EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003I/2019/361199845800087812

PROCESNÝ PRÍSTUP V MANAŽMENTE PODNIKU

Diplomová práca

2019 **Bc. Tatiana Lachká**

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

PROCESNÝ PRÍSTUP V MANAŽMENTE PODNIKU

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Školiteľ: doc. Ing. Emília Papulová, CSc.

Bratislava, 2019 **Bc. Tatiana Lachká**

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: **.....**

(podpis študenta)

Poďakovanie

Touto cestou sa chcem veľmi pekne poďakovať vedúcej diplomovej práce, doc. Ing. Emílii Papulovej, CSc., za jej odbornú pomoc a cenné rady, ktoré mi poskytla pri písaní záverečnej práce. V neposlednej rade sa chcem poďakovať konateľke, vedeniu podniku a zamestnancom za ochotu, čas a pomoc pri vypracovaní záverečnej práce. Taktiež rodine a priateľom za podporu.

ABSTRAKT

LACHKÁ, Tatiana: *Procesný prístup v manažmente podniku* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Emília Papulová, CSc. – Bratislava: FPM EU. 2019, 87 s.

Cieľom záverečnej práce je zhodnotiť súčasný stav procesného prístupu v manažmente vybraného podniku a pomocou analýzy navrhnúť opatrenia na optimalizáciu procesov. Záverečná práca je rozčlenená do piatich kapitol a obsahuje 15 obrázkov, 9 grafov, 4 tabuľky a 4 prílohy. Prvá časť práce je venovaná vymedzeniu teoretických poznatkov ohľadom procesného prístupu a jeho atribútov. V druhej kapitole charakterizujeme hlavné a parciálne ciele záverečnej práce. Tretia kapitola sa zameriava na popis metodológie použitej v praktickej časti záverečnej práce. Praktická časť sa zaoberá charakteristikou vybraného podniku, jeho strategickým smerovaním a pomocou skúmania súčasného stavu podniku analyzuje procesy prebiehajúce v podniku. Na základe výsledkov analýz sme zhodnotili súčasný stav procesov a navrhli riešenia pre optimalizáciu, v tomto prípade sme zostavili procesnú mapu pre jeden konkrétny proces. Záverečná kapitola obsahuje návrhy a odporúčania na zlepšenie procesného prístupu vo vybranom podniku.

Kľúčové slová: proces, procesný prístup, podnik, optimalizácia

Abstract

LACHKÁ, Tatiana: *Process approach in management*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Supervisor of final thesis: doc. Ing. Emília Papulová, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2019, 87 p.

The main objective of this final thesis is to evaluate the current state of literature regarding process approach to management of a chosen enterprise and through analysis propose measures for process optimization. The thesis is sectioned to five different chapters and contains 15 images, 9 graphs, 4 tables and 4 appendices. First part of the thesis scrutinizes theoretical knowledge about process approach and its attributes. In the second chapter we are characterizing the main and partial objectives as set by the thesis. Third chapter focuses on the description of methodology applied in the practical part of this thesis. Practical part discusses the characteristics of the chosen enterprise, employment of strategy, and through analysis of its current state examines its ongoing processes. Based on the results from the analyses we evaluated the current state of company processes and drafted recommendations for optimization, thus we compiled process map for one specified process. The final chapter contains suggestions and recommendations for improvement of process approach for the chosen enterprise.

Key words: Process, Process approach, Enterprise, Optimization

Obsah

Úvod **13**
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí **15**
1.1 Vývoj procesného prístupu v manažmente **15**
1.1.1 Prvá vlna riadenia procesov - Vedecké riadenie *17*
1.1.2 Druhá vlna riadenia procesov - Reinžiniering *18*
1.1.3 Tretia vlna riadenia procesov - Business Process Management *22*
1.2 Porovnanie klasického funkčného prístupu s procesným prístupom v manažmente podniku **23**
1.2.1 Funkčný prístup v manažmente *23*
1.2.2 Procesný prístup v manažmente *24*
1.2.3 Rozdiel medzi funkčným a procesným prístupom/prechod od procesného k funkčnému prístupu *27*
1.3 Procesný prístup a hierarchia podnikových procesov **30**
1.3.1 Procesný prístup v manažmente podniku *30*
1.3.2 Podnikový proces a jeho štruktúra *31*
1.3.3 Hierarchia podnikových procesov *33*
1.4 Obsah procesného prístupu **36**
1.4.1 Identifikácia a vizualizácia podnikových procesov *38*
1.4.2 Meranie a hodnotenie podnikových procesov *40*
1.4.3 Zlepšovanie procesov a riadenie výkonnosti procesov *42*
2 Cieľ práce **44**
3 Metodika práce a metódy skúmania **46**
3.1 Charakteristika objektu skúmania **47**
3.2 Pracovné postupy **47**
3.2.1 Klasické metódy skúmania *47*
3.2.2 Empirické metódy skúmania *49*
4 Výsledky práce **50**
4.1 Základné informácie a charakteristika podniku **50**
4.1.1 Predmet podnikania *52*
4.1.2 Hodnoty, vízia a strategické smerovanie podniku *52*
4.1.3 Organizačná štruktúra spoločnosti *53*
4.1.3.1 Juice shop *54*
4.1.3.2 Bistro *55*

4.1.3.3 Reštaurácia a bar *55*
4.1.3.4 Kuchyňa *56*
4.1.4 Procesná mapa spoločnosti *56*
4.2 Skúmanie súčasného stavu procesného manažmentu vo vybranom podniku s aplikáciou na proces event **57**
4.3 Analýza súčasného stavu procesného riadenia vo vybranom podniku **58**
4.3.1 Zhodnotenie výsledkov empirického výskumu s využitím dotazníkového prieskumu *58*
4.3.2 Zhodnotenie výsledkov empirického výskumu s využitím riadeného rozhovoru s manažmentom spoločnosti *69*
4.3.3 Zhodnotenie výsledkov empirického výskumu s využitím osobného pozorovania *71*
4.3.4 Návrhy odporúčaní vyplývajúcich z analýzy *72*
5 Diskusia **79**
5.1 Návrhy a odporúčania **79**
5.1.1 Implementácia procesného prístupu v podniku *79*
5.1.2 Optimalizácia nami analyzovaného procesu event *80*
5.1.3 Zefektívnenie komunikácie *81*
5.2 Prínosy záverečnej práce pre teóriu a prax **82**
Záver **83**
Zoznam použitej literatúry **85**
Zoznám Príloh **87**

Zoznam tabuliek, grafov a obrázkov

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Vývoj procesného manažmentu
Tabuľka 2 Porovnanie funkčného prístup a procesného prístupu
Tabuľka 3 Klasifikácia procesov
Tabuľka 4 Charakteristika analyzovaného procesu

Zoznam grafov

Graf 1 Oddelenie pod ktorým respondenti pracujú
Graf 2 Funkcie na ktorých respondenti pracujú
Graf 3 Motivácia zamestnancov pri inovovaní procesov a zvyšovaní efektívnosti
Graf 4 Druh motivácie zamestnancov pri podávaní návrhov na zlepšenie
Graf 5 Zhodnotenie efektívnosti podnikových procesov
Graf 6 Podnety prispievajúce k identifikácií kritických miest procesov
Graf 7 Potreba optimalizácie procesov v podniku
Graf 8 Priestor na zlepšenie procesov
Graf 9 Názor respondentov na zefektívnenie procesov pomocou procesnej mapy

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Príklad organizačnej štruktúry podľa funkčného prístupu
Obrázok 2 Príklad plochej procesnej organizačnej štruktúry
Obrázok 3 Všeobecná schéma procesu
Obrázok 4 Grafické znázornenie procesu
Obrázok 5 Hierarchia procesov
Obrázok 6 Obsah procesného manažmentu
Obrázok 7 Životný cyklus podnikového procesu
Obrázok 8 Úroveň spätnej väzby – zamestnanci
Obrázok 9 Identifikácia potrebných zmien v procesoch
Obrázok 10 Priestory podniku
Obrázok 11 Prehľad ponúkaných priestorov FACH na účely eventov
Obrázok 12 Hodnoty a vízia podniku
Obrázok 13 Organizačná štruktúra spoločnosti

Obrázok 14 Procesná mapa podniku
Obrázok 15 Procesná mapa

Úvod

„Dělejme třeba nejnepatrnější věc na světě, ale dělejme ji nejlépe.“

Tomáš Baťa

Tento úryvok z niektorého zo slávnych Baťových úvah a prejavov, výstižne charakterizujú podstatu efektívneho procesného riadenia.

Na dnešnom turbulentne sa meniacom globálnom trhu potrebujú podniky robiť oveľa viac ako kedykoľvek predtým a to rýchlejšie, lepšie, s nižšími nákladmi a najvyššou možnou návratnosťou investícií pri zachovaní konkurenčnej výhody tak, aby mohli čeliť rýchlo rastúcej celosvetovej konkurencii.

V súčasnom rýchlo sa meniacom prostredí svet prechádza dôležitými zmenami, ktoré súvisia s výrazným prehodnocovaním spôsobu myslenia, riadenia a chápania podstatných súvislosti. Na globálnom trhu je mimoriadne ťažké predikovať budúci vývoj udalostí, dôsledkom čoho dochádza k neočakávaným zmenám. Preto pre každý podnik, ktorý chce byť úspešný je nevyhnutné pružné reagovanie na požiadavky zákazníkov, promptne uspokojovanie potrieb a reakcie na zmeny v podnikateľskom a v neposlednej rade aj technologickom prostredí.

Procesný manažment, ako nový prístup riadenia podnikových procesov je odpoveďou na nové požiadavky, ktoré so sebou prináša globalizácia a neustále meniace sa prostredie. V záverečnej práci sa preto budeme venovať tomuto modernému smeru, ktorý zo sebou pri správnej implementácií dokáže podniku priniesť zefektívnenie podnikových procesov, ktorého dôsledkom je nárast konkurencieschopnosti a zvýšenie atraktívnosti pre zákazníkov.

V prvej kapitole záverečnej práce sa zameriavame vymedzeniu súčasného stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí. V prvej časti sa venujeme fenoménu podnikových procesov, podrobne preberáme vývoj procesného manažmentu a jeho vývojove vlny. Následne pomocou tradičnej metódy skúmania, porovnaním klasického funkčného prístupu a procesného prístupu prehľadnejšie vymedzíme podstatu nami skúmaného prístupu. Zvláštnu pozornosť sme venovali obsahu procesného prístupu a v neposlednej rade

špecifikám procesného prístupu. Práve obsah procesného prístupu zahŕňa prehľad jednotlivých krokov riadenia podnikových procesov.

Hlavný cieľ práce preberáme v druhej kapitole záverečnej práce. Hlavným cieľom je analýza procesného prístupu a na základe empirického skúmania návrh opatrení na optimalizáciu procesného prístupu v analyzovanom podniku. Na dosiahnutie hlavného cieľa sme si stanovili tri čiastkové ciele, ktoré sú bližšie charakterizované v druhej kapitole.

Tretia kapitola je venovaná metodike a metódam skúmania. Na začiatku stručne charakterizujeme skúmaný podnik a následné opisujeme pracovné postupy ktoré sme v práci využili na naplnenie nami vytýčeného cieľa v druhej kapitole.

Štvrtá kapitola sa zaoberá praktickou časťou záverečnej práce. Ako prvý krok sme bližšie ozrejmili základné atribúty vybraného podniku. Následne sme pomocou analýzy skúmali súčasný stav procesného riadenia vo vybranom podniku a pomocou zhodnotenia empirického výskumu sme navrhli optimalizáciu jedného procesu.

Poslednú kapitolu záverečnej práce sme si vyhradili na návrhy a odporúčania pre vybraný podnik a ako posledný krok záverečnej práce sme uviedli prínosy pre prax a teóriu, ktoré táto práca priniesla.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Vývoj procesného prístupu v manažmente

Pri plnení každodenných úloh v práci, sa zamestnanci pravdepodobne nezamýšľajú nad tým, ako daná úloha vznikla, alebo, ako konkrétne je vymodelovaná a štruktúrovaná. Faktom však je, že spôsob, akým dnes pracujeme, je dôsledkom stoviek rokov premýšľania o systéme, akým sa dá práca najlepšie vykonať. Najmä dedičstvo priemyselnej revolúcie malo najväčší dopad na spôsob akým dnes organizácie fungujú.

Asociácia procesného riadenia (Association of Business Process Management) determinovala tri primárne vlny procesného riadenia.

- prvá vlna – Vedecké riadenie (Scientific Management)
- druhá vlna – Reinžiniering
- tretia vlna – Business Process Managment[1]

Každá z vyššie determinovaných vĺn predstavuje významnú etapu v rozvoji procesného riadenia.[2]

Časová os v tabuľke 1, ktorú zostavila Association of Business Process Management Professional (ABPMP), predstavuje tri vlny vývoja procesov od industriálnej revolúcie až po súčasnosť. Časová os poukazuje na to, že formovanie procesného prístupu v manažmente do súčasného stavu je dôsledkom významných podnikových faktorov, obchodných nástrojov, metodológií rozvoja organizácie, kľúčového technologického vývoja a súvisiacich noriem.

[1] https://www.bptrends.com/publicationfiles/0605%20WP%20ABPMP%20Activities%20-%20Lusk%20et%20al2.pdf

[2] JENSON, John. NELIS, Johan. 2006. *Business Process Management: Practical guidelines to Succesful Implementation.*1.vyd. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006. ISBN 978-0750669214.

Tabuľka 1 Vývoj procesného manažmentu

etapa	obdobie	zameranie	Špecifické pre biznis	Technológia	Nástroje/prvky
Priemyselný vek	1750-1960	• špecializácia práce • produktivita úloh • znižovanie nákladov	• funkčné hierarchie • rozkazovanie a ovládanie • výrobná linka	• mechanizácia • štandardizácia • uchovávanie záznamov	• manažment postavený na vedeckom prístupe • PDCA zlepšovací cyklus • finančné modelovanie
Informačný vek					
procesné zlepšovanie	1970-1980	• nepretržitý tok • efektívnosť úloh • manažment kvality	• viacodvetvové podniky • podnikové organizácie • fúzie a akvizície	• počítačová automatizácia • manažérske informačné systémy • MRP	• TQM • štatistické kontroly procesov • metódy na zdokonaľovanie procesov
Reinžiniering procesov	1990	• inovácie procesov • hľadanie najlepších postupov • lepšie, rýchlejšie, lacnejšie • biznis cez internet	• plochá organizačná štruktúra • proces typu „end-to-end“ • nastolenie hodnôt: rýchlosť uvedenia produktu na trh, súkromie zákazníkov, prevádzková dokonalosť	• podniková architektúra • ERP • CRM • Dodávateľský reťazec	• ABC • Six Sigma • kúpiť vs. postaviť • redizajn / reinžiniering procesov
Manažment biznis procesov	2000+	• 24/7 globálny obchod • Posudzovanie, prispôsobivosť a rýchlosť • Nepretržitá transformácia	• prepojená organizácia • nadmerná hospodárska súťaž • podniky poháňané rastom trhu • efektívnosť procesov nad efektívnosťou využívania zdrojov • organizačná efektívnosť nad prevádzkovou efektívnosťou	• integrácia podnikových aplikácií • softvér na riadenie výkonnosti	• balanced scorecard • samoobsluha a personalizácia • outsourcing, Co-Soucing, In-sourcing • metódy BPM

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa LUSK, Sandra. PALEY, Staci. SPANYI, Andrew. The Evolution of Business Process Management as a Professional Discipline

1.1.1 Prvá vlna riadenia procesov - Vedecké riadenie

Stovky rokov bola práca doménou jednotlivca. Z procesného hľadiska jednotlivci dokončili všetky časti procesu tzv. „end-to-end process“. Avšak, s nástupom nových strojov a technológií sa začalo meniť aj pôsobenie ľudí vo výrobnom procese. Na jednej strane v mnohých oblastiach boli ľudia nahrádzaní strojmi, na strane druhej si však nové technológie vyžadovali zručnejších a kvalifikovanejších pracovníkov.

V tomto smere bol najväčším prínosom nový koncept **deľby práce**, ktorý po prvý krát v roku 1776 formuloval Adam Smith prostredníctvom svojho kultového diela „Bohatstvo národov“.[3] Týmto dielom predstavil nový meniaci sa svet, svet priemyselnej revolúcie. Základom nového konceptu deľby práce bolo rozčlenenie výrobného procesu na základné a jednoduché procesy tak, aby aj menej kvalifikovaný pracovníci boli schopní zabezpečiť tieto procesy. Adam Smith vo svojom diele definoval nový koncept deľby práce, ktorý predstavil na známom príklade manufaktúry na výrobu kovových špendlíkov, kde sa mu podarilo preukázať výhody tohto nového konceptu.

„Zhotovenie jedného špendlíka vyžaduje 18 samostatných úkonov (nasadenie hlavičky, leštenie..). V niektorých manufaktúrach každý úkon robí osobitný robotník, ja som videl manufaktúru, kde boli na to zamestnaní desiati. Za jeden deň kooperáciou dokázali vyrobiť 48000 špendlíkov, teda na jedného 4800 špendlíkov denne. Keby však celý špendlík vyrábal jeden robotník s takými zručnosti (bez vyučeného remesla), nedokázal by vyrobiť viac ako 20 špendlíkov na deň, možno ani jeden.“[4]

Smithov koncept deľby práce významným spôsobom ovplyvnil ďalší vývoj manažmentu. Na začiatku dvadsiateho storočia, keď sa spoločnosti, produkty a trh stávali zložitejšími a manažment sa začal formovať, ako samostatný vedný odbor, bolo potrebné rozvinúť a zdokonaliť tieto princípy.

Frederik Winslow Taylor bol jedným z kľúčových osobností v zlepšovaní procesov priemyselného inžinierstva v devätnástom storočí. Taylor je zakladateľom vedeckého manažmentu a zameriaval sa predovšetkým na vedecké štúdium práce,

---

[3] SMITH, Adam. *The wealth of Nations.* CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018. ISBN 978-1505577129

[4] SMITH, Adam.: *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů.* Praha: Liberální institut, 2001. preklad originálu, publikovaného v roku 1776. s. 8 ISBN 978-80-86389-60-8.

štandardizáciu procesu, systematické školenie a správnu štruktúru zamestnancov a manažmentu.

Neodmysliteľným predstaviteľom procesného riadenia výroby bol **Henry Ford**, ktorého najväčším prínosom bolo zdokonalenie pásovej výroby do podoby výrobnej linky pri výrobe svojho najznámejšieho vozidla „T“. Ďalšími významnými predstaviteľmi prvej vlny procesného riadenia sú **Frank B. Gilberth** a **Henry Gantt,** ktorý je autorom Ganttovho diagramu, aj dnes významný nástroj riadenia a grafického znázornenia priebehu projektu.

V našich podmienkach k rozvoju manažmentu a využívania deľby práce výrazne prispel **Tomáš Baťa**, ktorý sa nechal inšpirovať Henrym Fordom a na základe inšpirácií zo zahraničia, ale i vlastných nápadov a myšlienok, vytvoril jedinečný systém organizácie a riadenia výroby.[5] Obuv sa stala priemyselným produktom vysokej kvality za nízke ceny, vďaka deľbe práce a pásovej a strojovej výrobe, ktorú Baťa zaviedol. Za hlavnú úlohu priemyselného podnikania Baťa považoval hľadanie nových ciest k obohateniu tisícok a miliónov ľudí. Revolučným počinom bolo jeho vytvorenie systému samosprávy dielní, kde každá dielňa vystupovala ako samostatná hospodárska jednotka pracujúca na základe podnikania. Tým Baťa ušetril na kontrole a pritom vyrábal v špičkovej kvalite. Tieto zásady sa veľmi približujú princípom procesného manažmentu.[6]

Ďalšími významnými predstaviteľmi prvej vlny procesného riadenia boli neodmysliteľne **Henry Fayol** s jeho zameraním na riadenie podniku ako celku, a rovnako aj sociológ **Max Weber**, ktorý je autorom byrokratického modelu riadenia ako ideálneho typu organizácie.[7]

1.1.2 Druhá vlna riadenia procesov - Reinžiniering

Neustále zmeny na trhu v deväťdesiatych rokoch priniesli nové fundamentálne otázky: „Prečo existujú procesy a ako tieto procesy vznikajú?“ „Prečo robíme to čo robíme?“ Michael Hammer a James Champy sa usilovali nájsť odpoveď na tieto otázky vo svojom kultovom diele Reinžiniering – radikálna premena firmy.

---

[5] KUDZBEL, Marek. *Baťov system riadenia.* 1. vyd. Bratislava: Marada Capital, 2003. s. 50. ISBN 80-9684582-9.

[6] ERDÉLY, Evžen. *Baťa švec, který dobyl světa*. 3. vyd. Praha: Omega, 2014. s. 87-96. ISBN 978-80-7390-197-4.

[7] DŽUBÁKOVÁ, Martina - LICHNEROVÁ, Linda. Procesný manažment. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2012. s 8-12. ISBN 978-80-2253-379-9.

Druhá vlna riadenia procesov dáva na dôraz predovšetkým samotnú architektúru procesov. V deväťdesiatych rokoch dvadsiateho storočia je hlavným cieľom v neustále sa meniacich podmienkach reintegrácia, čiže reinžiniering podnikových procesov. Aby bol podnik schopný pružnejšie reagovať na neustále zmeny, začala sa postupne rúcať tradičná hierarchická štruktúra. Táto nová vlna sa začala uplatňovať po publikácií článku v Harward Business Review, kde Michael Hammer poukázal na to, že hlavná výzva manažérov tkvie skôr v odstraňovaní práce, ktorá nepridáva hodnotu, ako vo využívaní technológií na ich automatizáciu. Autor spomenuli, že manažéri a vedúci pracovníci by sa nemali zameriavať na činnosti, ktoré nepridávajú žiadnu alebo pridávajú len minimálnu hodnotu pre zákazníkov, či už interných alebo externých.[8,9]

Autori vo svojom diele definujú reinžiniering ako fundamenálnu, premyslenú a radikálnu prestavbu podnikových procesov, aby sa dosiahlo dramatické zlepšenie v rozhodujúcich súčasných ukazovateľoch výsledkov práce, takých ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť.[10]

Prostredie podnikov dlhú dobu nebolo a nie je možné považovať za stabilné, preto autori charakterizujú potrebu zmeny ako nutnosť zachovania konkurencieschopnosti podnikov. Tieto novo definované princípy umožňujú riadiť podnik v súlade s požiadavkami zákazníka. Kľúčovým pre úspech reinžinieringu ako koncepcie, aj samostatných projektov zlepšovania, je zohľadnenie troch základných princípov:

1. **CUSTOMER (zákazníci)** Podniky boli do druhej polovice dvadsiateho storočia produktovo orientované. Avšak, v druhej polovici dvadsiateho storočia zákazníci začali očakávať od trhu aktívnu ponuku na uspokojovanie ich potrieb. Skôr ako masový, homogénny trh začali požadovať produkty a služby určené pre ich jedinečné a osobité potreby. Jednotliví spotrebitelia požadujú výrobky a služby upravené podľa ich potrieb a želaní, tým pádom vyžadujú individuálny prístup.

2. **COMPETITION (konkurencia)** Výrazný vplyv konkurencie má viacero faktorov, a to predovšetkým neustály vývoj technológií, začlenenie mäkkých faktorov do štruktúr podniku a používanie techník moderného manažmentu. Tieto faktory

[8] PAPULOVÁ, Zuzana – PAPULA, Ján – OBORILOVÁ, Andrea. Procesný Manažment: Ucelený pohľad na koncepciu procesného manažmentu. 1. vyd. Bratislava: KARTPRINT, 2014. s. 55-56. ISBN 978-80-8955-323-5.

[9] HAMMER, M. Reengineering Work: Don‘t Automate, Obliterate, 1990, s. 104-112

[10] HAMMER, Michael - CHAMPY, James. Reengineering – radikální proměna firmy. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.

výrazne zmenili podnikové štruktúry na ťažšie predvídateľné, rýchlejšie, flexibilnejšie a tým pádom konkurencieschopnejšie. Rýchly rozvoj metód demografickej a trhovej analýzy začal umožňovať podnikom pružnejšie reagovať na dopyt.

