt. Praktyki zarządzania i planowania strategii w Microsoft
Research w Redmond. Wyniki badania jakościowego
opartego o wywiady środowiskowe i metodę „cienia”
- 16 czerwca 2011 r.***

Pani prof. dr hab. Elżbieta Maczyńska

Proszę bardzo witam państwa serdecznie. Dzisiaj jest, bardzo zaszczytami jesteście, że tak ważne osobistości nas po raz pierwszy chyba zaszczytowały, więc bardzo dziękuję. Witam wszystkich bardzo serdecznie. Tak się złożyło, że w tym tygodniu mamy dwa „czwartki”. Wczoraj był czwartek w środę. Było spotkanie z panem profesorem Kołodko i panem ministrem Rotfeldem. Bardzo ciekawe. Jeśli państwo będą zainteresowani to proszę wejść na stronę internetową, będzie stenogram. Natomiast dzisiaj mamy, witam naszych panelistów, pan dr Kozłowski, z którego inicjatywy jest to spotkanie, przedstawi bliżej panelistów. Ja chciałam państwa bardzo teraz powitać. Ponieważ niestety mój chlebodawca, czyli SGH ma swoje wymagania i ja mam dzisiaj studia podyplomowe, wobec tego chciałam już teraz państwu podziękować i zachęcić do współpracy z nami. Chciałam wręczyć naszą książeczkę „Dość”, którą się bardzo szcycimy. Proszę bardzo. Mam nadzieję, że państwo zajrzą. I panu, proszę bardzo. I podziękowanie od nas, oczywiście też proszę o poczęstowanie się tymi biuletynami, zwłaszcza ten grubszy biuletyn jest dla nas istotny, bo planujemy taki Kongres Polskiej Myśli Strategicznej, więc bardzo proszę. Podziękowanie od nas wszystkich, od całego Zarządu Krajowego. Bardzo dziękuję. Proszę państwa, to wobec tego, ja nie wiem dlaczego pan siedzi tak z boku. To ja teraz

przekazuję prowadzenie panu dr Kozłowskiemu, a sama siadam z boku, żeby choć chwilę jeszcze posłuchać. Proszę bardzo panie doktorze.

Pan dr Kozłowski - przewodniczący obrad

Dzień dobry państwu.

Pani prof. Elżbieta Mączyńska, prezes PTE

Jeszcze zapraszam na kawę, proszę się częstować. I jeszcze przepraszam panie doktorze, ale chciałam uprzedzić, bo to musimy robić, że nasze spotkanie jak zwykle, jak wszystkie „czwartki” są nagrywane i stenogram będzie potem zamieszczany, więc do państwa będziemy się udawali z prośbą o ewentualne doredagowanie i autoryzowanie swoich wypowiedzi. Jeżeli ktoś nie będzie chciał, żeby jego wypowiedź była umieszczana na stronie internetowej, to proszę nas o tym powiadomić. Dziękuję bardzo.

Pan dr Kozłowski - przewodniczący obrad

Dzień dobry. Dziś będziemy słuchać o praktykach zarządzania w Microsoftzie. Duża okazja, żeby zajrzeć do tego giganta od środka. Mówić będzie pani dr Agnieszka Szóstek, która pracownice tylko pracowała za granicą na Politechnice w Eindhoven, ale także realizowała liczne projekty, m.in. dla Google, a dzisiaj pracuje w Ośrodku Przetwarzania Informacji, który założyła w Laboratorium Technologii Interaktywnych. Wprowadzi do dyskusji dyrektor ośrodka pan dr Olaf Gajl.

Pan dr Olaf Gajl

Dzień dobry państwu. Proszę państwa, prowadzimy dwa ministerstwa nauki i szkolnictwa wyższego, to się nazywa projekt systemowy. Ma on nazwę „Wsparcie systemu zarządzania badaniami naukowymi oraz ich wynikami”. W ramach tego projektu systemowego prowadzimy na zlecenie ministerstwa analizę

dobrych praktyk, dość szeroko rozumianą, jeśli chodzi o zarządzanie badaniami naukowymi. Ja myślę, że nie ma co przedłużać, bo w dyskusji ewentualnie podam więcej danych o tym robimy i co planujemy, a teraz zajrzyjmy do Microsoftu, jest to dość, trzeba przyznać, unikalne miejsce jeśli chodzi o zarządzanie badaniami. Także myślę, że pani doktor powinna zacząć, a potem o całym projekcie będziemy mówić.

Pani dr Agnieszka Szóstek

Dzień dobry. Nazywam się Agnieszka Szóstek. Jak już pan dr Kozłowski powiedział, jestem kierownikiem Laboratorium Interaktywnych Technologii w Ośrodku Przetwarzania Informacji. Kilka słów o mnie. W 2000 roku pojechałam za granicę, na uczelnię, na politechnikę do Holandii, gdzie przez dwa lata studiowałam projektowanie systemów interaktywnych na Wydziale Zarządzania. Po czym pracowałam przez kilka lat i wróciłam w 2005 r. na tą samą politechnikę, po to, żeby zrobić tam doktorat, który skończyłam w roku 2009. W międzyczasie pracowałam dla tych firm, pracowałam w Philipsie, w firmie consultingowej w Brukseli, która się nazywa Namahn, w firmie ..., która teraz jest ..., na Politechnice ... jako asystent, w firmie ... i w tym momencie jestem pracownikiem Ośrodka Przetwarzania Informacji. Mam 25 publikacji naukowych. Dużo wykładów na forum międzynarodowym, jestem również organizatorem konferencji naukowych. Twórcą oddziału ..., czyli takiego specjalnego oddziału, który zajmuje się ..., ja prowadzę ten oddział tutaj w Warszawie i przy okazji jeszcze członkiem stowarzyszenia ... programu podyplomowego i konsultantem. Jak pan dyrektor powiedział, ostatnio zostałam poproszona o wybranie się do Microsoftu, do ..., w Stanach Zjednoczonych, żeby przebadać praktyki zarządzania i projektami badawczymi,

w ogóle prowadzenia badań naukowych w takiej firmie. Zadaniem badania było definiowanie praktyk, zarządzania projektami badawczo-rozwojowymi, zarządzanie karierą naukową i zarządzanie zespołem badawczym. Metody, która zastosowałam, to były wywiady środowiskowe, czyli takie bardzo, bardzo bogata jakościowa analiza. Do tych wywiadów zostałam, miałam możliwość porozmawiania z pięcioma menedżerami badań naukowych ... Jednym menedżerem grupy badawczej, czyli takiej grupy, grupa składa się z pięciu zespołów badawczych, czyli jest kilka zespołów i szef tych wszystkich zespołów oraz z menedżerami zespołów badawczo-projektowych w zespołach ..., czyli już nie w samym ..., tylko w wynikach produkcyjnych Microsoftu. To były osoby, które są odpowiedzialne za tworzenie strategii związanych z projektowaniem dla użytkownika dla całego Microsoftu. To były wywiady środowiskowe. Dodatkowo miałam możliwość stosować tzw. metodę cienia, czyli miałam możliwość uczestniczenia w spotkaniach grupy menedżerów z ośrodka badawczego i po prostu możliwość uczestniczenia w tych spotkaniach i obserwowania tego jak oni prowadzą, jak zarządzają swoimi zespołami i swoimi projektami. Analizę, którą przeprowadziłam, transkrypcja wywiadów, wszystkie wywiady zostały przepisane, posegregowane w kategorii w odniesieniu do tych aspektów, które były podstawą mojego badania. I przeprowadziłam analizę ..., czyli tak naprawdę to jest analiza, która polega na zbieraniu informacji, stwierdzeń użytkowników i drukowaniu ich jakby oddolnie, czyli nie zakładałam pewnych kategorii, które miały zdefiniować te moje wyniki, tylko po prostu opatrzyłam to z analizy wszystkich wyników. Teraz o wynikach, tak ogólnie. Microsoft jest bardzo specyficzną firmą. Znaczący, ja pewnie miałam pewne oczekiwanie, wyjeżdża-

jąc tam, jako, że jest to firma dość mocno, długo istniejąca w przemyśle, w związku z tym miałam takie pewne wyobrażenie, że jest to bardzo hierarchiczna i dość taka stała struktura organizacyjna. Okazało się, że tak nie jest. Struktura organizacyjna jest bardzo płaska, więc tak naprawdę, menedżerowie są jednocześnie pracownikami, czyli oni nie tylko zarządzają, ale jednocześnie też uczestniczą w pracach swoich zespołów, czyli nie mają tej funkcji jedynie zarządzającej. Cała kultura organizacyjna jest oparta o samorefleksję, to znaczy, że pracownicy sami definiują swoje zadania i potem sami jakby oceniają to co zrobili w kategoriach, czy jest to, czy to były dobre osiągnięcia, czy to były osiągnięcia słabe. Jest to organizacja ucząca się. To jest takie założenie, że nie ma czegoś takiego jak prawda czy fałsz, dobre lub złe, że tak naprawdę bardzo wiele rzeczy trzeba przetestować i zobaczyć, czasami pracownik może mieć rację, czasami pracodawca może mieć rację i wtedy nie należy wpadać w taką hierarchiczną strukturę, tylko właśnie jakby pozwalać na ciągły dialog pomiędzy pracownikami a osobami zatrudniającymi, bo to stymuluje zaufanie i taką samą motywację i samorefleksję związaną z tym co się robi w pracy. Kolejna rzecz, to było udostępnianie wszystkich możliwych środków prowadzących do sukcesu pracowników. Zaczyna się od oferowania tysięcy kursów, kursów on-line, albo kursów bezpośrednich, do których pracownicy mają bezpośredni dostęp. Usuwania wszelakich barier organizacyjnych, które mogłyby wpłynąć negatywnie na współpracę pomiędzy ludźmi, czyli każdy pracownik dowolnego działu może współpracować bez żadnych ograniczeń z innym pracownikiem, z innego dowolnego działu, bez względu na to, czy to jest jedna osoba jest z oddziału badań, a druga jest z przemysłu. Po

