

1 ZÁKLADNÉ POJMY A SÚVISLOSTI VO VÝVOJI PROCESNÉHO MANAŽMENTU

*„Akýkoľvek proces je lepší ako žiadny.
Aj dobrý proces sa dá zlepšiť.“*

Michael Hammer

Pohľad na procesy a procesný prístup v manažmente sa výraznejšie začal prejavovať v teórii manažmentu už od poslednej štvrtiny 20. storočia. Medzi výraznejších kritikov klasického funkčného prístupu patrili napríklad Henry Mintzberg¹ alebo Harold Koontz a Heinz Wehrich.²

Aj keď pohľad na procesy a procesný prístup existoval v podnikoch ešte pred vznikom teórie procesného manažmentu, v manažmente sa dostal do popredia najmä zásluhou Michaela Hammera a Jamesa Champyho a ich konceptu reinžinieringu.³ Práve vďaka reinžinieringu Hammer a Champy poukázali na možnosti dramatického zlepšenia výkonnosti podniku spojeného s prechodom na procesný manažment. Vo svojich výskumoch a prácach zdôrazňovali i to, že problémy s výkonnosťou podniku nesúvisia len s nevyužívaním nových technológií alebo dosahovaním nepostačujúcich výkonov zamestnancov, ale často práve s nedostatkami v návrhoch pracovných miest, v pracovných tokoch, v nevhodných organizačných štruktúrach a v držaní sa klasických organizačných princípov,⁴ ktoré pochádzajú ešte z čias Adama Smitha a klasických manažérskych teórií.

Pojmy organizovanie, organizovanosť a organizácia majú spoločného predchodcu v gréckom slove *organon*, čo znamená poriadok, harmóniu a niečo, čo lahodí oku i mysli.⁵ Organizovaním si manažér dáva za cieľ vytvoriť harmóniu a poriadok vo svojej organizácii. Cieľom organizovania je identifikovať všetky činnosti a úlohy potrebné na splnenie cieľov a stratégie a usporiadať celú organizáciu ako systém v rámci všetkých jej prvkov, vzťahov a hierarchie. Manažéri potrebujú vytvoriť vhodné podmienky pre koordinovanie úsilia a práce všetkých zamestnancov tak, aby bolo možné splniť plánované ciele účinne a efektívne.

¹ MINTZBERG, H. *The Natural of Managerial Work*. 1973.

² KONNTZ, H. – WEHRICH, H. *Management*. 2007.

³ HAMMER, M. – CHAMPY, J. *Reengineering the Corporation*. 1993.

⁴ HAMMER, M. *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. 1990, p. 104-112.

⁵ PAPULA, J. – PAPULOVÁ, E. *Manažment*. 2013, s. 72-83.

Teória manažmentu v rámci svojho vývoja formovala možnosti a princípy, ktoré manažéri pri organizovaní využívajú. Klasický prístup v manažmente, ktorý v teórii aj praxi dlho pretrvával, sa nazýva aj funkčný prístup v manažmente alebo aj funkčný manažment. Podstatu procesného manažmentu možno práve najlepšie pochopiť cez porovnanie s funkčným prístupom v manažmente a cez historický vývoj a smery, ktoré podnietili jeho rozvoj.

1.1 Funkčný prístup v manažmente

Funkčný prístup bol súčasťou už prvých teórií, ktoré súviseli so vznikom a formovaním teórie manažmentu. Pri objasňovaní jeho podstaty je vhodné vrátiť sa do obdobia vzniku a vývoja teórie manažmentu a poukázať na jeho zásady a špecifiká, ako i nedostatky a úskalía.

