

PREDHovor

Manažéri, ktorí chceli pomocou stratégií priviesť svoje organizácie k dlhodobým úspechom, už v minulosti čelili rôznym výzvam, ktoré sa im práve v tom čase vynárali. Tieto výzvy bolo potrebné nielen s predstihom predvídať, ale ich aj odvážne a premyslene využívať. Ak dnes spätne pátrame po tom, na čom mnohí úspešní manažéri v minulosti zakladali svoje úspechy, tak je to práve ich schopnosť predvídať a ich strategické myslenie, pomocou ktorého dokázali skôr ako iní zavádzať zmeny, ktoré ostatní považovali za doteraz neoverené a rizikové. Tí, ktorí tieto výzvy včas nezachytili, potom už iba sledovali, ako sa im ich dovtedy neškodní konkurenti nepochopiteľne vzdávajú.

Aj dnes existujú výzvy, na ktoré viacerí konkurenti už reagujú, ale niektorí im stále nedôverujú a vyčkávajú. Takými výzvami, o ktorých v súčasnosti manažéri otvorene diskutujú, sú napríklad už pomerne rozbehnutá informatizácia alebo nastupujúca umelá inteligencia. Podobných výziev sa môže v každom období vynoriť aj niekoľko, preto v takomto prípade mnohí manažéri zvažujú, ktorú z nich uchopiť, a práve na tejto výzve založiť svoju budúcu úspešnosť. Skúsenosti tých, ktorí sa v súčasnom svete pomerne rýchlo predierajú medzi najlepších vo svojom odbore ukazujú, že účinným prístupom je kombinovať nové príležitosti a dosahovať tak synergický efekt, ktorý môže organizáciu výrazne priblížiť k úspechu.

Ak sa dnes zamýšľame nielen nad prostredím v našej domácej ekonomike, ale aj nad ekonomikou EÚ, tak jedným z kritických miest z hľadiska rýchlo sa približujúcej budúcnosti, ktorú zásadne formuje digitalizácia, automatizácia a globalizácia, je konkurencieschopnosť v súčasnom dynamickom svete. Ten, kto chce dosahovať udržateľnú a stále sa zvyšujúcu konkurencieschopnosť, by mal nutne využiť viacero aktuálnych príležitostí, z ktorých niektoré sa zatiaľ stále iba vynárajú, a pritom zvoliť ich vhodnú kombináciu, ktorou je možné presadiť sa v danom odvetví.

Určite to nie je ľahká úloha, ale aj stratégie niektorých súčasných úspešných spoločností naznačujú, že prístup, ktorý v tejto publikácii rozvíjame, patrí k jedným z perspektívnych smerovaní. Je to práve procesný manažment, ktorý spája moderné informačné technológie a nastupujúcu umelú inteligenciu a využíva ich v prospech rozvoja podnikových procesov.

Konkurencieschopnosť v súčasnosti nie je založená iba na kvalite a technickej úrovni ponúkaných produktov, účinnom a sofistikovanom marketingu, vhodnom využívaní strategických partnerstiev alebo na tradičnom znižovaní priamych výrobných nákladov. Jedným z aktuálnych zdrojov konkurencieschopnosti je zavádzanie procesného manažmentu do manažmentu podnikov a jeho podnikových procesov. Ak sa dnes v podniku alebo v organizácii sústreďujeme práve na zdokonaľovanie manažmentu procesov s využitím informatizácie a umelej inteligencie, potom môžeme dosiahnuť nielen výrazné zníženie nákladov na manažment podniku a jeho procesov, ale aj iné, doteraz nedocenené možnosti. Medzi ne môžeme zaradiť napríklad výrazné zjednodušenie manažmentu, zvýšenie jeho pružnosti vnútri podniku, ako aj vo vzťahu k jeho externému prostrediu, a to na strane dodávateľov, kupujúcich i ostatných subjektov externého prostredia.

Práve táto publikácia, okrem toho, že môže pomôcť preniknúť do podstaty teórie procesného manažmentu, má tiež ambíciu podporiť strategické myslenie tých, ktorí hľadajú cesty k zvyšovaniu konkurencieschopnosti svojej organizácie v neustále sa meniacom a prudko sa vyvíjajúcom prostredí.

