

OBSAH

ZOZNAM OBRÁZKOV	5
ZOZNAM GRAFOV	6
ZOZNAM TABULIEK	7
ZOZNAM SKRATIEK	8
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 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
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	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
4	PROCESNÝ MANAŽMENT AKO SÚČASŤ MANAŽMENTU ORGANIZÁCIE	120
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
5	METÓDY MANAŽMENTU VYCHÁDZAJÚCE Z PROCESNÉHO PRÍSTUPU	163
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
	ZÁVER	192
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A ZDROJOV	194