

OBSAH

PREDHOVOR	11
ÚVOD	13
1 ZÁKLADNÉ POJMY A SÚVISLOSTI VO VÝVOJI PROCESNÉHO MANAŽMENTU	15
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 Oblasť, 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
2 PODNIKOVÉ PROCESY	48
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
3 PROCESNÁ ANALÝZA A OPTIMALIZÁCIA	81
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	105
3.3.1	Postup aplikovania reinžinieringu	106
3.3.2	Zabezpečenie vhodných podmienok pre aplikovanie reinžinieringu	110
3.3.3	Úskalia a faktory úspechu reinžinieringu	112
4	IMPLEMENTÁCIA PROCESNÉHO MANAŽMENTU	115
4.1	Postup implementácie procesného manažmentu	115
4.1.1	Základné východiská implementácie procesného manažmentu	115
4.1.2	Fázy postupu implementácie procesného manažmentu	118
4.1.3	Zmeny v organizácii súvisiace s implementáciou procesného manažmentu	121
4.2	Úspešnosť implementácie procesného manažmentu	125
4.2.1	Kritické faktory úspešnosti implementácie procesného manažmentu	125
4.2.2	Bariéry a úskalia pri implementácii procesného manažmentu	127
4.2.3	Hodnotenie úrovne implementácie procesného manažmentu	131
4.3	Informačné technológie a nové trendy v procesnom manažmente	134
4.3.1	Využitie informačných technológií v procesnom manažmente	134
4.3.2	Digitalizácia a automatizácia procesov	139
4.3.3	Nové trendy v procesnom manažmente	148
5	METÓDY MANAŽMENTU VYCHÁDZAJÚCE Z PROCESNÉHO PRÍSTUPU	151
5.1	Zdokonaľovanie manažmentu kvality s využitím procesného prístupu	151
5.1.1	Vývoj teórie manažmentu kvality a jeho ovplyvnenie procesným prístupom	152
5.1.2	Normy ISO a štandardizácia postupov manažmentu kvality	153
5.1.3	Modely EFQM a CAF	157
5.2	Ďalšie dôležité metódy manažmentu založené na procesnom prístupe	160
5.2.1	Metódy ABC a ABM	160
5.2.2	Metódy CRM a SCM	163
5.2.3	Koncepcia KAIZEN	165
5.3	Manažment výkonnosti z hľadiska procesného prístupu	167
5.3.1	Základné východiská manažmentu výkonnosti	167
5.3.2	Manažment výkonnosti založený na procesnom prístupe	171
5.3.3	Metóda Balanced Scorecard	173
	ZÁVER	180
	LITERATÚRA	182