Teória je odkázaná na úzky kontakt s manažérskou praxou, pretože práve tam treba overovať účinnosť jej návrhov a odporúčaní. Z manažérskej praxe sa spätne získavajú informácie o aktuálnych slabých miestach a rezervách, ktoré usmerňujú jej zameranie. Práve zásluhou kontaktov autorov tejto publikácie s predstaviteľmi manažérskej praxe mohla vzniknúť aj táto vedecká monografia, ktorá je výsledkom viacročnej vedeckej činnosti. V rámci prípravy druhého vydania sme zamerali našu pozornosť na doplnenie publikácie o aktuálne otázky, výzvy a trendy v procesnom manažmente, ktoré so sebou prináša najmä rastúci technologický pokrok. Vzhľadom na možnosť zmapovania rozvoja teórie, ale už aj skúseností s využitím nových technológií bolo možné obohatiť druhé vydanie o nové poznatky súvisiace so štvrtou priemyselnou revolúciou, pričom sme sa zamerali najmä na využitie nových technológií pri zlepšovaní podnikových procesov a na naznačenie potenciálnych rizík.

Predkladaná vedecká monografia je určená všetkým, ktorí sa snažia zdokonaľovať manažment a hľadajú cesty a spôsoby, ako aplikovať procesný manažment vo svojich organizáciách. Takisto je venovaná študentom vysokých škôl, ktorí sa v rámci svojho štúdia zaujímajú o nové a aktuálne prístupy v manažmente a chcú sa zodpovedne pripraviť na výkon pozície manažérov v organizáciách alebo si chcú vytvoriť predstavu o dôležitých procesoch vo svojich novozakladaných podnikoch.

Publikácia vznikala na základe viacročnej vedeckovýskumnej a pedagogickej činnosti na Fakulte managementu Univerzity Komenského v Bratislave, ako aj praktických skúseností z oblasti procesného manažmentu všetkých členov autorského kolektívu. Práca sa opiera aj o výskumy z oblasti aplikovania procesného manažmentu v praxi podnikov, diskusie s odborníkmi a špecialistami na procesný manažment, poradenskú činnosť, ako aj o riešenie výskumného projektu VEGA 1/0614/23 Pripravenosť podnikov na výzvy spojené s Priemyslom 4.0 z pohľadu podnikových procesov a procesného manažmentu riešených na Katedre stratégie a podnikania Fakulty managementu Univerzity Komenského v Bratislave.

Radi by sme týmto poďakovali všetkým, ktorí nás inšpirovali, motivovali a povzbudzovali a svojimi podnetmi a námetmi pomáhali túto publikáciu pripraviť.

Bratislava december 2025

Autori

ÚVOD

Teória aj prax manažmentu už v závere 20. storočia poukazovali na dôležitosť procesnej orientácie a procesného prístupu. Oveľa skôr, ako sa začala formovať teória procesného manažmentu, sa postupne objavovali kritické stanoviská k uplatňovaniu klasického funkčného prístupu s poukazovaním na nedostatky a problémy, ktoré spôsoboval manažérom. Funkčný prístup bol tradične založený na del'be práce a špecializácii, zatiaľ čo procesný prístup kladie dôraz na vzájomné prepájanie a zosúlad'ovanie činností a procesov v organizácii. Aktuálnosť tohto prístupu sa presadila najmä tým, ako sa menil charakter prostredia z relatívne stabilného na dynamické a ťažko predvídateľné. V takomto prostredí už bolo potrebné vytvoriť vhodnejšie podmienky na to, aby manažment dokázal bezprostredne a pružne reagovať.

Na potrebu zmeny od klasického funkčného prístupu a nutnosti prechodu k uplatňovaniu účinnejšieho procesného prístupu v súvislosti so zmenami prebiehajúcimi v prostredí poukazovali mnohí autori. Pri spätnom pohľade do minulosti vidíme, že už začiatkom osemdesiatych rokov 20. storočia prichádzali viacerí autori s novými pohľadmi a prístupmi. Medzi najvýznamnejšie osobnosti, ktoré ovplyvnili vývoj teórie procesného manažmentu, patria napríklad Michael Hammer a James Champy, ktorí ako jedni z prvých začali presadzovať myšlienku novej paradigmy v manažmente založenej na procesnej orientácii. Postupne sa v teórii objavujú rôzne návrhy a riešenia, ako procesy v organizáciách identifikovať, merať a zlepšovať tak, aby bolo možné zvyšovať ich výkonnosť, ale aj celkovú výkonnosť podniku, a tým prispievať ku kvalite jeho výstupov a k spokojnosti zákazníkov. Postupne sa k tomu pripojili aj snahy o účinnejšie využitie viacerých moderných manažérskych nástrojov a ich vzájomného prepojenia, ako aj o zvýšenie dôrazu na ich softvérovú podporu.