1.1.1 Vývoj funkčného prístupu v teórii manažmentu

Jeden z prvých významných vplyvov na vývoj teórie manažmentu a organizovanie výroby mala **priemyselná revolúcia** (nazývaná aj ako prvá priemyselná revolúcia), ktorej začiatky možno datovať od druhej polovice 18. storočia. Toto obdobie bolo charakteristické množstvom vynálezov, ktoré sa mohli zaradiť a využívať vo výrobe. Vznikali stroje, ktoré dokázali vykonávať prácu, ktorú dovtedy robili ľudia alebo ju významným spôsobom uľahčovali a zdokonaľovali. To malo za následok, že pôvodná manufaktúrna výroba začala postupne zanikať a presadzovala sa strojová výroba.

Predtým bola výroba zabezpečovaná skôr ako domáca kusová výroba, prevažne založená na ručnej výrobe a jej organizovanie sa zakladalo na poznatkoch a skúsenostiach odovzdávaných z generácie na generáciu. Zavedenie výroby za pomoci strojov výrazne zmenilo tento pôvodný spôsob. Na jednej strane sa výroba za pomoci strojov neustále zdokonaľovala a nové vynálezy výrazne urýchlili výrobu a zvyšovali aj jej množstvo. Na druhej strane sa menili i postupy, podľa ktorých dovtedy ľudia pracovali, zmenila sa organizácia práce, ako i manažment celého podniku.

Prvá priemyselná revolúcia spôsobila nasledujúce tri základné posuny:

- ručná výroba sa začala kombinovať so zapojením strojov;
- manufaktúry (dielne) sa menili na priemyselné podniky;
- malý rozsah výroby sa menil na veľkovýrobu.

Nové stroje a technológie menili aj postavenie a pôsobenie ľudí vo výrobnom procese. Na jednej strane sa ľudia v niektorých oblastiach nahrádzali strojmi, na druhej strane si ich zapojenie do takéhoto nového typu výroby vyžadovalo novú kvalifikáciu a zručnosti. Aby sa pracovníci nestali najslabším článkom a brzdou ďalšieho rozvoja výroby, bolo treba v tom čase hľadať vhodné a účinné spôsoby, ako zapojiť aj pracovníkov s nízkou kvalifikáciou.

V tomto smere predstavoval najväčší prínos koncept **del'by práce**, ktorý sa stal hlavnou zásadou funkčného prístupu v manažmente. Del'ba práce bola prvýkrát predstave-

1.2.3 Prínosy procesného manažmentu

„Zníženie chýb a nedostatkov v procesoch zabezpečujúcich poskytovanie výrobkov zákazníkom o 5 % môže predstavovať až 25 % potenciálu zvýšenia ziskovosti. V procesoch poskytovania služieb to môže byť až 75 %.“

Pavol Strýček

Zo zavedenia procesného manažmentu získava organizácia viaceré prínosy. Procesný manažment sleduje vo všeobecnosti tieto ciele: neustále optimalizovať najmä kvalitu, čas a náklady, pričom prichádza i s novými pohľadmi. V procesnom manažmente treba optimalizáciu kvality vnímať v zmysle zvýšenia spoľahlivosti produktov a zamerania sa na záujmy zákazníka, znižovanie nákladov cez odstránenie činností, ktoré nepridávajú hodnotu a cez redukciu čakacích dób, prepravných a nevyužitých časov. Jedným z dôležitých prínosov procesného manažmentu k zvyšovaniu konkurencieschopnosti je práve skracovanie procesných časov, napríklad času na vývoj nových výrobkov, času priebežnej doby výroby, doby dodávok materiálu alebo doby reakcie na požiadavky zákazníkov. Viacerí autori poukazujú na významné prínosy súvisiace s aplikovaním procesného manažmentu.^{39, 40} Ako najčastejšie zdôrazňované prínosy zo zavedenia procesného manažmentu možno uviesť nasledujúce:

- zníženie nákladov na procesy;
- zlepšenie vzťahov s externými zákazníkmi;
- zoštíhlenie organizačnej štruktúry;
- vyššia motivácia zamestnancov;
- zníženie administratívy a byrokracie;
- vyjasnené zodpovednosti;
- odstránenie konfliktov na rozhraniach podprocesov;
- vytvorenie novej firemnej kultúry, ktorá podporuje ducha tímovej práce a zveľaďovania firemného know-how;
- zlepšenie rozhodovania, ktoré sa presúva na miesta, kde je najviac informácií;
- zvýšenie úrovne informovanosti u vedúcich pracovníkov;
- zvýšenie spokojnosti zamestnancov, lojality a angažovanosti;
- zvýšenie flexibility a lepšej adaptácie na meniace sa prostredie.