prostu chodzi o to, żeby jak najbardziej wspierać współpracę i wszelkie informacje przez organizacje. I wreszcie ostatnia rzecz, to było usuwanie wszelakich ograniczeń proceduralnych związanych z tym, znaczy, odciągających pracowników od robienia tego na czym najlepiej się znają, czyli swojej własnej pracy zawodowej. Była też taka bardzo interesująca rzecz, która mnie zaskoczyła, mianowicie bardzo często rozmawialiśmy w kategoriach menedżer i lider. W pewnym momencie zapytałam się Mery, która była moją gospodynią, jaka jest różnica pomiędzy menedżerem i liderem. Mery powiedziała, że lider to jest osoba z wizją, która musi namówić ludzi, przekonać ich do swojej wizji i pozwolić, pociągnąć ich za sobą do zrealizowania tych wizji, a menedżer to jest osoba, która dba o to, żeby wszystkie osoby w jej zespole mogły realizować swoje wizje. Czyli to jest tzw. ..., to jest osoba, która pomaga, jest seniorem, jest mentorem i pomaga ludziom. Nie ma swojej własnej wizji, ale pomaga ludziom realizować ich własne wizje. Dział badawczy. Firma Microsoft wychodzi z takiego założenia, że badania to jest świat wielkich niepewności, czyli jeżeli się robi badania, które mają szansę się zrealizować, które mają szansę na powodzenie, to najprawdopodobniej nie stawia się sobie wystarczająco dużych wyzwań. Czyli, założenie jest takie, że ważny projekt, warto pójść w coś, jeżeli jest coś obiecujące, natomiast nigdy nie należy się zastanawiać nad tym, a co jak się nie uda, bo nieudany projekt jest też wiedzą na to, jak nie robić projektów. W Microsoftzie jest takie powiedzenie, że lisek powinien mieć dużo porażek, po to, żeby produkty tych porażek nie miały, czyli dla nich to jest taka teza wczesnego takiego prostowania różnych koncepcji tylko po to, żeby po prostu nie wpędzili

się w jakieś pułapki z nietrafionych rozwiązań. Jest to bardzo otwarty ośrodek wiedzy. Microsoft ma takie założenie, że, oni mają dwa zobowiązania. Jedno zobowiązanie, które mają, to jest względem reszty firmy, czyli ten transfer wiedzy do produktów, po to, żeby produkty były lepsze. I transfer wiedzy do świata akademickiego, po to, żeby świat akademicki się uczył i pomagał im tworzyć tą wiedzę i jakby, żeby była ciągła wymiana wiedzy pomiędzy nauką a przemysłem. Co było też dla mnie bardzo zaskakujące? Bardzo często się pytałam, czy jest coś takiego jak strategia badań? Czy jest coś takiego, że nie wiem, dyrektor mówi, słuchajcie musimy iść w tym kierunku, np. nie wiem, teraz jest technologie ... są rozwijane, może powinniśmy pójść w tym kierunku. Nie. W Microsoftzie jest dowolność wyboru kierunku badań, ponieważ menedżerowie wychodzą z takiego założenia, że coś co potencjalnie nie jest interesujące w tej chwili, może być interesujące za kilka lat i bardzo właśnie interesujące przykłady były. Kilku menedżer powiedziało coś takiego, że kiedy firmy produktowe przychodzą do nich po wiedzę, one nigdy nie są zainteresowane tym, co lisek robi w tej chwili. One są zainteresowane rozwiązaniami, które były zrobione trzy do siedmiu lat wcześniej. Także bardzo ładne jest utrzymanie tej wiedzy, natomiast jest jakby ten ..., takie opóźnienie w tym, co pasjonuje pracowników naukowych a co jest tak naprawdę przydane do produktu. Stąd właśnie brak tych ograniczeń związanych z prowadzeniem badań. Takimi ogromnymi sukcesami działu badawczego Microsoft jest ..., czyli ta platforma ... to był projekt, który był zrobione osiem, dziewięć lat temu w dziale badawczym i leżał sobie gdzieś tam w kącie przez wiele, wiele lat, po czym nagle okazało się, że weszły różne konsole gier,

weszły konssole, które opierały się właśnie jakby, używały ... i okazało się, że to jest doskonały moment, żeby wypuścić produkt, który jest w tym momencie ogromnym sukcesem, chyba jednym z największych sukcesów Microsoftu w tej chwili. Wreszcie ostatnie pytanie, które zresztą zadawałam, to było jak jest z procedurami, czy w Microsoftzie w dziale badawczym istnieją jakieś procedury. I okazało się, że jedyna procedura, która istnieje, to jest rozliczanie kosztów podróży i to wygląda mniej więcej tak, że każdy pracowników badawczy ma kartę kredytową na której zbiera rachunki z podróży służbowej i jedynie musi rozliczać rachunki, które są powyżej 70 dolarów, czyli na to musi przedstawić faktycznie rachunek. Rozliczenie takiej podróży zajmuje w związku z tym 10 minut. Więc to polega, dla mnie to niesamowita rzecz, że w zasadzie wszystkie przeszkody i wszystkie formalności zostały usunięte. Zresztą historycznie Microsoft miał dużo więcej procedur, natomiast z czasem jest coraz mniej, ponieważ Microsoft wychodzi z założenia, że jeżeli jest dobry system rekrutacyjny i rekrutuje się dobrych ludzi to automatycznie nie ma potrzeby wprowadzenia procedur, ponieważ oni są sami ... i jakby ten koszt obciążania procedurami jest zbyt wysoki jeżeli chodzi o wpływ na motywacje pracowników. Powiem o zarządzaniu projektami. Jak już wcześniej wspomniałam, jest zasadnicza różnica pomiędzy liderem a menedżerem. Lider to jest taka osoba, która ma swoją wizję i ma wizję, ma wizję w którą wierzy i musi na tyle w nią wierzyć, na tyle musi być przekonywująca względem innych osób, że jest w stanie doprowadzić do tego, że te osoby zapisują się, dobrze wchodzimy w ten projekt, będziemy z tobą ten projekt robić. Jest to też osoba, która jest odpowiedzialna za projekt. Jest to osoba,

która pilnuje, składa taką ofertę, składa zadania i jest tak naprawdę takim motorem tego projektu, czyli jest osoba, która wykonuje najwięcej zadań. Nie ma czegoś takiego, że ktoś przychodzi i mówi no dobrze, ja mam świetny pomysł, rozdzielimy zadania i ja będę patrzeć jak ten projekt się toczy i ten projekt jest taką główną siłą sprawczą w tym projekcie i im więcej pracy w to wkłada, bo wiadomo, że to motywuje ludzi. Zadaniem lidera jest znalezienie nie tylko współpracowników, czyli ludzi do zespołu, ale też sprzymierzeńców wewnątrz organizacji, czyli np. osoby, które są skłonne pomóc w wypromowaniu takiego projektu wewnątrz organizacji, albo są skłonne pomóc w kontaktach pomiędzy różnymi działami, itd. itd. To jest właśnie też zadaniem lidera. Zapytałam się jakie są cechy dobrego lidera. Jest oczywiście komunikatywność, otwartość, umiejętność współpracy z innymi ludźmi, ale co okazało się takim chyba najważniejszym elementem, to było to, że taka osoba potrafi zdefiniować swoje oczekiwania względem innych członków zespołu. Bardzo często zespoły rozpadają się z tego powodu, że ktoś przychodzi z pomysłem i ma pewien poziom oczekiwań względem jak dalece inne osoby do tego projektu się zaangażują. Bardzo często te oczekiwania się nie sprawdzają, bo jeżeli ktoś ma dwóch, jeden pracownik ma dwa do trzech projektów, to w związku z tym ten czas, który może poświęcić w tym projekcie pierwszym, jest jakoś tam ograniczony i w związku z tym jest to też ciągła negocjacja, ale też ciągła jakby umiejętność weryfikacji swoich oczekiwań względem tego co pracownicy mogą zaoferować. Jeżeli chodzi o startowanie projektów. 95 proc. projektów w dziale badawczym powstają w ..., to znaczy, że jest pracownik, lub grupa pracowników, którzy mówią to jest fajny kierunek, zrobmy coś

z tym. I generalnie na tym się kończy, że tak powiem, cała procedura rozpoczynania projektów. Oni się spotykają, zaczynają dyskutować ten pomysł, pomysł rośnie, rośnie, rośnie i w momencie jest wystarczająca grupa osób, którą mówią, dobra, to będziemy robić ten projekt, to w tym momencie projekt zaczyna się toczyć. Nie ma żadnego sposobu raportowania tego pomysłu na projekt. Po prostu projekt się zaczyna i się go robi. Oczywiście jest ciągła komunikacja z menedżerami, ponieważ menedżerowie są tymi kolegami, którzy siedzą w pokoju obok i w związku z tym w naturalny sposób informacja na temat powstawania nowych projektów gdzieś tam przepływa do menedżerów, natomiast menedżerowie absolutnie nie mają nic do powiedzenia, jeżeli chodzi o decyzję. Bardzo często zresztą, zresztą chyba wszyscy z tym menedżerów, z którymi rozmawiałam, powiedzieli, że oczywiście oni mają swoje preferencje. Uważają, że jakiś jeden projekt jest lepszy niż drugi, jeden pomysł jest lepszy niż drugi, natomiast bardzo często zdarzyło im się, że krzywili się na pewien pomysł i potem się okazało, że ten pomysł w ogóle był świetnym pomysłem i został zrealizowany i w związku z tym jest właśnie taka kultura nie zatrzymywania pomysłów, chyba że są suboptymalne. Generalnie każdy projekt musi mieć zespół ludzi, którzy są ..., czyli musi być osoba, która ..., czyli że jest ktoś kto umie dyskutować, że jest ktoś kto umie coś zaprojektować, ktoś co umie coś przebadać i właśnie cały talent stworzenia, znalezienie tej siły, która pozwoli na wykonanie danego projektu. Niektóre projekty mogą być kierowane przez szefów, natomiast one nigdy nie mogą być narzucone. Czyli, jeżeli jest kwestia, powinniśmy się zająć nowym tematem, a pracownicy powiedzą, że nie, to nas nie interesuje, to trudno. Tak

samo jak w przypadku lidera, lider musi przekonać innych ludzi do tego, żeby poszli w danym kierunku, tak samo jest w przypadku menedżera, jeżeli jakiś projekt jest niezrealizowany, to musi przekonać swoich ludzi, żeby chcieli go zrealizować. Co było dla mnie zaskakujące, to że projekty nie muszą zgadzać się ze strategią firmy, a wręcz jest motywowane to poszukiwaniem owych kierunków działań. Mnie się wydawało, że wszystkie projekty będą tak związane między środowiskiem biurowym, że będą to projekty gdzieś tam w okolicach Office i Windows, okazuje się, że nie. Te projekty są robione najróżniejsze, również przez projekty związane z ... i po prostu nie ma absolutnie żadnych ograniczeń. Byle to po prostu było innowacyjne i miało jakieś szanse na bycie przełomowym działaniem. Mówiąc o przełomowych działaniach, jest kilka typów, które są realizowane w Microsoftzie. One są tak podzielone, jak tu pokazałam, czyli na krótkoterminowe i długoterminowe, ewolucyjne i rewolucyjne., czyli na krótkoterminowe i długoterminowe, ewolucyjne i rewolucyjne. I generalnie krótkoterminowe ewolucyjne to są projekty, to jest transfer jakiś wyników krótkoterminowych do produktów, albo przełożenie ich na ... Projekty ewolucyjne długoterminowe, to jest takie ciągłe poprawianie, radykalne poprawianie istniejącego już produktu, np. polepszanie mechanizmu, albo do wyszukiwania, to jest właśnie taki długoterminowy, ewolucyjny typ projektów. Projekty rewolucyjne krótkoterminowe to są zmiany sposobu w jakich świat działa w danej chwili, np. właśnie wprowadzenie platformy ... było takim rewolucyjnym krótkoterminowym rozwiązaniem. To był produkt, który totalnie zmieniał sposób grania w gry komputerowe na świecie. I są właśnie badania rewolucyjne długoterminowe, to są takie bardziej