V súčasnosti sa kladie dôraz aj na flexibilitu, inovatívnosť a schopnosť podnikov prispôbovať sa rýchlo postupujúcim zmenám v prostredí. Práve znalosť procesov a ich zdokonaľovanie vytvára základ, ktorý umožňuje zlepšovanie, podporuje inovácie a zavádzanie zmien a umožňuje pružnejšie reakcie. Podniky v súčasnosti čoraz viac čelia novým vplyvom a zmenám, ktoré sú v nemalej miere spojené aj s technologickým vývojom a štvrtou priemyselnou revolúciou, známou pod názvom Priemysel 4.0. Priemysel 4.0 môžeme považovať za hlavnú hnaciu silu v podnikateľskom prostredí. Ak chcú byť organizácie úspešné aj v nových podmienkach, musia reagovať na tento vývoj a prispôbovať mu svoje pracovné postupy a procesy. Aplikovanie procesného manažmentu pomáha podnikom rýchlejšie sa adaptovať na nové trendy a zmeny.

Cieľom tejto vedeckej monografie je poskytnúť ucelený pohľad na teóriu procesného manažmentu, poukázať na metódy a postupy, ktoré sa využívajú pri identifikovaní, modelovaní a zlepšovaní podnikových procesov a priblížiť konkrétne pohľady na ich praktickú aplikáciu. Od uvedených cieľov boli odvodené aj metodické postupy a metódy spracovania tejto publikácie.

Na lepšie pochopenie podstaty procesného manažmentu sa pokúsime v prvej kapitole tejto publikácie prehľadným spôsobom načrtnúť históriu vývoja manažmentu, poukázať na prvé snahy o prechod od klasického funkčného prístupu k novšiemu procesnému

prístupu, naznačiť základné vývojové fázy až po súčasné trendy pri rozvíjaní teórie procesného manažmentu. Druhá a tretia kapitola publikácie sa venujú podnikovým procesom s dôrazom na prístupy k identifikovaniu, modelovaniu a optimalizovaniu procesov. V týchto kapitolách sú načrtnuté prístupy a postupy uplatniteľné pri manažmente procesov. Štvrtá kapitola sa venuje implementácii a aplikácii procesného manažmentu v organizáciách. V tejto kapitole sú tiež spracované viaceré poznatky týkajúce sa postupu, ale aj predpokladov k úspešnej implementácii procesného manažmentu. Obzvlášť vyzdvihujeme kritické oblasti aplikovania procesného manažmentu, ako napríklad rešpektovanie ľudského faktora a organizačnej kultúry, ako aj správny výber vhodného softvérového riešenia a podpory informačných technológií. Posledná piata kapitola prináša prehľad manažérskych koncepcií a metód, ktoré sú založené na procesnom prístupe.

Pri voľbe štruktúry a obsahovej náplne jednotlivých kapitol publikácie sa ukazovala potreba objasňovania základných pojmov, ale aj zjednocovania uplatnenej terminológie, čo je jeden z predpokladov formovania a ďalšieho rozvíjania teórie procesného manažmentu.

Dôvodom tohto postupu bol najmä fakt, že v súčasnosti sa snaží viacero autorov pristupovať k zdokonaľovaniu podnikových procesov z rôznych hľadísk. Dôležité je pritom klásť dôraz aj na to, že teória procesného manažmentu je a zostane vždy súčasťou teórie manažmentu, a preto by mala byť snaha zosúladiť ju s jej ostatnými súčasťami. Vzhľadom na to, že publikácia má slúžiť predovšetkým tým, ktorí sa chcú venovať zdokonaľovaniu procesov a majú záujem o čerpanie najnovších poznatkov z teórie procesného manažmentu, jej podstatná časť sa venuje prístupom, ako procesy v podniku identifikovať, modelovať a zlepšovať. V publikácii uvádzame konkrétne príklady a ukážky modelov vytvorené prostredníctvom procesného nástroja ARIS Express.

Značná pozornosť je venovaná využitiu informačných technológií v procesnom manažmente a vplyvu nových technológií súvisiacich so štvrtou priemyselnou revolúciou na procesný manažment. Rozpracovanie viacerých prístupov a technológií poukazuje na významné príležitosti na zlepšovanie procesov, ale zároveň naznačuje riziká, ktoré so sebou nové technológie prinášajú.

Snahou publikácie je podnietiť záujem o procesný manažment a zdokonaľovanie procesov u súčasných manažérov, ale aj u tých, ktorí sa na výkon manažérskych pozícií zatiaľ len pripravujú, a súčasne ich inšpirovať k tomu, aby podporovali a aktívne pristupovali k presadzovaniu týchto dôležitých zmien. Pritom sa publikácia venuje aj doterajším skúsenostiam s uplatňovaním teórie procesného manažmentu v manažérskej praxi, ich kritickému zhodnoteniu a poukázaniu na slabšie miesta, ktorým treba venovať zvýšenú pozornosť. V publikácii uvádzame tiež hodnotiace stanoviská a príklady, ktoré poukazujú na to, ako využitie najnovších poznatkov z procesného manažmentu môže účinne podporiť snahu manažérov o zvyšovanie výkonnosti procesov, a tak prispieť k obohateniu teórie a praxe v danom odbore.