Prínosy zo zavedenia procesného manažmentu sa dajú identifikovať i cez nasledujúce vybrané oblasti organizácie:

1. Prínosy v oblasti manažmentu organizácie – Znalosť prebiehajúcich procesov v organizácii zlepšuje napríklad:

- uskutočňovanie organizačných zmien – organizačná štruktúra založená na procesnom prístupe umožňuje rýchlejšie a flexibilnejšie reakcie, ako aj rýchlejšiu a efektívnejšiu komunikáciu;
- manažment výkonnosti organizácie cez zlepšovanie výkonnosti procesov (na základe analýzy, optimalizácie, merania a hodnotenia výkonnosti procesov);

³⁹ TUČEK, D. *Procesní řízení výrobního podniku*. 2006, s. 288-295.

⁴⁰ SIROTA, J. *Procesný manažment – nástroj zvyšovania výkonnosti firiem*. 2004.

Tabuľka 2.2 Vzor tabuľky činností

Tabuľka činností							
Číslo, názov činnosti	Činnosti a rozhodnutia v procese	Vykonáva	Zodpovedný	Informovaný	Termín (doba)	Vstup	Výstup
1.	Popis činnosti	Pozícia/ oddelenie	Pozícia	Pozícia/ oddelenie	Termín/ Čas trvania	Vstup do činnosti	Výstup z činnosti
2.							
3.							
4.							
5.							

Zdroj: Vlastné spracovanie.

2.1.3 Typológia a hierarchizácia procesov

Procesný pohľad umožňuje podniku alebo organizácii získať prehľad o všetkých jej prebiehajúcich procesoch. Všetky procesy však nemajú rovnaké poslanie, niektoré prispievajú k napĺňaniu poslania organizácie priamo, iné nepriamo. V teórii aj praxi procesného manažmentu možno nájsť rôzne klasifikácie alebo typológie procesov v organizácii. Najčastejšie sa však používa klasifikácia na tri typy procesov:

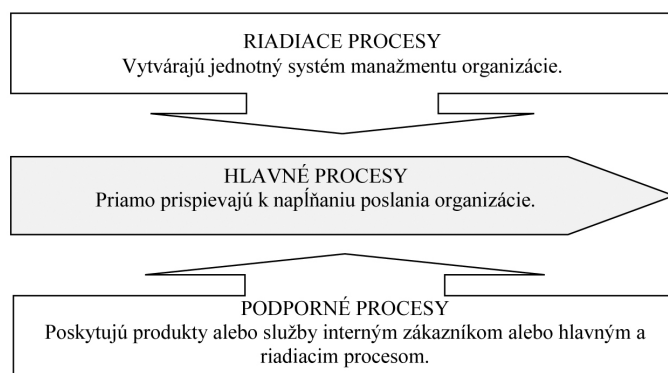
1. **Hlavné procesy** – Hlavné procesy priamo vytvárajú hodnotu pre organizáciu, sú kľúčové pre činnosť organizácie, pretože uspokojujú potreby externých zákazníkov, napĺňajú poslanie organizácie a odpovedajú na základné existenčné otázky. Týmto procesom treba venovať najväčšiu pozornosť, pretože sa týkajú samotnej prevádzky podniku a práce s externými zákazníkmi. Majú vplyv na konkurencieschopnosť a pozíciu podniku na trhu. Hlavné procesy (tiež nazývané ako hodnototvorné alebo kľúčové procesy) predstavujú škálu činností organizácie, ktoré zabezpečujú realizáciu výrobkov alebo služieb pre zákazníkov. Ich kvalita je obvykle vnímaná z hľadiska zákazníkov. Zabezpečenie plynulého chodu hlavných procesov umožňuje poskytovanie pridanej hodnoty pre zákazníkov.