wizjonerskie badania, które polegają na tym, że analizuje się to jak świat będzie wyglądał za 10 lat. Bierze się jakieś pomysły na rozwiązania, które za 10 lat będą istniały i próbuje się jakby stworzyć ten świat tak jaki on będzie za 10 lat. I tak mniej więcej, tak się rozkładają te projekty. Generalnie co Microsoft chce, to chciałby mieć najwięcej projektów krótkoterminowych rewolucyjnych, bo one mają z jednej strony ogromny wpływ na naukę, czyli zmieniają bardzo radykalnie sposób myślenia o różnych sposobach np. interakcji, czy też o tworzeniu jakiś nowych rozwiązań technologicznych, a jednocześnie mają taką szansę na wejście, na stanie się produktem, czyli dla nich, jako dla firmy jest to zdecydowanie najbardziej interesujący kierunek badań. Natomiast jak mówiłam, nie ma żadnych ograniczeń, jeśli chodzi o te kierunki badań. Jeżeli chodzi o wyniki projektów badawczych, to są to oczywiście publikacje, patenty, transfer do produktu. Transfer nie jest obowiązkowy, czyli nie ma tego obowiązku przełożenia tej swojej wiedzy natychmiast do produktu właśnie z tego powodu, że często wyniki badań są zbyt innowacyjne na moment, w którym dany produkt się w danym momencie znajduje. Natomiast co się robi, to bardzo często robi się albo prototypy albo robi się filmy video z wyników badań z tego powodu, żeby zatrzymać tą wiedzę w takim stanie w jakim ona została stworzona. Zatrzymać jakąś taką interaktywną informację na temat projektów, które powstały tak, żeby jak te działy produktowe za 5, 7 lat się zgłoszą, to żeby miały materiał z którego mogłyby korzystać po to, żeby zobaczyć jakie rozwiązania dział badawczy proponował w tamtym czasie. Jeżeli chodzi o wsparcie, bo to było też moje pytanie, jakie jest wsparcie dla działu badawczego, w jaki sposób firma

pomaga naukowcom, badaczom zrobić badania. Więc jest, w każdej grupie badawczej jest kilkoro projektantów i deweloperów, którzy wspierają działania badaczy. Czyli jeżeli np. badacz stwierdzi, że musi zrobić jakieś nowe rozwiązanie techniczne i jest to dla niego zbyt skomplikowane, to ma ludzi, którzy pomogą mu zrobić, doprowadzić ten pomysł do formy działającego prototypu. W tym dziale, w którym ja rozmawiałam było bardzo dużo, a byłam w dziale, który zajmował się interaktywnych technologii, z racji też mojego doświadczenia naukowego i tam okazało się, że istnieje ogromne wsparcie grupy prowadzącej testy użyteczność. Jest dla całego Microsoftu zrobiona bardzo duża grupa zajmująca się, która zajmują się od rekrutacji uczestników, przez prowadzenie badań, analizę wyników i dostarczanie tych przeanalizowanych wyników do badacza, który mógłby już te wyniki interpretować i jest właśnie takie bardzo silne wsparcie tego typu działań po to, żeby naukowcy zajmowali się nauką, a nie jakby rozdrabniali się na prowadzenie pomniejszych działań. Jest też możliwość wynajęcia tzw. ..., to jest taki zespół developerski, który funkcjonuje w całej organizacji i to są ludzie do gaszenia pożarów i rozwiązywaniu sytuacji trudnych. Jest to zespół, który jest zespołem bardzo wysoko wykwalifikowanym, inżynierów, do którego trzeba złożyć podanie, petycję i powiedzieć, słuchajcie my byśmy chcieli, żebyście dla nas zrobili taki projekt i oni mają tych petycji całą masę i wybierają takie, które są dla nich najbardziej interesujące. Jeżeli się komuś uda dostać taki zespół, czyli jeżeli projekt jest wystarczająco interesujący po to, żeby taki zespół chciał go zrealizować, to dostanie na okres od 6 do 12 miesięcy zespół od trzech do sześciu programistów, którzy po

prostu robią jedno rozwiązanie do wyłącznej dyspozycji. Mnie osobiście się to bardzo podobało. Jest też możliwość natychmiastowego zatrudnienia pracowników kontraktowych. Jeżeli jest projekt, który się toczy i nagle okazuje się, że w tym projekcie jest dziura badawcza, że brakuje jakiegoś człowieka, który pomógłby popchnąć te badania do przodu, to jest w zasadzie z dnia na dzień można zatrudnić pracownika kontraktowego, który przychodzi i zaczyna pracować i jakoś współdziałać z tym projektem badawczym po to, żeby go wesprzeć, żeby nie zatrzymywać tych badań, żeby po prostu był ciągły postęp w projekcie. Wreszcie, jest taki mały kłopot, oczywiście jak to w każdej firmie, związany z prawami do własności intelektualnej, bo Microsoft nie bardzo by chciał, żeby ich pomysły lądowały, takie szczególnie badawcze, lądowały w produktach innych firm, bo to dla nich strata, ale też nie bardzo by chciał, żeby pomysły innych firm lądowały w ich produktach, z tego prostego powodu, że wtedy bardzo łatwo jest zaciągnąć Microsoft do sądu i powiedzieć, słuchajcie, złamaliście tutaj jakieś prawa autorskie itd. Oni są bardzo ostrożni jeśli chodzi o tą konkretną działalność. W związku z tym jako pewną formę współpracy i rozwiązania tego problemu jest zatrudnianie profesorów, doktorantów, ludzi, konsultantów jako pracowników Microsoftu. Wtedy założenie jest takie, że cokolwiek zostało stworzone jest automatycznie własnością Microsoftu i ten problem związany z własnością intelektualną jest po prostu rozwiązany. Co jeszcze, jest w ogóle niesamowitą rzeczą, to jest program ... dla studentów. Microsoft do działu badań przyjmuje jedynie doktorantów, studenci na poziomie magistra, czy robiący magistra nie mogą się dostać i bardzo wiele pomysłów projektowych tworzy się w trakcie roku

i one czekają sobie spokojnie na ten okres wakacyjny kiedy przychodzą stażyści. Stażyści są zatrudniani na okres trzech miesięcy i są takim ogromnym skarbem w Microsoftcie. Są dla nich specjalne pokoje przygotowane, które czekają przez cały rok i kiedy grupa stażystów przychodzi do Microsoftu, to przede wszystkim mają możliwość wybrania projektu, który ich najbardziej interesuje. Nie przychodzą do konkretnego projektu, tylko przychodzą do firmy i każdy próbuje ich namówić, żeby przyszli do ich konkretnego projektu. Przy okazji są bardzo dobrze opłacani, mają bardzo wysokie stawki, mają ogromne wsparcie ze strony firmy jeżeli chodzi o znalezienie miejsca zamieszkania, wynajęcie samochodu, mają organizowane mnóstwo imprez, typu spływy kajakowe, jakieś tam integracyjne imprezy itd., bo okazuje się, że ogromną wartością stażysty jest to, że jest on już na dość wysokim poziomie, bo jest doktorantem i jednocześnie nie jest rozdrobniony pomiędzy trzy projekty, tylko ma bardzo jasno określony cel, zrobienie jednego projektu w ciągu trzech miesięcy. W związku z tym jest tak naprawdę bardzo efektywnym mechanizmem do uzyskania bardzo szybko wyników, jakiś tam wyników badań i myślę, że to jest taka w ogóle interesująca rzecz, że wiele rzeczy, które są takimi pomysłami, które np., nie wiem, nie zmieści się takiemu badaczowi ten czwarty projekt, mogą być jakby odesłane dla stażystów, którzy mogą później dużo się na tym nauczyć, jednocześnie pomóc firmie dalej się rozwinąć. Jeżeli chodzi o ryzyko projektu. Jak powiedziałam na początku, w Microsoftcie uważa się, że badania to jest świat wielkich niepewności, w związku z tym oczywiście, że jest ryzyko związane z tym, że pewne projekty się nie udać. Zresztą wręcz chyba wszyscy menedżerowie powiedzieli mi, że jeżeli

ktoś nie położy jakiegoś projektu od czasu do czasu, to znaczy, że stawia sobie niewystarczająco ambitne zadania. Czyli wrażenie jest takie, że trzeba od czasu do czasu, taka jest naturalna kolej rzeczy, że niektóre projekty się po prostu nie udają i że jest ogromną wartością wiedzieć, kiedy ten projekt zatrzymać, bo często ludzie ciągną i ciągną, mimo, że już wiadomo, że nic z tego nie będzie. Natomiast generalnie założenie jest takie, że jeżeli ktoś nie ma tych porażek to znaczy, że albo wybiera zbyt łatwe projekty, albo dość oportunistycznie podchodzi do zespołu, pod który się podłącza, więc to też tak naprawdę znaczy, że nie ma własnej wizji i jakby nie ryzykuje za bardzo. Jeżeli chodzi o ryzyko, to największym ryzykiem to jest, żeby był właściwy pomysł we właściwym momencie. Chodzi w tym stwierdzeniu o to, żeby projekt był projektem rozwiązującym problem, który zaistnieje jutro, a nie projektem, który rozwiązuje problem, który został rozwiązany wczoraj. Czyli założenie jest takie, że trzeba naprawdę bardzo dobrze wiedzieć, że robi się coś innowacyjnego i że robi się coś co jest, popycha tą naukę do przodu, a nie jest jakby powtarzaniem czegoś co było zrobione wcześniej. Kolejnym zagrożeniem dla projektu to jest szansa powodzenia. Jest często tak, że ktoś ma bardzo dobry pomysł, natomiast nie uda mu się zebrać dobrego zespołu. Więc np. analizą ryzyka jest to, jakby ryzykiem jest to, że jest dobry pomysł, natomiast zespół jest niewłaściwie dobrany do tego, żeby ten pomysł realizować. Wreszcie kolejnym zagrożeniem jest znalezienie właściwego środowiska. Czasami jest tak, że jest naprawdę dobry pomysł, szczególnie jeżeli chodzi o transfer wiedzy naukowej do produktu, ale zespół produktowy jest na złym etapie w rozwoju produktu, czyli np. pomysły