Spoločným zámerom nás všetkých je, aby neustále sa rozvíjajúca teória procesného manažmentu bola súčasne uplatňovaná aj v manažérskej praxi, a tým prispievala k podpore a zdokonaľovaniu manažmentu v podnikoch a organizáciách a viedla ich k úspešnosti v náročnom prostredí súčasného sveta.

Autori

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 aj 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, pracovných tokoch, 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 na 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, pp. 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 aj 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 pomocou strojov výrazne zmenilo tento pôvodný spôsob. Na jednej strane sa výroba s pomocou strojov neustále zdokonaľovala a nové vynálezy výrazne urýchlili výrobu a zvyšovali aj jej množstvo. Na druhej strane sa menili aj postupy, podľa ktorých dovtedy ľudia pracovali, zmenila sa organizácia práce, ako aj 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 predstavená

2 PODNIKOVÉ PROCESY

Pojem proces nie je niečo, čo by bolo charakteristické len pre podniky. Môžeme ich vidieť takmer všade okolo nás. Bežne sledujeme spoločenské, biologické, klimatické, politické procesy a pod. Procesy sú vždy vnímané ako súbor činností, ktoré možno rozložiť do krokov alebo až úkonov a ktoré vyúsťujú do určitého výsledku.

Procesy existovali v podnikoch aj pred vznikom procesného manažmentu, ale nebola im venovaná primeraná pozornosť. Teória aj prax manažmentu sa zo začiatku venovali najmä výrobným a technologickým procesom, ktoré však tvoria iba časť podnikových procesov. Procesný manažment sa, naopak, sústreďuje na podnikové procesy, pričom kladie dôraz na to, ako podnikové procesy spoznať, správne identifikovať, dokumentovať a následne vytvoriť priestor na ich zlepšovanie.

2.1 Identifikovanie procesov

Ešte skôr, ako sa v podniku alebo organizácii rozhodneme identifikovať a definovať procesy, potrebujeme poznať a ujasniť si základnú terminológiu uplatňovanú v teórii procesného manažmentu.

2.1.1 Proces a jeho atribúty

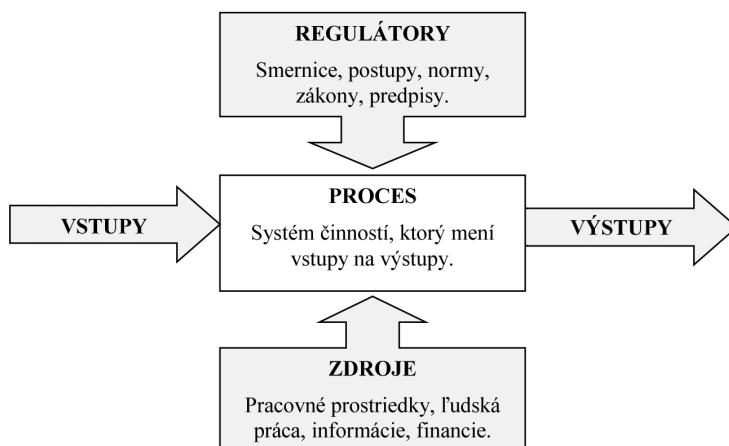
Podnikový proces z hľadiska teórie procesného manažmentu definujeme takto:

- Proces je súbor/sled činností, ktorý vyžaduje jeden alebo viac druhov vstupov a tvorí výstup, ktorý má pre zákazníka hodnotu. Individuálne činnosti v rámci procesu sú dôležité, no žiadna z nich ako samotná nemá pre zákazníka význam, ak celý proces nevedie k dodaniu želaného výstupu.
- Cieľom procesu je vytvorenie výkonu (výstupu), ktorý je požadovaný interným alebo externým zákazníkom.
- Proces má jasne zadaný začiatok a koniec, spúšťa sa určitým signálom pri vstupe a podľa definovaných regulátorov s využitím pridelených zdrojov vytvára určitý výstup (výrobok/služba) pre definovaného zákazníka (obr. 2.1).