Riadenie hlavných procesov predstavuje kritický faktor úspechu organizácie.

V rámci hlavného procesu môžeme rozlíšiť jednotlivé podprocesy, ako napríklad:

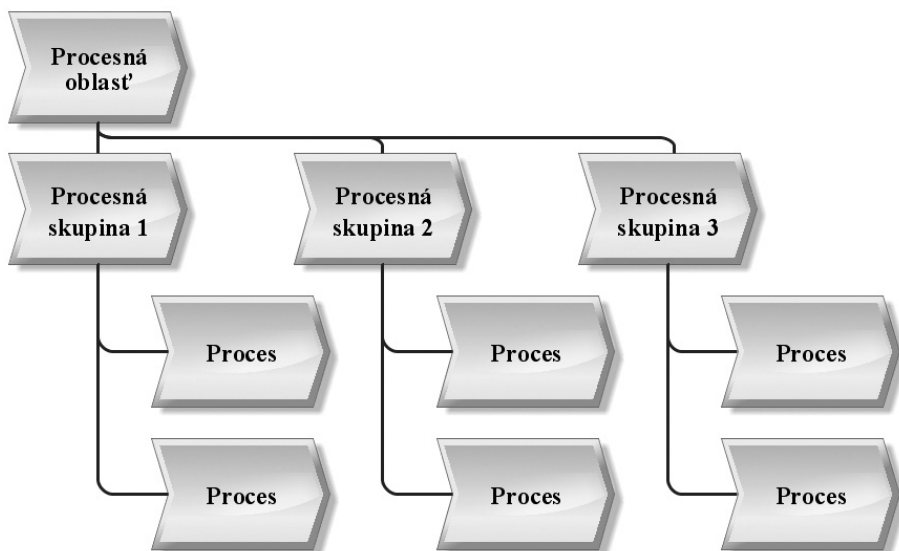
- *Obstarávanie*: zabezpečenie materiálu.
- *Vývoj produktov*: plánovanie nových výrobkov alebo služieb pre zákazníkov alebo vylepšovanie existujúcich produktov.
- *Výroba*: tvorba výrobkov a služieb.
- *Vybavovanie objednávok*: príjem objednávok a zabezpečenie ich uspokojivého vybavenia.
- *Distribúcia*: zabezpečenie plynulých dodávok tovarov a služieb pre zákazníka.
- *Podpora pre zákazníka*: poskytovanie podpory zákazníkom pred a po zakúpení tovarov a služieb.

2. **Podporné procesy** – Podporné procesy poskytujú služby hlavným a riadiacim procesom a nepriamo podporujú napĺňanie základného poslania organizácie. Ide o procesy, ktoré majú interného zákazníka a vychádzajú zo štábnych útvarov podniku. Takéto procesy (ak nie sú úplne outsourcované) sa nachádzajú v každej organizácii. Aj keď priamo nevytvárajú hodnotu ako hlavné procesy, organizácia v nich môže mať ukryté špecifické know-how. Dôvodom, prečo ich v rámci manažmentu považujeme za podporné procesy, sú ich prínosy k zvyšovaniu efektívnosti hlavných procesov. Príkladmi podporných procesov môžu byť nábor a výber pracovníkov, účtovníctvo, technická podpora, upratovanie a údržba a pod.
3. **Riadiace procesy** – Riadiace/manažérske procesy riadia a koordinujú ostatné procesy a s nimi aj celú organizáciu. V rámci nich sa tvorí vízia, poslanie a definujú sa strategické ciele a stratégia organizácie prostredníctvom základných fáz procesu strategického manažmentu, ako je analýza prostredia, formulácia stratégie, implementácia stratégie a strategická kontrola. Tento proces vytvára základňu pre úspešný chod organizácie z dlhodobého hľadiska. Riadiace procesy sú zamerané na rozvíjanie potenciálu organizácie, efektívnosť dosahovania cieľov a hospodárnosť prostredníctvom základných funkcií manažmentu, ako sú plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola. Tieto procesy nepriamo prispievajú k tvorbe hodnoty v organizácii.