3. **CHANGE (zmena)** Zmena sa stala v dnešnej dynamickej a turbulentnej spoločnosti všadeprítomnou, perzistentnou a zrýchlenou. Tieto zmeny a princípy platili na začiatku deväťdesiatych rokov a hranice týchto princípov sa neustále posúvajú. Preto podniky musia extrémne rýchlo reagovať na zmeny a mali by spĺňať očakávania, ktoré sú na nich kladené, aby sa vedeli udržať konkurencieschopné.[11] [12]

Autori vo svojej knihe vymedzili nasledovné zásady, ktoré sú uplatňované pri tvorbe procesných systémov dodnes:

- procesy je potrebné udržať jednoduché;
- niekoľko prác je spojených do jednej;
- pracovníci rozhodujú;
- kroky procesu sú vykonávané v prirodzenom slede;
- procesy majú variantné prevedenie;
- práce sa robia tam, kde je to najrozumnejšie;
- redukujú sa kontrolné opatrenia a nástroje;
- minimalizuje sa zmierovacie jednanie;
- manažér procesu je jediným kontaktným miestom;
- prevažujú hybridné centralizované/decentralizované operácie.[13]

Existuje viacero metodík reinžinieringu. My si uvedieme metodiku podľa Mangenelliho a Kleina, ktorá odporúča zamerať sa iba na tie procesy, ktoré priamo podporujú strategické ciele organizácie a požiadavky jej zákazníkov. Táto metodika

[11] DŽUBÁKOVÁ, Martina - LICHNEROVÁ, Linda. Procesný manažment. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2012. s 18. ISBN 978-80-2253-379-9.
[12] HAMMER, Michael - CHAMPY, James. Reengineering – radikální proměna firmy. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
[13] DŽUBÁKOVÁ, Martina - LICHNEROVÁ, Linda. Procesný manažment. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2012. 19 s. ISBN 978-80-2253-379-9.

pozostáva z piatich krokov a implementáciou reinžinieringu organizácie sa zaoberá len na úrovni plánovania projektu.

1. Príprava – zainteresovaní definujú ciele, stručne a pragmaticky popíšu súčasnú situáciu a pripravia projekt reinžinieringu.
2. Identifikácia – identifikovanie podnikových procesov (mapa procesov), definovanie zákaznícky – orientovaného procesného modelu. Identifikované sú aj procesy, ktoré musia byť počas zmeny nahradené, zmenené alebo novo vytvorené.
3. Vízia – vznik vízie o tom, ako prispieť k zvýšeniu výkonnosti procesov v podniku.
4. Riešenie:
    - technický design – zameranie na design IT systému a využívanie technológií na podporu plánovaných nových procesov
    - sociálna rekonštrukcia – plánovanie nového pracovného prostredia pre zamestnancov.
5. Transformácia – implementácia rekonštruovaných procesov a z nej vyplývajúca transformácia pracovného prostredia v podniku.[14]

Pre zovšeobecnenie všetkých klasických metodík reinžinieringu si uvedieme základné znaky, ktoré predikujú úspešné zavedenie reinžinieringu do organizácií:

- projekty sú iniciované vrcholovým vedením,
- vykonávané vybraným projektovým tímom,
- predpokladajú presadzovanie projektu reinžinieringu zhora,
- prístup k reinžinieringu podnikových procesov je lineárny a metodicky je podobný postupu pri vývoji informačného systému.[15]

Mnohokrát sa reinžiniering nesprávne zamieňa s procesným manažmentom, kvôli svojej orientácií na proces. Avšak, reinžiniering je iba podmnožinou procesného manažmentu. V tomto duchu definujú reinžiniering autori reinžiniering, ako prístup

[14] MANGANELLI, Raymond L. – KLEIN, Mark M.: The reengineering handbook: a step by step guide to business transformation. New York: AMACOM, 1994. s 21. ISBN 978-08-1447-923-5.
[15] DŽUBÁKOVÁ, Martina - LICHNEROVÁ, Linda. Procesný manažment. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2012. s 25. ISBN 978-80-2253-379-9.

k systémovo-ucelenému riešeniu problémov firiem (inštitúcií), orientujúcich sa na tvorbu zisku, ale aj na prospech verejnosti, s cieľom zvýšiť úroveň plnenia ich funkcie s existujúcimi, resp. novozískanými potenciálmi, pri nachádzaní netradičných, často až revolučných riešení "šitých na mieru", ktorý využíva tvorivé myslenie riešiteľov problému interdisciplinárnym spôsobom.[16]

Po začiatočných úspechoch v druhej polovici deväťdesiatych rokoch reinžiniering narazil na krízu a absenciu očakávaných výsledkov. Hlavnou príčinou bolo úzke zameranie predovšetkým na procesy a opomenutie ostatných prvkov. V krajinách kde sa reinžiniering naplno využíval, začal byť považovaný skôr ako nástroj redukcie počtu zamestnancov, než ako ucelený prístup k riešeniu problémov v organizáciách.

Deštruktívny a radikálny štýl vedenia, dehumanizovanie pracovných miest a stupňovanie manažérskej kontroly priviedla reinžiniering do bodu, kde bolo už veľmi ťažké eliminovať negatívne prejavy, ako napríklad slabá výkonnosť a nízka miera konkurencieschopnosti. Odborníci si uvedomili, že pre úspech procesnej zmeny je potrebné vyvážiť technické aspekty s ľudským kapitálom.

1.1.3 Tretia vlna riadenia procesov - Business Process Management

Neochota zamestnancov k radikálnej transformácií podnikových procesov, čoraz ťažšia efektivita pri rastúcom počte procesov, databáz, dokumentov a obmedzenia s úrovňou informačných systémov, viedla k vytvoreniu komplexného systému riadenia a transformácie organizačných operácií – Business Process Management (procesné riadenie podniku).

Tretia vlna riadenia procesov začína tam, kde končí reinžiniering. Spolupráca je jedná z najdôležitejších praktík smerujúcich k úspechu v globálnom svete. Schopnosť prakticky okamžite spolupracovať a prepojiť svoje procesy s procesmi partnerov má kritický význam, pretože rýchlosť, s ktorou dokážu podniky poskytovať pridanú hodnotu zákazníkom, určuje to, či podniky dokážu predbehnúť konkurenciu.

V prvej generácií Business Process Management, na začiatku deväťdesiatych rokov minulého storočia, išlo predovšetkým o modelovacie nástroje a čiastočné systémy workflow

[16] LIPTÁK, František. Reengineering – špirálovité návraty k zdokonaleniu: In: Reengineering – mýtus, realita, šanca: Zborník z medzinárodnej konferencie. Bratislava: SKVR ZSVTS. 2000. ISBN 978-80-9680-803-6.

a správu dokumentov. To spôsobovalo, že práca s týmito technológiami bola náročná a nedali sa udržiavať aktualizované. [17]

Preto bol nevyhnutný prechod do druhej generácie procesného riadenia, ktorú v roku 2005 zaviedla spoločnosť Gartner Inc., a ktorá zároveň zadefinovala postupy, nástroje a technológie, ktoré dokážu ucelene podporovať celý životný cyklus podnikania.[18] Zásadný hráči na trhu, ako IBM, Microsoft, Oracle, SAP sa zhodli na štandardizácií v oblastiach modelovania a v nástrojoch kvôli predchádzaniu duplicity procesov a zrýchleniu vývoja.

1.2 Porovnanie klasického funkčného prístupu s procesným prístupom v manažmente podniku

Cieľom tejto kapitoly je pomocou komparatívnej analýzy porovnanie funkčného a procesného prístupu a lepšie špecifikovať resp. objasniť podstatu procesného manažmentu. Tabuľku 3 v ktorej porovnávame tieto dva prístupy v manažmente nájdeme v kapitole 1.2.3. V prípade klasického funkčného prístupu a prístupu procesného je potrebné poznamenať, že sa nejedná o protikladné prístupy. V súčasnosti je pre dosiahnutie úspechu podniku potrebné pružne reagovať na zmeny v prostredí spôsobené konkurenčným pôsobením, pričom tieto zmeny majú vplyv aj na oblasť prijímania manažérskych rozhodnutí, čo viedlo k vývinu nového prístupu v manažmente podniku.

1.2.1 Funkčný prístup v manažmente

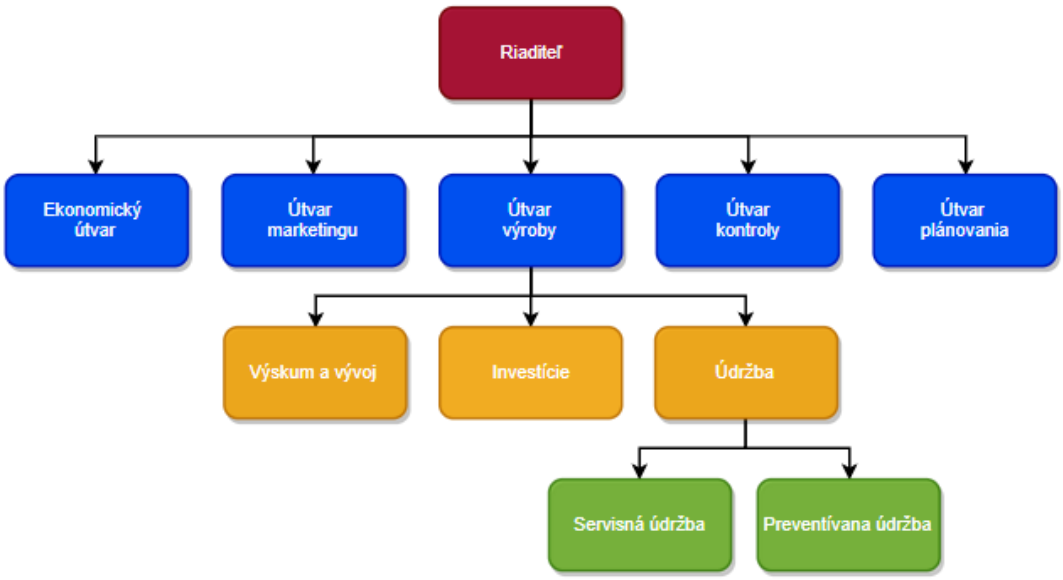
Dlhodobo bol funkčný prístup vnímaný a slúžil, ako zásadný koncept pre manažérske myslenie a rozhodovanie ako aj pre manažment celkovo. Základom funkčného riadenia a funkčného prístupu je dekompozícia procesov. Podnik s funkčným prístupom je založený na funkčnom členení, tým pádom je rozdelení do útvarov (organizačných jednotiek), ktoré vytvárajú klasickú hierarchickú organizačnú štruktúru.

Základné atribúty funkčného prístupu spočívajú v orientácií na výsledky, tým pádom sa zameriava predovšetkým na výstupy, ukazovateľom efektívnosti sú finančné výsledky, princípy deľby práce, špecializácie, prikláňanie sa k hromadnej výrobe, hierarchické prikazovanie zhora na dol. Z vyššie uvedených atribútov je zrejmé, že klasický funkčný

[17] DŽUBÁKOVÁ, Martina - LICHNEROVÁ, Linda. Procesný manažment. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2012. s. 32. ISBN 978-80-2253-379-9.
[18] dostupné na internete: www.gartner.com

model je v dnešnom rýchlo sa meniacom podnikateľskom prostredí ťažko aplikovateľný a nepružný.[19, 20]

Na nižšie uvedenej schéme je príklad organizačnej štruktúry podniku, ktorá je riadená funkčne. Pri uplatňovaní funkčného prístupu manažmentu sa organizačná štruktúra opiera o striktne definovanú vertikálnu štruktúru. Hlavný princíp pri tvorení organizačnej štruktúry pre funkčne riadenú organizáciu je špecializácia a princíp deľby práce.



Obrázok 1: Príklad organizačnej štruktúry podľa funkčného prístupu

Zdroj: PAPULOVÁ, Z., PAPULA, J., OBORILOVA, A. 2014. PROCESNÝ MANAŽMENT : Ucelený pohľad na koncepciu procesného manažmentu. s.16. ISBN 978-80-89553-23-5

Organizačné usporiadanie podľa funkčných útvarov spôsobuje rôzne problémy. Najväčšie nedostatky funkčného usporiadania vidíme predovšetkým vo veľmi veľkom stupni špecializácie (zameranie iba na svoju funkciu), sledovanie svojich cieľov a záujmov, a to často v rozpore so stratégiou organizácie, neefektívna komunikácia a i.

1.2.2 Procesný prístup v manažmente

Kvalita a výkonnosť sú kľúčové ciele procesného prístupu. V súčasnosti je úspešnosť podnikania podmienená od schopnosti pružne reagovať na potreby zákazníkov a na

[19] SUJOVÁ, Andrea. – MARCINEKOVÁ, Katarína. *PROCESNÝ MANAŽMENT – Vysokoškolská učebnica.* 1. vyd. Zvolen: Vydavateľstvo Technickej university vo Zvolene, 2016. s.9. ISBN 978-80-2282-944-1.

[20] ZÁVADZKÝ, Ján. *Procesný manažment.* 1. vyd. Banska Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2004. s. 15. ISBN 978-80-8083-010-X.

vonkajšie zmeny podmienok. Procesný prístup je nový prístup, ktorý zasahuje do všetkých aspektov organizácie. Na rozdiel od klasického funkčného prístupu, je podstata procesného prístupu založená na integrácií činností do celistvých procesov. Procesný prístup sa nezameriava na dôsledky, ale na príčiny.

Proces je všeobecný opis postupu procesu, obsahujúci všetky podstatné varianty postupu pre rôzne situácie s určenými typovými vstupmi a výstupmi, typmi účastníkov a všeobecnými väzbami na iné procesy a externé subdodávky. Za správnosť a kvalitu definície zodpovedá **vlastník procesu.**[21]

Vlastník procesu je riadiaci zamestnanec, ktorý zodpovedá za to, že definícia daného procesu je v súlade so stratégiou organizácie, potrebami zákazníkov a ostatných procesov. V riadiacej praxi môže existovať stotožnenie líniového manažéra s vlastníkom procesov, keď sú procesy vymedzené v hraniciach funkčného organizačného útvaru. V súčinnosti s manažérom workflow zohľadňuje skúsenosti z realizovaných workflow v definícii procesu.[22]

Ak podnik implementuje procesný manažment, získa výhody ktoré mu umožňujú:

- Sústrediť sa na ciele a výstupy procesu bez ohľadu na jeho rozhrania,
- definovať vnútropodnikový trh interných dodávateľov a zákazníkov,
- identifikovať kritické miesta tvorby hodnoty pre zákazníka rýchlejšie ako v prípade hierarchických funkčných štruktúr,
- optimalizovať nákladovú štruktúru,
- rýchlejšie dosahovať inováciu podnikových procesov poznaním postupnosti činností a ich atribútov,
- identifikovať vzťahy medzi strategickými cieľmi podniku, podnikovými procesmi a výkonnosťou zdrojov alokovaných k činnostiam.[23]

---

[21] ŘEPA, Václav - ZÁVADZKÁ, Zuzana - ZÁVADZKÝ, Ján. *CEABPM 1001:2013 - Požiadavky na procesne riadenú organizáciu.* Poprad: Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu. 2013. s.10. ISBN 978-80-970458-5-2.

[22] ŘEPA, Václav - ZÁVADZKÁ, Zuzana - ZÁVADZKÝ, Ján. *CEABPM 1001:2013 - Požiadavky na procesne riadenú organizáciu.* Poprad: Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu. 2013. s.10. ISBN 978-80-970458-5-2.

[23] ZÁVADZKÁ, Zuzana – KORENKOVÁ, Veronika. *Procesný manažment teória a prax*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. s. 15. ISBN 978-80-8168-554-5.

V zmysle procesného prístupu sa mení aj organizačná štruktúra. Hlavným princípom je integrácia činnosti do ucelených procesov a riadenie procesov ako celku. V podnikoch, ktoré uplatňujú procesný prístup v manažmente, by mala byť organizačná štruktúra podriadená procesom. Pri prechode od funkčného modelu organizačnej štruktúry k procesne orientovaného modelu hovoríme ako o splošťovaní organizačnej štruktúry. Jedná sa o radikálnu redukciu medzistupňov manažmentu na cieľové dva (strategický manažment podniku a podnik samotný čiže jeho procesy). Nižšie uvedený obrázok 2 zobrazuje dve stupne.

Obrázok 2 Príklad plochej procesnej organizačnej štruktúry

Zdroj: PAPULOVÁ, Z.- PAPULA, J.: Procesný manažment: Ucelený pohľad na koncepciu procesného manažementu. 2014, Bratislava. 1. vyd. s.34. KARTIPRINT Bratislava ISBN 978-80-89553-23-5.

Procesnú organizačnú štruktúru môžeme charakterizovať nasledovnými znakmi:

- plochý typ organizačnej štruktúry,
- základom sú procesné tímy a vlastníci procesov,
- hranice oddelení sú len formálne - nevyhnutnosť komunikácie a spolupráce medzi oddeleniami,
- orientácia na výstup – výsledky procesov a hodnotu pre zákazníka (interného aj externého)[24]

[24] PAPULOVÁ, Zuzana – PAPULA, Ján – OBORILOVÁ, Andrea. *Procesný Manažment: Ucelený pohľad na koncepciu procesného manažmentu*. 1. vyd. Bratislava: KARTPRINT, 2014. s. 35. ISBN 978-80-8955-323-5.

1.2.3 Rozdiel medzi funkčným a procesným prístupom/prechod od procesného k funkčnému prístupu

Uplatňovanie klasického funkčného prístupu v manažmente mal po dlhú dobu charakter paradigmy, teda nosnej myšlienky alebo model komplexného javu. Funkčný prístup k vedeniu organizácie bol po dlhu dobu zakódovaný, ako riadenie ktoré fungovalo a prinášalo svoj efekt, avšak vzhľadom na neustále sa meniace prostredie môžeme vidieť posun od klasického funkčného konceptu k procesnému.

Fundamentálne prvky ktorými sa procesný prístup diferencuje od funkčného prístupu sumarizuje Závadzky vo svojej publikácií takto:

- Horizontálne riadenie, pri ktorom sa využívajú nehierarchické autonómne organizačné jednotky so silnými horizontálnymi väzbami. Iba pri kľúčových celopodnikových strategických činnostiach je udržaná vertikálna integrácia.
- Procesné tímy, ktoré majú zachovanú značnú autonómnosť a pracujú na základe podnikania v podniku.
- Prítomnosť nového druhu kolektívnej motivácie, ktorej meradlom je výsledok procesu a nie výkon činnosti. Hlavným meradlom výšky odmeny je zákazník a miera jeho spokojnosti.[25]

V procesne orientovanej organizácií ľudia poznajú cieľ a zmysel procesu, ktorého sú súčasťou. Sú si vedomý, že dodržiavanie postupov procesu eliminuje improvizáciu a zabezpečí bezproblémový priebeh procesu. Vedia tiež, kto je zákazníkom procesu.

Vo funkčne orientovanej organizácií, každý z pracovníkov vykonáva a zabezpečuje rozdielnu úlohu resp. činnosť. Vzájomná izolovanosť a absencia procesu ako zjednocujúceho prvku, zapríčiňuje že dosiahnutie požadovaného výsledku je obťažné predovšetkým z dôvodu strát, vykonávania nepotrebných duplicitných činností, chýb v komunikácií a konfliktov.[26]

---

[25] ZÁVADZKÝ, Ján. *Procesný manažment*. 1. vyd. Banska Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2004. s. 15-16. ISBN 978-80-8083-010-X.

[26] PAPULOVÁ, Zuzana – PAPULA, Ján – OBORILOVÁ, Andrea. *Procesný Manažment: Ucelený pohľad na koncepciu procesného manažmentu*. 1. vyd. Bratislava: KARTPRINT, 2014. s. 40. ISBN 978-80-8955-323-5.

Zásadným rozdielom medzi procesným a funkčným riadením je stanovenie jednotky riadenia, ku ktorej sa vzťahuje zodpovednosť, rozpočet a dáta. V procesnom konaní je touto jednotkou proces, vo funkčnom konaní sú to organizačné útvary. V tabuľke 2 sme zosumarizovali a porovnali základné atribúty funkčného a procesného prístupu k riadeniu podniku.

Tabuľka 2 Porovnanie funkčného prístup a procesného prístupu

FUNKČNÝ PRÍSTUP	PROCESNÝ PRÍSTUP
Lokálna orientácia pracovníkov	Globálne orientácia prostredníctvom procesov
Problém transformácie strategických cieľov do ukazovateľov	Prepojenie strategických cieľov a ukazovateľov procesov Myslite globálne konajte lokálne
Orientácia na externého zákazníka	Orientácie na interného a externého zákazníka
Problematické definovanie zodpovednosti za výsledok procesu a tvorby hodnoty pre zákazníka	Zodpovednosť a tvorba hodnoty pre zákazníka je určovaná podľa procesov
Komunikácie cez vrstvy organizačnej štruktúry	Komunikácia v rámci priebehu procesov
Problematické priradenie nákladov k činnostiam	Priame priradenie nákladov k činnostiam
Rozhodnutia sú ovplyvňované činnosťami (funkciami)	Rozhodnutia sú ovplyvňované potrebami procesov a zákazníkov
Informácie nie sú medzi jednotlivými činnosťami pravidelne zdieľané	Informácie sú pravidelne zdieľane a sú predmetom spoločného záujmu
Účasť zamestnancov na riešení problémov je nulová alebo je obmedzená	Podstatné problémy sú pravidelne riešené v tímoch v rámci procesu
Pracovníci sú odmeňovaní na základe ich prispievaniu k činnostiam daného funkčného oddelenia	Pracovníci sú odmeňovaný na základe prispievania k výkonnosti procesu, respektíve organizácií ako celku

Zdroj: GRASSEOVÁ, M. a kol. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987.

Ak porovnáme procesný prístup s funkčným riadením a funkčne orientovanou organizačnou štruktúrou, je zrejmé, že ide o zásadný rozdiel v koncepte manažmentu.

Z tabuľky 2 vyplýva, že procesné riadenie sa na rozdiel od klasického funkčného riadenia zameriava skôr na príčiny javov, než na ich dôsledky. Samotné riešenie dôsledkov nie je dostatočné na predchádzanie a prevenciu pred nežiadúcimi javmi. Keď sa však pozrieme prostredníctvom procesov na príčiny, až vtedy sme schopní predikovať a zabrániť vzniku nežiadúcich javov, či sa jedná o nekvalitu vlastného produktu alebo nedostatočnú výkonnosť organizácie alebo jej ekonomické výsledky.[27]

Z vyššie uvedeného vyplýva, že procesné riadenie umožňuje podnikom lepšie zužitkovať myšlienkový a znalostný potenciál pracovníkov. Samozrejme to kladie oveľa väčšie nároky ma komunikáciu, než v prípade funkčného riadenia. Na rozdiel od lineárne vertikálnej komunikácie, pri procesnom prístupe dominuje komunikácia vertikálna naprieč celou organizáciou.

Ak zosumarizujeme všetky aspekty, tak procesný manažment sa od klasického funkčného riadenia diferencuje predovšetkým:

- Horizontálnym riadením, pri ktorom sa využívajú nehierarchické autonómne organizačné jednotky, ktoré majú medzi sebou silné horizontálne väzby. Vertikálna integrácia je zachovaná len pri kľúčových celopodnikových strategických a rozvojových činnostiach.
- Procesné tímy, ktoré majú značnú samostatnosť a pracujú na zásade podnikania v podniku (túto zásadu Tomáš Baťa už v tridsiatych rokoch dvadsiateho storočia).
- Nový spôsob motivácie, ktorá je založená na kolektívnej motivácií a viaže sa na to, ako procesný tím prispieva k pridanej hodnote pre zákazníka. Meradlom je výsledok procesu a nie výkon činnosti. Zákazník a jeho spokojnosť je hlavným meradlom výšky odmeny pre príslušný tím.[28]

[27] KRYŠPÍN, Ludek. Ekonomika procesně řízených organizací. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. s. 5. ISBN 978-80-2450-965-2.
[28] TRUNEČEK, Ján. Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. 110 s. ISBN 978-80-7079-083-0.