Proces môžeme vnímať aj cez tok práce postupujúci od jedného pracovníka k druhému. Procesný tok „*vyjadruje sled činností, ktorý predstavuje postupne rozvíjajúci sa proces, zapája do spolupráce aspoň dve osoby a utvára určitú hodnotu pre zákazníka, ktorá má slúžiť alebo tvoriť príspevok pre podnik, v ktorom sa uskutočňuje*“.⁶⁶ Proces ohraničujú

⁶⁶ SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. 2011, s. 14.

vstupy a výstupy, ktoré musia byť jasne určené. Proces je tvorený činnosťami, medzi ktorými existuje *prepojenosť* a *závislosť*, ktoré vytvárajú *dynamickú štruktúru*. Poradie činností v procese nie je náhodným zoskupením, ale musí byť presne stanovené a všetky činnosti musia byť podľa toho zrealizované, aby sme sa v procese dopracovali k výstupu. Vhodne nastavené poradie činností je dôležitou súčasťou správne definovaného procesu.



Obrázok 2.1 Zjednodušený pohľad na proces

Zdroj: FIALA, A. – HŘEBÍČEK, J. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000*. 2002, s. 35-40.

Každý proces možno konkrétnejšie opísať a neskôr aj analyzovať na základe jeho atribútov.^{67, 68} Základné atribúty procesu možno zhrnúť takto:

1. **Vstup do procesu** – spúšťa proces, dáva podnet na jeho začatie a je „dodávaný“ dodávateľmi. Vstupným signálom procesu môže byť napríklad určitá zákaznícka potreba, tá spúšťa postupné sekvenčné činnosti, ktoré za daných pravidiel využijú alebo spotrebujú určité podnikové zdroje a vytvoria určitý výstup. Vstupom do procesu je objekt, resp. stav objektu pred pôsobením procesu. Vstupom môže byť predchádzajúci výstup alebo ho tvorí vstup od nového dodávateľa. Vstupy sa odlišujú od zdrojov tým, že sa transformujú na výstupy.
2. **Výstup z procesu** – produkt procesu. Produkt procesu je hmotným alebo nehmotným výstupom, ktorý je vytvorený s cieľom, aby pokryl želanie zákazníka procesu a priniesol mu hodnotu. Výstup je stav objektu po pôsobení popisovaného procesu (napr. uhradená alebo vrátená faktúra, odoslaná pošta, vybavená alebo zamietnutá požiadavka, vyskladnený materiál, hotový výrobok, pracovník prijatý na pracovné miesto, vyškolený pracovník). Výstup je tak výsledkom procesu (tzv. výkonom vo forme výrobku alebo služby) a zároveň ukončuje priebeh procesu. Výstup z predchádzajúceho

⁶⁷ BASL, J. – TŮMA, M. – GLASL, V. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 2002, s. 31.

⁶⁸ FIALA, J. – MINISTR, J. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. 2003, s. 41.

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 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 na 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 na kvalifikované*

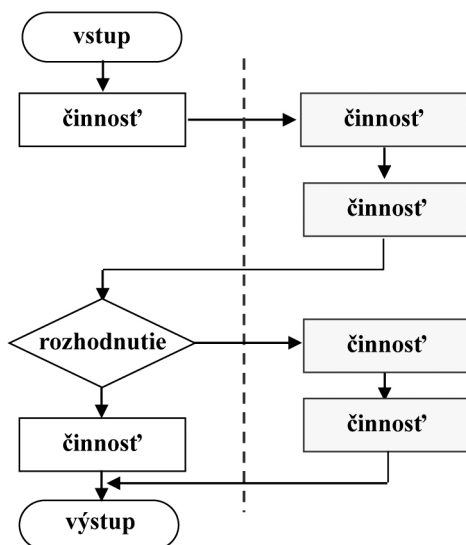
vykonávanie jednotlivých činností? V tomto smere treba prehodnotiť celú dokumentáciu, ktorá sa spracováva v súvislosti s procesom.

- Dajú sa jednoznačne a jasne identifikovať **všetky činnosti**? Boli v procese sporné miesta? Treba činnosti prehodnotiť, prípadne premenovať?
- Je dostatočne nastavená **nadväznosť jednotlivých činností, podmienky a pravidlá**, ktoré túto nadväznosť určujú? V tomto smere sa dá uvažovať o prehodení kontrolných miest, delinearizácii činností a nastavení pravidiel, podľa ktorých sa má postupovať v procese aj v rámci vetvenia procesu.
- Sú správne identifikované **vstupy a výstupy z činností**? Majú všetky činnosti potrebné vstupy? Nie je potrebné vstup alebo výstup z jednotlivých činností zadefinovať nanovo? Sú vstupy a výstupy vo vhodnej forme (dokument, databáza, IT systém/aplikácia)?