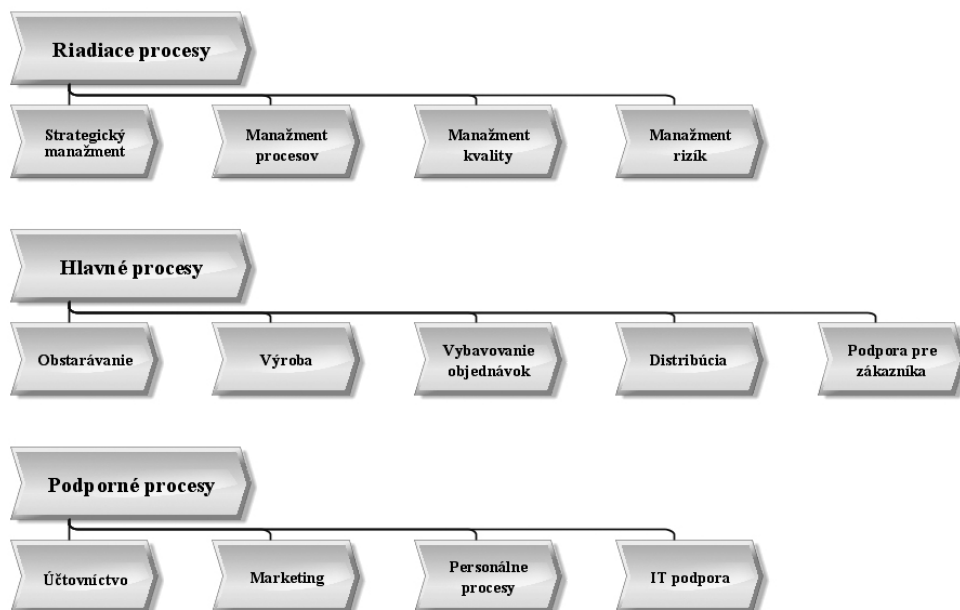
Obrázok 2.2 **Základná typológia procesov**

Zdroj: Vlastné spracovanie.



Obrázok 2.18 Príklad hierarchizácie procesov v ARIS Express

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ARIS Express.



Obrázok 2.19 Príklad typológie procesov v ARIS Express

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ARIS Express.

3 PROCESNÁ ANALÝZA A OPTIMALIZÁCIA

3.1 Analýza procesov

Analýza procesov je komplexný postup skúmania a hodnotenia priebehu procesov a odhaľovania príčin ich nedostatkov. Zahŕňa techniky, ktoré nám umožňujú analyzovať popísané procesy z rôznych vybraných hľadísk. Typy procesných analýz určujeme podľa predmetu skúmania, medzi najčastejšie patria:

- analýza procesu a jeho vnútornej logiky;
- časová analýza procesu;
- analýza produktu procesu;
- analýza pridanej hodnoty procesu;
- analýza nákladov na proces.

Analýza procesu nadväzuje bezprostredne na identifikáciu a konštrukciu procesného modelu. Akúkoľvek analýzu môžeme úspešne uskutočniť, ak sme si už identifikovali a zrozumiteľne namodelovali procesy podľa reálnej situácie. Cieľom analýzy je potom nájsť v procesoch ich nedostatky a hľadať možnosti a potenciál na ich zlepšenie.