1.3 Procesný prístup a hierarchia podnikových procesov

V tejto podkapitole sa budeme zameriavať na ozrejmenie základných pojmov a poznatkov skúmanej problematiky procesného manažmentu. Procesný manažment, ako nástroj efektívneho riadenia pri zvyšovaní výkonnosti firiem je komplexná problematika, ktorá zahŕňa veľký počet nie len manažérskych oblastí, a preto je potrebné komplexné vymedzenie jeho základných definícií. Pre ucelený výklad rozoberanej problematiky procesného manažmentu sa budeme zameriavať na poznatky zo slovenskej, aj zahraničnej literatúry.

1.3.1 Procesný prístup v manažmente podniku

Stredoeurópska asociácia procesného riadenia definuje procesné riadenie ako „systém riadenia organizácie, kde riadiacim systémom je vlastník procesu a riadeným systémom sú zdroje, resp. objekty alokované k činnostiam realizačných procesov iných subsystémov manažmentu. Realizačnými procesmi procesného riadenia (označované aj ako metaprocesy) sú analýza, modelovanie, meranie výkonnosti, hodnotenie výkonnosti a inovácie procesov organizácie, založené na procesnom prístupe.“[29]

Procesný prístup v manažmente je v skutočnosti revíziou na klasickú školu strategického myslenia, popularizovaného v šesťdesiatych rokoch minulého storočia. V dnešných, neustále sa meniacich podmienkach, je tento pomerne nový prístup považovaný za perspektívny manažérsky prístup vo vedení podniku. Jadro procesného prístupu sa viaže k nazeraní na podnik ako na systém procesov, subprocesov a činností.

Účel procesného manažmentu je identifikovať, merať a optimalizovať procesy, uskutočňované v podniku. Optimalizácia prebieha viacerými postupmi, a to predovšetkým eliminácou procesov nepridávajúcich hodnotu pre zákazníkov alebo zapojením procesu, ktorý dokáže efektívnejšie uspokojiť zákazníka. Spoločným menovateľom a aj celkovým zámerom procesného manažmentu je zákazník, a čo najefektívnejšie naplnenie jeho požiadaviek.

[29] ŘEPA, Václav - ZÁVADZKÁ, Zuzana - ZÁVADZKÝ, Ján. CEABPM 1001:2013 - Požiadavky na procesne riadenú organizáciu. Poprad: Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu. 2013. s.10. ISBN 978-80-970458-5-2.

1.3.2 Podnikový proces a jeho štruktúra

Pre bližšie priblíženie procesného prístupu v manažmente je nevyhnutné vymedzenie pojmu proces a charakteristika jeho atribútov. V súčasnej modernej organizácií je pojem proces jedným z najčastejšie skloňovaných pojmov. Procesy sú v súčasnej oblasti manažmentu synonymom pre zlepšovanie a optimalizáciu. Procesy existovali aj pred vznikom procesného riadenia podniku, avšak nevenovala sa im dostatočná pozornosť a neboli riadené.

V zahraničnej odbornej literatúre Hammer vymedzil podnikový proces ako „organizovanú skupinu vzájomne prepojených činností, ktoré spoločne vytvárajú výsledky hodnotné pre zákazníka.“[30] Z uvedeného vyplýva, že pod pojmom proces môžeme chápať logicko-nadväzné spájanie jednotlivých činností alebo subprocesov, ktoré sú ohraničené vstupmi a výstupmi. Základné znaky procesu môžeme zosumarizovať a vymedziť prostredníctvom nasledujúcich bodov:

- proces je sled činností s jasne definovaným začiatkom a koncom,
- cieľom procesu je výstup,
- proces sa končí hodnoto-tvorným výstupom (hmatateľným alebo nehmatateľným),
- každý proces má svojho zákazníka (interného alebo externého),
- každý proces existuje za nejakým účelom.

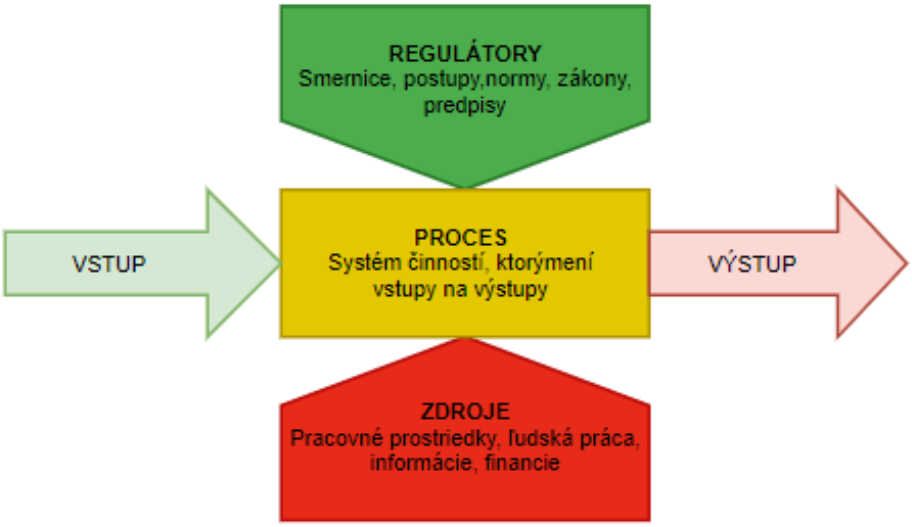
Súhrnne, podnikový proces možno definovať ako systematický sled udalostí, resp. činností, ktoré pridávajú hodnotu špecifickému cieľu. Proces má určené svoje nadväznosti na iné procesy a vždy musí viesť k výstupu.

Vo svojom diele Hammer a Champy obohacujú pohľad na podnikový proces o nasledujúcu definíciu: „Proces je súbor, resp. sled činností, ktorý vyžaduje jeden alebo viac druhov vstupov a tvorí výstup, ktorý má pre zákazníka hodnotu. Individuálne úlohy v rámci procesu sú dôležité pre samotný, ale žiadna z nich nemá význam pre zákazníka,

[30] HAMMER, M. Agenda 21. Praha: Management Press, s.60. 2002. ISBN 80-7261-74-0.

pokiaľ nie je v poriadku celý modelovaný proces, resp. tento proces nevedie k dodaniu výstupu.“[31]

V nasledujúcej schéme znázorňujúcej proces (Obrázok 3), môžeme vidieť prepojenie činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy. Proces sa spúšťa signálom (dopyt, potreba..) a pomocou zdrojov a s prihliadaním na definované regulátory vytvára pre zákazníka určitý výstup. Každý proces má zákazníkov a zainteresované strany, ktoré zasahujú do procesu pomocou potrieb a očakávaní, ktorými definujú požadovaný výstup procesu.[32]



Obrázok 3 Všeobecná schéma procesu

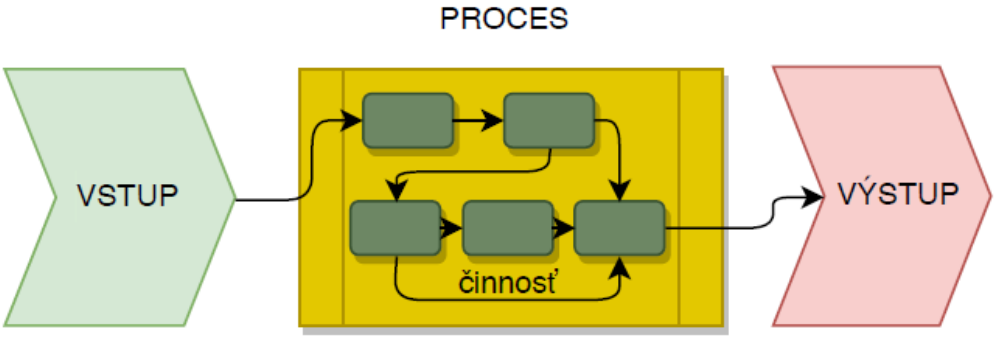
Zdroj: PAPULOVÁ, Z., PAPULA, J., OBORILOVA, A. 2014. PROCESNÝ MANAŽMENT: Ucelený pohľad na koncepciu procesného manažmentu. s.61. ISBN 978-80- 89553-23-5.

Každý proces musí mať jasne zadefinovaný začiatok, koniec a najzákladnejším prvkom sú činnosti modelovaného procesu. Vstupy do procesu môžu byť hmatateľné (prístroje, materiály alebo súčiastky) alebo nehmatateľné (energia alebo informácia). Výstupom procesu je produkt, ktorý má hodnotu pre zákazníka (interného alebo externého), avšak výstupom môže byť aj nežiadúci produkt, napríklad odpad alebo emisie. Na Obrázku 4 je znázornené prepojenie atribútov týkajúcich sa procesu, pričom poukazujú na

[31] HAMMER, Michael - CHAMPY, James. *Reengineering – radikální proměna firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 40. ISBN 80-7261-028-7.

[32] PAPULOVÁ, Zuzana., PAPULA, Ján., OBORILOVA, Andrea. 2014. *PROCESNÝ MANAŽMENT: Ucelený pohľad na koncepciu procesného manažmentu*. s. 61. ISBN 978-80-89553-23-5.

skutočnosť, že procesy vznikajú logicko-nadväzným spájaním jednotlivých činnosti a tieto činnosti sú ohraničené vstupmi a výstupmi.[33, 34]



Obrázok 4 Grafické znázornenie procesu

Zdroj: PAPULOVÁ, Z. – PAPULA, J. – OBORILOVÁ, A. 2014. Procesný manažment: Ucelený pohľad na koncepciu procesného manažmentu. 1. vyd. Bratislava: Kartprint, 2014. s. 29. ISBN 978-80-89553-23-5.

1.3.3 Hierarchia podnikových procesov

Existuje mnoho aspektov, podľa ktorých môžeme klasifikovať procesy v podniku. Identifikácia a klasifikácia procesov v podniku je prvým krokom prechodu od funkčne orientovaného k procesne orientovanému podniku. Dôležitosť tohto kroku pri riadení procesov, je podstatná predovšetkým pre zamestnancov, aby zistili, ako ich náplň práce zapadá a prispieva k tvorbe výstupu, ale aj k spokojnosti zákazníka, či už ide o interného alebo externého, koncového.

Pre správne a jasné vytvorenie predstavy o vykonávaných procesoch v podniku, je nevyhnutné, aby si manažment pomocou nasledujúcich otázok vytvoril správny obraz toho, čo je finálnym výstupom procesov vykonávaných v podniku, ako sa tento výstup tvorí a kto sú zákazníci, pre ktorých podnik vytvára výstup. Vo fáze spoznávania a identifikácie

[33] SUJOVÁ, Andrea. – MARCINEKOVÁ, Katarína. *PROCESNÝ MANAŽMENT – Vysokoškolská učebnica*. 1. vyd. Zvolen: Vydavateľstvo Technickej university vo Zvolene, 2016. s. 11. ISBN 978-80-228-2944-1

[34] PAPULOVÁ, Zuzana. – PAPULA, Ján. – OBORILOVÁ, Andrea. 2014. *Procesný manažment: Ucelený pohľad na koncepciu procesného manažmentu.* 1. vyd. Bratislava: Kartprint, 2014. s. 29. ISBN 978-80-89553-23-5.

podnikových procesov, je nevyhnutné aby si podnik odpovedal na nasledujúce fundamentálne otázky:

- Ktoré procesy v podniku existujú?
- Ako sú procesy prepojené?
- Korešpondujú s funkciami organizačných jednotiek?
- Aké vstupy si celý proces vyžaduje, kedy a kde každý proces začína, resp. končí?
- Ktoré procesy sú výhradne interné a ktoré zahrňujú externých partnerov?
- Ktoré procesy pridávajú hodnotu produktom a službám, a ktoré sú dôležité z pohľadu stratégie podniku?[35]

Po zodpovedaní vyššie uvedených otázok, môže podnik začať identifikovať procesy, ich štruktúru a následne hierarchické rozloženie procesov vykonávaných v podniku. Je jednoznačné, že každý podnik má unikátnu skupinu procesov, pomocou ktorých tvorí hodnotu, avšak existujú základné oblasti, ktoré sú súčasťou každého podniku. Jedná z najzákladnejších klasifikácií procesov je rozdelenie na interné, resp. externé procesy, teda zameranie na interného alebo externého zákazníka. [36]

Viacerí autori sa zaoberali klasifikáciou a typológiou procesov prebiehajúcich v podniku. Avšak, najpoužívanejší, obecný model identifikuje tri základné typy procesov, ktoré korešpondujú s hlavnými funkciami Porterovho hodnotového reťazca:

- Hlavné procesy (marketing a predaj, obstarávanie, výroba, služby)
- Podporné procesy (správa majetku, financie, HR)
- Riadiace procesy (plánovanie, kontrola a vyhodnocovanie, riadenie informácií)

V nižšie uvedenej tabuľke 3 sú zobrazené kritéria, na základe ktorých možno určiť akú funkciu a hodnotu majú procesy vykonávané podnikom.

---

[35] SUJOVÁ, Andrea. – MARCINEKOVÁ, Katarína. *PROCESNÝ MANAŽMENT – Vysokoškolská učebnica*. 1. vyd. Zvolen: Vydavateľstvo Technickej university vo Zvolene, 2016. s. 19-20. ISBN 978-80-228-2944-1

[36] DŽUBAKOVÁ, Martina – LICHNEROVÁ, Linda. *PROCESNÝ MANAŽMENT.* 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2011. s. 36. ISBN 978-80225-3379-9

Tabuľka 3 Klasifikácia procesov

	HLAVNÝ PROCES	RIADIACI PROCES	PODPORNÝ PROCES
Pridáva proces hodnotu?	ÁNO	NIE	ÁNO
Prebieha proces naprieč organizáciou?	ÁNO	ÁNO	NIE
Má proces externých zákazníkov?	ÁNO	NIE	NIE
Generuje proces tržby?	ÁNO	NIE	NIE

Zdroj: HEYDUK, J.: Smrtelné hříchy procesního řízení. 2003, s.2

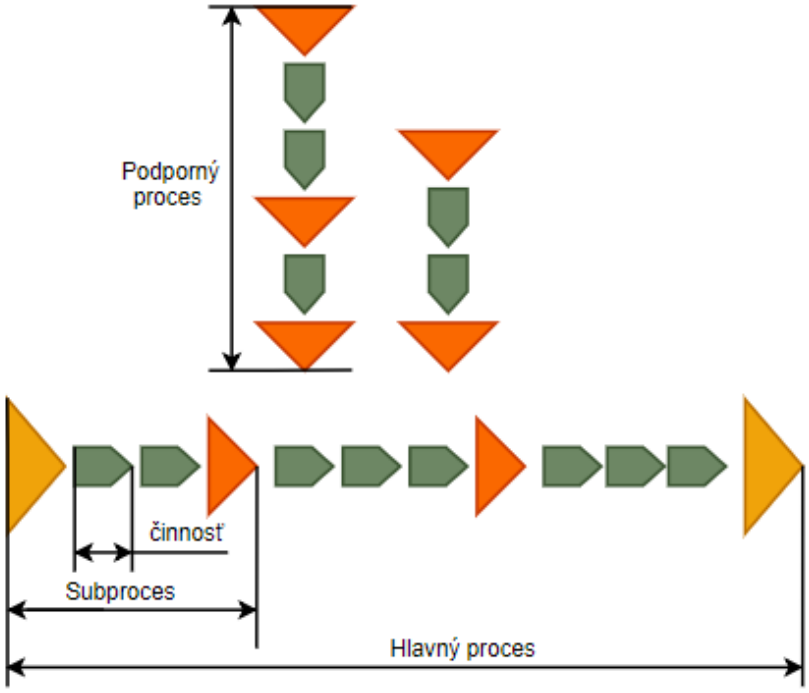
Docentka Závadzka vo svojej publikácií definuje najčastejšie používanú klasifikáciu podnikových procesov nasledovne:

- *Hlavné procesy* - podnikové procesy, ktoré priamo pridávajú hodnotu pre zákazníka a v ktorých sa postupnou transformáciou reťazcom činností mení produkt do konečnej podoby pre zákazníka.
- *Podporné procesy* - sú procesy, ktoré pridávajú hodnotu pre zákazníka nepriamo, transformáciou sa nemení priamo produkt pre zákazníka, ale vytvárajú predpoklady pre chod hlavných podnikových procesov.[37]
- *Riadiace procesy* - sú procesy, ktoré riadia a koordinujú ostatné procesy a s nimi aj celú organizáciu. V rámci nich sa tvorí vízia, poslanie a definujú sa strategické ciele podniku. Tieto procesy nepriamo prispievajú k tvorbe hodnoty podniku.[38]

Na nasledujúcom Obrázku 5 je vymedzený principiálny vzťah medzi procesom, subprocesom a činnosťou.

[37] ZÁVADZKÁ, Zuzana – ZÁVADZKÝ, Ján. 2014. *Intergrácia procesného manažmentu do systému riadenia podniku.* 1. vyd. Bratislava: Slovenský komitét pre vedeckériadenie ZSVTS. s. 27. ISBN 978-80-970684-3-1

[38] PAPULOVÁ, Z., PAPULA, J., OBORILOVA, A. 2014. *PROCESNÝ MANAŽMENT : Ucelený pohľad na koncepciu procesného manažmentu*. s.70-71. ISBN 978-80-89553-23-5

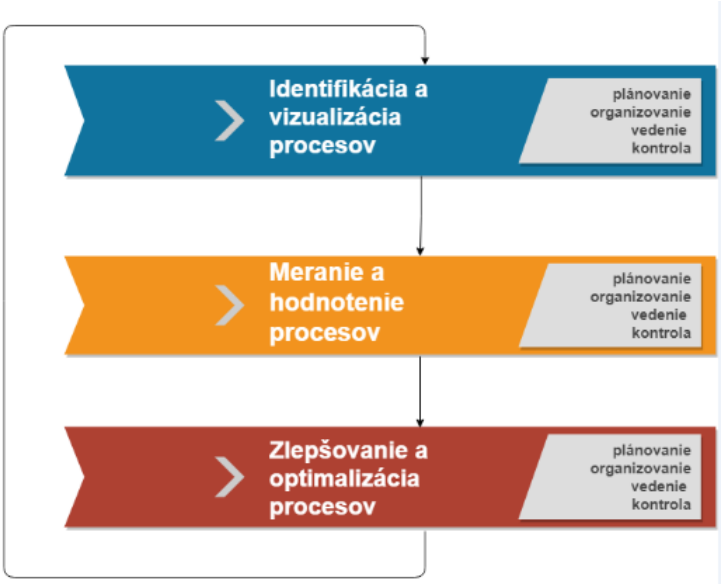


Obrázok 5 Hierarchia procesov

Zdroj: ZÁVADZKY, J. : Procesný manažment v praxi manažéra. 2004, s. 26. ISBN 80-968734-8-2.

1.4 Obsah procesného prístupu

V predchádzajúcej časti sme sa venovali vymedzeniu základných pojmov a atribútov procesného prístupu. V tejto kapitole sa budeme venovať obsahu procesného prístupu v manažmente podniku. Obsahom procesného prístupu je identifikácia a vizualizácia, meranie a mapovanie procesov a zlepšovanie, resp. optimalizácia podnikových procesov. Identifikáciou a vizualizáciou sa má v podniku zabezpečiť vytvorenie základnej predstavy o tom, ako sú procesy navrhnuté a zistiť logické väzby a interakcie podnikových procesov. Ďalšou časťou obsahu procesného prístupu v manažmente je meranie a mapovanie. Ide o náročný proces pri ktorom existuje množstvo metodík a prístupov. Posledným bodom obsahu procesného prístupu je zlepšovanie, resp. optimalizácia podnikových procesov. Na Obrázku 6 môžeme vidieť grafické znázornenie obsahu procesného prístupu v manažmente.



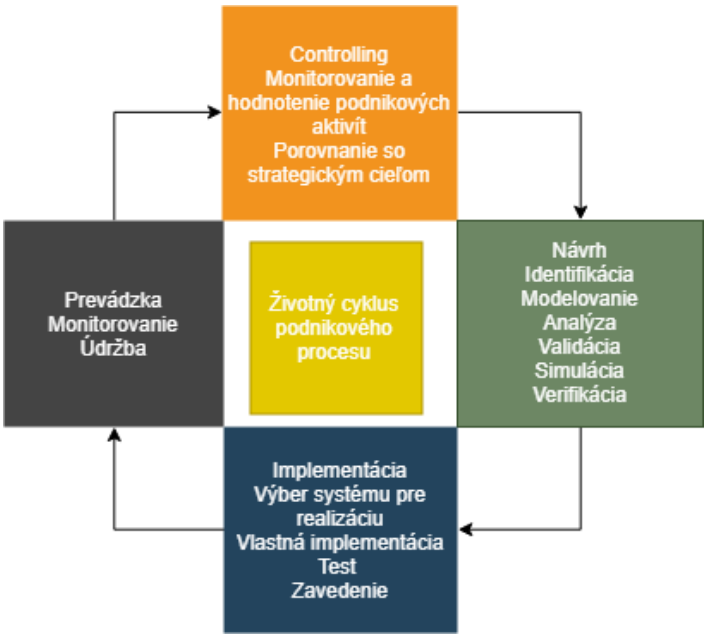
Obrázok 6 Obsah procesného manažmentu

Zdroj: ZÁVADZKÝ, Ján. Procesný manažment v praxi manažéra. 1. vyd. Trnava : SP SYNEGRIA, 2004. s. 64. ISBN 80-968734-8-2.

Závadzký vo svojej publikácií uvádza, že v každom kroku riadenia podnikových procesov (identifikácia, meranie, zlepšovanie) sa využívajú základné manažérske funkcie, ktoré sa v literatúre najčastejšie uvádzajú nasledovným spôsobom:

- plánovanie,
- organizovanie,
- vedenie,
- kontrola.[39]

[39] ZÁVADZKÝ, Ján. *Procesný manažment*. 1. vyd. Banska Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2004. s. 43. ISBN 978-80-8083-010-X.



Obrázok 7 Životný cyklus podnikového procesu

Zdroj: HUČKA, Miroslav a kol. Modely podnikových procesu. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2017. s 19. ISBN 978-80-7400-468-1.

1.4.1 Identifikácia a vizualizácia podnikových procesov

V každom podniku sa uskutočňuje celý rad procesov, ktoré nemusia byť vždy jednoznačne a jasne definované a nemajú jasne popísaný ich význam a nadväznosti. Práve preto, analýza a identifikácia procesov vykonávaných v podniku zohrávajú dôležitú úlohu, ktorá napomáha k zvýšeniu efektívnosti, kvality výstupov a konkurencieschopnosti. Výstupom identifikácie podnikových procesov je korektná vizualizácia procesnej mapy.

Ak podnik pozná všetky svoje procesy a ich postavenie v rámci procesného prístupu, následne môže pristúpiť k identifikácií, až na úroveň jednotlivých činností, na základe čoho môže vyhotoviť procesnú mapu. Prvotná identifikácia býva mnohokrát povrchná a neobsahuje všetky procesy vykonávané spoločnosťou. Avšak, pre komplexnú identifikáciu procesov je dôležité detailne poznať ich štruktúru. Pri identifikácií je potrebné ísť do hĺbky a rozdeliť procesy na menšie časti – subprocesy, aktivity, resp. úlohy, aby bolo možné skutočne porozumieť, kto v procese kooperuje a aké aktivity v rámci procesu vykonáva.[40]

[40] SUJOVÁ, Andrea. – MARCINEKOVÁ, Katarína. *PROCESNÝ MANAŽMENT – Vysokoškolská učebnica.* 1. vyd. Zvolen: Vydavateľstvo Technickej university vo Zvolene, 2016. s. 21. ISBN 978-80-2282-944-1.