badawcze dużo łatwiej są przyjmowane przez zespoły produktowe w momencie kiedy zespół produktowy jest na początku tworzenia produktu, a wiadomo, że im bardziej produkt się rozwija, to tym bardziej zawęża się te jego parametry i w związku z tym dużo trudniej jest dołożyć kolejny pomysł, kolejne rozwiązanie do tego danego produktu. I wreszcie, ostatnim ryzykiem to jest możliwość rozwiązywania problemów. Chodzi o to, że czasami jest tak, że wszystko jest dobrze, jest fajny pomysł, jest właściwe środowisko i te projekty od czasu do czasu się nie udają. Okazuje się, że jakby, czasami może nie ma jakiejś woli organizacyjnej, albo dana osoba nie zna właściwych osób po to, żeby móc zrealizować dany projekt i właśnie np. zadaniem menedżera jest to, żeby pomóc takiej osobie znaleźć tych właściwych interesariuszy w projekcie, po to, żeby ten projekt miał największe szanse sukcesu. Jeżeli chodzi o analizę ryzyka, to tak trochę przetłumaczyłam, sparafrazowałam, ale wszyscy menedżerowie powiedzieli mi, że lepiej jest spaść z wysokiego konia, niż ..., że jest dużo lepiej położyć duży ambitny, dobry projekt, niż zrobić projekt, który w zasadzie każdy powie, no dobrze, ... W jaki sposób to można osiągnąć. Przede wszystkim istnieje proces recenzji wewnętrznej i zewnętrznej. Znowu jest to bardzo nieformalne, polega to na tym, że każdy pomysł na projekt jest dyskutowany, jest dyskutowany, jest ciągle dyskutowany z różnymi osobami i dzięki temu, po pierwsze, ten pomysł się polepsza, czyli staje się taki bardziej, jest lepiej zdefiniowany, a z drugiej strony, jeżeli faktycznie jest zbyt mało ambitny, to wtedy jakby można powiedzieć, ale ten pomysł to niczego nie zmienia, albo ... pomysł i stać się bardziej ambitnym. Jeżeli chodzi o proces recenzji zewnętrznej, to jak wspomniałam Microsoft

zakłada, że wszystkie wyniki badań, które są tworzone w dziale badawczym mają być publikowane i mają być publikowane nie gdzieś tam, tylko mają być publikowane na najlepszych, w najlepszych czasopismach naukowych i na najlepszych konferencjach. W związku z tym jest to naturalny proces weryfikacji tego, czy dane wyniki badań, czy dane kierunki badań są kierunkami dobrymi, kierunkami wystarczająco interesującymi i ambitnymi. Jeżeli np. ktoś robi projekt, który ciągle, ciągle jest odrzucany z konferencji, z czasopism naukowych, to czasami warto się zastanowić, czy to jest dobry pomysł, bo może jest bardzo ambitny i po prostu jeszcze społeczność naukowa nie jest gotowa na taki pomysł, ale może być też taki zbyt trywialny i w związku z tym może nie warto dalej w nim dłużyć, tylko należy go skończyć, zająć się czymś innym. Jak już wspomniałam, poziom ryzyka jest weryfikowany jako poziom ambicji i zaawansowanie merytorycznego projektu. Czyli, jeżeli badacz nie bierze się za projekt, w którym się boi, że coś mu nie pójdzie, w którym jest pewien tego wszystkiego co uzyska, to znaczy, że to nie jest wystarczająco ambitny projekt, czyli on tak naprawdę jest tym projektem, którego nie chce się w Microsofcie robić. Co podkreślili mi chyba wszyscy menedżerowie to, że bezwzględnie odrzuca się projekty suboptymalne, odrzuca się projekty, które są takie, no dobrze, zróbmy to, zobaczymy co wyjdzie, bez określenia naprawdę wysokiego poziomu ambicji tego projektu. Zapytałam się jednego z menedżerów o to, no dobrze, ale jak jest taki młody badacz, który robi projekt, poświęcił kilka miesięcy, pół roku, czy nawet rok na ten projekt i dochodzi się do wniosku, że jest to projekt suboptymalny, to trudno, ja wiem jako naukowiec, że jest mi bardzo trudno zostawić coś, bo jeszcze

mam taką nadzieję, że może coś z tego wyjdzie, i jak sobie radzą z tym, szczególnie u młodych naukowców, którzy jednak bardzo ambicjonalnie podchodzą do tego typu projektów. I menedżer powiedział, słuchaj, u nas nie zamyka się projektów, u nas zastępuje się je lepszymi. I to było coś takiego dla mnie niesamowitego, że w zasadzie chodzi o to, że przekłada się, jakby podsuwa się takiemu badaczowi projekt, który jest po prostu lepszy, jego zainteresowanie, jego pasja przejdzie na ten nowy projekt a ten projekt tak powolutku sobie gdzieś tam obumrze. I też nie ma takiego naciskania i zmuszania pracowników, żeby rzucili jakieś projekty. Wreszcie, to wszystko tak brzmi fajnie i zapytałam się, kto im daje pieniądze, to znaczy, kto za to wszystko płaci. Okazuje się, że Microsoft nie ma żadnej finansowej zależności od reszty organizacji, jest po prostu przez firmę przeznaczany budżet na badania naukowe. Ten budżet jest przydzielany działowi badawczemu, dzielony na grupy badawcze, grupy badawcze zarządzają tym budżetem i po prostu tak jest. Nie ma czegoś takiego, np. jak w ... pracowałam, myśmy musieli chodzić do zespołów biznesowych i prosić ich, żeby nam zapłacili za nasze badania. Tu nie ma absolutnie takiej zależności. Natomiast jest wpływ na badania ze strony produktów, mianowicie zespoły produktowe raportują jak dalece należy pomagać w rozwijaniu swoich produktów firmy. Czyli, jeżeli jest mały, to automatycznie taki zespół musi się zastanowić jak lepiej się skierować w kierunku reszty firmy. Jest taka organizacja, która wspomaga dział badawczy, która się nazywa ..., jest to zespół ludzi i byłych badaczy, których celem jest usprawnianie komunikacji pomiędzy działem badawczym a zespołami produktowymi. To są takie osoby, które chodzą na wszystkie zebrania,

wszystkich zespołów produktowych, patrzą co tam się dzieje, na jakim etapie tworzenia produktu dany zespół jest i przenoszą tą wiedzę z powrotem do działu badawczego, który dzięki temu może podjąć decyzję, teraz jest dobry moment, żeby zrobić z kimś projekt, teraz jest dobry moment, żeby przenieść jakąś wiedzę, teraz jest dobry moment, żeby pokazać ..., albo że to jest zły projekt, żeby danemu zespołowi przeszkadzać. I ten zespół ..., to są tacy ludzie, którzy są ambasadorami działu badań, czyli oni byli kiedyś badaczami, wiedzą, rozumieją na czym polegają badania i są w stanie przetransferować chociaż taki załączek tej wiedzy z tego co się dzieje w dziale badawczym do zespołów produktowych po to, żeby zainteresować tym czym dział badawczy w danym momencie się zajmuje. Są też interesariusze zewnętrzni, już o czym wspominałam chwilę wcześniej, Microsoft jest zawsze obecny w społeczności naukowej. Objawia się to oczywiście przez publikowanie, ale też przez wizyty uniwersyteckie, przez wykłady i przez warsztaty, które są organizowane na uczelniach, na konferencjach, na sympozjach, itd. Też wspominałam, ... są plany autorskie, które właśnie Microsoft próbuje nie naruszać w żaden sposób. Natomiast jeżeli chce się zorganizować jakąś współpracę z firmą, to troszeczkę pracy się pojawia, więc się zapytałam ile trwa, to tak mniej więcej tydzień trwa i po prostu duży zespół zajmuje się taką sprawą, po prostu przygotowuje wszystkie odpowiednie dokumenty. Zaprasza się naukowców na wizyty badawcze, czyli jeżeli nie można, nie ma możliwości transferu poprzez stworzenie konsorcjum badawczego między uczelnią a firmą, to zaprasza się badaczy do firmy i oni robią wspólnie projekt i w ten sposób jakby wiedza przechodzi na daną uczelnię. Wreszcie, Microsoft

sponsoruje badania. Sponsoruje produkty badawcze, jak i indywidualnych pracowników naukowych poprzez przyznawanie im rocznych grantów na bardzo, bardzo różnym poziomie. Także, oni są bardzo otwarci na to, żeby ktoś przyszedł, jakiś pracownik naukowy i pokazał im to, czym się zajmuje. Jeżeli to jest coś interesującego, z jakiegoś względu dla Microsoftu to są skłonni zapłacić. Np. ..., moja osoba, która mnie tam zaprosiła do Microsoftu powiedziała, że sponsoruje od wielu lat grupę badawczą na uniwersytecie ..., która zajmuje się tworzeniem rozwiązań związanych z dostępnością do informacji w Internecie dla osób niepełnosprawnych. Po prostu to jest taka rzecz, która bardzo wpisuje się w to co Microsoft chciałby robić i co robi, w związku z tym jest to dla nich taka też, dobre samopoczucie, że sponsorują właśnie tego typu badania. Teraz kariera. Ponieważ cała kultura opiera się o bycie niezależnym i samodzielny, zastanawiałam się w jaki sposób można taką rzecz przeprowadzić w firmie. Generalnie cały system oceny pracowników jest organizowany tak, żeby pracownicy chcieli być ciągle lepszymi pracownikami, czyli żeby ciągle się rozwijali, ciągle dążyli do polepszania swoich kwalifikacji i umiejętności. I generalnie opiera się o to, że każdy pracownik jest odpowiedzialny, sam zarządza swoimi zadaniami ... poprzez przygotowanie tzw. ..., czyli rozwiązań zawodowych, które tamten pracownik przygotowuje i opisuje na początku roku, pisze, w tym roku chcę zrobić to, i to, takie są moje plany, takie są moje założenia, to chcę osiągnąć, chcę być na takim poziomie i jeżeli te założenia są dyskutowane z menedżerem danego pracownika, sprawdzane czy one są wystarczająco ambitne i czy pomogą w rozwoju kariery i jeżeli tak jest, to jest taka umowa nieformalna pomiędzy