3.1.1 Analýza procesu a jeho vnútornej logiky

Analýza procesu a jeho vnútornej logiky je základným typom procesnej analýzy. Cieľom tejto analýzy je zvýšiť účinnosť a efektívnosť procesu a racionalizovať využitie podnikových zdrojov. Túto analýzu uskutočňujeme ako prvú východiskovú analýzu, v rámci ktorej skúmame celý procesný tok a hľadáme možnosti jeho lepšieho nastavenia. Ďalej v nej zisťujeme, v čom je priebeh procesu vecne alebo logicky nesprávny a skúmame nedostatky a ich príčiny, aby sa po ich odstránení zvýšila účinnosť procesu. Cieľom tejto analýzy je identifikovať slabé a kritické miesta v procese a na základe toho hľadať potenciál pre zlepšenie procesu. Môžeme pritom využiť aj porovnanie s tzv. *best practices* alebo prostredníctvom benchmarkingu procesu.

Odporúčaný postup pri vykonávaní analýzy procesu a jeho vnútornej logiky:

1. **Overenie správneho nastavenia procesu** – V rámci overovania správneho nastavenia procesu hľadáme odpovede na nasledujúce otázky:
 - *Existuje vhodná procesná dokumentácia k procesu? Dajú sa jednoznačne identifikovať **procesné atribúty**? Boli pri identifikovaní procesných atribútov nejasnosti? Je určený vlastník procesu? Sú jednoznačne definované všetky vstupy do procesu a výstupy z procesu? Existuje dostačujúca interná regulácia procesu v podobe internej smernice? Sú v popise procesu uvedené potrebné znalosti pre kvalifikované*

3.3.1 Postup aplikovania reinžinieringu

Reinžiniering je nástroj koncipovaný na to, aby pomáhal v podmienkach, v ktorých sú potrebné rozsiahle zdokonalenia, ktoré nemožno dosiahnuť v rámci existujúcej podoby procesov. V súčasnosti sa reinžiniering stále považuje za najvhodnejšie a najrýchlejšie riešenie, ak podniky potrebujú zrealizovať veľké zmeny a dosiahnuť pri tom výrazné zlepšenia.¹¹⁰

Na základe uvedenej definície reinžinieringu možno povedať, že predstavuje „nový začiatok“. Nejde o vylepšovanie toho, čo už existuje alebo zrealizovanie len čiastkových zmien. Pri reinžinieringu sa treba pozrieť na všetky procesy od úplného začiatku, t. j. na to, aké činnosti sú potrebné na vytvorenie výrobku alebo služby firmy, resp. na poskytnutie hodnoty zákazníčkovi. Po naplnení tohto dôležitého východiskového predpokladu sa príprava reinžinieringu vyznačuje nasledujúcimi hlavnými znakmi:

- *Preprojektovanie procesov*, ktorých činnosti prechádzajú rôznymi oddeleniami/útvarami podniku. Sú to procesy, ktoré predstavujú najväčšie príležitosti na vylepšenie.
- *Zaangažovanosť a zapojenosť vrcholového manažmentu*, čo je nevyhnutné preto, aby takýto radikálny a interfunkčný prístup prijal aj zvyšok organizácie.
- *Preprojektovanie procesov vzhľadom na redukcii doby trvania procesu*, čo často predstavuje aj presun rozhodovania na nižšie úrovne organizácie.
- *Kľúčovú úlohu zohráva aj zapojenie informačných technológií*, ktoré umožňujú a podporujú rýchlejšie procesy takmer bez byrokracie.
- *Eliminácia úrovni hierarchie v podniku*, čo vedie k plochej a štíhlej organizácii. Cieľom je, aby nižšie úrovne organizácie dostali viac právomocí prijímať vhodné a náležité rozhodnutia.