Cieľom identifikácie podnikových procesov, je podľa Závadzkeho analýza ich priebehu, vzájomné väzby, teda ich štruktúra a korektná vizualizácia v podobe procesných máp. Úlohou procesného manažmentu je identifikovať procesy tak, aby následne vytvorená procesná mapa zodpovedala reálnemu priebehu podnikových procesov a ich vzájomným väzbám.[41]

Existuje viacero metodológií a kritérií, podľa ktorých vieme rozdeliť podnikové procesy a určiť ich postavenie. Určenie postavenia a vytvorenie zoznamu je pri identifikácií podnikových procesov prvým dôležitým krokom. V podkapitole 1.3.3 sme si uviedli základné hierarchické rozdelenie a to konkrétne na hlavné, podporné a riadiace procesy.

Každý identifikovaný základný proces je ďalej možné štruktúrovať do hĺbky nasledovne:

- Identifikácia a zobrazenie jednotlivých subprocesov a činností v rámci subprocesu,
- identifikácia a zobrazenie postupných krokov v rámci jednotlivých činností procesu,
- určenie dĺžky trvania jednotlivých činností,
- určenie interakcií medzi činnosťami,
- definovanie vstupov a výstupov medzi činnosťami,
- Identifikácia zdrojov a obmedzení realizácie činností.[42]

Po ukončení identifikácie vzniká podrobná procesná mapa, ktorá je následne podrobená analýze, ktorej výstupom by malo byť označenie slabých miest v procese. Mapa procesov slúži na skúmanie kritických miest a primárnym cieľom v tejto fáze je identifikácia týchto miest, poprípade oblastí, ktoré by bolo možné zlepšiť a pomohli by efektívnejšiemu nastaveniu výkonu či hospodárnosti daného procesu, neskúma sa však jeho prepojenie s ostatnými podnikovými procesmi.[43]

---

[41] ZÁVADZKÝ, Ján. *Procesný manažment*. 1. vyd. Banska Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2004. s. 45-46. ISBN 978-80-8083-010-X.

[42] SUJOVÁ, Andrea. – MARCINEKOVÁ, Katarína. *PROCESNÝ MANAŽMENT – Vysokoškolská učebnica.* 1. vyd. Zvolen: Vydavateľstvo Technickej university vo Zvolene, 2016. s. 21. ISBN 978-80-2282-944-1.

[43] SUJOVÁ, Andrea. – MARCINEKOVÁ, Katarína. *PROCESNÝ MANAŽMENT – Vysokoškolská učebnica.* 1. vyd. Zvolen: Vydavateľstvo Technickej university vo Zvolene, 2016. s. 27. ISBN 978-80-2282-944-1.

Mapovanie procesov je komplikovaná fáza a má určité atribúty a postupnosti. Počas mapovania sa snažíme vo všeobecnosti zistiť:

- aké je poslanie procesu, a komu je proces určený,
- kde a čím proces začína, resp. končí, a aké sú jeho vstupy a výstupy,
- ktoré procesy na seba nadväzujú a ako sú vzájomne prepojené, cez aké oddelenia proces prechádza, a aké sú ich podprocesy a činnosti,
- ktoré zdroje proces spotrebúva.[44]

Po zodpovedaní fundamentálnych otázok nasleduje grafické znázornenie, vizualizácia, resp. procesné modelovanie. Cez tento model sa snažíme čo najreálnejšie vytvoriť realitu procesu v grafickej forme. Existujú rôzne metódy a modelovacie nástroje podľa rôznych kritérií, ako napríklad opakovanie, postupnosť a výber.

1.4.2 Meranie a hodnotenie podnikových procesov

Veľmi dôležitá fáza ktorá prichádza po identifikácií a modelovaní podnikových procesov je fáza merania a hodnotenia procesov. Zhromažďovanie údajov o jednotlivých procesoch a ich vyhodnocovanie prináša retrospektívny pohľad na fungovanie podniku. Správnym identifikovaním oblastí, ktoré je potrebné analyzovať a určením adekvátnych ukazovateľov, môže podnik odhaliť kritické miesta procesov.[45,46]

Ako uvádza Sujová vo svojej publikácií „Pod meraním podnikových procesov rozumieme aktivity, ktoré poskytujú presné a objektívne informácie o priebehu procesov, z dôvodu ich priebežného riadenia vlastníkmi podniku a ich operatívneho riadenia s účelom plniť požiadavky, ktoré sú kladené na procesy.“[47]

Požiadavky na meranie procesov:

---

[44] PAPULOVÁ, Zuzana – PAPULA, Ján – OBORILOVÁ, Andrea. *Procesný Manažment: Ucelený pohľad na koncepciu procesného manažmentu*. 1. vyd. Bratislava: KARTPRINT, 2014. s. 70-71. ISBN 978-80-8955-323-5.

[45] ZÁVADZKÝ, Ján. *Procesný manažment*. 1. vyd. Banska Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2004. s. 52. ISBN 978-80-8083-010-X.

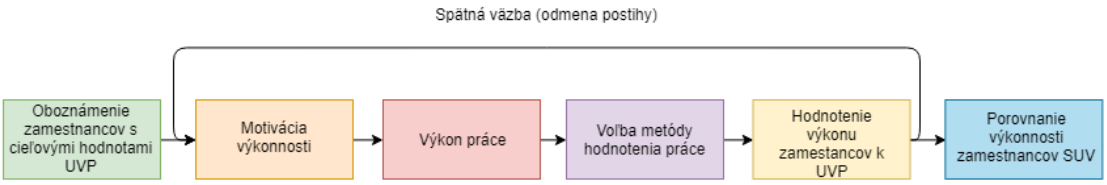
[46] SUJOVÁ, Andrea. – MARCINEKOVÁ, Katarína. *PROCESNÝ MANAŽMENT – Vysokoškolská učebnica*. 1. vyd. Zvolen: Vydavateľstvo Technickej university vo Zvolene, 2016. s. 39. ISBN 978-80-2282-944-1.

[47] SUJOVÁ, Andrea. – MARCINEKOVÁ, Katarína. *PROCESNÝ MANAŽMENT – Vysokoškolská učebnica*. 1. vyd. Zvolen: Vydavateľstvo Technickej university vo Zvolene, 2016. s. 40. ISBN 978-80-2282-944-1.

- Validita merania (dôvera k informáciám) - Je dôležité aby dôveryhodnosť bola postavená na pravdivosti zistení.
- Úplnosť merania - Meranie výkonnosti musí postihovať všetky relevantné aspekty ovplyvňujúce proces.
- Dostatočná podrobnosť merania
- Dostatočná frekvencia merania
- Požadovaná presnosť merania
- Možnosť dosahovania medzier výkonnosti
- Správne načasovanie merania
- Zodpovednosť za výsledky merania[48]

Harrington (1991, s. 74) uvádza tri základne oblasti, na ktoré je potrebné sa sústrediť, počas merania a hodnotenia procesov: efektívnosť, hospodárnosť a prispôsobivosť, tzv. adaptabilita.

Existuje mnoho konceptov, podľa ktorých dokážeme merať a hodnotiť podnikové procesy a ich výkonnosť. My si vymenujeme štyri úrovne, na ktoré sa vieme zamerať počas merania výkonnosti, a to konkrétne na oblasti stratégie, procesov, zamestnancov a celkovú výkonnosť.



Obrázok 8 Úroveň spätnej väzby – zamestnanci

Zdroj: ZÁVADZKÝ, Ján. Procesný manažment v praxi manažéra. 1. vyd. Trnava : SP SYNEGRIA, 2004. s. 80. ISBN 80-968734-8-2.

Ako príklad na obrázku 8 je spracované meranie a hodnotenie podnikových procesov na tretej úrovni a to konkrétne na úrovni zamestnancov.

[48] SUJOVÁ, Andrea. – MARCINEKOVÁ, Katarína. *PROCESNÝ MANAŽMENT – Vysokoškolská učebnica*. 1. vyd. Zvolen: Vydavateľstvo Technickej university vo Zvolene, 2016. s. 40. ISBN 978-80-2282-944-1.

1.4.3 Zlepšovanie procesov a riadenie výkonnosti procesov

Ako ďalší krok po identifikácií, modelovaní, meraní a hodnotení nasleduje ďalšia významná fáza, zlepšovanie a riadenie výkonnosti procesov. Základom pri zlepšovaní podnikových procesov je ich pozitívna zmena k lepšiemu, čiže inovácia. Existujú dva základné prístupy, ktoré vedú k zlepšovaniu podnikových procesov. Reinžiniering, radikálna prestavba a reorganizácia podnikových procesov, ktorú sme opísali v kapitole 1.1.2, ako druhú vlnu riadenia procesov. Druhý prístup je kontinuálne zlepšovanie procesov (KAIZEN, CI).

Zlepšovanie procesov nie je možné uskutočniť bez predchádzajúcej identifikácie a merania podnikových procesov. Z toho vyplýva vzájomná závislosť jednotlivých častí obsahu procesného prístupu.[49]

Nevyhnutnou podmienkou pri zlepšovaní procesov je znalosť údajov o jeho výkonnosti, kvalite a produktivite. Zamestnanci a vykonávatelia procesov majú najlepšie znalosti o procese a preto je dôležité, aby im bolo umožnené zapojiť sa do systému zlepšovania. Podnik by mal zabezpečiť systematické vzdelávanie a motivovanie zamestnancov, aby mali záujem o poskytnutie postrehov na kritické miesta a priestor na optimalizáciu.[50]

Dynamickým elementom zlepšovania procesov je samotná zmena. Úspešnosť zlepšovania procesov je možné vyjadriť nasledovným vzťahom:

úspešnosť zlepšovania procesov = počet zlepšení × kvalita zlepšení [51]

V podnikoch sa zvyčajne detailizuje formulácia optimalizačných cieľov, ako napríklad zníženie nákladov, zvýšenie produktivity práce daného procesu a pod. Postup optimalizácie konkrétneho procesu by mal rešpektovať nižšie uvedené etapy:

1. formulácie optimalizačných cieľov,
2. výber procesov pre optimalizáciu,

---

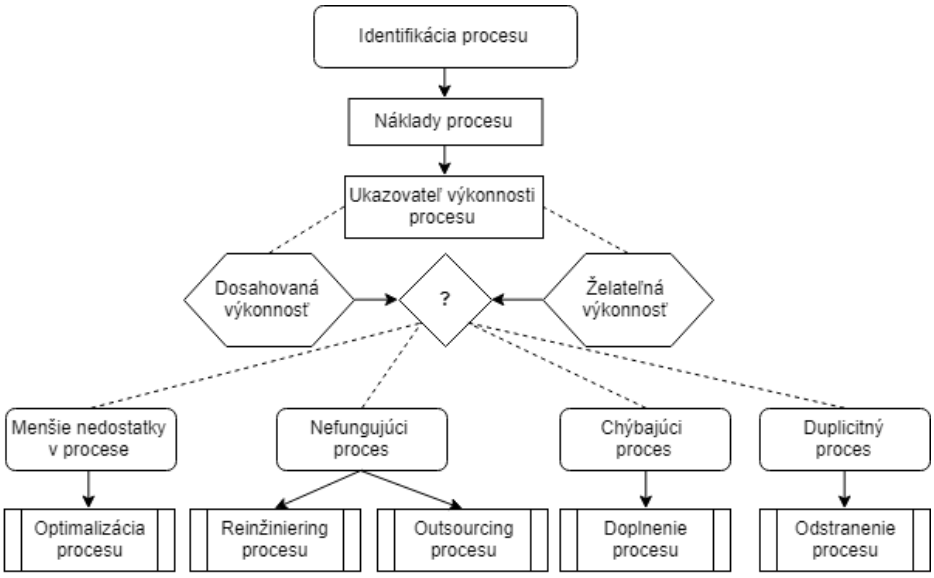
[49] ZÁVADZKÝ, Ján. *Procesný manažment*. 1. vyd. Banska Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2004. s. 59-60. ISBN 978-80-8083-010-X.

[50] SUJOVÁ, Andrea. – MARCINEKOVÁ, Katarína. *PROCESNÝ MANAŽMENT – Vysokoškolská učebnica*. 1. vyd. Zvolen: Vydavateľstvo Technickej university vo Zvolene, 2016. s. 51. ISBN 978-80-2282-944-1.

[51] GEJDOŠ, Pavol - SUJOVÁ, Andrea. Management of quality and business processes. 1. vyd. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2015. s. 152. ISBN 978-80-2282-746-1.

3. výber procesnej analýzy podľa cieľa optimalizácie,
4. procesná analýza a modelovanie,
5. identifikácia skrytých a zjavných úzkych miest procesov,
6. návrh optimalizačných opatrení,
7. definovanie projektov zmien,
8. implementácia zmien,
9. kontrola zvýšenia výkonnosti organizácie.[52]

Procesy, ktoré vyžadujú zmenu je možne identifikovať pomocou porovnania súčasného stavu hodnoty procesu a želaného stavu hodnoty. Procesy je vhodné usporiadať podľa nutnosti zmien z hľadiska funkčnosti, hodnoty a nákladov, čo možno vidieť na Obrázku 9.



Obrázok 9 Identifikácia potrebných zmien v procesoch

Zdroj: Vlastné spracovanie

[52] SUJOVÁ, Andrea. – MARCINEKOVÁ, Katarína. *PROCESNÝ MANAŽMENT – Vysokoškolská učebnica*. 1. vyd. Zvolen: Vydavateľstvo Technickej university vo Zvolene, 2016. s. 51. ISBN 978-80-2282-944-1.

2 Cieľ práce

V rámci každého podniku existujú spoločné podnikové procesy formované kvôli dosahovaniu podnikových cieľov. Niektoré z týchto procesov môžu byť z rôznych dôvodov pomalé, neefektívne, nespoľahlivé, nadbytočné alebo duplicitné. Procesný prístup kladie všetky vykonávané procesy pod kontrolu a využíva procesné modely, metriky a analýzy na vyhodnocovanie a identifikáciu procesov, ktoré si vyžadujú optimalizáciu a zefektívnenie potrebné na dosiahnutie lepších výkonov v organizácií. Využívaním procesného prístupu v manažmente, dokáže podnik výrazne zefektívniť využívanie zdrojov, účinnejšie vykonávať činnosti a predovšetkým lepšie uspokojovať potreby zákazníkov.

Hlavným cieľom praktickej časti záverečnej práce, je vykonanie analýzy súčasného stavu procesného manažmentu podniku, zmapovanie podnikových procesov a následný návrh optimalizácie týchto procesov vo vybranom podniku.

Na naplnenie a podporu hlavného cieľa záverečnej práce, sme si vymedzili tri parciálne ciele:

- Prvým čiastkovým cieľom záverečnej práce je vytvorenie teoretických východísk so zameraním na procesný prístup v manažmente podniku. Na dosiahnutie stanoveného cieľa, sme prostredníctvom štúdia odbornej literatúry slovenských ale aj zahraničných autorov skúmali súčasný stav danej problematiky.
- Druhým čiastkový cieľom je analýza súčasného stavu procesného prístupu vo vybranom podniku pomocou empirických metód skúmania, konkrétne prieskumom s využitím dotazníku, riadeným rozhovorom a v neposlednej rade osobným pozorovaním.
- Ako tretí čiastkový cieľ, sme si stanovili návrh opatrení na skvalitnenie a optimalizáciu procesného prístupu vo vybranom podniku. V praktickej časti sme sa zamerali predovšetkým na optimalizáciu jedného nami vybraného procesu a pomocou identifikácie, vizualizácie a hodnotenia analyzovaného procesu, sme následne navrhli optimalizačné riešenia, ktoré pri aplikácií dokážu zefektívniť daný proces.

Prvý čiastkový ciel má za úlohu vytvoriť teoretickú platformu so zameraním na procesný prístup v manažmente podniku a analyzovať a zhodnotiť teoretické poznatky z oblasti zavádzania procesného manažmentu. Na dosiahnutie prvého čiastkového cieľa sme využili k štúdiu slovenskú, ale aj zahraničnú literatúru, odborné články, časopisy a internetové zdroje. Získané poznatky sme následne spracovali v prvej kapitole záverečnej práce.

Ako druhý čiastkový cieľ, sme si vymedzili analýzu súčasného stavu procesného prístupu v podniku. Na naplnenie čiastkového cieľa sme zužitkovali nami nadobudnuté poznatky spracované v teoretickej časti záverečnej práce, ktoré sme pri skúmaní vo vybranom podniku využili v kombinácií s metódami empirického výskumu. V analyzovanom podniku sme aplikovali tri metódy empirického výskumu a to konkrétne dotazníkový prieskum, riadený rozhovor a osobné pozorovanie. V podniku skúmame a analyzujeme procesný prístup, ako aj procesy samotné a zisťujeme, ktoré z procesov by bolo potrebné formalizovať, aby sme napomohli optimalizácií a zjednodušeniu modelovaného procesu.

Tretí čiastkový cieľ je návrh opatrení na skvalitnenie a optimalizáciu procesného prístupu vo vybranom podniku. Na naplnenie čiastkového cieľa sme upriamili pozornosť predovšetkým na jeden z hlavných procesov vykonávaných v podniku. Na základe výsledkov skúmania a zistení sme z neformalizovaného prístupu riadenia dokázali formalizovať procesy a pomocou formalizovaného prístupu sme dokázali nastaviť a sprehľadniť analyzovaný proces, a tým sme ovplyvnili aj celkový procesný prístup vo vybranom podniku. V záverečnej práci, ako posledný krok sme zhodnotili získane výsledky z analytickej časti a navrhli vhodné riešenia na zlepšenie a optimalizáciu aktuálneho stavu procesov v podniku.

3 Metodika práce a metódy skúmania

V prvotnej fáze, pri spracovaní teoretickej časti záverečnej práce sme sa venovali štúdiu a následnému spracovaniu odbornej literatúry slovenských a zahraničných autorov, ktorí sa zameriavajú predovšetkým na procesný prístup v manažmente podniku. V neposlednej rade sme využili ako zdroje získavania informácií odborné články, časopisy a internetové zdroje zaoberajúce sa nami riešenou problematikou. Teoretická časť záverečnej práce bola využitá ako konceptuálna základňa pri spracovaní praktickej časti.

Pre účely praktickej časti, konkrétne pre získanie informácií o podnikových procesoch a procesnom riadení vo vybranom podniku, sme využili v rámci primárneho výskumu riadený rozhovor s manažmentom podniku. Prvá fáza rozhovoru prebehla na báze ozrejmenia informácií ohľadom vízie, strategického smerovania organizácie, predmetu podnikania a zostavenia organizačnej štruktúry vo vybranej spoločnosti. V nasledujúcej časti sme sa sústredili na atribúty procesného prístupu, predovšetkým na otázky súvisiace s identifikáciou procesov, hierarchiou a alokáciou zdrojov v oblasti procesného manažmentu.

Ako sekundárny nástroj skúmania, sme použili dotazníkový prieskum pre zamestnancov, ktorý sa skladal zo štyroch oblastí skúmania, a to konkrétne:

I. informácie o respondentoch;
II. analýza povedomia o procesnom prístupe v manažmente spoločnosti;
III. optimalizácia procesov, ktoré sa uskutočňujú v spoločnosti;
IV. optimalizácia procesného prístupu zameraného na eventy.

Cieľom riadeného rozhovoru bolo získať informácie o súčasnom stave procesného manažmentu vo vybranej spoločnosti z pohľadu manažmentu, a taktiež vlastníkov procesov. Pomocou dotazníkového prieskumu sme sa snažili získať pohľad zamestnancov na súčasný stav procesného prístupu v podniku. Ako metódu skúmania sme zvolili procesnú analýzu, ktorá nám pomohla identifikovať procesy prebiehajúce v podniku a výstupom tejto analýzy je vytvorenie procesnej mapy, potrebnej pre optimalizáciu procesov.

Následne sme dosiahnuté výsledky analyzovali, zhodnotili a vyvodili sme závery, potrebné na návrh odporúčaní, s cieľom podporiť optimalizáciu a efektívnosť procesov a procesného prístupu v analyzovanom podniku.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Na účely praktickej časti, sme si ako objekt skúmania zvolili podnik poskytujúci služby v oblasti gastronómie. Vedenie spoločnosti súhlasilo s uskutočnením výskumu v podniku, avšak v záverečnej práci, z obavy o únik informácií použijeme fiktívny názov podniku FACH s. r. o.

Služby, ako sektor hospodárstva v poslednej dekáde zvyšujú svoj význam a vykazujú rastovú progresiu. Práve z tohto dôvodu si poskytovanie kvalitných, správne koncipovaných služieb a efektívne uspokojovanie požiadaviek zákazníka, vyžaduje zvýšenú pozornosť v podobe optimalizácie interných, ale aj externých procesov.

Vybraný podnik sa zaoberá, nielen poskytovaním gastronomických služieb, ale aj predajom výrobkov v kombinácií so službami. Podľa základného vymedzenia služieb sa nami vybraný podnik zaoberá službou ako určitým procesom.

Vo vybranom podniku služieb nebol doposiaľ zavedený formalizovaný procesný prístup v manažmente, avšak v podniku sú využívané princípy procesného prístupu v neformalizovanej podobe, preto, ako príležitosť vnímame zefektívnenie a optimalizáciu vykonávaných procesov v podniku, aj samotné zmapovanie procesov. Procesné mapy môžu napomôcť podniku, ale aj samotným zamestnancom, účinnejšie a efektívnejšie vykonávať svoje procesy a tým pádom lepšie uspokojovať potreby zákazníkov.

3.2 Pracovné postupy

Cieľom skúmania v záverečnej práci bola analýza súčasného stavu procesného prístupu vo vybranom podniku, so zameraním na jeden proces a to konkrétne proces eventu. V záverečnej práci, sme ako hlavnú metódu skúmania využili aplikáciu teoretických poznatkov z akademických zdrojov, ktoré sme získali počas spracovania prvej kapitoly. Ako sekundárnu metódu, sme využili metódy vedeckého skúmania, tradičné metódy a empirické metódy skúmania.

3.2.1 Klasické metódy skúmania

Pre každý vedecký výskum sú základom klasické metódy skúmania, pomocou ktorých je možné získať informácie.

- *Analýza* – Hlavným zámerom analýzy, ako tradičnej metódy skúmania je rozloženie určitého celku a následný rozbor jednotlivých častí. Pre potreby

spracovania záverečnej práce bol naším objektom skúmania vybraný podnik, a cieľom analýzy bolo zistenie stavu procesného prístupu v skúmanom podniku pomocou definovania procesov, ich separácie a následného skúmania.

- *Syntéza* – Syntéza je protiklad analýzy. Je to proces, ktorý zoskupuje a skladá jednotlivé subjekty do celku. V záverečnej práci, sme pomocou syntézy skúmali zákonitosti, nadväznosti a postupnosti etáp nami analyzovaného procesu, čo nám pomohlo lepšie pochopiť fungovanie procesného prístupu v podniku a taktiež odčlenilo nefunkčné miesta pri realizácií skúmaného procesu. Zistené skutočnosti poskytujú priestor na zdokonalenie alebo optimalizáciu, čo pri správnej aplikácii môže mať pozitívny účinok na celý podnik.

- *Abstrakcia* – Abstrakcia je metóda skúmania, ktorá prostredníctvom abstrahovania dokáže oddeliť a izolovať určité vlastnosti, nepridávajúce relevantné informácie. Táto forma skúmania, nám napomáha upriamiť pozornosť na podstatné charakteristiky a na kľúčové atribúty procesu.

- *Indukcia* – Tento myšlienkový postup, ktorý pomocou zistených skutočností jednotlivých faktov alebo javov dokáže vytvárať zákonitosti a dokáže popísať všeobecné skutočnosti, sme v záverečnej práci aplikovali na procesy prebiehajúce v podniku. Indukciou sme dokázali formovať závislosti etáp procesov vo vybranom podniku.

- *Dedukcia* – Táto tradičná metóda skúmania je prostriedkom logickej analýzy, kde pomocou niekoľkých všeobecných tvrdení dokážeme vytvoriť konečný záver alebo tvrdenie. Cieľom dedukcie v záverečnej práci, bolo pomocou teoretických poznatkov o procesnom prístupe vedieť aplikovať tieto poznatky vo vybranom podniku a vytvoriť východiská pre ďalšie skúmanie.