pracownikiem a menedżerem, że to będą te zadania, którymi będzie się zajmował w danym roku. Zobowiązania mogą być albo bardzo konkretne, np. chcę mieć publikację z tego i tego tematu na tej konferencji, albo w tym czasopiśmie naukowym, albo chcę pięć publikacji w dobrych czasopismach naukowych. Także tutaj jakby nie ma złotego środka na to, w jaki sposób tego typu zobowiązania się przygotowuje. W związku z tym, że wszystko opiera się o takie właśnie nieformalne zobowiązania, zapytałam się jak ludzie przechodzą przez kolejny szczebel kariery. Okazuje się, że w Microsoftcie jest osiem stopni kariery naukowej. Jak się przychodzi to się jest juniorem i generalnie celem juniora jest ustanowienie swojego nazwiska w społeczności naukowej, czyli taki młody pracownik musi się skupić na tym, żeby robić dobre badania naukowe, żeby stać się znanym w społeczności naukowej z jakiegoś konkretnego tematu, czyli skupieniu na przeprowadzeniu badań, na robieniu publikacji i na uczestnictwie w jakiś aktywnościach związanych ze światem naukowym, czyli w jakiś komitetach konferencyjnych, bycie edytorem, czy recenzentem w czasopismach, również konferencjach naukowych. Z czasem, kiedy już taki pracownik ustanowi to swoje nazwisko i jest rozpoznawany w społeczności naukowej, po to, żeby mógł wzrastać w karierze swojej naukowej, musi zająć się tworzeniem coraz bardziej wpływowych projektów, czyli dobrze mieć projekty, które nie tylko są wpływowe na środowiskowe naukowe, ale zaczynają mieć wpływ na to co dzieje się w zespołach produktowych. Wreszcie kolejnym krokiem, to jest przygotowanie linii badań, czyli nie skupieniu się na zrobieniu jednego badania, jednego tu i jednego tu, tylko przygotowania całej linii badań w danym temacie, który pozwala na pogłębienie wiedzy w danym kierun-

ku. I wreszcie taki ostatni trop, to stanie się wizjonerem, czyli bycie taką osobą, która prowadzi grupę ludzi, którzy w ramach tej grupy prowadzą swoje projekty, które odpowiadają jakiejś konkretnej wizji w rozwoju technologii, funkcjonowania świata, itd. Pracowników ewaluuje się, bo oczywiście trzeba weryfikować się to, do czego się zobowiązali, to co robią. Istnieje coś takiego jak ewaluacja, która odbywa się dwa razy w roku. Jest to znowu wszystko bardzo nieformalne. Jest to zmowa między menedżerem, a pracownikiem, gdzie wyciąga się te zobowiązania zawodowe, zobowiązania zawodowe, które sobie ktoś ustalił na dany rok i po prostu sprawdza się jak się rozwijają, czy może coś warto zmienić, czy może sytuacja się zmieniła i warto się skupić na jednych projektach, bo wiadomo, że trudno jest zaplanować coś na rok do przodu bez jakiejś takiej możliwości korekty. Wreszcie, czyli jest to też moment analizy zaawansowania podjętych zobowiązań. Jeżeli wszystko się rozwija w miarę dobrze, to nie ma problemu. Jeżeli są jakieś problemy, to należy przedyskutować i zobaczyć dlaczego te problemy zaistniały, czy jest to wina pracownika, czy to jest wina jakiś czynników zewnętrznych. Jeżeli jest to wina czynników zewnętrznych, to należy się zastanowić w jaki sposób takie problemy rozwiązać. Pracownicy też są proszeni o bardzo nieformalne udokumentowanie swoich osiągnięć, jest to po prostu przygotowanie, z publikacjami, z projektami, itd., po to, żeby to była taka podstawa do dyskusji z tych osiągnięć. Generalnie co jest bardzo istotne, to jest to, w jaki sposób ktoś funkcjonuje w zespole. W ogóle te zdolności interpersonalne i umiejętność pracy w zespole jest taką cechą, która przez wszystkich menedżerów jest bardzo wysoko ceniona i jest zawsze analizowana i oceniana. Jeżeli

ktoś umie współpracować, jeżeli umie tworzyć zespoły, umie być liderem, umie współpracować z innymi ludźmi, to wtedy jest dużo niżej oceniana. Jeżeli dana osoba jest takim bardziej indywidualistycznym naukowcem, który tak raczej siadł sobie w swojej własnej jaskini i dłubał w swoim własnym projekcie. Jak już wspomniałam, transfer wyników badań nie jest obowiązkowy ale jest bardzo wysoko ceniony. Jeżeli ktoś ma transfer wiedzy do produktu to jest niesamowity krok w karierze, jest to bardzo doceniane i wiąże się to oczywiście z jakimiś bonusami i tego typu rzeczami. Także jest też motywacja do tego, żeby tą wiedzę jednak przekładać na produkty. Generalnie ocenia się pracownika poprzez porównywanie jego osiągnięć względem innych członków zespołu. Czyli nie ma takiej absolutnej miary, np. ilościowej, oddaj pięć publikacji, piątka, cztery publikacje, czwórka, itd. Nie. Jeżeli jest dobry zespół i ktoś jest, bierze się tego najlepszego człowieka w tym zespole, który miał najwięcej publikacji, najwięcej osiągnięć i wobec niego porównuje się wszystkich innych pracowników. I to jest taka, pewien aspekt współzawodnictwa z jednej strony, ale z drugiej strony też motywuje do dużej współpracy z tego powodu, że wiadomo, że w zespole można osiągnąć więcej niż indywidualnie. W związku z tym jakby ta agregacja wysiłków jakby pozwala na osiągnięcie dużo większych wyników niż jak robi się to samemu. I jest tal, że jeżeli ktoś uzyskał samą ewaluację na przełomie dwóch, trzech lat, to jest to, może to być powód do zwolnienia takiego pracownika z firmy. Jeżeli chodzi o zarządzanie zespołem. Menedżer to jest tak naprawdę ..., to jest osoba, która. Sama jest badaczem, nie ma przewidzianych ..., którzy są menedżerami, sama robi badania, ale nie jest seniorem, jest osobą,

która chce, która jest taką osobą, która prowadzi młodszych pracowników. Mery mówi, czyli znowu moja gospodyni, kiedy się jej zapytałam o to, w jaki sposób wybiera swoich menedżerów, powiedziała, że każdy kto przychodzi do niej do zespołu, w pewnym momencie jest pytany, czy chcesz być menedżerem i okazuje się, że w większości przypadków każdy mówi, że tak. Wtedy ona się pyta, a dlaczego chcesz być menedżerem. Jeżeli ktoś powie, bo ma pomysł i chce mieć ludzi, żeby go zrealizowali, niestety menedżerem nie zostanie. Nie ma po prostu takich szans, bo to jest lider, czyli to jest osoba, która ma własną wizję i chce zespół, sama może sobie ten zespół organizować. Jeżeli natomiast ktoś przychodzi i mówi, chce być menedżerem, bo lubię ... ludzi, lubię pomagać ludziom, lubię im pokazywać kierunki, lubię jakby pomagać im realizować te wizje, taka osoba zostaje menedżerem. Wszyscy menedżerowie w zespole Mery byli właśnie takimi osobami, które ... przyszli z uczelni, zaczęli pracować w firmie i oni w taki sposób dość oryginalny, mieli takie podejście do pracowników, jak to studentów. Czyli mieli tych pracowników i chcieli, żeby oni się wzrastali, się rozwijali i żeby byli coraz lepsi. Grupy badawcze są małe, to są, z reguły trzy a pięć osób, jeden zespół, który był większy, miał osiem osób i generalnie założenie jest takie, że dzięki temu, że zespół nie jest bardzo duży, to pozwala temu menedżerowi być również badaczem. Jednocześnie jest takie założenie, że sukces lub porażka menedżera pracownika jest sukcesem lub porażką menedżera. Czyli jeżeli komuś z zespołu coś się nie uda, znaczy, oczywiście, jeżeli coś się nie uda ze względów niezależnych, to nie można z tym nic zrobić, ale jeżeli się coś nie udało ze względu na jakieś niedociągnięcie to jest to też porażka

menedżera. Menadżer jest odpowiedzialny za budżet. O budżecie jeszcze powiem za chwilę. Generalnie założenie jest taki, że ciągle spłaszcza się strukturę organizacyjną, czyli generalne założenie jest takie, że jest bardzo mało poziomów menedżmentu i generalne założenie jest takie, że menedżerowie są też pracownikami, czyli oni cały czas też są aktywni, zaangażowani w działania badawcze. Np. Mery, która prowadzi zespół 30-osobowy, cały czas realizuje swoje badania. Także po prostu jest takie założenie, że nie wszyscy są samodzielni, mogą samodzielnie robić swoje badania, ale ... co jakby daje im taką świadomość tego, co się dzieje w nauce i są dzięki temu partnerami do dyskusji ze swoimi pracownikami, jednocześnie jakby pomagają, ... wszystkie zależności wynikające z prowadzenia różnych typów badań. Zadaniem menedżera to jest wspomaganie kariery członków zespołu. O tym chwilę mówiłam, generalne założenie jest takie, że menedżerowie mają rozmawiać ciągle ze swoimi pracownikami po to, żeby widzieć gdzie są kłopoty, gdzie utykają i pomagać im, mogą się rozwijać naukowo, przejść do kolejnego poziomu kariery zawodowej, itd. itd. Wspomaganie jest też rozwoju naukowego, czyli menedżerowie są również badaczami i robią projekty również z członkami swoich zespołów i dzięki temu są bardzo aktywni, wpływają swoją wiedzą, swoimi umiejętnościami na rozwój ich naukowy. Ich zadaniem jest wspieranie współpracy. Oni są odpowiedzialni za to, żeby swojego pracownika wysłać do danej osoby i powiedzieć, powinieneś porozmawiać z tą, i z tą osoba, bo te osoby mogą ci pomóc w realizowaniu twoich wizji. Muszą też zajmować się personalnie. Naukowcy są ludźmi też niezależnymi, o twardych charakterach, więc w związku z tym czasami pojawiają się konflikty personalne i zadaniem menedżera jest