2. Overenie vecnej a logickej správnosti procesu

- **Pridávajú** všetky činnosti **hodnotu** pre zákazníka? Ak nepridávajú hodnotu, sú v procese potrebné? Vieme nepotrebné činnosti odstrániť (obr. 3.1, tab. 3.1)?
- Nachádzajú sa v procese **duplicitné činnosti** alebo zbytočné opakovania činností?
- Existujú v procese **zbytočné prestoje**, časové alebo priestorové prerušenia?
- Sú vhodné zvolené miesta rozhodovania a miesta vetvenia procesu v rámci toku procesu?
- Sú všetky činnosti vykonávané na správnom mieste, t. j. sú **vhodne lokalizované**? Zvážili sa aj iné miesta výkonu činností? Existuje lepšie miesto vykonávania činností?
- Majú osoby vykonávajúce činnosti všetky potrebné zdroje k dispozícii?

Činnosti pridávajúce hodnotu



Činnosti nepridávajúce hodnotu

Obrázok 3.1 Príklad analýzy činností procesu z hľadiska tvorby hodnoty

Zdroj: Vlastné spracovanie.

4 PROCESNÝ MANAŽMENT AKO SÚČASŤ MANAŽMENTU ORGANIZÁCIE

„Implementácia procesného manažmentu v spoločnosti odbúrala zabehnuté intuitívne riadenie a pomohla riadenie sprofesionálniť a transparentniť.“

Riaditeľ slovenského stavebného podniku¹²⁴

Zatiaľ čo začiatky procesného manažmentu boli zamerané najmä na zlepšovanie podnikových procesov, ich reinžiniering alebo redizajn, súčasný vývoj už vyžaduje holistický prístup k jeho aplikácii. Preto sa v rámci teórie procesného manažmentu sústreďuje pozornosť aj na ďalšie oblasti vrátane strategického zosúladenia organizácie, vytvorenia zodpovedajúcej organizačnej kultúry a štruktúry, podporovania rozvoja pracovníkov, ich znalostí a zručností, zapojenia informačných technológií a vhodných manažérskych nástrojov a metód, aby spoločne pomáhali a podporovali úsilie neustále zlepšovať a inovovať procesy v organizácii.

4.1 Postup implementácie procesného manažmentu

Ak doteraz organizácia uplatňovala funkčný prístup k manažmentu, jej prechod na procesný manažment nebude jednoduchou záležitosťou. Zavádzanie procesného manažmentu by však nemalo byť realizované ako jednorazová zmena alebo jednorazový projekt implementácie. Vytvorením procesne orientovanej organizácie sa uplatňuje nový prístup k manažmentu, ktorý by mal zasahovať aj do ďalších oblastí, ktoré sa spájajú s manažmentom organizácie. Táto časť sa bude venovať tomu, ako implementovať teóriu procesného manažmentu do manažérskej praxe.

4.1.1 Základné východiská implementácie procesného manažmentu

Procesný manažment, ktorý sa chápe ako umenie aj veda, dohliada na to, ako sa vykonáva práca v organizácii s cieľom zabezpečiť jej dobré výsledky a využívať príležitosti na jej zlepšovanie.¹²⁵ Po implementovaní procesného manažmentu získava organi-

¹²⁴ Odpoveď v rámci *Prieskumu postojov slovenských podnikov k aplikovaniu procesného manažmentu* v publikácii GAŽOVÁ, A. – PAPULOVÁ, Z. – PAPULA, J. *The Application of Concepts and Methods Based on Process Approach to Increase Business Process Efficiency*. 2016, pp. 197-205.

¹²⁵ DUMAS, M. a kol. *Fundamentals of Business Process Management*. 2008, pp. 28.

zácia komplexný pohľad na svoje procesy, čo prináša množstvo výhod, ako napríklad jednoduchšie vykonávanie zmien v procesoch, zníženie miery prijímania chybných rozhodnutí a zvýšenie schopnosti organizácie zameriavať sa na neustále zlepšovanie procesov dôležitých pre organizáciu.

Na druhej strane si však organizácia musí dať pozor, aby rozhodnutie prejsť na procesný manažment nebolo iba otázkou trendovosti, ale aby sa aj dostatočne zvažilo, odborníkmi zodpovedne implementovalo a aby ho akceptoval nielen vrcholový manažment, ale aj všetci pracovníci organizácie. Porozumenie podstate procesného manažmentu, jeho princípom a ich správne aplikovanie sú kľúčové na úspešnú implementáciu. Vrcholový manažment by si mal pri implementácii procesného manažmentu najprv ujasniť niekoľko východiskových otázok, čo by mu umožnilo vytvoriť si ucelený pohľad na novú podobu manažmentu podniku. Medzi takéto základné okruhy otázok patria:

1. **Očakávania od implementácie procesného manažmentu** – treba si najprv ujasniť, čo sa od implementácie očakáva a čo má prechod na procesný manažment v organizácii priniesť a zlepšiť. Prechod od funkčného manažmentu k procesnému neznamena len zmenu organizačnej štruktúry alebo korekciu počtu pracovníkov (s cieľom zníženia režijných nákladov). „Prax potvrdzuje, že bez existencie jasnej stratégie a definície cieľov (ekonomických, jasne kvantifikovaných) je akákoľvek zmena vopred odsúdená na neúspech.“¹²⁶ Manažéri môžu mať viaceré dôvody, pre ktoré sa rozhodujú prejsť na procesný manažment, ako napríklad:¹²⁷
 - *strategické dôvody* (cieľom podniku je dosiahnuť vyšší podiel na trhu, vstúpiť na nové trhy, zlepšiť dosiahnutie svojej stratégie, vytvoriť si trvalo udržateľnú konkurenčnú výhodu cez neustále zlepšovanie svojich procesov a pod.);
 - *trhové dôvody* (cieľom podniku je ponúkať produkty na trhu za nižšie ceny, zrýchliť proces dodávania svojich produktov zákazníkom, dosiahnuť vyššiu spokojnosť svojich zákazníkov, vytvoriť lepšie vzťahy so svojimi zákazníkmi a pod.);
 - *operatívne dôvody* (podnik chce dosiahnuť nižšie priame náklady, lepšie využívať svoje zdroje, zrýchliť priebežné doby, zjednodušiť procesy a pod.).

*Priklad: Dôvody vedúce k implementácii procesného manažmentu v podnikoch pôsobiach na Slovensku na základe výskumu v 178 podnikoch.*¹²⁸

Realizovaním výskumu v oblasti stavu procesného manažmentu v podnikoch pôsobiach na Slovensku sme sa venovali aj otázkam dôvodov a prínosov zo zavádzania procesného manažmentu (graf 4.1). Odpovede podnikov, ktoré ešte nemajú procesný manažment zavedený, sa výrazne odlišovali od podnikov, ktoré už mali zavedený procesný manažment. V rámci odpovedí podnikov, ktoré ešte nemajú zavedený procesný manažment, sa ako najčastejší dôvod zvažovania jeho zavedenia uvádzala *potreba skrátenia dodacích časov, ďalej neefektívnosť procesov* a ako tretí najčastej-

¹²⁶ MANČÍK, P. *Implementace procesního řízení aneb teorie, praxe a výsledky v oblasti řízení procesů*. 2001, s. 291-296.

¹²⁷ HAMMER, M. *Deep Change: How Operational Innovation can Transform your Company*. 2004.

¹²⁸ GAŽOVÁ, A. – PAPULOVÁ, Z. – PAPULA, J. *The Application of Concepts and Methods Based on Process Approach to Increase Business Process Efficiency*. 2016, pp. 197-205.

5 METÓDY MANAŽMENTU VYCHÁDZAJÚCE Z PROCESNÉHO PRÍSTUPU

Teória manažmentu ponúka v súčasnosti viaceré metódy, ktoré už sú založené na procesnom prístupe. Niektoré z nich vznikli ešte pred sformovaním teórie procesného manažmentu, iné sa vyvíjali až v súvislosti s uplatňovaním procesného prístupu v procesne riadených organizáciách. Procesný prístup sa tak natrvalo zaradil medzi súčasné trendy v manažmente. Vzhľadom na množstvo a rozmanitosť rôznych metód manažmentu poukážeme na uplatňovanie procesného prístupu na niekoľkých príkladoch z vybraných oblastí.

Pri zlepšovaní manažmentu podnikov, ktoré na zdokonaľovanie aplikovaných metód využívali procesný prístup, sa medzi prvými presadila oblasť manažmentu kvality. Neskôr teória manažmentu začala presadzovať uplatňovanie procesného prístupu v oblasti manažmentu nákladov, manažmentu vzťahov so zákazníkmi a postupne prechádzala aj do ďalších podnikových oblastí. V súčasnosti sa kladie dôraz na uplatňovanie tzv. celostného hľadiska na podnik a rozvíjanie metód podporujúcich zvyšovanie výkonnosti s využitím procesného prístupu.

