

# OBSAH

ZOZNAM OBRÁZKOV .....	5
ZOZNAM GRAFOV .....	6
ZOZNAM TABULIEK .....	7
ZOZNAM SKRATIEK .....	8
PREDHOVOR .....	11
ÚVOD .....	13
<b>1 ZÁKLADNÉ POJMY A SÚVISLOSTI VO VÝVOJI PROCESNÉHO MANAŽMENTU .....</b>	<b>15</b>
1.1 Funkčný prístup v manažmente .....	16
1.1.1 Vývoj funkčného prístupu v teórii manažmentu .....	16
1.1.2 Zásady funkčného manažmentu a jeho slabé miesta .....	20
1.1.3 Posun od funkčného k procesnému prístupu .....	24
1.2 Procesný prístup v manažmente .....	27
1.2.1 Podstata procesného manažmentu .....	27
1.2.2 Princípy procesného manažmentu .....	32
1.2.3 Prínosy procesného manažmentu .....	36
1.3 Doterajší vývoj a súčasné trendy procesného manažmentu .....	38
1.3.1 Oblasti, ktoré významne ovplyvnili smerovanie k procesnému manažmentu ..	38
1.3.2 Reinžiniering ako dôležitá fáza vývoja smerom k procesnému manažmentu ..	41
1.3.3 Vývojové vlny smerujúce k súčasnému procesnému manažmentu .....	43
<b>2 PODNIKOVÉ PROCESY .....</b>	<b>48</b>
2.1 Identifikovanie procesov .....	48
2.1.1 Proces a jeho atribúty .....	48
2.1.2 Identifikovanie činností v procese .....	52
2.1.3 Typológia a hierarchizácia procesov .....	54
2.2 Modelovanie procesov .....	58
2.2.1 Prípravná fáza .....	58
2.2.2 Metódy a štandardy modelovania procesov .....	61
2.2.3 Tvorba procesného modelu organizácie .....	65
2.3 Modelovanie procesov s nástrojom ARIS Express .....	67
2.3.1 Základné informácie .....	67
2.3.2 Práca s ARIS Express .....	68
2.3.3 Tvorba modelu podnikového procesu v ARIS Express .....	71
<b>3 PROCESNÁ ANALÝZA A OPTIMALIZÁCIA .....</b>	<b>81</b>
3.1 Analýza procesov .....	81
3.1.1 Analýza procesu a jeho vnútornej logiky .....	81
3.1.2 Časová analýza procesu .....	83
3.1.3 Analýza produktu procesu .....	85
3.1.4 Analýza výkonnosti procesov .....	86
3.1.5 Ďalšie typy analýzy procesov .....	88

3.2	Zlepšovanie procesov .....	90
3.2.1	Optimalizácia procesov .....	90
3.2.2	Referenčné modely a benchmarking .....	93
3.2.3	Meranie a hodnotenie výkonnosti procesov .....	97
3.3	Aplikovanie konceptu reinžinieringu .....	106
3.3.1	Postup aplikovania reinžinieringu .....	107
3.3.2	Zabezpečenie vhodných podmienok aplikovania reinžinieringu .....	111
3.3.3	Úskalia a faktory úspechu reinžinieringu .....	113
3.4	Procesný audit .....	115
<b>4</b>	<b>PROCESNÝ MANAŽMENT AKO SÚČASŤ MANAŽMENTU ORGANIZÁCIE .....</b>	<b>120</b>
4.1	Postup implementácie procesného manažmentu .....	120
4.1.1	Základné východiská implementácie procesného manažmentu .....	120
4.1.2	Fázy postupu implementácie procesného manažmentu .....	123
4.1.3	Zmeny v organizácii súvisiace s implementáciou procesného manažmentu ..	126
4.2	Úspešnosť implementácie procesného manažmentu .....	131
4.2.1	Kritické faktory úspešnosti implementácie procesného manažmentu .....	132
4.2.2	Bariéry a úskalia pri implementácii procesného manažmentu .....	134
4.2.3	Hodnotenie úrovne implementácie procesného manažmentu .....	138
4.3	Informačné technológie a nové trendy v procesnom manažmente .....	141
4.3.1	Využitie informačných technológií v procesnom manažmente .....	141
4.3.2	Využitie technológií Priemyslu 4.0 v procesnom manažmente .....	146
4.3.2.1	Štvrtá priemyselná revolúcia .....	146
4.3.2.2	Digitalizácia podnikových procesov .....	147
4.3.2.3	Automatizácia a robotizácia v podnikových procesoch .....	149
4.3.2.4	Procesné dáta, monitorovanie a kontrola v reálnom čase .....	153
4.3.2.5	Umelá inteligencia v procesnom manažmente .....	155
4.3.2.6	Ďalšie súvislosti ovplyvňujúce zavádzanie technológií .....	156
4.3.3	Nové trendy v procesnom manažmente .....	159
<b>5</b>	<b>METÓDY MANAŽMENTU VYCHÁDZAJÚCE Z PROCESNÉHO PRÍSTUPU .....</b>	<b>163</b>
5.1	Zdokonaľovanie manažmentu kvality s využitím procesného prístupu .....	163
5.1.1	Vývoj teórie manažmentu kvality a jeho ovplyvnenie procesným prístupom ..	163
5.1.2	Normy ISO a štandardizácia postupov manažmentu kvality .....	165
5.1.3	Modely EFQM a CAF .....	169
5.2	Ďalšie dôležité metódy manažmentu založené na procesnom prístupe .....	172
5.2.1	Metódy ABC a ABM .....	172
5.2.2	Metódy CRM a SCM .....	175
5.2.3	Koncepcia KAIZEN .....	177
5.3	Manažment výkonnosti z hľadiska procesného prístupu .....	179
5.3.1	Základné východiská manažmentu výkonnosti .....	179
5.3.2	Manažment výkonnosti založený na procesnom prístupe .....	183
5.3.3	Metóda Balanced Scorecard .....	185
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>192</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A ZDROJOV .....</b>	<b>194</b>