te konflikty interpersonalne rozwiązać. Są też odpowiedzialni za utrzymywanie kontaktów zewnętrznych, jeżeli chodzi o dział badawczy jak i jeżeli chodzi o firmę, czyli utrzymywanie kontaktu z instytucjami naukowymi, z uniwersytetami, z innymi firmami, itd. Wreszcie, są też odpowiedzialni za ... osiągnięć naukowych. Wszyscy menedżerowie wysyłają e-maila, gdzie są wypisane wszystkie osiągnięcia zespołu i ... co każdy zespół robi, czym się zajmuje i jakie ma osiągnięcia, co też tak do pewnego stopnia wpływa na tą rywalizację i na współzawodnictwo, tak jak pracownikami, to również zespołami. Oczywiście odpowiedzialność z innymi menedżerami, wspólne tworzenie np. wizji danej grupy. Zapytałam się też ich o strategię zarządzania i okazało się, że znowu to wszystko jest bardzo nieformalne, bardzo takie luźne. Generalnie wszyscy menedżerowie powiedzieli mi, że po prostu starają się nie przeszkadzać swoim pracownikom w robieniu dobrej roboty. Generalnie jest tak, że jedna z menedżerek ... powiedziała, że ona ma w swoim zespole dwie osoby, którym po prostu nie wchodzi w drogę na wszelki wypadek, bo nie daj Boże jeszcze coś namiesza. W związku z tym oczywiście zagląda do nich, śmieją się, że ma strategię wkładania głowy do pokoju i pytania się co tam słyhać. I generalnie to była jedyna forma zarządzania tymi osobami. Jeżeli sobie dobrze radziły, wszystko szło świetnie, to nie było sensu im w żaden sposób przeszkadzać. Jeżeli chodzi o takie bardzo formalne, dość nieformalne metody, to każdy z menedżerów organizował spotkania ze swoimi pracownikami raz na dwa tygodnie. Przychodził pracownik, siadał ze swoim menedżerem i dyskutowali, co słyhać w projekcie, co się dzieje, jak się wszystko toczy, może są jakieś kłopoty, może chcesz przedyskutować procedurę badawczą, czyli

to znowu było na poziomie interpersonalnym, zarządczym jak i na poziomie czysto naukowym, czyli jakby takiego wsparcia we wprowadzeniu badań jako naukowiec. Były testowane spotkania formalne, przyjeżdżała dana grupa, siadała i każdy opowiadał co się u nich w projekcie dzieje, ale okazało się, że to się nie sprawdziło, bo niektórzy twierdzili, że ponieważ były spotkania co tydzień, to wyglądało na to, że jakby nie było wystarczająco dużo rzeczy do przedyskutowania, wszyscy się nudzili, ziewali i w związku z tym zrezygnowali z takiego podejścia i zdecydowali, że będą organizowali nieformalne spotkania grupowe, takie lunchowe. Czyli wychodzą wszyscy razem raz tygodniu na wspólny posiłek i to jest taki moment, gdzie można się podzielić co się dzieje we wszystkich projektach, jak i pogadać o takich zwykłych rzeczach takich bardziej osobistych. To też powodowało, że zespoły stawały się nie tylko grupom ludzi i pracującym, ale grupom też znajomym i przyjaciół. Także w zasadzie ... bardzo mocno ze sobą zaprzyjaźnione. Kolejnym sposobem zarządzania to była po prostu współpraca przy projektach. Menedżer współpracował ze swoimi pracownikami przy projektach badawczych i w związku z tym jakby widział na bieżąco się dzieje, jak ten pracownik się rozwija, jaką robotę robi, jak jest zaawansowany, w czym jest dobry, w czym jest zły i dzięki temu pomagać im w rozwijaniu się i podejmowaniu kolejnych kroków w karierze. Jeżeli chodzi o strategię na najwyższym poziomie, to jak już wspomniałam, nie ma wizji dla działu badawczego, każdy robi badania takie jak uważa, że są najlepsze i generalnie to jest taki ciąg oddolnie ciągnięty dział badawczy. Jeżeli chodzi o, oczywiście jest tak, że menedżerowie mają większą świadomość tego co się dzieje zarówno w danej grupie badawczej jak i w

różnych grupach badawczych, w związku z tym oni też mają takie zadanie myślenia strategicznego rozwoju badań, ale znowu to nie wiąże się absolutnie z narzucaniem kierunku badań, ale bardziej z tworzeniem tych połączeń pomiędzy różnymi osobami, różnymi zespołami badawczymi. Ich celem jest wiedza o tym co się dzieje we wszystkich grupach badawczych. Jeżeli ktoś zaczyna pracować nad podobnym tematem, to po prostu należy je połączyć i sprawić, żeby oni wspólnie ze sobą współpracowały. I wreszcie jeżeli chodzi o tego wyższego menedżera, czy li moją gospodynię Mery, ale też menedżerów z firm produktowych, z którymi rozmawiałam, to ich celem jest ciągle wspieranie podległych im menedżerów w dążeniu do stworzenia im wizji, czyli do stworzenia takiego zespołu jaki oni by chcieli. Wszyscy menedżerowie mieli bardzo różne metody zarządzania, naprawdę z tych zespołów był bardzo, bardzo inny i jakoś i celem ich menedżera było to, żeby pomóc im w doprowadzaniu im do ... Jeżeli chodzi o menedżerów, menedżerów to było dążenie do ciągłej rozmowy pomiędzy menedżerami na poziomie badawczym a menedżerami na wyższym poziomie po to, żeby pomagać im prowadzić zespoły. Występowała coś takiego jak analiza oceny menedżera czy innych, zarówno pracowników jak i innych menedżerów w celu określenia tego, czy jest on dobrym menedżerem. Jednocześnie Mery, czyli ten wyższy ... comiesięcznie spotykała się na krótko ze wszystkimi członkami swojego zespołu po to, żeby zobaczyć czy nie ma problemów między pracownikami a ich menedżerami, żeby wiedzieć, czy na pewno wszystko toczy się w dobrym kierunku. Generalnie jeżeli ktoś nie jest dobrym menedżerem, to może przestać być menedżerem z dnia na dzień. Po prostu założenie jest takie, że utrzymuje się tylko i wyłącznie dobrych mene-

dżerów, bo dobrzy menedżerowie pomagają pracownikom być dobrymi pracownikami. Jak ktoś jest złym menedżerem, to należy go jak najszybciej usunąć i bardzo często zdarza się, że po prostu menedżer przestaje być menedżerem bardzo szybko. Krótko o budżecie. Ja nie wspomniałam, że jest brak zależności finansowej w stosunku do firmy albo innych interesariuszy. Właścicielem budżetu jest menedżer grupy, który dostaje ten budżet od dyrektora działu badań. Generalnie jeżeli chodzi o to, co z budżetu płaci się za standardowy sprzęt ... i za podróże, a z budżetu grupy płaci się za sprzęt, który jest niestandardowy, za pensje, za kontraktorów, czyli za tych wszystkich ludzi, którzy wspomagają zespół oraz prezenty. To jest też taka interesująca rzecz. Mianowicie, każdy menedżer grupy ma budżet, który może wydać albo na wspomaganie konferencji, albo na wspomaganie indywidualnych pracowników naukowych, po to, żeby mogli robić swoje własne badania. Nie muszą to być osoby z wewnątrz Microsoftu, mogą to być osoby też zewnętrzne. Budżet jest przygotowywany na początku roku i jest rewizytowany raz na kwartał po to, żeby sprawdzić co się dzieje, czy nie jest za dużo pieniędzy wydanych, czy nie jest za mało pieniędzy wydanych. ... bardzo nieformalne, Excel, który miał nie wiem, to co ja widziałam, to miał osiem ..., to były trzy kolumny i to było takie ogólne założenia. Generalnie jest bardzo oportunistyczna analiza budżetu, jeżeli zdarzają się wydatki niespodziewane. Generalnie założenie jest takie, że jeżeli coś wyskoczyło. Opowiadali mi menedżerowie o jednym przypadku, kiedy potrzebowali nagle kupić sprzętu za 30 tys. dolarów, to po prostu poszli do dyrektora i stwierdzili, że potrzebujemy pieniędzy. OK., podoba mi się wasz projekt, proszę bardzo kupujcie. Wreszcie

to jest taki ... każdej dużej firmy, reorganizacje. Firmy ciągle się reorganizują. Ja też trafiłam na reorganizację, a ponieważ uczestniczyłam w tych spotkaniach jako widz, to widziałam, żeby były pewne dyskusje związane z tym, w jaki sposób firma się reorganizuje. Wybranim celem każdej reorganizacji jest konsolidacja w celu uzyskania trzech wyników. Zmiany nie są, ... nie są narzucane na poziomie organizacji, one są tworzone i definiowane na poziomie grupy, czyli Mery jako moja gospodyni mówi, że czasami widzę, że niezbyt sprawnie funkcjonujemy, może warto dwie grupy złączyć, albo jakieś grupy rozdzielić, albo może warto jedną grupę przenieść do innego działu, do innej grupy, bo tam będzie lepiej funkcjonował. I to wszystko odbywa się w taki bardzo płynny sposób, natomiast to co Mery powiedziała, to że ... odbywa się natychmiast. Zmiana musi być bardziej, muszą mieć, żeby się do tej zmiany przyzwyczaić, przygotować psychicznie, jakby tak przeorganizować w głowach, mówiąc w związku z tym w momencie kiedy jest jakaś decyzja o tym, żeby przeprowadzić jakąś zmianę, to ona powoli zaczyna rozmawiać. Najpierw indywidualnie ze wszystkimi menedżerami, potem zespołowo z menedżerami, potem indywidualnie ze wszystkimi pracownikami i w momencie kiedy już wszyscy jakby mentalnie się pogodzą z tą zmianą wtedy ona następuje. I dzięki temu to powoduje, że pracownicy nie odchodzą, bo bardzo często przy reorganizacjach to jest taki moment kiedy ludzie zaczynają się frustrować, nie chcą więcej funkcjonować bo z jakiegoś powodu ona im nie odpowiada i właśnie w ten sposób Mery ma bardzo małą fluktuację jeżeli chodzi o pracowników. Ludzie chcą tam pracować i nie odchodzą. I tak to właśnie Mery radzi sobie z reorganizacją. Podsumowanie. Microsoft to jest jeden z dwóch najlepszych

ośrodków badawczych na świecie. Microsoft i ... To są dwa miejsca na świecie, gdzie każdy naukowiec, przynajmniej z mojej dziedziny chciałby pracować, po prostu tam się robi rzeczy, które są publikowane na najlepszych konferencjach, w najlepszych czasopismach naukowych, najbardziej zaawansowanymi badaniami naukowymi. Poziom osiągnięć i liczba tych osiągnięć naukowych jest po prostu ogromna. Jak ja jeżdżę na swoje konferencje, to jedna trzecia publikacji jest z Microsoftu. ... nagrody, które dostają wyróżnienia, które są po prostu, mają ogromny wpływ na dziedzinę. Rozmawiałam z bardzo wieloma pracownikami w trakcie tej wizyty działu badawczego i wszyscy powiedzieli, że oni tam chcą być i naprawdę jest tam strasznie dobrze bo mogą robić to co chcą i po prostu mogą realizować swoje zadania w zasadzie bez żadnych ograniczeń. Jednocześnie jest coś, co było też dla mnie taką refleksją, że jest ogromna świadomość unikatowości tej kultury. Ci pracownicy wiedzą, że takie miejsca nie trafiają się zbyt często i dlatego też pewnie chcą tam pracować. Dziękuję bardzo.