5.1 Zdokonaľovanie manažmentu kvality s využitím procesného prístupu

Manažment kvality je oblasť, ktorej sa teória manažmentu venuje takmer od svojho vzniku. Dôraz na uplatňovanie procesného prístupu v tejto oblasti bol jasne viditeľný už v päťdesiatych rokoch 20. storočia a pokračuje až do súčasnosti. Snaha čo najlepšieho využitia procesného prístupu v manažmente kvality je podložená množstvom metód a konceptov, ktoré sa v rámci teórie manažmentu kvality vyvinuli a uplatňovali. Na začiatok môžeme uviesť aspoň niektoré z nich, ako napríklad normy ISO, model EFQM, metóda Six Sigma a pod. Podobne ako v iných oblastiach manažmentu, tak aj v rámci manažmentu kvality je práve rozvoj informačných technológií jedným z rozhodujúcich faktorov, ktorý podporuje uplatňovanie procesného prístupu a s tým súvisiace zdokonaľovanie procesov.

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 | Blížšia 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 |
| Súčasnosť | Globálny manažment kvality | <ul style="list-style-type: none"> – dynamický vývoj v oblasti IT – zefektívnenie procesov, rýchlejšie inovácie – zvýšenie nárokov na kvalitu výrobkov a služieb a rýchlosť dodania – presadzovanie ISO a myslenie založené na rizikách |

Zdroj: Spracované podľa: SOCHA, L. – KOBLEN, I. – SOCHA, V. *História a základné pojmy v manažerstve kvality*. 2020, s. 11-23.

ZÁVER

Manažéri organizácií v súčasnosti čelia mnohým výzvam od globalizácie v takmer všetkých odvetviach cez rýchlo postupujúci technický rozvoj a vývoj nových technológií až po rast konkurenčného súperenia a zvyšovanie požiadaviek zákazníkov. V snahe čo najlepšie reagovať na tieto zmeny sa snažia organizácie nielen prispôbovať, ale aj robiť veci inak, pričom hľadajú podporu zvyšovania svojej konkurencieschopnosti predovšetkým v nových teóriách a prístupoch.

V súčasnosti prichádzajú aktuálne až radikálne zmeny najmä v súvislosti so štvrtou priemyselnou revolúciou, nazývanou aj Priemysel 4.0, ktorý možno považovať za hlavnú hnaciu silu v tomto dynamickom prostredí. Organizácie sa musia preto prispôbovať nielen novým technológiám, ale aj ďalším zmenám, ktoré sú vyvolané digitálnou transformáciou.

Skúsenosti z manažérskej praxe čoraz viac poukazujú na to, že úspešnosť organizácií do veľkej miery závisí od záujmu manažérov sledovať a uplatňovať nové prístupy v manažmente. Práve procesný manažment sa ukazuje ako nová a progresívna koncepcia, ktorá prispieva k flexibilnejšej reakcii, zvyšovaniu konkurencieschopnosti a zlepšovaniu výkonnosti podniku. Znalosť podnikových procesov sa stáva kľúčovým na lepšie pochopenie súvislostí medzi činnosťami vykonávanými v organizácii, ktoré integrovane prispievajú k hodnote produktov, ktoré sa poskytujú externým alebo interným zákazníkom. Procesy vytvárajú základ, ktorý umožňuje následné zlepšovanie, inovácie a zvyšovanie výkonnosti organizácií.

Najmä v poslednom období sa povedomie o procesom prístupe, procesnom manažmente a jeho zdokonaľovaní dostáva do popredia aj zásluhou nástupu robotizácie a digitalizácie. Potrebu využívania nových poznatkov a prístupov, ako aj zavádzania potrebných zmien v súčasnosti ovplyvňuje najmä štvrtá priemyselná revolúcia, ktorá prináša obrovský technologický pokrok. Podniky, ktoré v oblasti automatizovania a digitalizovania procesov uspejú, budú môcť získať výhody z efektívnejšieho, rýchlejšieho a kvalitnejšieho spracovania dát pri rozhodovaní a obsluhu svojich zákazníkov. Aj tento trend môže prispieť k zvyšovaniu úrovne implementácie procesného manažmentu v podnikoch.

Aplikovanie procesného manažmentu súvisí s množstvom otázok, ako je najmä správna identifikácia a modelovanie procesov cez ich analýzu a optimalizáciu až po koncepcné otázky súvisiace s prechodom na procesný manažment organizácie. Na druhej strane táto vedecká monografia poukazuje tiež na problémy a úskalia implementácie procesného manažmentu a dáva do pozornosti aj súvislosti medzi zavádzaním procesného manažmentu a manažmentu zmien.

Publikácia prináša ucelený pohľad na procesný manažment cez dôležité míľniky vo vývoji manažmentu podnikov až po najnovšie trendy v manažmente podnikov, podnikových procesov a prístupov k ich modelovaniu, s podporou analýz a optimalizácie procesov až po manažment výkonnosti procesov. Publikácia tiež poskytuje prehľad o vy-