- *Porovnanie* – Porovnanie je konfrontácia subjektov. Cieľom porovnania bolo konfrontovať teoretické východiská spracované v prvej časti s empirickým výskumom v praktickej časti záverečnej práce. V neposlednom rade sme túto metódu skúmania použili aj v teoretickej časti, kde sme porovnávali klasický funkčný prístup s procesným prístupom v manažmente.

3.2.2 Empirické metódy skúmania

Empirické metódy skúmania sú založené na obraze reality a tieto metódy úzko nadväzujú na tradičné metódy a naopak. V záverečnej práci, sme zužitkovali nasledovné empirické metódy skúmania:

- *Dotazníkový prieskum* – Výstupom dotazníkového prieskumu, je získanie informácií od čo najväčšieho počtu respondentov s konečnou analýzou získaných informácií. Na účel záverečnej práce sme zostavili dotazník pre zamestnancov podniku. Zámerom tohto prieskumu bolo zistiť, ako zamestnanci vnímajú procesný prístup v podniku, a či sú spokojný s momentálnym nastavením procesov, ktoré v podniku prebiehajú.

- *Riadený rozhovor* – Riadený rozhovor je metóda kvalitatívneho sociologického výskumu, kde sa spája rozhovor s jasne stanovenými štruktúrovanými okruhmi otázok, s rozhovorom, kde otázky vznikajú ad hoc, podľa smerovania dialógu. Pre účel spracovania záverečnej práce sme oslovili vedenie podniku, kde cieľom bolo zmapovať priebeh procesu event a hľadať miesta pre zefektívnenie tohto procesu.

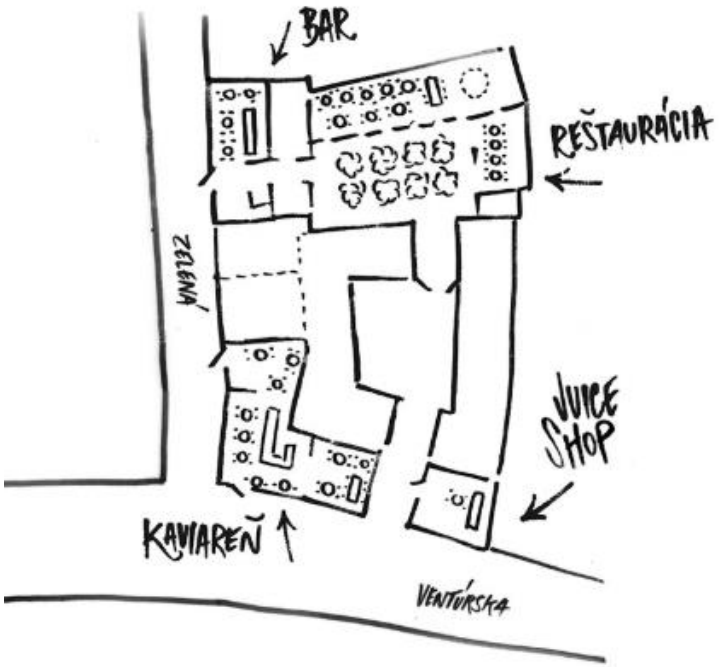
- *Metóda osobného pozorovania* – V tejto metóde ide o doplnenie informácií získaných iným spôsobom, v našom prípade dotazníkovým prieskumom a riadeným rozhovorom. Cieľom osobného pozorovania v záverečnej práci bolo získanie a doplnenie informácií o momentálnom stave procesného prístupu riadenia a o procesoch vykonávaných v podniku.

4 Výsledky práce

4.1 Základné informácie a charakteristika podniku

Nami analyzovaný podnik FACH s. r. o. pôsobí v oblasti služieb a to konkrétne v oblasti gastronómie. Podnik pôsobí na trhu od roku 2016 a napriek svojej krátkej existencii na trhu, dokázal vďaka svojmu jedinečnému konceptu zaujať silné postavenie na trhu a práve jedinečnosť konceptu je pre podnik komparatívna výhoda oproti konkurenčným podnikom.

FACH je unikátny koncept štyroch prevádzok pod jednou strechou a to konkrétne výberovou kaviarňou s vlastnou pekárňou, autentickou fine dining reštauráciou, špičkovým barom a Juice shopom. Fach je jedinečný koncept ktorý vznikol v srdci Bratislavy na Ventúrskej ulici. Fach predstavuje autentickú kuchyňu vo svojej jednoduchosti a prirodzenosti, celý koncept stojí na kvalitných surovinách a zručnom šéfkuchárovi Martinovi Novákovi, ktorý má k príprave jedla osobný vzťah.



Obrázok 10 Priestory podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok 11 Prehľad ponúkaných priestorov FACH na účely eventov

Zdroj: Interné záznamy pôdorys priestorov FACH

Priestor FACH-u navrhli a realizovali bratia Skočekovci, ktorí celý projekt postavili na rešpektovaní pôvodného priestoru Mozartovho domu. Priestory sú solitérne a atypické, o čom vypovedá aj jeden z najzaujímavejších priestorov, vnútorné presklené átrium so sedením pod živými stromami. K štyrom prevádzkam patrí aj samostatný Mozartov dom, ktorý navrhol architekt Kalin Cakov a je situovaný na prvom poschodí, rovnako, tak ako aj pekáreň. V prílohách prikladáme fotky priestorov na lepšiu predstavu.

Unikátny priestor v srdci Bratislavy ponúka svojím zákazníkom nie len tieto prevádzky, ale tiež miesta na mieru, ideálne na event, s vlastným autentickým priestorom a tímom špecialistov pre ktorých je gastronómia vášňou a umením v jednom. Podnik ponúka komplexné riešenia eventov na mieru. K dispozícií má otvorené nádvorie a priestory uzavretého átria so živými stromami a Mozartovu sálu s niekoľkými salónmi. Na požiadanie je možnosť využiť aj priestory Bistra poprípade Juice shopu. Vďaka priestorom vo vlastníctve spoločnosti sa podnik dokáže prispôsobiť rôznorodým požiadavkám zo strany zákazníkov.

4.1.1 Predmet podnikania

Obchodná spoločnosť vznikla v roku 2000 zápisom do obchodného registra ako spoločnosť s ručením obmedzením. Spoločnosť sa zaoberá podnikateľskou činnosťou v oblasti gastronómie. Spoločnosť od zápisu do obchodného registra, vykonáva svoju podnikateľskú činnosť v oblasti gastronómie a pred otvorením nami analyzovaného podniku v roku 2016, vlastnila inú gastronomickú prevádzku orientovanú na zážitkovú gastronómiu. Spoločnosť vďaka svojím predchádzajúcim skúsenostiam vedela pragmaticky vymedziť svoju víziu a strategické smerovanie.

Z voľne dostupného finančného reportu sme zistili, že tržby spoločnosti za posledné účtovné obdobie narástli o 276 %. Z celkových tržieb až 95,93 % tvoria tržby za tovar, výrobky a služby, čo poukazuje na správne nastavenie strategického smerovania a taktiež o úspešnosti podnikania spoločnosti.

V obchodnom registri má spoločnosť zapísané ako predmet podnikania viacero činností, z ktorých najpodstatnejšie pre fungovanie podniku môžeme uviesť nasledovné:

- pohostinská činnosť v zariadeniach skupiny II. a vyššie,
- organizovanie kultúrnych a iných spoločenských podujatí,
- prenájom nehnuteľností spojených s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájmom,
- výroba pekárskych výrobkov,
- výroba ovocných a zeleninových štiav.

Rôznorodosť a komplexnosť predmetov podnikania podporuje samostatnosť a menšiu závislosť od subdodávok. Podnik prepojením viacerých prevádzok dokáže z veľkej miery fungovať samostatne, čím priamoúmerne narastá potreba bezchybne nastavených interných procesov.

4.1.2 Hodnoty, vízia a strategické smerovanie podniku

„Hrdo a poctivo. Nedržíme sa zaužívaných noriem, ale vytvárame si vlastné.“ Hodnoty, ktoré si podnik zadefinoval predstavujú najdôležitejšie princípy, ktorými sa podnik a všetci zamestnanci riadia. Kvalita výrobkov a poskytovaných služieb, ústretovosť k zákazníkom, tímová práca, profesionalita, spoľahlivosť, udržateľnosť

a spoločenská zodpovednosť sú hodnoty, ktoré podniku vytvárajú pridanú hodnotu. Výstupom je podniková kultúra, ktorá je založená na spoločenskej zodpovednosti, tímovej práci a dôvere.

Strategické ciele podniku korešpondujú s momentálnym smerovaním a to v zmysle udržateľnosti a zero waste podnikania. Za primárne, spoločnosť považuje intenzívne zvyšovanie hodnoty podniku pri plnom rešpektovaní a dodržiavaní ich základných hodnôt a vízií.

Obrázok 12 Hodnoty a vízia podniku
Zdroj: Sociálne siete a internetová stránka

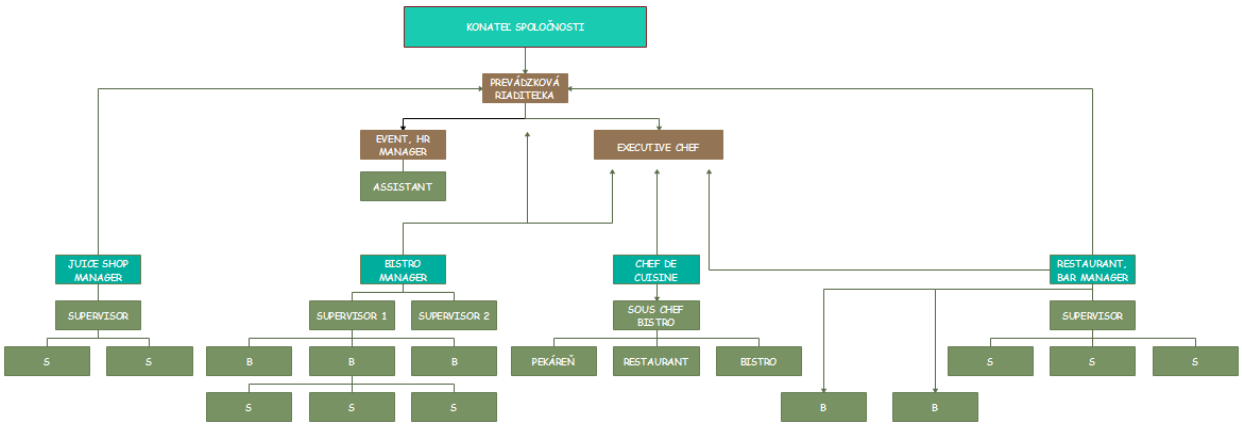
V poslednom období podnik prehodnotil svoje smerovanie a chce sa zamerať predovšetkým na organizovanie eventov. Zámerom podniku je otvorenie svojich priestorov pre široké spektrum zákazníkov, rozšírenie povedomia o podniku a ponúkaných službách a to všetko pri zachovaní nastavených kvalitatívnych štandardov a plnom rešpektovaní hodnôt. Existencia podniku si totiž zakladá na vysokej kvalite poskytovaných služieb a výrobkov, ktoré ponúka.

Podnik si uvedomuje, že kľúčovým faktorom úspešnosti sú zákazníci, ktorí sú najlepšími posudzovateľmi kvality procesov poskytovaných služieb, ako aj služby samotnej. Preto, sa snaží neustále zlepšovať poskytované služby a hľadá skryté príležitosti na rozvoj a priblíženie sa k svojím, ale aj potencionálnym zákazníkom.

4.1.3 Organizačná štruktúra spoločnosti

Pre zjednotenie jednotlivých podnikových činností do procesov a formalizovanie vzťahov za účelom dosahovania spoločných cieľov, je nevyhnutné vypracovanie hierarchickej organizačnej štruktúry. V prípade FACH-u, ako môžeme vidieť na grafickom znázornení Obrázku 13 maticovú organizačnú štruktúru, ktorá je kombináciou funkcionálneho typu a produktového typu organizačnej štruktúry. Na schéme zobrazujúcej

organizačnú štruktúru, môžeme vidíme hierarchické členenie jednotlivých útvarov, ich prepojenia, ako aj prvky orientácie na produkt. Tento obrázok prikladáme aj k prílohám, pre lepšie zobrazenie.



Obrázok 13 Organizačná štruktúra spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa organizačnej schémy podniku

Z organizačnej štruktúry je zrejmé, že podnik má štyri prevádzky v podniku, nazývané aj outlety. V nasledujúcich podkapitolách charakterizujeme jednotlivé prevádzky a bližšie si ozrejmíme ich funkcie a význam v podniku a v samotných procesoch, a taktiež komplexnejšie vykreslíme ich úlohy v príprave a v uskutočňovaní eventov. Všetky prevádzky sú prepojené a plne medzi sebou kooperujú.

4.1.3.1 Juice shop

Juice shop má široké produktové portfólio, ktoré sa skladá výlučne z produktov vyrábaných z najkvalitnejších ingrediencií. Produkty s najväčším podielom dopytu sú za studena lisované šťavy, orechové mlieka a koncentrované elixíry. Juice shop dopĺňa svoje portfólio o čerstvé šaláty podľa sezóny, domáci humus a výživné dezerty v podobe chia pudingu alebo raw ovsenej kaše.

Prevádzku Juice shop-u FACH otvoril v polovici júla 2016 a za tú dobu si tento outlet vybudoval veľmi stabilnú zákaznícku základňu. Prevádzku Juice shop riadi manažér, ktorý deleguje časť činností na juice shop supervisora. Celkový počet zamestnancov juice shopu sa pohybuje v rozmedzí 4-6 zamestnancov, ktorí, každý deň pripravujú čerstvé produkty. Každý proces, ktorý v Juice shope realizujú má jasne určené zásady a postupy prípravy.

Okrem bežných opakujúcich sa procesov má Juice shop ďalšie produktové portfólio, vytvorené pre potreby eventov. Ide o rôzne druhy studených zeleninových a ovocných šalátov a ďalšie vegánske produkty, ktorých interným zákazníkom je outlet kuchyňa, ktorá počas procesu event zabezpečuje prípravu cateringu.

4.1.3.2 Bistro

Vedenie tento outlet označilo ako najnavštevovanejšiu a najrentabilnejšiu prevádzku FACH-u. Tento outlet bol otvorený zároveň s prevádzkou Juice shop-u v roku 2016. Bistro ponúka pre svojich zákazníkov prepracované sezónne menu s dôrazom na pôvod surovín. Produktové portfólio bistro prevádzky je najkomplexnejšie a ponúka jedlá od raňajok, cez brunch až po obedy. Bistro má vo svojej ponuke na predaj aj čerstvý domáci niekoľkogeneračný kváskový chlieb, bagety a koláče z vlastnej pekárne. Samozrejmosťou je špeciálna ponuka výberových káv a čajov, domáce limonády, remeselné pivá, drinky a vína. Bistro je prepojené aj s juice shop prevádzkou a na jedálnom lístku zákazníci nájdu aj ponuku z tohto outletu. Bistro je plne prepojené s reštauráciou pomocou sezónneho menu. Menu vytvára a zostavuje tím kuchárov, na čele s chef kuchárom Martinom Novákom. Sezónnosť je spojená s reštauračnou prevádzkou a princípy zero waste sú aplikované v oboch prevádzkach.

Vlastníkom procesov ktoré prebiehajú v bistre je manažérka bistra. Tá určuje a deleguje zodpovednosť za procesy počas neprítomnosti na supervisora. Prevádzka počas priebehu bežného eventu zabezpečuje výrobu domácich limonád, pomáha s prípravou teplých nápojov a pomáha pri rôznych iných ad hoc požiadavkách. Taktiež je bežné, že zamestnanci bistra chodia vypomáhať ako personál na eventy.

4.1.3.3 Reštaurácia a bar

Reštaurácia predstavuje jadro celého podniku. Práve z tejto prevádzky čerpajú ostatné outlety nápady a prispôsobujú sa potrebám reštaurácie, ktorá primárne stanovuje menu. Reštaurácia zohráva počas eventu najväčšiu rolu, čo sa týka priestorov a cateringu. Priestory reštaurácie a átria sú najčastejšie využívané na výkon eventov. Počas konania eventu je prevádzka reštaurácie zatvorená a celý personál kuchyne sa koncentruje na prípravu cateringu. Bar sa taktiež nachádza v priestoroch, kde prebiehajú eventy a pri ich realizácii kooperuje.

Vlastníkom procesov, ktoré prebiehajú v reštaurácií a bare je manažér reštaurácie, ktorý dohliada na plynulú prevádzku reštaurácie a baru a počas eventu kooperuje s event manažérkou.

4.1.3.4 Kuchyňa

Vlastníkom procesov prebiehajúcich v tomto oddelení je executive chef, ktorý ma na starosti plynulý chod kuchyne. Zodpovedajú sa mu oddelenie bistra, oddelenie celej prevádzky kuchyne a reštaurácia a bar. Kuchyňa zodpovedá za každý outlet a udržuje vysoký štandard na všetkých oddeleniach.

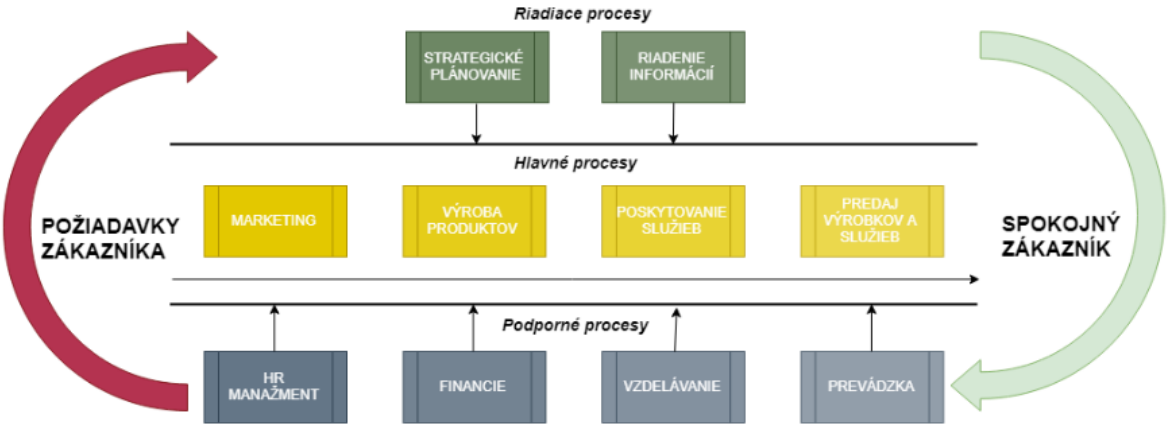
V príprave eventov zohráva kuchyňa dôležité postavenie, keďže sa stará o prípravu cateringu. Kuchyňa dbá na vysokú kvalitu pripravovaného bufetu. Toto oddelenie je rozdelené do viacerých stupňov, rozdelenie je prispôsobené starému štýlu organizačnej štruktúry podľa francúzskeho štýlu.

4.1.4 Procesná mapa spoločnosti

V nami analyzovanom podniku sme identifikovali desať procesov, ktoré sme rozčlenili do troch základných typov podľa klasifikácie, ktorú sme bližšie ozrejmil v kapitole 1.2.3. Horizontálne šípky znázorňujú tok informácií a vertikálne znázorňujú pôsobenie riadiacich a podporných procesov na procesy hlavné. Na schéme nižšie je zobrazená procesná mapa, kde sú znázornene štyri hlavné procesy a to konkrétne, marketing, výroba produktov, poskytovanie služieb a predaj výrobkov a služieb.

Ďalšia časť procesnej mapy patrí k podporným procesom, do ktorých sme zaradili HR manažment, riadenie financií, vzdelávanie a riadenie prevádzky. Tieto procesy prechádzajú všetkými procesmi a nepriamo ovplyvňujú plynulý chod podnikových procesov. Práve tieto procesy ukrývajú know-how podniku, a spolu s riadiacimi procesmi napomáhajú hlavným procesom v ich činnosti a podporujú bezproblémové fungovanie podniku ako celku.

Na vrchu modelu stoja riadiace procesy, ktoré označujeme aj ako manažérske procesy a tieto procesy riadia a koordinujú ďalšie skupiny procesov, a s nimi aj celý podnik. Prostredníctvom riadiacich procesov sa vytvára vízia, poslanie a tvoria sa strategické ciele podniku. Je to základný kameň celého podniku, ktorý z dlhodobého hľadiska dokáže zabezpečiť úspešnosť podnikania. Do riadiacich procesov sme zaradili dva ťažiskové procesy, strategické plánovanie a riadenie informácií. Procesnú mapu sme pridali do príloh.



Obrázok 14 Procesná mapa podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou riadeného rozhovoru a vlastného pozorovania

4.2 Skúmanie súčasného stavu procesného manažmentu vo vybranom podniku s aplikáciou na proces event

Cieľom tejto kapitoly je poskytnúť komplexnú prezentáciu analýzy výsledkov z dotazníkového prieskumu a z riadeného rozhovoru, ktorý sme realizovali v analyzovanom podniku. Pre podnik sú procesy významnou súčasťou know-how, keďže osobitne mapujú výrobné postupy a tým pádom aj celkový spôsob fungovania podniku.

V záverečnej práci sme sa rozhodli zamerať na proces prípravy a realizácie eventu. Prioritou event manažéra, ako vlastníka procesu, je dosiahnutie celkovej spokojnosti odberateľa, resp. objednávateľa služby, prostredníctvom vysokej kvality poskytovaných služieb a zabezpečením plynulého priebehu eventu. Dôležitou súčasťou k dosiahnutiu naplnenia cieľa procesu je ľudský kapitál, čiže zamestnanci, bez ktorých by proces nebol realizovateľný. Do celého nami skúmaného a analyzovaného procesu, ktorého vlastníkom je event manažér, sa zapájajú, podľa špecifických požiadaviek zadávateľa eventu všetky outlety podniku: event, bistro, juice shop, reštaurácia a bar. Na účely skúmania procesného prístupu v analyzovanom podniku sme použili analýzu prípravy a realizácie eventu pomocou riadeného rozhovoru, dotazníkového prieskumu a vlastného pozorovania.

V predchádzajúcej kapitole sme v metodike a cieli práce vymedzili zámer záverečnej práce a to konkrétne zmapovanie procesov v podniku a následný výber jedného z procesov,

a to konkrétne procesu zameraného na event. Záverečná práca je zameraná na optimalizáciu procesov v spoločnosti a na dosiahnutie tohto cieľa použijeme riadený rozhovor s viacerými manažérmi a zamestnancami a to konkrétne s vlastníkom procesu čiže event manažérkou, executive chef, manažér reštaurácie a baru a v neposlednej rade s event supervisorom.

4.3 Analýza súčasného stavu procesného riadenia vo vybranom podniku

V teoretickej časti záverečnej práce sme zostavili teoretické východiska zamerané na procesný prístup v manažmente podniku a tieto východiská nám pomohli koncipovať empirický výskum použitý v praktickej časti záverečnej práce. Cieľom empirického výskumu je zistiť súčasný stav procesného prístupu vo vybranom podniku. V tomto procese sme využili tri nasledovne metódy skúmania:

- empirický výskum s využitím dotazníkového prieskumu
- empirický výskum s využitím riadeného rozhovoru
- empirický výskum s využitím osobného pozorovania

Vyššie spomínané metódy skúmania a zhodnotenie výsledkov empirického výskumu bližšie ozrejmíme a zanalyzujeme v nasledujúcich podkapitolách.