Uvedené základné znaky reinžinieringu sa premietajú do prípravy projektu reinžinieringu a ovplyvňujú voľbu krokov, ktoré sú súčasťou realizácie reinžinieringu podnikových procesov. Medzi základné fázy reinžinieringu procesov (obr. 3.5) patria:¹¹¹

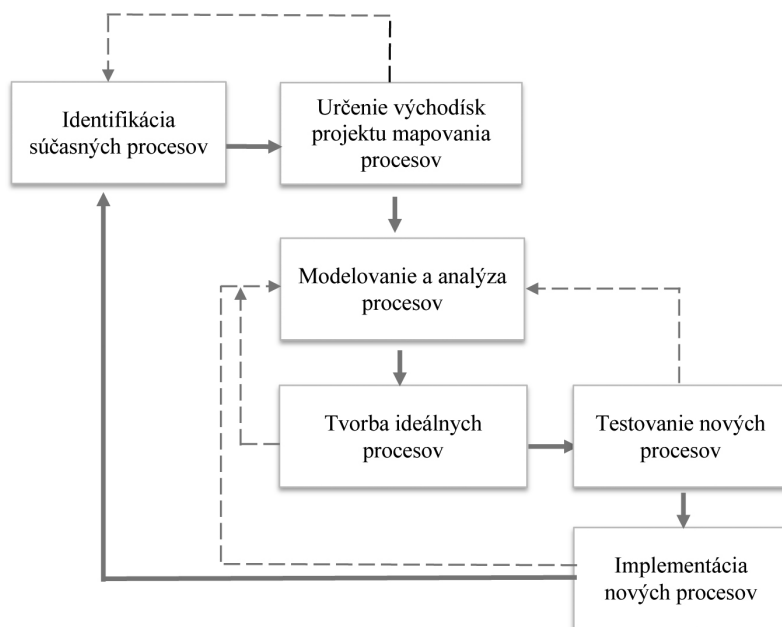
1. **Identifikácia súčasných procesov** – Ide o určenie hlavných, riadiacich a podporných procesov podniku, posúdenie úrovne a výkonu týchto procesov a o identifikáciu potenciálnych príležitostí pre reinžiniering. Na konci tejto fázy nemusíme presne poznať konkrétne problémy. Hlavným cieľom je určiť všeobecné oblasti, na ktoré sa neskôr analýza zameria.
2. **Určenie východísk projektu reinžinieringu procesov** – V druhej fáze treba stanoviť úlohy a ciele projektu, ako aj určiť účastníkov a zainteresované osoby na projekte reinžinieringu. Súčasne treba zostaviť reinžinieringový tím a stanoviť jeho štruktúru. Súčasťou tejto fázy je vytvorenie pracovného plánu.
3. **Modelovanie a analýza procesov** – Táto fáza súvisí s identifikovaním, modelovaním, a analýzou procesov (viac v kapitole 2 a podkapitole 3.1).
4. **Tvorba ideálnych procesov** – Keď boli identifikované problémy a určilo sa ich presné umiestnenie v procesnom modeli, môže sa pristúpiť k príprave návrhov na zlepšenie procesu. Po rozhodnutí podniku, akým spôsobom chce uskutočňovať svoje

¹¹⁰ BHASKAR, L. H. *Business Process Reengineering. A Process-Based Management Tool*. 2018, p. 63-87.

¹¹¹ LOWENTHAL, J. N. *Reengineering the Organization*. 1994, p. 99-149.

procesy, bude ďalším krokom zostavenie popisu tzv. ideálnych procesov. Potom nasleduje porovnanie týchto ideálnych procesov so súčasnými procesmi (posúdia sa a kvantifikujú zistené rozdiely).

5. **Testovanie nových procesov** – Vo fáze testovania nových navrhovaných procesov sa musia vypracovať ciele testovania a určiť spôsob hodnotenia ich dosiahnutia. Po otestovaní nového procesu sa zhodnotia dosiahnuté efekty. Na základe celkového zhodnotenia a získania podpory zo strany zainteresovaných osôb sa môže rozhodnúť o realizácii navrhovaných zmien.
6. **Implementácia nových procesov** – Vo fáze implementácie je prvým krokom rozpracovanie akčného plánu implementácie a potom nasleduje samotná realizácia plánu.