Pan dr Kozłowski - przewodniczący obrad

Dziękuję bardzo. Proszę państwa, zanim rozpoczniemy dyskusję, chciałem powiedzieć, że to jest część działań w ramach tego naszego projektu badania i mamy w tej chwili zrobione badania w ośrodku zarządzania badaniami w środowisko naukowe. W tej chwili robimy badania dotyczące przemysłu. Na podstawie naszych badań dotyczących zarządzania badaniami w nauce wynika, że jedna rzecz jest wspólna, brak strategii. Poza tym wszystko jest jak gdyby różne, łącznie z tym, że wszystkie projekty się udają. Jedynie w 30 proc. pojawiają się wyniki niespodziewane. Czyli ryzyko jest ograniczone i zobaczymy jak

będzie w przemyśle, być sytuacja będzie inna. Chwilowo prawdę powiedziawszy, nie wiem jak państwo, ale ja słucham tego jak bajki. Proszę państwa zapraszamy do pytań. Prosimy o przedstawianie się.

Pani

... zajmujemy się troszeczkę ostatnio właśnie badaniami dotyczącymi wpływu zarządzania ... inna innowacyjność firm i ... Ja rozumiem, że menedżer ma ..., ale czy jest swobodny w dysponowaniu ..., również jeżeli chodzi o rynek ... Ja rozumiem, że menedżer ma do dyspozycji budżet, ale czy jest swobodny w dysponowaniu tym budżetem, również jeżeli chodzi o rynek ...

Pani dr Agnieszka Szóstek

To znaczy jest tak, że ... siatkę płacową, natomiast oczywiście te ... są dobre. Są to też ..., wiadomo, że te pensje są na stosunkowo wysokim poziomie, natomiast jest inna zależność. Mianowicie, osiągnięcia zawodowe są co roku nagradzane w jakiś tam sposób. Nagradzane są na trzy sposoby, jest podwyżka, jest premia i jest udział w firmie, czyli dostanie udziałów firmy. Natomiast, to może tak nie zabrzmie dobrze w takim kontekście też ..., spojrzenie na te sprawy. Natomiast ja myślę, że od pewnego poziomu wynagrodzenia, takiego komfortowego, on nie musi być wysoki. Pracownik naukowy, dla pracownika naukowego nie do końca ... Wydaje się, że w momencie kiedy ta ... Jeżeli te pensje są na jakimś poziomie co ja wiem z własnego doświadczenia, gdzie w firmie mogłam zarabiać dwa razy więcej niż zarabiałem na uczelni, ale nasze pensje były wystarczająco dobre do godziwego życia, to automatycznie jakby motywacją była możliwość realizowania ..., możliwość rozwoju naukowego, możliwość wyjazdów naukowych i tego typu

rzeczy. I to była tak naprawdę dużo większa motywacja niż same te pieniądze, takie, że tak powiem.

Pani

Czyli raczej nie ma tam ... jakiejś nagrody za ..., systematyczne takie oceny ...

Pani dr Agnieszka Szóstek

Oczywiście jest premia. Jeżeli ktoś ma duży transfer wyników badawczych do produktów, to wiadomo, że ta premia jest na pewno wyższa, natomiast jest to jakby ocena tych wyników takich ciągłych na poziomie, na którym pewnie powinien być. Czyli jakby ... się pracowników nie absolutnie przez całą grupę, tylko ... i w ten sposób jakby można ocenić tak naprawdę ich relatywny rozwój.

Pani, wypowiedź nie do mikrofonu ...

Pani dr Agnieszka Szóstek

W ogóle to jest, znaczy tak, ja ... specyfikę, jak powiedziałam, w dziale badawczym robi się takie projekty, które miałyby się nie udać, żeby w produkcie, w który trzeba włożyć bardzo dużą sumę pieniędzy, żeby te projekty się udawały. Czyli tutaj jest takie założenie robienia tych badań po to, żeby przetestować opcję i wybrać najlepszą. W związku z tym dział badawczy jest bardzo specyficzny w tym znaczeniu, natomiast wydaje mi się, że nawet w firmach, które mają działy badawcze mniejsze, czasami warto jest właśnie pozwalać badaczom na zrobienie, na przetestowanie pewnych rozwiązań, ... można zrobić kilka wersji, można zobaczyć w jaki sposób ludzie na nie reagują i dopiero po podjęciu jakiejś tam decyzji wdrożyć to do produktu. Jeżeli chodzi o wdrażanie rozwiązań do produktu, to Microsoft jest dosyć specyficzny w tym znaczeniu, bo oni robią ... i jeżeli robią ..., to robią

duży. Natomiast wiadomo, że taki cykl produktowy to nie jest jak w firmie ..., cykl produktowy jest dosyć szybki. Tam ten cykl trwa rok, dwa lata, trzy lata, w związku z tym jakby waga tej decyzji jest dużo wyższa i to jest pewna strategia stworzona dla takich produktów. Ta strategia jest stworzona w bardzo interesujący sposób. Też miałam możliwość zobaczenia tego. Mianowicie polega to na tym, że stawia się sobie cele dotyczące tego, gdzie jest ... 3 lata. Natomiast widziałam taką strategię tworzoną dla działu G ... i oni sobie zdefiniowali takie stwierdzenie, nie mogę powiedzieć o co chodziło, natomiast napisali w jednym zdaniu gdzie chcą być za trzy lata, jeżeli chodzi o ... Potem podzielili to na trzy filary definiujące co to znaczy, że oni tam chcą być. Na bazie tych filarów zdefiniowali scenariusze, które chcą osiągnąć i na tej podstawie zaczęli przygotowywać listę potencjalnych projektów, produktów, itd. I dzięki temu, jeżeli robią jakiś produkt, zawsze mają możliwość powrotu do każdego, jeżeli np. wydaje im się, że gdzieś odpłynęli od tej swojej wizji, to zawsze mają możliwość weryfikacji tego założenia na wyższym poziomie abstrakcji. I to powoduje, że te projekty są bardzo spójne i to też powoduje taką niesamowitą rzecz, że wszyscy pracownicy wiedzą jaka jest wizja i wiedzą do czego dążą. To też uwspólnia bardzo działania pracowników i motywację pracowników, bo jeżeli wiedzą po co pracują, jaki mają cel osiągnąć za te trzy lata, to wszyscy koncentrują swoje siły, żeby ten cel osiągnąć.

Pani, wypowiedź nie do mikrofonu ...

Pani dr Agnieszka Szóstek

Tak, to prawda. Przyznam, że nie zapytałam.

Pan, wypowiedź nie do mikrofonu ...

Pani dr Agnieszka Szóstek

Jest więcej przykładów. ... który jest innym takim przykładem. ... było zrobione w latach 70., stało się sukcesem ... Ma mnóstwo takich produktów, gdzie też pracowałam, np. mój pomysł ... został wdrożony. Jeden został wdrożony rok temu, czyli robiłam badania i przygotowywałam, a drugi jest w tej chwili wdrażany. Więc to jest też jakby to opóźnienie pomiędzy badaniami, a ... To jest myślę, że bardziej odpowiedni przykład, natomiast jest tak, że każdy projekt ma czas od koncepcji do wyjścia na rynek jest w zasadzie około dwóch lat.

Pan, wypowiedź nie do mikrofonu ...

Pani dr Agnieszka Szóstek

W związku to, te zmiany są takie tzw. ...

Pan

... dwie sprawy, jest jedna, że istnieje dział w Microsoftzie, który zajmuje się badaniami co by było, gdyby, gdyby ... A druga rzecz, którą pani powiedziała, że są prace, w których jest wyznaczony ... To co pani mówiła przez godzinę, to jest absolutnie dowolne, ... Proszę pani jest masę rzeczy zrobionych ... Ja mam taką sugestię, gdyby pani chciała się zapoznać z takimi pracami w Polsce, to ...

Pani dr Agnieszka Szóstek

Na pewno. A w ogóle poruszył pan bardzo interesujący temat, bo nie wspomniałam o tym. Mianowicie, jeżeli chodzi o ... Wszyscy menedżerowie powiedzieli mi, że ... Dział kadr ... jest bardzo dobrze zdefiniowana procedura rekrutacyjna dla nowych pracowników. Bardzo trudno się tak naprawdę dostać do Microsoftu. W momencie kiedy ja tam byłam, ... była osoba,

pracownik naukowy na stanowisku właśnie w grupie Mery, była ona wybrana ...

Pan, wypowiedź nie do mikrofonu ...

Pani dr Agnieszka Szóstek

Nie o to chodzi, tam jest akurat dużo ... ta liczba, ale tylko z tego powodu, że tam są wybrane osoby, zapraszane, ... Natomiast, jeden z menedżerów powiedział, że on zatrudnia osobę dopiero po tym, jak przez dwa lata ze sobą współpracują. Czyli jak jest ktoś kto jest doktorantem, albo pracuje gdzieś na uniwersytecie i oni po prostu sobie współpracują, mają wspólne projekty i dopiero po dwóch latach, kiedy to wszystko się sprawdzi, kiedy okaże się, że jest synergia pomiędzy oczekiwaniami menedżera i potrzebami zespołu a daną osobą, to wtedy taka osoba jest ...

Pan, wypowiedź nie do mikrofonu ...

Pani dr Agnieszka Szóstek

Ja myślę, że to faktycznie dają taką możliwość jakby wybrania tych, z którymi jest po drodze.

Pan, wypowiedź nie do mikrofonu ...