4.3.1 Zhodnotenie výsledkov empirického výskumu s využitím dotazníkového prieskumu

Pre zabezpečenie relevantných údajov v požadovanej kvalite a rozsahu sme použili empirickú metódu skúmania pomocou dotazníkového prieskumu. Pre účely dotazníkového prieskumu bol navrhnutý dotazník zobrazený v prílohe 1, ktorý sa skladá zo štyroch nasledujúcich častí:

I. Základné informácie o respondentoch

II. Analýza povedomia o procesnom prístupe v manažmente spoločnosti

III. Optimalizácia procesov, ktoré sa uskutočňujú v spoločnosti

IV. Optimalizácia procesného prístupu zameraného na eventy

Výskumnou vzorkou pri dotazníkovom prieskume boli zamestnanci podniku zo všetkých oddelení. Výskumnú vzorku tvorilo 26 zamestnancov podniku, ktorí pomocou Google formulára vyplnili dotazník. Stanovené časové pásmo na vyplnenie dotazníka bolo

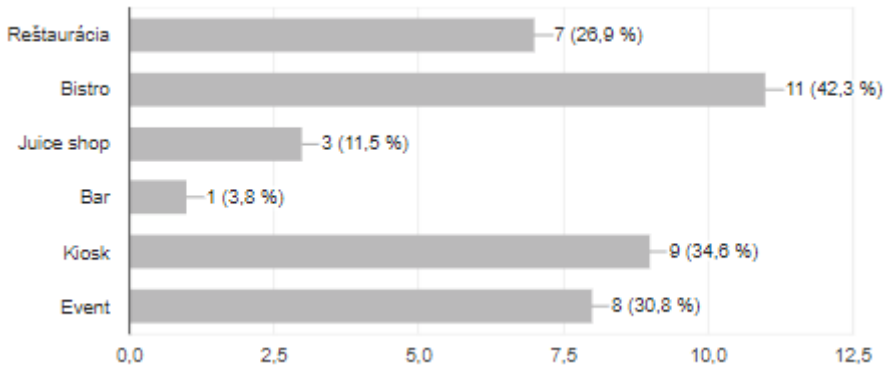
v rozsahu dva týždne. Získané dáta z vyplneného dotazníku sme pomocou klasických metód analýzy a syntézy vyhodnotili. Každú časť dotazníka sme následne analyzovali. Dotazníkovým prieskumom sme sa snažili priniesť dôležité informácie, ktoré by dokázali napomôcť k zefektívneniu procesného prístupu a k optimalizácií procesov.

I. Základné informácie o respondentoch

V prvej časti dotazníka sme sa venovali základnej charakteristike o respondentoch, v našom prípade o zamestnancoch podniku. Hlavným cieľom bolo zistiť základné informácie o respondentoch, ako pohlavie, vek, vzdelanie, dĺžka pracovného pomeru v organizácií, druh pracovného pomeru, oddelenie, v ktorom primárne pracujú a akú funkciu v podniku zastávajú. Základné informácie, ktoré sme získali nám dokážu pomôcť pozrieť sa na podnik obšírnejšie a dokážu odhaliť, akú skladba zamestnancov sa podieľa na chode podniku.

Ako sme už spomenuli vyššie v podniku je zamestnaných v priemere 30 zamestnancov. Dotazník vyplnilo 26 respondentov spomedzi ktorých bolo 13 žien a 13 mužov, z toho 14 respondentov spadá do hranice 25-35 rokov a 12 do 18-24. Z 26 opýtaných 14 respondentov označilo za najvyššie dosiahnuté vzdelanie stredoškolské s maturitou a 11 respondentov označilo za najvyššie dosiahnuté vzdelanie vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa iba 1 respondent dokončil vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa. Dotazník vyplnilo 42,3% zamestnancov, ktorí v podniku odpracovali 1 až 2 roky a rovnaké percento zamestnancov, ktorí pracujú pre podnik pol roka až jeden rok. 11,5% zamestnancov pracuje v podniku menej ako pol roka a jeden respondent viac ako dva roky. Keďže podnik funguje v tejto forme od roku 2016, je táto vzorka respondentov v poriadku. V podniku 14 % respondentov je zamestnaných na dobu neurčitú a 12 % je zamestnaných na dohodu o vykonávaných prácach. Tento percentuálny podiel zodpovedá aj reálnej skladbe zamestnancov v podniku. Za dôležité informácie, ktoré možno modelovať z prvej časti dotazníkového prieskumu, považujeme predovšetkým údaj o špecifikácii oddelenia respondentov a funkcie, ktorú v rámci tohto oddelenia zastávajú.

Odpovede na otázku „Pod akým oddelením pracujete?“ sú znázornené na grafe 1

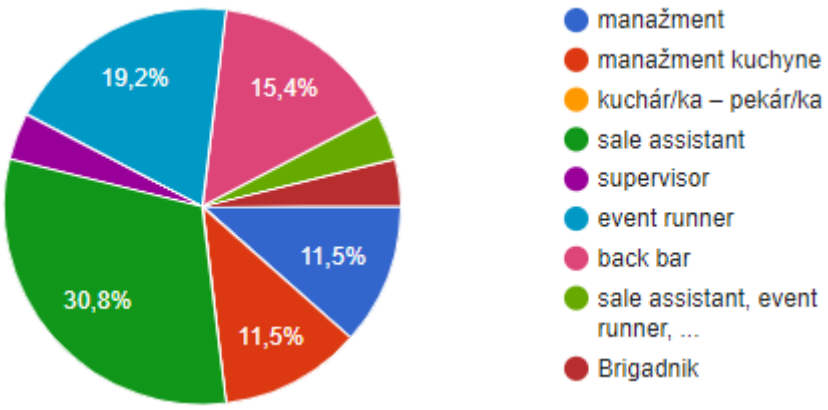


Graf 1 Oddelenie, pod ktorým respondenti pracujú

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Vzorka respondentov a percentuálny podiel z veľkej miery zodpovedá realite a rozloženiu pracovníkov do oddelení v podniku. Pre náš výskum je pozitívne, že až 30% z celkového počtu respondentov spadá pod oddelenie event a 42,3% pod oddelenie bistro, pretože práve títo zamestnanci sa častokrát zúčastňujú a zapájajú do prípravy a realizácie eventu, a z toho dôvodu sa vedia k tomuto procesu vecne vyjadriť.

V dotazníku sme sa pýtali taktiež na to, akú funkciu v rámci zvoleného oddelenia respondenti zastávajú. Táto informácia dokáže odhaliť koľko respondentov spadá pod vedenie podniku a koľko respondentov je zamestnaných na iných ako manažérskych pozíciách. Práve kvôli širokému spektru respondentov bude pridaná hodnota dotazníka väčšia. Respondenti z rôznych oddelení a funkcií dokážu korektnejšie zhodnotiť procesný prístup v podniku. Na nasledujúcu otázku „Akú funkciu v rámci zvoleného oddelenia zastávate?“ respondenti odpovedali nasledovne a výsledky sú znázornené na grafe 2



Graf 2 Funkcie, na ktorých respondenti pracujú

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

II. Analýza povedomia o procesnom prístupe v spoločnosti

V druhej časti dotazníka sme sa snažili zistiť, aké povedomie majú zamestnanci o procesnom prístupe a či vnímajú v podniku princípy procesného prístupu. V neposlednej rade sme analyzovali, či vedenie podniku poskytuje zamestnancom priestor pre návrhy, ktoré by mohli zefektívniť procesy v podniku a či sú zamestnanci motivovaní k tomu, aby túto spätnú väzbu a návrhy na zefektívnenie prinášali. Pre ozrejmenie pojmov sme pred druhú časť dotazníka zverejnili stručný príspevok o procesoch a procesnom prístupe.

Cieľom druhej časti dotazníka bolo zistiť, akú úroveň povedomia o procesnom prístupe majú zamestnanci podniku, ako vnímajú svoje postavenie v procesoch a či ich vedenie podniku podporuje a motivuje k prinášaniu návrhov na zlepšenie a optimalizáciu procesov.

V prvej otázke sme sa respondentov pýtali na to, či vnímajú iniciatívu podniku pri udržiavaní povedomia a udržiavaní povedomia o princípoch a dôležitosti procesného riadenia v podniku. 46,2% respondentov reagovalo na otázku označením skôr áno, 15,4% áno a až 38,5% skôr nie. Z odpovedí na prvú otázku môžeme usúdiť, že povedomie o dôležitosti o princípoch procesného riadenia je k dnešnému dňu na celkom vysokej úrovni, avšak 10 respondentov z celkového počtu 26 nemá pocit, že spoločnosť dostatočne iniciuje a udržiava povedomie o procesnom prístupe.

Ďalšia otázka bola zameraná na to, ako zamestnanci vnímajú vlastnú zodpovednosť za výstupy procesov. Až 76,9% zamestnancov plne vnímajú svoju zodpovednosť za výstupy procesov a 19,2% odpovedalo, že skôr vníma túto zodpovednosť za výstupy. Iba jeden zamestnanec označil odpoveď skôr nevnímam. Z odpovedí je zrejme, že väčšina zamestnancov vníma a uvedomuje si podiel na výstupe a svoju zodpovednosť za výsledky procesov.

Tretia otázka druhej časti dotazníkového prieskumu bola zacielená na zistenie, ako zamestnanci vnímajú kritické miesta, resp. priestor na zlepšenie procesov. K tejto otázke 65,4% označilo áno, vidia priestor na zlepšenie, 26,9% skôr áno, 7,7% a dvaja respondenti skôr nevidia kritické miesta v procesoch vykonávaných v podniku. Z výsledkov je zrejmé, že zamestnanci vidia kritické miesta a práve táto skutočnosť je znakom toho, že zamestnanci ako vykonávatelia procesov vnímajú a vidia do procesov najhlbšie.

V ďalšej časti sme sa pýtali či zamestnanci vnímajú tímovú prácu ako predpoklad na dosahovanie cieľov v podniku. Z celkového počtu len štyria respondenti odpovedali skôr nie a nie, čo napovedá že zamestnanci sú si vedomí dôležitosti tímovej práce a kooperácie.

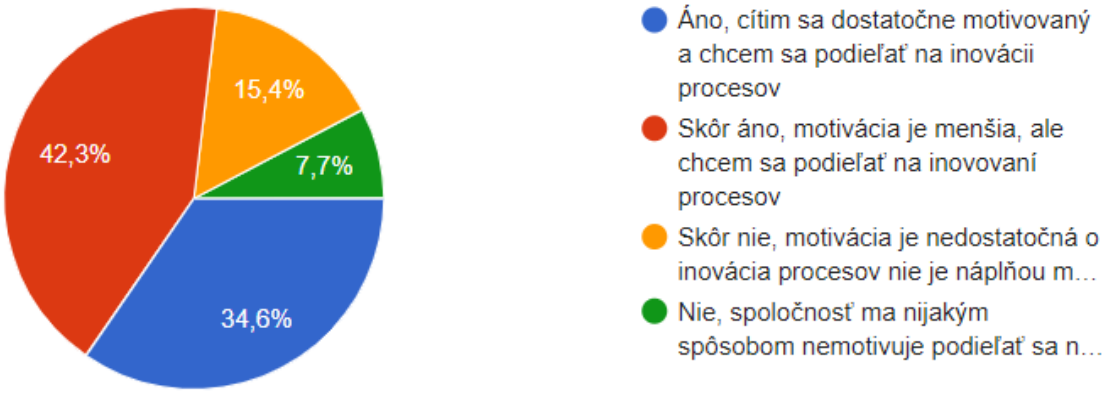
V piatej otázke sme sa zamerali na to, či zamestnanci vedia určiť, kto je vlastníkom procesu. Až 53,8% vie presne určiť a 34,6% skôr vie uviesť, kto je vlastníkom procesov vykonávaných v podniku. Iba 11,5% si nie je istých a skôr nevie, ktorá osoba je zodpovedná za procesy. Cieľom otázky bolo prísť na to, či vykonávatelia procesov vedia kto je zodpovedný za procesy a v prípade akýchkoľvek pripomienok, otázok alebo návrhov, sú si istý, kto je kompetentný a kto dokáže manipulovať s daným procesom. Keďže len 14 respondentov s istotou vie označiť, kto je vlastníkom procesu, myslíme si, že by bolo potrebné prehľadne formalizovať zodpovednosti a jasne určiť vlastníkov procesov, ktoré sú realizované v podniku.

Nasledujúca otázka nadväzuje na predchádzajúcu, pričom cieľom bolo preveriť, či zamestnanci vedia alebo majú povedomie o tom, či má podnik v akejkoľvek podobe zdokumentovane procesy (agenda, pracovný postup..). Z celkového počtu respondentov 26,9% skôr nevie alebo nevie o žiadnych zdokumentovaných procesoch alebo postupoch. Deväť zamestnancov skôr nevie a desať je oboznámených o týchto dokumentoch v podniku. S využitím pozorovania a pomocou riadeného rozhovoru s vedením podniku, sme zistili, že podnik má spracované do formalizovanej podoby len niektoré pracovné postupy a agendy. Podľa nášho hodnotenia a odporúčania by bolo potrebné, aby sa podnik zameral na túto oblasť a zmapoval procesy do hĺbky, aby vykonávatelia, ale aj samotní vlastníci procesu získali komplexnejšiu predstavu o interných, ale aj externých procesoch, a zároveň by tieto mapy a pracovné postupy poslúžili, ako kontrolný nástroj pre bezchybný chod podnikových procesov, ale aj podniku ako celku.

Keďže v tretej otázke druhej časti sme prišli na to, že až 92,3% zamestnancov vidí kritické miesta a priestor na zlepšenie a zefektívnenie procesov, zaujímalo nás či vedenie podniku dáva priestor pre poskytnutie spätnej väzby a návrhov, ktoré by dokázali zefektívniť procesy vykonávané v podniku. 46,2% respondentov sa vyjadrilo, že tento priestor dostáva a 30,8%, že skôr dostáva. 23,1% opýtaných, čiže 6 respondentov z celkového počtu 26, sa vyjadrilo, že skôr priestor na dávanie spätnej väzby nedostáva.

Ako posledné z druhej časti dotazníkového prieskumu sme sa snažili prísť na to, či sa respondenti cítia motivovaní na dávanie návrhov a spätnej väzby, ktorá by mala viesť k vyššej pracovnej efektívnosti a zlepšeniu procesov.

Odpovede na otázku „Ste ako zamestnanci motivovaní inovovať procesy v spoločnosti tak, aby viedli k vyššej pracovnej efektívnosti?“ sú zobrazené na Grafe 3

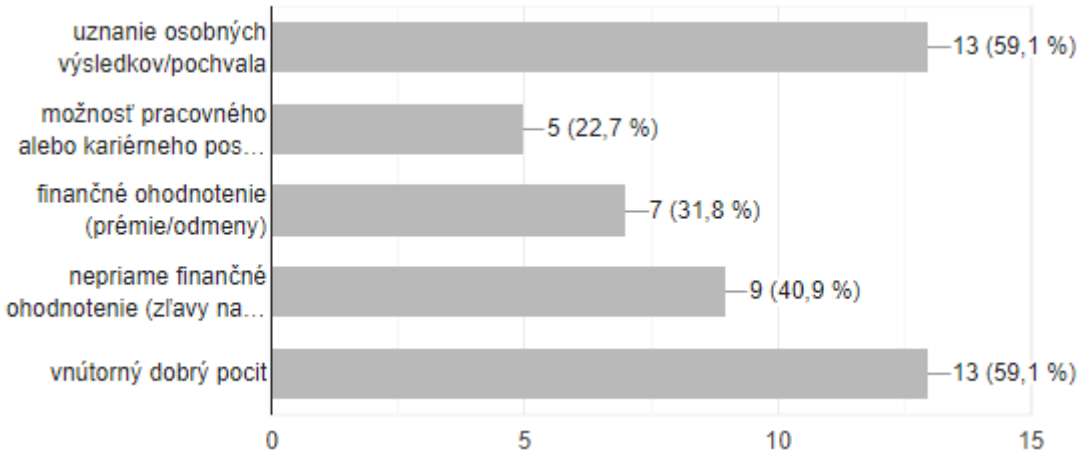


Graf 3 Motivácia zamestnancov pri inovovaní procesov a zvyšovaní efektívnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Z grafu vyplýva, že 34,6%, čiže deväť respondentov sa cítia dostatočne motivovaní a chcú sa podieľať na inovácii procesov. Ďalej 42,3% respondentov cíti menšiu motiváciu, ale chce sa podieľať na inovovaní procesov. Štyria respondenti sa vyjadrili v zmysle, že sa necítia dostatočne motivovaný a inovácia procesov nie je ich náplň práce. Dvaja z celkového počtu respondentov nevníma nijakú motiváciu zo strany spoločnosti pre podieľanie sa na inovácií procesov.

V poslednej otázke sme sa snažili zistiť o aký druh motivácie pre inováciu a zvýšenie efektívnosti procesov ide, a to v prípade, že respondenti označili, že pociťujú nejakú formu motivácie zo strany spoločnosti vo veci prispievania k inovácii a zefektívneniu procesov. Odpovede na otázku „Ak ste na predchádzajúcu otázku odpovedali „ÁNO“, alebo „SKÔR ÁNO“ prosím uveďte o aký druh motivácie sa jedná“ sú zobrazené nižšie na Grafe 4.



Graf 4 Druh motivácie zamestnancov pri podávaní návrhov na zlepšenie

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

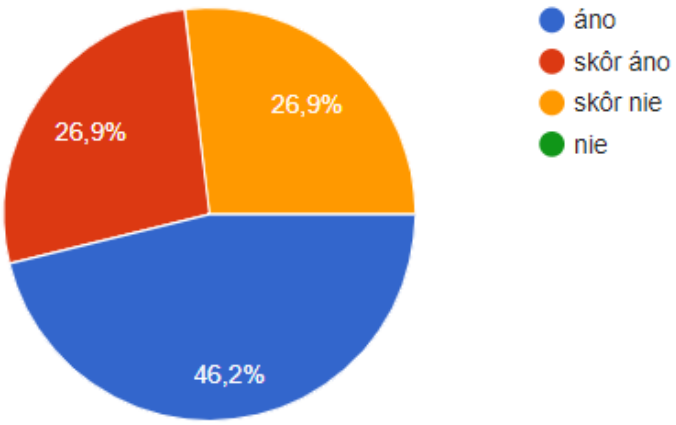
Z analýzy sme zistili, že najväčší druh motivácie je vnútorná motivácia a to predovšetkým vnútorný dobrý pocit a uznanie osobných výsledkov, resp. pochvala. Ďalším faktorom motivácie je nepriame finančné ohodnotenie a taktiež finančné ohodnotenie a možnosť kariérneho postupu. Je celkom viditeľné, že vedenie spoločnosti sa usiluje o vytvorenie silnej podnikovej kultúry, v ktorej zamestnanci a vedenie spolu kooperuje a snažia sa zlepšovať procesy a zefektívniť prácu.

III. Procesný prístup v spoločnosti

V tretej časti dotazníkového prieskumu sme sa zamerali na celý podnik, tým pádom na všetky oddelenia (outlety), v ktorých sme sa pokúsili nájsť kritické miesta v momentálne nastavených, avšak neformalizovaných procesoch. Cieľom tejto časti dotazníkového prieskumu bolo zistiť, či zavedenie procesného prístupu môže prispieť k zefektívneniu procesov a k optimalizácií kritických bodov.

V rámci prieskumu sme sa zaujímali, či je možné momentálne nastavené procesy vykonávať efektívnejšie.

Na otázku „Máte pocit, že procesy, ktoré sú momentálne nastavené v spoločnosti, by bolo možné vykonávať efektívnejšie?“ sme dostali odpovede, zaznamenané na Grafe 5.



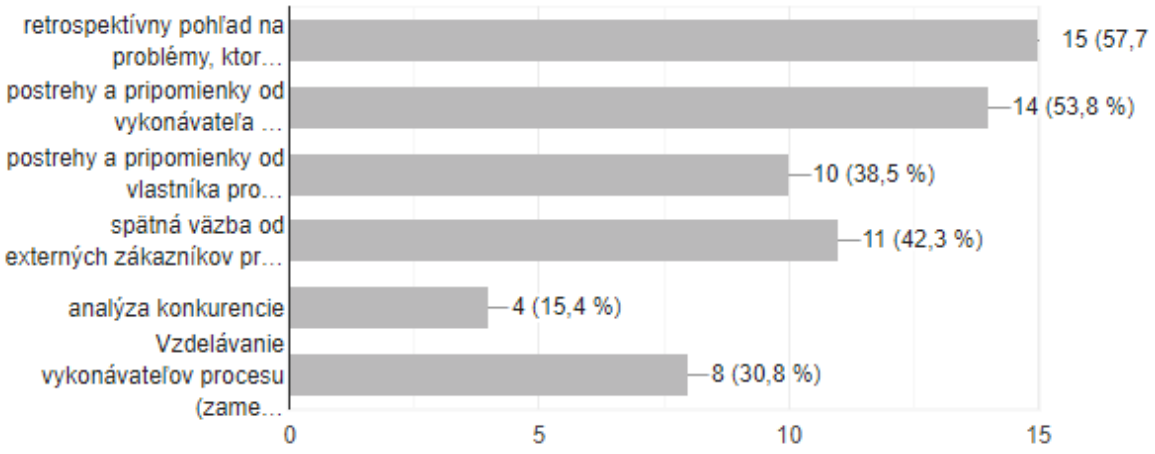
Graf 5 Zhodnotenie efektívnosti podnikových procesov

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Na grafe je znázornené, že až 46,2% si myslí, že procesy, ktoré sú momentálne nastavené v podniku by bolo možné vykonávať efektívnejšie a 26,9% sa taktiež z časti pripája k tomuto názoru. Iba 26,9%, čiže 7 respondentov si skôr myslí, že momentálne nastavené procesy v podniku sú dostatočné a nie je tam veľká šanca na to, aby sa vedeli vykonávať efektívnejšie, než doposiaľ. Z uvedeného vyplýva, že podnikové procesy je potrebné analyzovať, zmapovať a následne optimalizovať, tak aby napomáhali efektívnemu fungovaniu podniku.

V nasledujúcej otázke „Ak ste v predchádzajúcej otázke označili odpoveď „ÁNO“ alebo „SKÔR ÁNO“, prosím uveďte ktoré z faktorov negatívne vplývajú na efektivitu vykonávaných procesoch (V tejto otázka môžete označiť viacero faktorov)“ si respondenti mohli vybrať z viacerých možností, ktoré podľa nich negatívne vplývajú na efektivitu. 13 respondentov si myslí, že komunikácia medzi manažmentom je príčina neefektívnosti; ako druhú najväčšiu príčinu neefektívnosti 12 respondentov označilo time management; 11 respondentov uviedlo, ako príčinu nejasnú a nedostatočnú komunikáciu medzi oddeleniami (outletmi); 9 respondentov označilo za významný faktor ovplyvňujúci efektivitu nejasne určené priority; 7 označilo nejasnosť inštrukcií v procesoch, a ten istý počet respondentov označilo ako príčinu zlú dokumentáciu procesov. Týmto sa preukázalo, že správne zvolená komunikácia a určenie priorít a jasná dokumentácia procesov by v podniku dokázali napomôcť zefektívneniu podnikových procesov.

Odpovede na otázku „Ktoré z nižšie uvedených podnetov sú podľa Vás využiteľné na identifikáciu a elimináciu úzkych/kritických bodov (miest) procesov?“ máme znázornene nižšie v Grafe 6.



Graf 6 Podnety prispievajúce k identifikácií kritických miest procesov

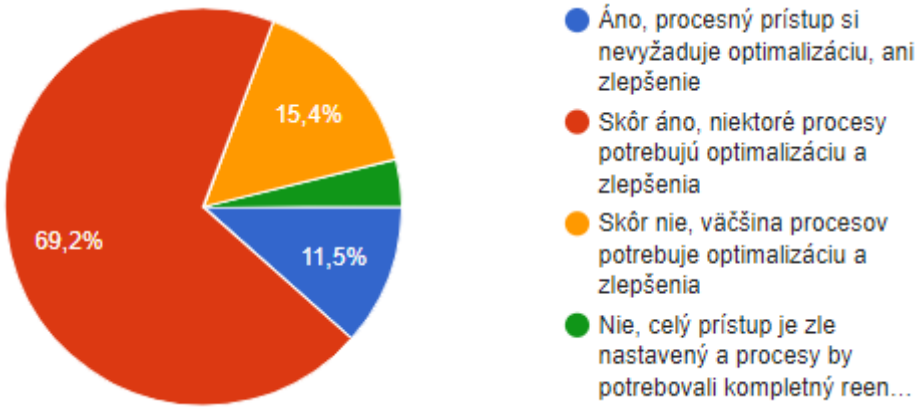
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Ako je zrejme z grafu najbežnejšími podnetmi je retrospektívny pohľad na problémy, ktoré vznikli pri vykonávaní procesov, postrehy a pripomienky od vykonávateľa alebo vlastníka procesu a v neposlednej rade spätná väzba od externých zákazníkov procesu.

