

# OBSAH

Úvod .....	5
1. Podstata procesného manažmentu a prístupy k riadeniu podnikových procesov .....	7
1.1. História procesného manažmentu .....	7
1.2. Vývojové trendy v procesnom manažmente .....	10
1.3. Podstata procesného manažmentu .....	14
1.3.1. Rozdiel medzi funkčným a procesným manažmentom .....	15
1.3.2. Princípy procesného manažmentu .....	16
1.3.3. Základné zložky procesného manažmentu .....	17
1.4. Koncepcie a metódy založené na procesnom prístupe .....	19
1.4.1. Podstata metód a koncepcií založených na procesnom prístupe .....	19
1.4.2. Projektový manažment .....	21
1.4.3. Procesný prístup v systémoch kvality .....	23
1.4.4. Radikálna prestavba podnikových procesov .....	26
1.4.5. Neustále zlepšovanie podnikových procesov .....	28
1.4.6. Kalkulácia nákladov podľa činností .....	29
1.4.7. Systém vyvážených ukazovateľov .....	31
1.4.8. Manažment výkonnosti podnikových procesov .....	32
1.4.9. Benchmarking podnikových procesov .....	36
1.4.10. Znalostný manažment .....	38
1.5. Obsah procesného manažmentu .....	43
1.5.1. Identifikácia podnikových procesov a tvorba procesných máp .....	44
1.5.2. Meranie a hodnotenie podnikových procesov .....	52
1.5.3. Simulácia a optimalizácia podnikových procesov .....	57
1.5.4. Zlepšovanie podnikových procesov .....	59
1.5.5. Možnosti použitia softvérových nástrojov v procesnom manažmente .....	66
2. Model procesne riadeného podniku .....	76
2.1. Procesný podnikový systém .....	76
2.1.1. Hierarchia podnikových procesov .....	77
2.1.2. Základný vzťah „proces - atribút - ukazovateľ“ .....	84
2.2. Model procesne riadeného podniku a jeho zložky .....	85
2.2.1. Organizačný submodel .....	87
2.2.2. Matematický submodel .....	89
2.2.3. Metodický submodel .....	94
2.2.4. Ukazovatele procesov .....	96
3. Implementácia procesného manažmentu .....	106
3.1. Významné faktory a základné kroky jednotlivých etáp implementácie procesného manažmentu .....	106
3.1.1. Zostavenie projektového tímu pre implementáciu .....	106
3.1.2. Hierarchizácia podnikových procesov .....	112
3.1.3. Identifikácia činností procesov a tvorba procesných máp .....	118
3.1.4. Definovanie ukazovateľov procesov .....	128
3.1.5. Definovanie cieľových hodnôt ukazovateľov .....	132

3.1.6. Benchmarking procesov .....	134
3.1.7. Simulácia a optimalizácia procesov .....	136
3.1.8. Vlastný priebeh procesov .....	138
3.1.9. Meranie a zlepšovanie procesov .....	138

Záver .....	140
-------------	-----

Zoznam použitých skratiek .....	141
---------------------------------	-----

Literatúra .....	143
------------------	-----