

PROCESNÁ MAPA

Moje postrehy

Organizačná štruktúra uvedená na webe je vlastne **procesná mapa (PM) firmy Google**. Keďže organizačná štruktúra a procesy sú takmer tie isté (v pomere 1:1) nemá vôbec zmysel hovoriť o tom, či procesy určujú organizačnú štruktúru, alebo organizačná štruktúra určuje procesy. PM je veľmi zaujímavá a inšpiratívna, veľmi sa mi páči. PM jasne hovorí o tom, čo Google robí a čo je pre nich dôležité. PM nemá delenie na riadiace, hlavné a podporné procesy, ale na **tri okruhy záujmu Googlu**:

1. Na najvyššej úrovni sú produkty-**čo tvoria**.
 - Na prvej úrovni nie sú riadiace procesy, ale prevádzkové (hlavné) procesy.
 - Hlavné procesy súvisia s návrhom, vývojom, riadením a technickou podporou produktov. Produkty nie sú v marketingu.
 - V Googli majú najväčší význam vývojári a ich produktoví a projektoví manažéri, nie stratégia firmy.
 - V produktoch sú hlavne inovácie a zlepšovanie produktov. V Googli robia aj **trvalé zlepšovanie existujúcich produktov**, čo je **tiež inovatívne**, ako auto, ktoré bude šoférovať samé. Google ročne vytvára asi **500 zlepšení** svojho vyhľadávacieho nástroja.
 - Slovo inovácia nie je uvedené samostatne v nejakom názve procesu, pretože inovácia je všade.
 - V Googli robia tieto inovácie: inovácie a zlepšovanie produktov, inovácie procesov, inovácie stratégie a inovácie manažmentu. Tie prvé sú podstatou ich biznisu, druhé robia opatrne a neradi, tretie vyplynuli z ich obrovského rozvoja a tie štvrté ani neviem, či vedia, že robia. V priebehu 10 rokov však úplne zmenili základy moderného manažmentu 20. storočia a vytvorili nový systém riadenia.
2. Na druhej úrovni je predaj-**čo predávajú**.
 - Používatelia a zákazníci sú v predaji, nie v marketingu.
 - Účtovníctvo je v predaji, nie v podporných procesoch-na tretej úrovni.
 - Podpora zákazníkov je v predaji.
 - Partnerské vzťahy sú v predaji.
3. Na tretej úrovni je všetko ostatné-**čo robia**.
 - Sú to všetky podporné procesy, ktoré robia manažéri aj zamestnanci.
 - Riadiace procesy nemajú osobitne, ale sú medzi podpornými procesmi.
 - Administratíva-na prvom mieste. Venujú jej veľkú pozornosť. Neviem presne, čo to je.
 - Stratégia je na najnižšej úrovni. Je až po administratíve. Strategický plán neurčuje, čo sa bude robiť-neplánujú. Stratégia je výsledkom produktov. Stratégia je podporou podnikania, nie jeho riadiacim procesom.
 - Majú oddelené financie a účtovníctvo.
 - Právnicki sú hneď pod financiami.
 - Marketing nemá veľký význam. Nerobia analýzu trhu ani konkurencie. Zákazníci sú v predaji, produkty sú v produktoch. Aký bude trh, určuje Google. Nekopírujú a nedobiehajú konkurenciu. Silná propagácia a reklama produktov úplne chýba. Netreba ju robiť, pretože produkty Google sú tak kvalitné, že nepotrebujú reklamu. Komunikácia je priradená k marketingu.
 - Ľudia sú na najnižšej úrovni, hoci v knihe im dávajú najväčší význam. Talenty sú uvedené až dole. Google venuje náborovému procesu mimoriadnu pozornosť. Robia to všetci vo firme, nielen personálne oddelenie. Majú vybudovaný systém. Náborový proces v Googli: zháňanie ľudí, prijímací pohovor, najímanie ľudí, odmeňovanie, odchod ľudí. Pod ľuďmi je zároveň nábor a tiež riadenie ľudí-nemajú to oddelené na personalistiku a riadenie zamestnancov. Celkom dole je prostredie a starostlivosť o zamestnancov.
 - Na najnižšej úrovni je aj kultúra, hoci v knihe jej dávajú veľký význam.
 - Nikde nie je informatika. Technológia, priestor a rýchlosť sú asi pri produktoch.

V knihe sú popísané tieto **procesy**: kultúra, stratégia, talenty, rozhodnutia, komunikácia a inovácie.