Ďalšia otázka bola zameraná na to zistiť, či vlastníci procesov a vedenie dostatočne analyzuje kritické body, neustále zvyšuje kvalitu a berie na vedomie postrehy a nápady zamestnancov na toto zlepšovanie. Až 50 % respondentov reagovalo na túto otázku, že vlastníci procesov a vedenie vníma postrehy svojich zamestnancov, len do určitej miery a 26,9% označilo ako odpoveď, že vlastníci procesu a manažment sa aktívne zapájajú do procesu zlepšovania a vnímajú postrehy od svojich zamestnancov. Avšak 23,1% opýtaných označila odpoveď „skôr nie, vlastníci procesov a manažment spoločnosti neberie dostatočne na vedomie postrehy zamestnancov a vníma len tie kritické body, ktoré sú viditeľné manažmentom.“ Z uvedeného vyplýva nasledovné: vlastníci procesov a manažment by sa mal zamyslieť nad tým, ako by mohli viac podporiť vykonávateľov procesov prinášať nápady a pripomienky vlastníkom procesov.

Ako poslednú otázku v rámci tretej časti dotazníkového prieskumu sme položili nasledovnú otázku „Myslite si, že procesy v spoločnosti sú dostatočné, zrozumiteľné, a nevyžadujú si optimalizáciu a/alebo priestor pre zlepšenie?“. Hlavným cieľom bolo zistiť spokojnosť respondentov s momentálne nestavenými procesmi v podniku, či sú dostatočne

zrozumiteľné a nevyžadujú si optimalizáciu. Na Grafe 7 môžeme vidieť výsledky, ktoré jasne hovoria o nutnosti reinžinieringu procesov a optimalizácie.



Graf 7 Potreba optimalizácie procesov v podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Až 69,2% opýtaných si myslí, že niektoré procesy vyžadujú optimalizáciu a zlepšenie, 15,4% opýtaných si myslí, že väčšina potrebuje optimalizáciu a 3,8% čiže jeden opýtaný si myslí, že celý prístup je zle nastavený a procesy by potrebovali kompletný reinžiniering. Len traja respondenti považujú procesný prístup v podniku za bezproblémový a nemyslia si, že procesy potrebujú optimalizáciu alebo iné zlepšenia.

IV. Procesný prístup zameraný na proces EVENT

V poslednej časti dotazníkového prieskumu sme si ako hlavný cieľ určili zistiť, čo si vykonávatelia procesov myslia o procese zastrešujúcom event a či si myslia, že je tento proces dostatočne definovaný a či by mapa procesov dokázala napomôcť k efektívnejšej spolupráci medzi oddeleniami (outletmi), ktoré spoločne kooperujú pri prípravách a realizácií eventu. Na túto časť dotazníkového prieskumu sme požiadali odpovedať iba respondentov, ktorí sa zapájajú do eventu, či už sa jedná o prípravu alebo realizáciu eventu.

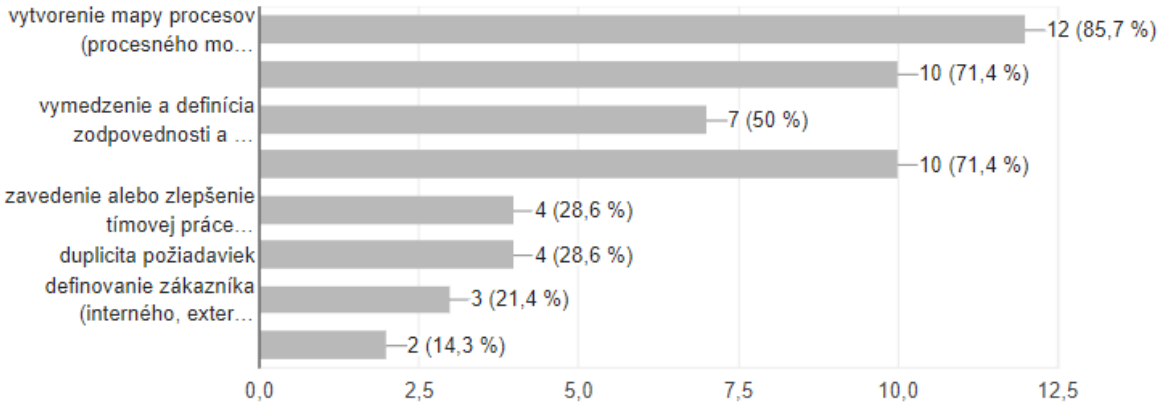
V prvej otázke sme chceli zistiť, koho respondenti považujú za vlastníka procesu. 87% opýtaných správne označilo osobu zodpovednú za tento proces. Iba traja z opýtaných nesprávne určili vlastníka procesu.

V druhej otázke sme sa zaujímali o to, ako vlastník procesu používa manažérske nástroje na zabezpečenie požadovanej výkonnosti procesu a predovšetkým výstupom z neho. 39,1% respondentov si myslí, že vlastník procesu využíva všetky manažérske

nástroje v plnom rozsahu, 52,2% si myslí, že skôr využíva manažérske nástroje a ostatné deleguje a iba 8,7% si myslí, že vlastník skôr deleguje než riadi.

V ďalšej otázke sme sa pýtali respondentov na to, či si myslia, že eventy sú dostatočne zadefinované, organizované a riadené. 30,4% odpovedalo áno a 21,7% respondentov skôr áno, menšia polovica respondentov si mysli opak a majú pocit, že tieto procesy nie sú dostatočne definované a organizované.

Odpovede na otázku „Vidíte v konkrétnych procesoch nedostatky, kritické body a miesto na zlepšenie? ak ste odpovedali v predchádzajúcej otázke „NIE“ alebo „SKÔR NIE“ prosím uveďte oblasti v ktorých vidíte priestor na zlepšenie?“ nájdeme znázornenú na Grafe 8.

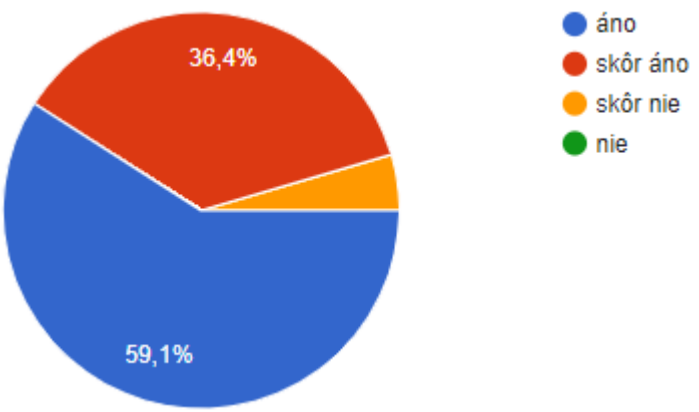


Graf 8 Priestor na zlepšenie procesov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníkového prieskumu

Z grafu môžeme usúdiť, že vykonávatelia by dokázali oceniť mapu procesov, jasnejšie definovanie zodpovednosti vlastníka procesu, zlepšenie tímovej práce a predovšetkým komunikácie.

Na poslednú otázku „Myslíte si, že by mapa procesov (definovanie všetkých procesov a právomoci) vedela napomôcť k efektívnejšej spolupráci medzi oddeleniami a zamestnancami?“ odpovedali respondenti nasledovne, čo sme znázornili na Grafe 9.



Graf 9 Názor respondentov na zefektívnenie procesov pomocou procesnej mapy
Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou dotazníkového prieskumu

V poslednej otázke sa respondenti vyjadrili jasne a to tým, že by privítali procesnú mapu ako pomoc pri zefektívnení procesu eventu.

Z odpovedí respondentov, sme usúdili, že procesný prístup v manažmente podniku nie je formalizovaný. Z dát získaných z dotazníkového prieskumu je zrejmé, že zamestnanci by privítali prehľadnú formalizáciu, ktorá by dokázala pomôcť pri vykonávaní činností a viedla by ku vyššej efektivite vo vykonávaní procesov. V dotazníkovom prieskume v štvrtej časti sme sa špeciálne zamerali na jeden proces, a to konkrétne proces event, ktorého vykonávateľmi sú všetky oddelenia. Z analýzy môžeme vyvodiť, že zamestnanci nie sú dostatočne spokojní.

4.3.2 Zhodnotenie výsledkov empirického výskumu s využitím riadeného rozhovoru s manažmentom spoločnosti

Na účel spracovania záverečnej práce sme oslovili viacerých zamestnancov pracujúcich vo vedení spoločnosti. Najväčšiu pozornosť a riadený rozhovor sme absolvovali s vlastníkom analyzovaného procesu, event manažérkou, ktorá zabezpečuje aj pozíciu HR manažérky v podniku. Manažérka pracuje v podniku od jeho vzniku, čiže má dobrý prehľad o tom aké procesy sa v podniku vykonávajú, teda je veľmi dobre informovaná o vykonávaných činnostiach a komplexnom fungovaní podniku. Taktiež vie určiť kritické miesta a priestor na zlepšenie vo vykonávaní procesov.

Riadený rozhovor sme rozdelili na štyri nasledujúce okruhy:

I. Charakteristika podniku, jej strategické smerovanie a opis činnosti podniku

II. Povedomie o procesnom prístupe v podniku

III. Zákazníci a ich požiadavky

IV. Proces eventu a jeho procesný model

Pri prvom okruhu sme sa zaujímali o základnú charakteristiku podniku a jeho atribútov. V prvom rade sme chceli analyzovať akú má podnik zostavenú organizačnú štruktúru, či ide o funkčne orientovanú alebo procesne orientovanú štruktúru. Zistené poznatky sme spracovali a bližšie popísali v kapitole 4.1.3. Ďalšie otázky sme cielili na strategické smerovanie podniku a opis procesov prebiehajúcich v podniku, následne sme tieto zistenia bližšie ozrejmili v kapitolách 4.1.2 a 4.1.4. Z prvého okruhu pre nami analyzovaný proces event je potrebné vyzdvihnúť predovšetkým skutočnosť, že podnik od začiatku roka 2019 zmenil strategické smerovanie a koncentruje sa predovšetkým na organizáciu eventov. Práve z toho dôvodu by bolo potrebné zmapovať, vymodelovať a implementovať procesný prístup v riadení podniku.

Ako ďalší okruh riadeného rozhovoru sme sa sústredili na tému procesného prístupu v podniku. Počas rozhovoru nás manažérka oboznámila s procesmi vykonávanými v podniku a ich vzájomnými väzbami a interakciami. Podľa získaných informácií sme vedeli zostaviť mapu procesov, ktorú sme popísali a graficky znázornili v kapitole 4.1.4. Zistili sme, že procesy v podniku neboli doposiaľ formalizované, avšak vedenie, ale aj zamestnanci by tento krok privítali.

Spokojný zákazník je pri poskytovaní služieb dôležitejší, než akákoľvek reklama. Preto jedným z najdôležitejších kanálov sú spokojní zákazníci. Preto sme sa v treťom okruhu zamerali na zákazníka, jeho požiadavky a ako podnik týchto zákazníkov získava. Podnik má externého marketingového špecialistu, ktorý sa stará o celý marketing od internetovej stránky, až po lookbook pre potreby eventu. Taktiež manažér juice shopu popri svojich povinnostiach každý deň pridáva a aktualizuje účty na sociálnych sieťach, ktoré sú pre podnik najfrekventovanejšími kanálmi v komunikácií so zákazníkmi.

Pri eventoch sú faktory ovplyvňujúce spokojnosť zákazníkov predovšetkým flexibilita, ako pridaná hodnota pre zákazníka. Celý event je zostavovaný podľa potrieb a želaní objednávateľa eventu. Ako tvrdí event manažérka, v podniku robia zázraky na počkanie

a starajú sa o to, aby každý event bol pripravený na mieru a v harmónii. Všetky časti musia byť dotiahnuté do posledného detailu, aj tie ktoré si človek v prvom momente nemusí hneď všimnúť. Pridanou hodnotou pre zákazníka je intenzívna komunikácia s manažérkou.

Ďalej sme sa zaujímali o spätnú väzbu od zákazníkov. Po skončení eventu hneď nasledujúci deň event manažérka kontaktuje telefonicky zákazníka a preberá priebeh eventu a žiada o spätnú väzbu od objednávateľa. Dobrým znakom spokojnosti zákazníkov je miera ich návratnosti, ktorá je relatívne vysoká a v neposlednej rade referencie od týchto zákazníkov.

V poslednom okruhu sme sa zamerali na nami skúmaný proces a to konkrétne proces eventu. Pomocou smerujúcich otázok sme sa snažili zistiť, aké činnosti musí proces obsiahnuť a pomocou odpovedí získať jasnejšiu predstavu o celom procese a jeho jednotlivých činnostiach. Tieto poznatky sme zužitkovali v kapitole 4.4 kde sme graficky znázornili proces eventu a stručne sme popísali jeho jednotlivé činnosti.

4.3.3 Zhodnotenie výsledkov empirického výskumu s využitím osobného pozorovania

Pomocou empirického výskumu prostredníctvom osobného pozorovania sme zisťovali súčasný stav procesného prístupu v podniku so zameraním na proces event.

Prostredníctvom pozorovania sme došli k záveru, že procesy, ale aj podnik samotný funguje bez väčších problémov, avšak žiaden s procesov vykonávaných v podniku nie je formalizovaný. Podnik pravidelne skúma a analyzuje procesy a vykonáva optimalizáciu procesov predovšetkým na základe retrospektívneho pohľadu od vykonávateľov procesov. Podnik sa snaží neustále inovovať svoje procesy a hľadá najefektívnejšie cesty vykonávania procesov, avšak pri absolútnom zachovaní vysokého štandardu kvality poskytovaných služieb a výrobkov.

Vo výskume sme sa zamerali predovšetkým na event a počas pozorovania sme zistili, že existuje niekoľko činnosti, ktoré vykonávatelia procesu vybavujú ad hoc. Týmto ad hoc udalostiam je možnosť predchádzať zostavením procesnej mapy a pridaním činností, ktoré by dokázali eliminovať tieto udalosti na minimum. Počas pozorovania sme prišli na to, že formalizácia napomôže nie len priamym vykonávateľom procesu ale aj oddeleniam, ktoré sa aktívne zapájajú do procesu event.

4.3.4 Návrhy odporúčaní vyplývajúcich z analýzy

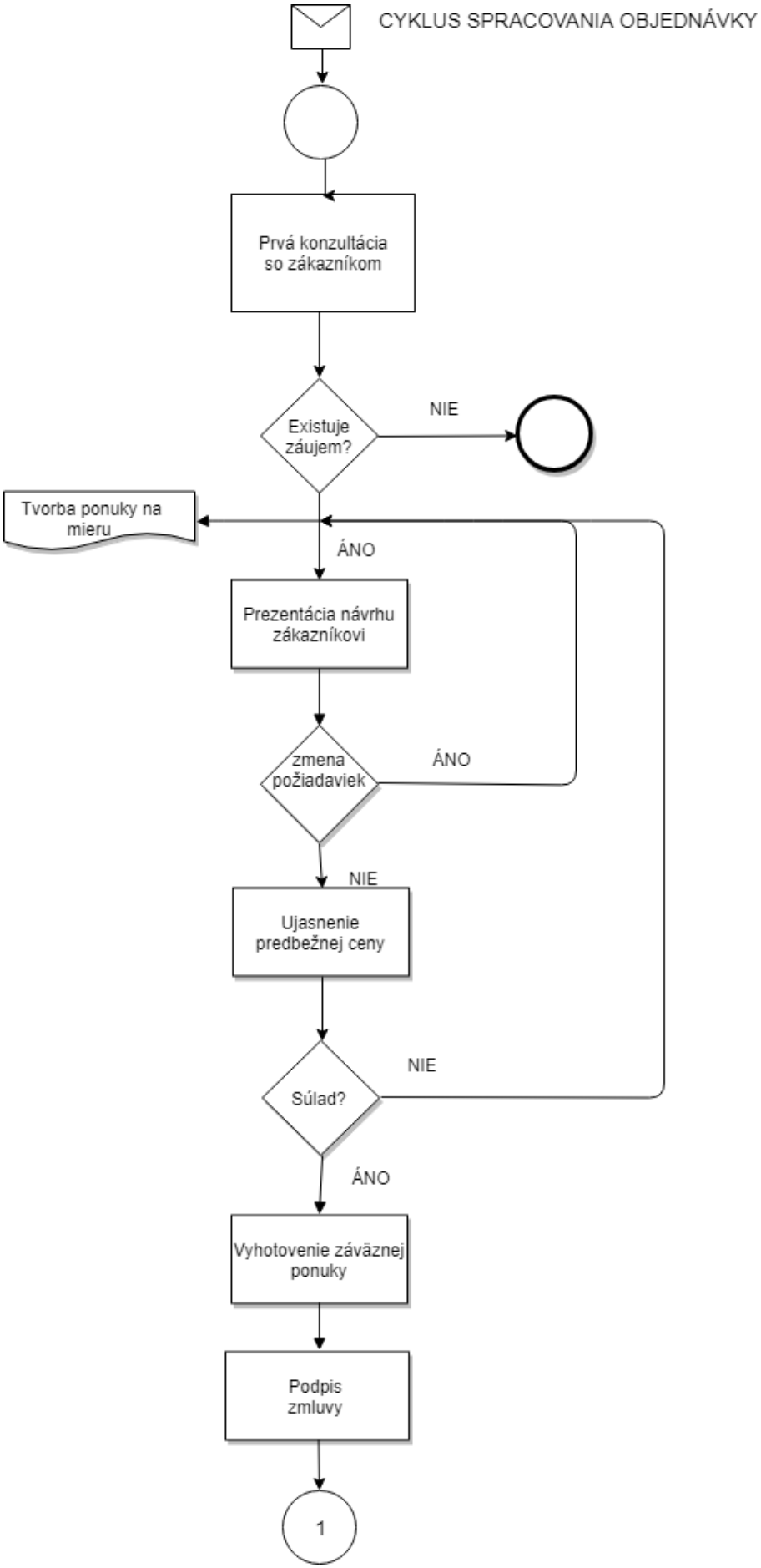
Na základe empirického výskumu a následnej analýzy vo vybranom podniku sme prišli k záverom, že pre podnik by bolo prínosné, zmapovať procesy a formalizovať ich z momentálnej neformálnej podoby, buď pomocou grafického znázornenia, alebo popisom procesov, poprípade kombináciou týchto dvoch foriem.

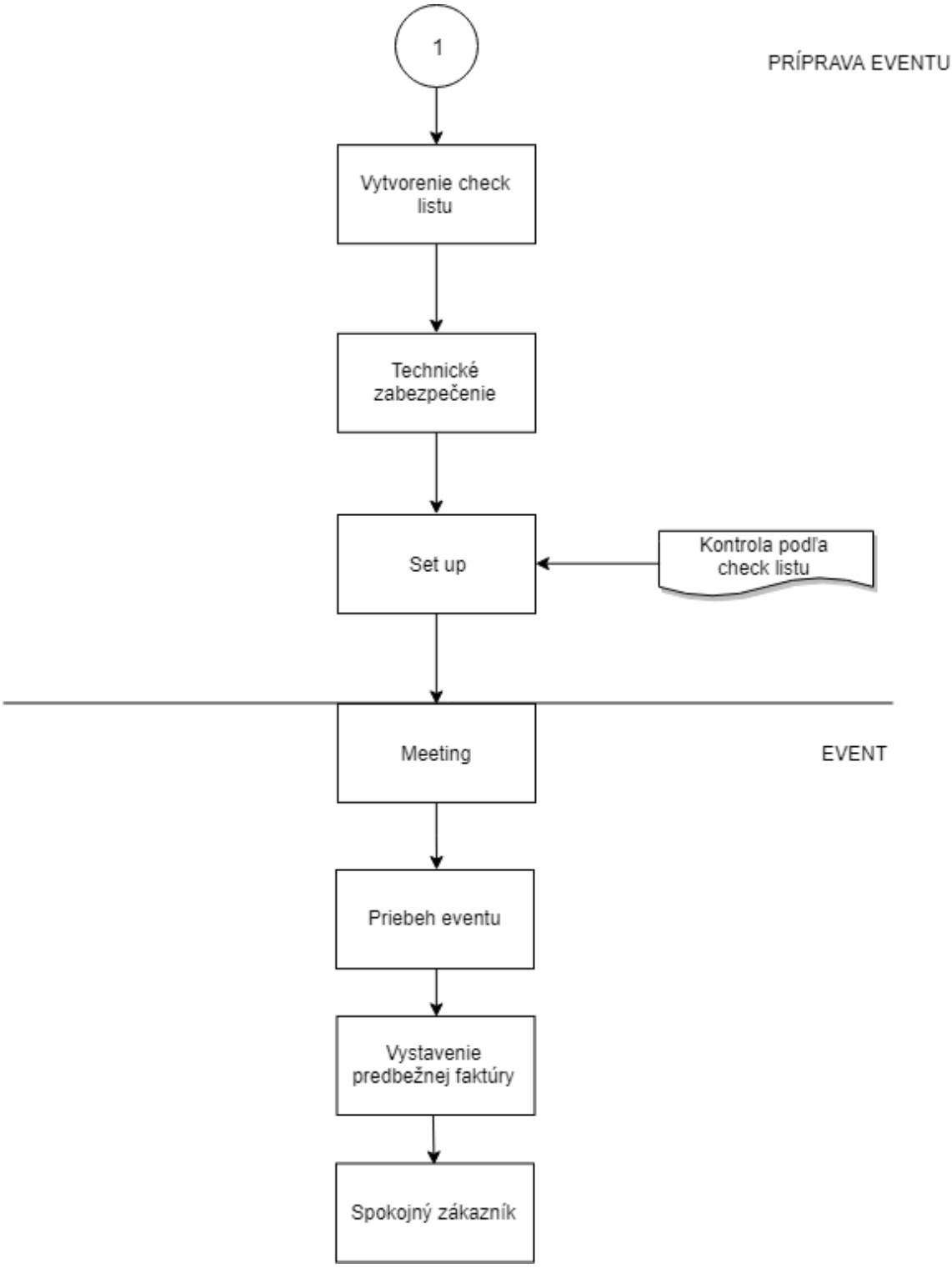
Procesom ktorým sa zaoberáme je proces event. V tejto časti bude podrobne popísaný a analyzovaný proces a na základe čoho bude navrhnutá zmena, ktorá podľa výsledkov empirického výskumu a nášho názoru, dokáže pomôcť zefektívniť nie len analyzovaný proces, ale aj celkový procesný prístup vo vybranom podniku. Na vykonanie optimalizácie je potrebné podrobne analyzovať proces, pre jasné identifikovanie činností, ktoré nepridávajú hodnotu, ako aj možnosť pridania činnosti ktorá by dokázala zefektívniť a optimalizovať tento proces.