Obrázok 3.5 Základné fázy reinžinieringu procesov

Zdroj: Spracované podľa LOWENTHAL, J. N. *Reengineering the Organization*. 1994, p. 99-149.

Obrázok 3.5 naznačuje i existujúce spätné väzby medzi čiastkovými fázami procesu. Tieto spätné väzby ukazujú, že proces reinžinieringu je neustále sa opakujúcim procesom.

Dôležité odporúčania k fázam projektu reinžinieringu zhrnul M‘hammed Abdous¹¹² nasledovným spôsobom:

1. V rámci iniciovania a návrhu projektu reinžinieringu je dôležité najprv sa zamerať na identifikáciu a pochopenie cieľov, zmeny, ako i rizík prichádzajúcich s reinžinieringom, čo si vyžaduje aktívnu účasť všetkých zainteresovaných strán.

¹¹² ABDOUS, M. *Towards a Framework for Business Process Reengineering in Higher Education*. 2011, p. 427-433.

5.1.1 Vývoj teórie manažmentu kvality a jeho ovplyvnenie procesným prístupom

Manažment kvality prešiel niekoľkými vývojovými etapami, v rámci ktorých sa presadzovalo odlišné chápanie kvality a formovali sa tak viaceré prístupy k tejto oblasti (tab. 5.1).

Tabuľka 5.1 Prehľad vývojových etáp manažmentu kvality

Časové obdobie	Zameranie kvality	Bližšia charakteristika
Prelom 19. a 20. storočia	Jednoduchý manažment kvality	<ul style="list-style-type: none"> – kvalitu predstavovala len základná kontrola – zodpovednosť za kvalitu bola na pracovníkovi, ktorý výrobok vyrobil – úzky kontakt so zákazníkom
20. roky 20. storočia	Technická normalizácia štandardov	<ul style="list-style-type: none"> – hromadná výroba – vznik funkcie kontrolóra – rozvoj štatistických metód v oblasti kvality – stráca sa úzky kontakt so zákazníkom
30. roky 20. storočia	Technická kontrola manažmentu kvality	<ul style="list-style-type: none"> – vznik útvarov manažmentu kvality – kvalita bola hodnotená z pohľadu technickej stránky a hospodárnosti – základ pre štatistické riadenie kontroly
40. roky 20. storočia	Kvalita zameraná na vlastnosti produktu	<ul style="list-style-type: none"> – štatistická regulácia procesov výroby – kontrola výrobných postupov
50. roky 20. storočia	Kvalita orientovaná na procesy	<ul style="list-style-type: none"> – štatistické riadenie kvality – prvý štandard v automobilovom priemysle – kvalita ako stupeň zhody s požiadavkami
60. roky 20. storočia	Popis procesov plánovania, prevencia nezhôd	<ul style="list-style-type: none"> – sústavné zlepšovanie kvality – krúžky kvality a zapojenie zamestnancov do zlepšovania kvality – zameranie kvality na zákazníka – manažérska zodpovednosť za kvalitu
70. roky 20. storočia	Zabezpečovanie kvality	<ul style="list-style-type: none"> – Manažment celkovej kvality (TQM) zameraný na uspokojenie požiadaviek zákazníka – kvalita produktu je predurčená kvalitou procesov – metóda Six Sigma (koniec 80. rokov)
90. roky 20. storočia	Komplexný manažment kvality	<ul style="list-style-type: none"> – model EFQM – manažment výrobných procesov – orientácia na ľudský potenciál a jeho efektívne využívanie
Začiatok 21. storočia	Orientácia na spokojnosť zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> – prvky TQM – normy ISO 9000 – procesná orientácia – dôraz na kvalitu života, spoločnosti a výnimčnosť