Pani dr Agnieszka Szóstek

To znaczy tak, zdecydowanie, Microsoft jak był ... Generalnie ... kiedy głównie stał się duży i w pewnym momencie okazało się, że tak naprawdę nie wiadomo z kim się komunikować i o czym, bo myśmy sobie tam wszyscy jak takie stado ... robili swoje rzeczy i czasami ... Microsoft miał taką zasadę wahnięcia, to jest nietypowe, że najpierw był bardzo luźny, potem przeszedł dość mocno hierarchiczną strukturę i teraz się z tej hierarchicznej struktury wycofał i właśnie ... cały czas organizacje, zmniejsza obciążenie proceduralne. Mery, która pracuje tam 16 lat powiedziała, że ona pamięta czasy, kiedy

musiała przygotowywać duże budżety, raportować różne ..., w tym momencie nie musi tego robić praktycznie w ogóle. Czyli po prostu jest dążenie do usprawniania systemu poprzez, tworzenie systemu, który ufa pracownikom, dobrze ich dobiera, dba o to, żeby to byli dobrzy ludzie, natomiast też jakby głównie takie zaufanie, które ... To było pierwsze pytanie. Aha, co można w Polsce wprowadzić. Ja myślę, że pewnie można wszystko wprowadzić w jakiś tam sposób. Oczywiście firmy są różne, są różne sposoby funkcjonowania. Mnie się wydaje, co ja bym widziała jako taką rzecz, która przynajmniej mnie się wydaje, że tak z perspektywy zewnętrznej, co jest dużym, co ma duży wpływ na funkcjonowanie, to jest większe zaufanie do pracowników. Pozwolenie im, żeby z jednej strony ... poprzez dążenie do, równanie do góry, a nie do dołu, czyli ... w jakiś tam sposób definiowania tych zobowiązań zawodowo poprzez ... ich osiągnięć względem innych osób, czyli ciągnięcie ich do góry jeżeli chodzi o ich ambicje zawodowe i jakieś tam dążenia, a z drugiej strony danie im też takiej możliwości bycia samodzielnymi, niezależnymi ludźmi, bo to jest największa taka wewnętrzna motywacja do tego, żeby robić dobrą robotę.

Pan, wypowiedź nie do mikrofonu ...

... czy pani widzi sens, albo możliwość propagowania, że takie podejście byłoby konieczne dla Unii Europejskiej, dla Polski, żeby okazać większą swobodę w ..., też w kontekście, że jeżeli ... Drugie pytanie, czy tylko ta firma, czy też może ...

Pani dr Agnieszka Szóstek

Jeśli chodzi o pierwsze pytanie, to całkowicie się z panem zgadzam. Mam takiego swojego ulubionego profesora z tej

uczelni, z którym jesteśmy zarówno zaprzyjaźnieni jak też jest on takim moim motorem, który gdzieś tam prowadzi mnie naukowo i zawsze mówi, że Unia Europejska ... bardzo dużą krzywdę żądając od nas tego, żebyśmy ... co wydarzy się za trzy, czy cztery lata, a tego się nie da zrobić. Zresztą to pan dyrektor opowiadał o instytucji, która ...

Pan

... instytucja, która wymyśliła m.in. internet i finansuje przeróżne projekty bardzo interesujące, ... a teraz prowadzi ... Pytałem prezesa tej firmy, prezydenta jakie rzeczy im się nie udały ... Wszystkie się udały. Jak to możliwe, przecież to niemożliwe. Jest możliwe, bo jeżeli przez 1,5 roku widzimy, że trzeba zmienić kierunek działania, to być może nie zrobimy uniwersalnej ..., ale zrobimy piękną ... Więc każdy projekt w ten sposób kończy się sukcesem. Natomiast w przypadku naszych grantów, nie ma takiej możliwości. To po prostu jest; oczywiście wszyscy pracują zgodnie z zasadami ekonomicznymi, nazwijmy to, czyli dostosowują się do systemu, w związku z czym zgłosić się z projektem, który może nie wyjść to graniczy z brakiem ostrożności.

Pani dr Agnieszka Szóstek

Myślę, że ... finansowania.

Pan, wypowiedź nie do mikrofonu ...

Nie, finansowanie ..., tylko ... Nie jest to metoda, która zachęca do innowacyjnych działań.

Pani dr Agnieszka Szóstek

Jeżeli chodzi ..., to znaczy, ja przyznam, że ... były różne strategie badań, ... trochę ten cykl był krótszy, bo jednak siedzieliśmy w jednym miejscu, firma była mniejsza, ... Pracownik naukowy, znaczy, nie ma działu badawczego, nie ma

takiego wydzielonego. Ale ja przyznam, że trochę mi tego brakowało, bo brakuje trochę ludzi do dyskusji, takich partnerów do wzięcia tego pomysłu i rozebrania go na kawałki ..., bo wiadomo, ... Z drugiej strony faktycznie ... co ja zauważyłam, że wyniki moich badań równocześnie z tym jak zostały opublikowane już były wdrożone w produkcję, więc jakby ten przepływ wyników badań do produktu był zdecydowanie szybszy. Ja myślę, że to jest też ... W Philipsie było trochę inaczej, w Philipsie myśmy faktycznie musieli szukać pieniędzy zewnętrznych i to prowadziło do, to znaczy ja myślę, że w takim dość specyficznym okresie wtedy, bo to był kryzys 2000, 2003, w związku z tym ... przez telewizory do sprzętu medycznego, więc jakby ten nadzór na to, żebyśmy my jako naukowcy współdziałali z ... wynika z tego, że trzeba ... na jakiś kompromis ...

Pan, wypowiedź nie do mikrofonu ...

Pani dr Agnieszka Szóstek

Można ... Robi się badania na każdym poziomie, chociaż nie ma ... jest część osób, które zajmują się ... czyli np. tym, ten algorytm wyszukiwania, jakieś tam przeliczanie matematyczne, ... i jest też bardzo dużo osób, którzy zajmują się tzw. ..., który może być albo taki przyszłościowy, czyli właśnie długoterminowy, albo może być robiony, np. przychodzi zespół produktowy i mówi, słuchajcie ... chcemy zrobić ... Wreszcie zróbcie nam projekt, bo ... i bardzo szybko jest przenoszony do produktu końcowego. Jednocześnie założenie jest takie, że wszystkie badania generalnie się publikuje. Jeżeli są badania, które ... w Microsoftzie ...

Pan, wypowiedź nie do mikrofonu ...

Pani dr Agnieszka Szóstek

W tym momencie jest dział, który zajmuje się patentowaniem tego typu rozwiązań i po prostu, więc jakby ten cykl patentowania jest zrobiony na tyle efektywnie, że naukowcy nie są ograniczeni, jeżeli chodzi o publikację. Ja myślę, że na pewno są jakieś projekty, które nie są publikowane, jestem pewna.

Pan, wypowiedź nie do mikrofonu ...

... dwóch wiceprezesów w Microsoftzie od produktów przyszłościowych. Jeden ... zajmuje się perspektywą od roku do pięciu lat, to co ..., a następny trochę wchodzi mu w paradę, bo od trzech do dziesięciu, czyli inaczej mówiąc, proces ... jest właśnie ... wymyślimy i powstanie w ciągu pół roku. To jest długi, długi proces i w tej chwili oni mają koncepcje, które się sprawdzają, bo słyszałem o tych koncepcjach parę lat temu i wygląda na to, że ... plus minus jeden rok. Czyli to jest zorganizowana maszyna, która ma dodatkowo zasilanie ..., który musi być ..., bo inaczej by nic z tego nie wychodziło, gdyby była tylko, taki ...

Pani, wypowiedź nie do mikrofonu ...

Pani dr Agnieszka Szóstek

... w związku z tym oni też ciągle weryfikują swoje założenia. Jeżeli chodzi o usytuowanie działu badań ... produkcyjnych, to tutaj Microsoft jeszcze ... ze swoich korzeni, zaszczości, gdzie ... produktowe były takimi ..., czyli jeden się zajmował produktami, jeden się zajmował ..., itd. itd. W tym momencie bardzo dużo wysiłku jest podane, żeby tworzyć zespoły, które przecinają te silosy i ... strategię również na takim poziomie trwałych organizacji. Ja jestem w tej chwili ... Jeżeli chodzi o dział badawczy, to jest ... i na

górze jest dział badawczy, który jest, ... naturalnie wpisuje się w różne działania różnych zespołów produktowych, w zależności od tego, gdzie jest zapotrzebowanie. On jest zupełnie nie związany z ..., czyli tak naprawdę ... Jest jeszcze taki proces, który się nazywa 360 stopni w Microsoftzie, gdzie każda osoba, każdy pracownik, każdy menedżer, każdy zespół jest oceniany przez innych członków zespołu, innych członków organizacji, czyli każdy pracownik jest oceniany przez swoich kolegów w jakiś tam sposób i to wpływa na jego ocenę ... Każdy menedżer jest oceniany zarówno przez pracowników jak i kolegów menedżerów, jak i ich szefów i zespoły też są oceniane. Jedynie zespół badawczy, który jakby nie współpracuje z tymi zespołami produktowymi, to też nie będzie miał ...

Pani dr Agnieszka Szóstek

... z tego powodu, że to jest dziwne, w związku z tym jest oczywiście, ... konkurencyjności pomiędzy firmami, konkurencyjność pomiędzy nimi ma ... Natomiast właśnie to było interesujące badanie w odniesieniu do ... stwierdzenia, ..., że mamy Unię, która przymusza nas niejako również do współpracy i że ... Także to było dosyć zaskakujące muszę przyznać, bo nie spodziewałam się, myślałam, że jak to zwykle ... a tu okazuje się, że jednak ma to znaczenie.

Pan

... proszę pani to jest ... co pani powiedziała, ..., to nie jest absolutnie działalność taka charytatywna bo ... To jest właśnie istota rzeczy. Unia Europejska ..., to nie jest tak, jak pani mówiła, że zespoły, pięć, sześć osób, trzy osoby, to jest absolutnie przemysł innowacyjny, przemysł, który poddaje się ... Jest popyt, jest podaż, kupujemy samochody po to,

żeby Kupujemy badania po to, żeby one przyniosły sukces ekonomiczny. Nie po to, żebym ja bym zadowolony ...

Pani dr Agnieszka Szóstek

Nie do końca się z panem zgadzam muszę przyznać. ... to co Unia dobrego robi, to jest stawianie pewnych celów badawczych dla ... Natomiast ja myślę, że to przymusza nas do definiowania wyników badań ... Wydaje mi się, że Unia trochę, ... natomiast wydaje mi się, że Unia nie daje wystarczającej swobody naukowcom ... że tego im trochę brakuje, mnie osobiście.

Pan dr Kozłowski - przewodniczący obrad

Bardzo dziękujemy.

Pani dr Agnieszka Szóstek

Dziękuję bardzo.

Pan dr Kozłowski - przewodniczący obrad

Ja uważam, że pewne przemyślenia ... teoretycznie polecane, ale faktycznie wdrożone to mają troszkę inny wymiar. Myślę, że warto próbować te doświadczenia przenieść. Wszystkich się nie da oczywiście. Nie mamy ... i mogła sobie pozwolić na budżet ... Dziękuję bardzo.

Koniec spotkania