Tabuľka 4 Charakteristika analyzovaného procesu

OTÁZKY	**POPIS PROCESU**
Aký je názov procesu?	Príprava a realizácia eventu
Činnosti, ktoré sú zahrnuté v procese?	Konzultácia so zákazníkom, ujasnenie ceny, podpis zmluvy, príprava eventu, realizácia eventu
Aký je začiatok procesu?	Záujem objednávateľa
Aký ma proces výstup?	Ukončený event - spokojný zákazník
Čo je cieľom procesu?	Realizácia eventu
Aké zdroje sú potrebné na realizáciu procesu?	Ľudské, materiálové, finančné
Kto je vlastník procesu?	Event manažérka
Kto je vykonávateľom?	Všetci zamestnanci podniku
Aké riziká môžu nastať?	Riziká zapríčinené ľudským faktorom, nepredvídateľné rizika

Zdroj: Vlastné spracovanie


CYKLUS SPRACOVANIA OBJEDNÁVKY
Prvá konzultácia so zákazníkom
Existuje záujem?
NIE
Tvorba ponuky na mieru
ÁNO
Prezentácia návrhu zákazníkovi
zmena požiadaviek
ÁNO
NIE
Ujasnenie predbežnej ceny
Súlad?
NIE
ÁNO
Vyhotovenie záväznej ponuky
Podpis zmluvy
1



Obrázok 15 Procesná mapa

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri modelovaní analyzovaného procesu sme tento proces rozdelili na tri subprocesy a to konkrétne:

I. cyklus spracovania objednávky
II. príprava eventu
III. priebeh eventu.

Pred nami analyzovaným procesom event, súbežne prebieha proces marketingu, ktorý vysiela správu pre potencionálnych zákazníkov a vyvolá potrebu, ktorá vedie k prvému subprocesu eventu, spracovania objednávky.

I. Subproces – *Cyklus spracovania objednávky*

Prvý procesný krok – *Prvá konzultácia so zákazníkom*

Proces eventu sa začína tým, že potencionálny zákazník prejaví záujem o event a kontaktuje vlastníka procesu, ktorým je event manažérka a dohodnú si osobné stretnutie. Cieľom prvého osobného stretnutia je vyjasnenie požiadaviek potencionálneho zákazníka a hľadanie konsenzu s podnikom. Pri prvom osobnom stretnutí vlastník procesu získava predstavu o bonite potencionálneho zákazníka, o predpokladanom termíne eventu, kapacite a ďalších požiadavkách zo strany objednávateľa. Vlastník procesu na základe rozhovoru odprezentuje to, čo môže potencionálnemu zákazníkovi ponúknuť. Ak existuje nesúlad medzi predstavami a ponukou a neexistuje možnosť na zosúladenie (termín, priestor, kapacita, servis a iné) proces sa ukončí. Ak však nenastal nesúlad a potencionálny zákazník prejavil záujem o prípravu ponuky, nastáva kompletizácia požiadaviek a proces pokračuje ďalším procesným krokom.

Druhý procesný krok – *Prezentácia návrhu zákazníkovi*

Po prvej osobnej konzultácií s konečným záujmom o pripravenie podkladov ponuky pre potencionálneho zákazníka, nastáva ďalší krok procesu a to prezentácia návrhu prispôsobená požiadavkám tohto zákazníka. Pred samotným procesným krokom je samozrejme nutné tento návrh vytvoriť. Vlastník procesu vytvára predbežný návrh na základe sumarizácie a analýzy zadaných požiadaviek a s využitím interných databáz (outsourcing, bufetové menu a iné). Je nesmierne dôležité, aby počas procesu zostavovania predbežného návrhu vlastník procesu overoval dostupnosť ponúkaných produktov, a taktiež pri požiadavke na bufet aktívne spolupracoval pri zostavovaní ponuky s oddelením kuchyne, kvôli sezónnosti a dostupnosti potravín na bufetové menu. Po ukončení dokumentu *ponuka*

na mieru, nastáva samotná fáza prezentácie návrhu zákazníkovi. Táto fáza prebieha pri druhom, spravidla osobnom stretnutí, pri ktorom sa odprezentuje ponuka produktu na mieru. Počas stretnutia sa optimalizuje návrh a pridávajú alebo odoberajú sa položky. Ak existuje nesúlad a návrh je potrebné komplexne zmeniť, celý proces sa vracia na zostavenie dokumentu *ponuka na mieru*. Ak však nie je komplexná zmena požiadaviek od zákazníka, proces sa presúva na následný procesný krok v subprocese cyklus spracovania objednávky.

Tretí procesný krok – *Ujasnenie predbežnej ceny*

Procesný krok stanovenia a ujasnenia ceny je kľúčovým pre uzatvorenie prvého subprocesu. Vlastník procesu po konečnom návrhu ponuky, zákazníkovi predkladá cenovú kalkuláciu celého eventu. Do cenovej kalkulácie spadajú fixné položky ako prenájom priestorov, outsourcing, cattering, nápoje a pod. Ako optimalizáciu by sme navrhovali k tejto cenovej ponuke pridať 10% variabilnú položku, pri neočakávaných udalostiach, ktoré môžu počas eventu nastať. Ak po ujasnení ceny vznikne zmena požiadaviek a zmena produktu, proces sa opäť vráti na činnosť vytvorenia *ponuky na mieru*. Pokiaľ však zákazník súhlasí s ponukou a cenovou kalkuláciou presunie sa proces na nasledujúci procesný krok.

Štvrtý procesný krok – *Vytvorenie záväznej ponuky*

Vytvorenie záväznej ponuky je krok, ktorý optimalizuje požiadavky zákazníka z predchádzajúceho kroku a vytvára finálnu verziu ponuky s cenami a so všetkými potrebnými detailnými atribútmi. Ďalším krokom je podpis zmluvy.

Piaty procesný krok – *Podpis zmluvy*

Podpis zmluvy je záväzný dokument, ktorý fixuje termín eventu a po tomto procesnom kroku končí subproces cyklus spracovania objednávky a predchádza druhému subprocesu prípravnej fáze eventu.

II. Subproces – *Príprava eventu*

Prvý procesný krok – *Vytvorenie check listu*

Vytvorenie check listu je podstatným krokom pre bezproblémový priebeh prípravy eventu ako aj celkový event. Vytvorenie zoznamu so subdodávateľmi (flórista, výzdoba, nápoje, mobiliár, technické služby a i.) ako aj vytvorenie bodov potrebných na predchádzanie neočakávaných komplikácií, ako napríklad vybavenie vstupných preukazov

do centra mesta a podobne. Taktiež do check listu spadá rozloženie nábytku, podľa želaní objednávateľa eventu.

Druhý procesný krok – *Technické zabezpečenie*

Dôležitou častou pri príprave eventu je technické zabezpečenie eventu. Od osvetlenia cez zvukárov a hudobníkov, všetky časti musia byť dokonale zvládnuté. Taktiež do technického zabezpečenia spadá personál, ktorý bude na evente k dispozícií a bude sa starať o bezproblémový priebeh eventu. V prípravnej fáze a počas celého eventu sú práve títo zamestnanci vykonávateľmi procesu.

Tretí procesný krok – *Set up*

Procesný krok s názvom prípravné práce pred eventom sa realizujú buď deň pred realizáciou, alebo v deň eventu podľa klasifikácie eventu a jeho potrieb. Tento krok sa uskutočňuje za pomoci kontrolného check listu, ktorý si vytvárame ako prvý procesný krok pri príprave eventu. Set up je konečná príprava eventu a vykonávatelia tohto procesu sú zamestnanci, ktorí budú ako service na evente, ale aj zamestnanci iných oddelení. Oddelenie kuchyňa taktiež pripravuje a dokončuje potrebné kroky na zabezpečenie bufetu. Celý priestor, kde bude uskutočnený event, musí byť do posledného detailu pripravený na prvých hostí. A práve z toho dôvodu je veľmi podstatné správne zostavený check list, ktorý dokáže preukázateľne zefektívniť prípravnú fázu eventu, ako aj samotný event.

III. subproces – Event

Prvý procesný krok – *Meeting*

Meeting je pre všetkých vykonávateľov procesu podstatný z dôvodu zadelenia úloh a delegácie právomocí. Na meetingu vlastník procesu v krátkosti oboznámi vykonávateľov procesu o priebehu eventu a rozdelení pozícií, plus zadelí úlohy, aby nevznikala duplicita pri výkone alebo, aby sa nezabudlo na niektoré z procesov vykonávaných počas eventu. Tento krok je dôležitý hlavne z hľadiska zabezpečenia plynulého priebehu eventu.

Druhý procesný krok – *Priebeh eventu*

V tomto kroku ide o celkový priebeh eventu od warm welcomeingu, až po ukončenie eventu. Na začiatku eventu privítajú hostí uskutočňovatelia procesu welcome drinkom a navedú hostí do priestoru konania eventu. Personál sa počas celého trvania stará o spokojnosť hostí a popritom plní svoje úlohy, ktoré počas eventu stanovil vlastník procesu.

Vlastník procesu sa zameriava počas priebehu eventu predovšetkým o kontrolu priebehu a vybavuje požiadavky a želania od objednávateľa eventu. Vlastník procesu, alebo vykonávateľ, ktorému vlastník delegoval túto funkciu, rieši nepredpokladané situácie a neustále kontroluje personál. Po skončení eventu nasleduje ďalší procesný krok

Tretí procesný krok – *Vystavenie predbežnej faktúry*

Po skončení eventu nasleduje inventúra nápojov sumarizácia a vystavenie predbežného účtu, ktorý sa neskôr pripojí k faktúre. Počas vystavovania sa prvý krát informujú na spätnú väzbu a na celkový dojem z priebehu eventu. Ak je všetko v poriadku, event je ukončený a je potrebné dostať priestor do pôvodného stavu.

5 Diskusia

V poslednej kapitole záverečnej práce sa venujeme návrhom a odporúčaniam na zlepšenie procesného prístupu v manažmente vybraného podniku, a taktiež prínosom, ktoré táto záverečná práca má pre teóriu a prax.

5.1 Návrhy a odporúčania

Na základe výsledkov skúmania a následného zhodnotenia uvádzame nasledujúce odporúčania.

5.1.1 Implementácia procesného prístupu v podniku

Z analýzy výsledkov empirického výskumu je zrejmé, že v podniku nie je formalizovaný procesný prístup implementovaný. Procesy doposiaľ neboli zmapované a nijakým spôsobom formalizované. Keďže vybraný podnik sa radí do skupiny malých a stredných podnikov, úplný priebeh jednotlivých podnikových procesov kompletne pozná iba vlastník jednotlivého procesu. Práve táto skutočnosť predstavuje riziko, ktoré by v prípade neočakávaných situácií dokázalo výrazným spôsobom ovplyvniť fungovanie podnikových procesov, ako aj samotného podniku.

To je jeden z dôvodov, prečo odporúčame podniku identifikovať a vizualizovať všetky procesy, ktoré sa uskutočňujú v podniku a na základe hodnotenia postupne zavádzať optimalizačné kroky, ktoré by dokázali zefektívniť dané procesy. V neposlednej rade pri implementácií by bolo vhodné prehodnotiť výber organizačnej štruktúry. Nižšie si uvedieme najvýznamnejšie výhody ktoré by implementácia procesného prístupu do podniku vedela priniesť:

- zvýšenie prehľadnosti procesov,
- zjednodušenie organizačnej štruktúry,
- zefektívnenie procesov vykonávaných v podniku,
- zrýchlenie procesov,
- eliminácia ad hoc situácií,
- jasná definícia právomoci a kompetencií,
- zníženie nákladov.

Okrem vyššie vymenovaných výhod pri implementácií procesného prístupu do podniku môže táto zmena priniesť aj určité nevýhody, ako napríklad začiatočné nejasnosti v novej organizačnej štruktúre podniku, pretože sformalizovaná a zároveň optimalizovaná procesná mapa sa môže trochu líšiť od zaužívaných neformalizovaných procesov.

Analýzou a porovnaním výhod a nevýhod pri implementácií procesného prístupu do podniku, môžeme zhodnotiť, že prínosy prevažujú negatíva a tým pádom odporúčame minimálne prehodnotiť túto alternatívu.

5.1.2 Optimalizácia nami analyzovaného procesu event

Pri spracovaní záverečnej práce sme sa zamerali osobitne na proces event, ako jedného z hlavných procesov vykonávaných v podniku. Ako sme už vyššie spomínali, podnik pozmenil strategické smerovanie a to práve prostredníctvom zamerania na eventy. Preto, pre udržanie konkurencieschopnosti a schopnosti neustále zvyšovať kvalitu poskytovaných služieb, je nevyhnutné, aby práve tento proces prešiel formalizáciou a následnou optimalizáciou. V kapitole 4.3.4. sme tento proces identifikovali, a následne po zhodnotení optimalizačných krokov vizualizovali.

Pomocou vizualizácie vznikla procesná mapa, ktorú sme graficky spracovali a taktiež popísali činnosti prebiehajúce v procesných krokoch. Procesnú mapu sme zostavili pomocou riadených rozhovorov nie len s vlastníkom procesu – event manažérkou, ale aj s vykonávateľmi a s kooperujúcimi oddeleniami, ktoré sa aktívne podieľajú na procese event. Identifikácia a formalizácia skúmaného procesu má veľa výhod a medzi najvýznamnejšie z nich patria:

- jasné a formalizované procesné kroky a činnosti,
- písomná formalizácia, ktorá eliminuje riziko straty know-how,
- predchádzanie ad hoc situácií,
- vytvorenie univerzálnych databáz na urýchlenie procesov,
- jasné definovanie kompetencií a zodpovednosti,
- zrýchlenie a zefektívnenie procesov,
- skvalitnenie poskytovaných služieb,
- zvýšenie spokojnosti zákazníkov,
- zlepšenie tímovej práce a spokojnosti zamestnancov.

Je preukázateľne, že formalizovanie procesu eventu by dokázalo priniesť podniku prínosy, ktoré plne podporujú nové strategické smerovanie podniku. S pozorovania hodnotíme tieto procesy ako kvalitne a správne logicky usporiadané, najväčší problém vidíme v tom, že procesy doposiaľ neboli formalizované a zdokumentované.

Počas skúmania procesov sme prišli aj na to, ako by sme dokázali zoptimalizovať a zefektívniť tento proces a na základe zisteného sme navrhli zopár optimalizačných opatrení, ktoré by dokázali zefektívniť daný proces:

- *vytvorenie univerzálnej databázy so subdodávateľmi* – táto databáza subdodávateľov, by dokázala sprehľadniť a uľahčiť prípravnú fázu eventu.
- *vytvorenie univerzálneho check listu* – tento dokument by obsahoval často sa opakujúce udalosti (nahlásenie externého personálu SBS, vybavenie povolenia vstupu do mesta, upratovanie a iné). Vytvorenie univerzálneho check listu by dokázalo vo veľkej miere eliminovať ad hoc situácie.
- *pridanie variabilnej položky 10% z celkovej ceny eventu pre nepredvídateľne udalosti* – táto variabilná položka by pomohla pri tom, ak by sa počas eventu vyskytla neočakávaná udalosť a bolo by nutné ju vykryť. Avšak pri nevyčerpaní by sa táto suma po ukončení eventu vrátila.

Vyššie uvedené optimalizácie by dokázali zefektívniť proces a skvalitniť ponúkaný produkt event a v konečnom dôsledku spokojnosť zákazníkov.

5.1.3 Zefektívnenie komunikácie

Na základe zhodnotenia empirického výskumu predovšetkým dotazníkového prieskumu a osobného pozorovania, sme zistili, že jedným z kritických bodov počas uskutočňovania procesov vo vybranom podniku je neefektívna a nejasná komunikácia medzi kooperujúcimi oddeleniami. Keďže nami analyzovaný proces eventu prechádza všetkými oddeleniami a vykonávané činnosti na seba nadväzujú, je kľúčovým bodom efektívna komunikácia medzi oddeleniami.

5.2 Prínosy záverečnej práce pre teóriu a prax

Prínosy záverečnej práce vnímame v dvoch rovinách, a to konkrétne v rovine teoretickej a rovine praktickej, resp. prínosy, ktoré záverečná práca bude mať pre prax skúmaného podniku. Z pohľadu teoretickej roviny, považujeme za najväčší prínos systematické spracovanie a zosumarizovanie teoretických poznatkov v rámci procesného prístupu. Tieto poznatky sme spracovali na základe štúdia odbornej literatúry domácich, ale aj zahraničných autorov. Z načerpaných poznatkov sme v záverečnej práci vytvorili teoretické východiská pre výskum, ktorý sme aplikovali vo vybranom podniku.

Hlavným prínosom pre prax podniku je návrh riešení a odporúčaní vychádzajúcich z empirického výskumu, ktorý sme v podniku uskutočnili. Práve tieto východiska dokážu podniku pomôcť pre správnu implementáciu procesného prístupu. V rámci odporúčaní sme podniku predložili jednoduché aplikovateľné optimalizačné riešenia, pri ktorých zavedení dokáže podnik podporiť jeho aktuálne strategické ciele.

Záver

Na dnešnom globálnom trhu potrebujú podniky robiť oveľa viac, ako kedykoľvek predtým a to rýchlejšie, lepšie, s nižšími nákladmi a najvyššou možnou návratnosťou investícií, pri zachovaní konkurenčnej výhody tak, aby mohli čeliť rýchlo rastúcej celosvetovej konkurencii.

Trhové prostredie sa vplyvom globalizácie neustále modifikuje a udržateľný úspech podniku je podmienený proaktívnym prístupom a pružnou reakciou na zmeny trhu a predovšetkým na potreby a priania zákazníkov. Orientácia na zákazníka je v dnešnom podnikateľskom svete strategickou víziou všetkých progresívnych podnikov. Ak chce byť podnik v neustále sa meniacom trhovom prostredí úspešný, musí vedieť správne identifikovať potreby, požiadavky a očakávania svojich zákazníkov, neustále sledovať ich spokojnosť a práve týmto faktorom by sa mal prispôsobiť aj systém riadenia podniku.

Procesný prístup ako jeden z vývojovo najmladších smerov v riadení podniku, spĺňa kritéria, ktoré dokážu v neustále sa meniacom prostredí pružne reagovať na zmeny podnikateľského prostredia a požiadavky zákazníkov. V každom podniku prebieha celý rad procesov, ktoré však často nie sú definované tak, aby vykonávatelia procesov, mali jasný popis ich významu a často nie sú vo vzájomnej väzbe. Preto je identifikácia a analýza procesov dôležitou úlohou, ktorá dokáže ovplyvniť efektivitu a úspech trhového chovania podniku. V záverečnej práci sme sa zoberali práve týmto najnovším smerom v riadení podniku, poskytujúcom služby.

Hlavným cieľom záverečnej práce bola analýza procesného prístupu v podniku služieb a na základe empirického výskumu pomocou troch metód skúmania, návrh opatrení na optimalizáciu procesov. Na naplnenie hlavného cieľa sme navrhli tri čiastkové ciele. Prvým čiastkovým cieľom bolo spracovanie teoretických východísk ohľadom procesného prístupu v riadení podniku. Preštudovali sme odbornú literatúru slovenských a zahraničných autorov, pomocou ktorých sme vytvorili teoretickú platformu pre spracovanie záverečnej práce.

Druhým čiastkovým cieľom bolo vymedzenie a analýza súčasného stavu procesného prístupu pomocou empirického výskumu, dotazníkovým prieskumom, riadeným rozhovorom a osobným pozorovaním. Využitím metód empirického skúmania sme dostali

ucelený pohľad na súčasný stav riešenej problematiky vo vybranom podniku. Zamerali sme sa predovšetkým na jeden z hlavných procesov a to konkrétne proces event.

Naplnenie tretieho čiastkového cieľa sme dosiahli pomocou mapovania, modelovania a následnej optimalizácie vybraného procesu eventu. Išlo nám predovšetkým o skvalitnenie a zefektívnenie vybraného procesu, čo v konečnom dôsledku ovplyvní celý procesný prístup v analyzovanom podniku.

Zostavenie a formalizovanie procesnej mapy vybraného procesu má veľký význam pre podnik už len z dôvodu, že iba vlastník procesu pozná a vie ako celý proces od cyklu objednávky, až po spokojného zákazníka prebieha. Tento proces prebiehal neformalizovane a práve formalizácia vybraného procesu je optimalizáciou, ktorá môže podniku priniesť zefektívnenie procesov, ako aj procesného prístupu.

V poslednej kapitole na základe výsledkov analýzy sme navrhli odporúčania, ktoré by mohli prispieť podniku k zlepšeniu a optimalizácii procesného prístupu. V práci sme splnili všetky stanovené ciele.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje

1. DŽUBÁKOVÁ, Martina - LICHNEROVÁ, Linda. *Procesný manažment*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2012. 134 s. ISBN 978-80-2253-379-9.
2. ERDÉLY, Evžen. *Baťa švec, který dobyl světa*. 3. vyd. Praha: Omega, 2014. 196 s. ISBN 978-80-7390-197-4.
3. GEJDOŠ, Pavol - SUJOVÁ, Andrea. *Management of quality and business processes*. 1. vyd. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2015. 186 s. ISBN 978-80-2282-746-1.
4. GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 272 s. ISBN 978-80-2511-987-7.
5. HAMMER, Michael - CHAMPY, James. *Reengineering – radikální proměna firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
6. HUČKA, Miroslav a kol. *Modely podnikových procesu*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. 484 s. ISBN 978-80-7400-468-1.
7. JENSON, John. NELIS, Johan. 2006. *Business Process Management: Practical guidelines to Succesful Implementation.* 1.vyd. Oxford: Butterworth-Heinemann. 2006. 464 s. ISBN 978-0750669214.
8. KUDZBEL, Marek. *Baťov systém riadenia*. 1. vyd. Bratislava: Marada Capital, 2003. 96 s. ISBN 978-80-9684-582-9
9. LIPTÁK, František. *Reengineering – špirálovité návraty k zdokonaleniu*: In: Reengineering – mýtus, realita, šanca: Zborník z medzinárodnej konferencie. Bratislava: SKVR ZSVTS. 2000. ISBN 978-80-9680-803-6.
10. KRYŠPÍN, Ludek. *Ekonomika procesně řízených organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 53 s. ISBN 978-80-2450-965-2.
11. MANGANELLI, Raymond L. – KLEIN, Mark M.: The reengineering handbook: a step by step guide to business transformation. New York: AMACOM, 1994. 320 s. ISBN 978-08-1447-923-5.
12. PAPULOVÁ, Zuzana – PAPULA, Ján – OBORILOVÁ, Andrea. *Procesný Manažment: Ucelený pohľad na koncepciu procesného manažmentu*. 1. vyd. Bratislava: KARTPRINT, 2014. 223 s. ISBN 978-80-8955-323-5.

13. ŘEPA, Václav - ZÁVADZKÁ, Zuzana - ZÁVADZKÝ, Ján. *CEABPM 1001:2013 - Požiadavky na procesne riadenú organizáciu*. Poprad: Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu. 2013. 60 s. ISBN 978-80-970458-5-2.
14. SUJOVÁ, Andrea. – MARCINEKOVÁ, Katarína. *PROCESNÝ MANAŽMENT – Vysokoškolská učebnica.* 1. vyd. Zvolen: Vydavateľstvo Technickej university vo Zvolene, 2016. 99 s. ISBN 978-80-2282-944-1.
15. SMITH, Adam. *The wealth of Nations*. London: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018. ISBN 978-1505577129.
16. SMITH, Adam.: Pojednání o podstatě a původu bohatství národů. Praha: Liberální institut, 2001; preklad originálu, publikovaného v roku 1776. 1040 s. ISBN 978-80-86389-60-8.
17. TRUNEČEK, Ján. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí.* 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. 184 s. ISBN 978-80-7079-083-0.
18. ZÁVADZKÁ, Zuzana – KORENKOVÁ, Veronika. *Procesný manažment teória a prax.* 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. 152 s. ISBN 978-80-8168-554-5.
19. ZÁVADZKÁ, Zuzana – ZÁVADZKÝ, Ján. *Intergrácia procesného manažmentu do systému riadenia podniku.* 1. vyd. Bratislava: Slovenský komitét pre vedecké riadenie ZSVTS, 2014. 105 s. ISBN 978-80-9706-843-1.
20. ZÁVADZKÝ, Ján. *Procesný manažment*. 1. vyd. Banska Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2004. 147 s. ISBN 978-80-8083-010-X.
21. ZÁVADZKY, Ján. *Procesný manažment v praxi manažéra*. 1. vyd. Praha: Synergia, 2004. 238 s. ISBN 80-968734-8-2.

Internetové zdroje

22. https://www.bptrends.com/publicationfiles/0605%20WP%20ABPMP%20Activities%20-%20Lusk%20et%20al2.pdf
23. www.gartner.com
24. www.FACH.sk

Zoznám Príloh

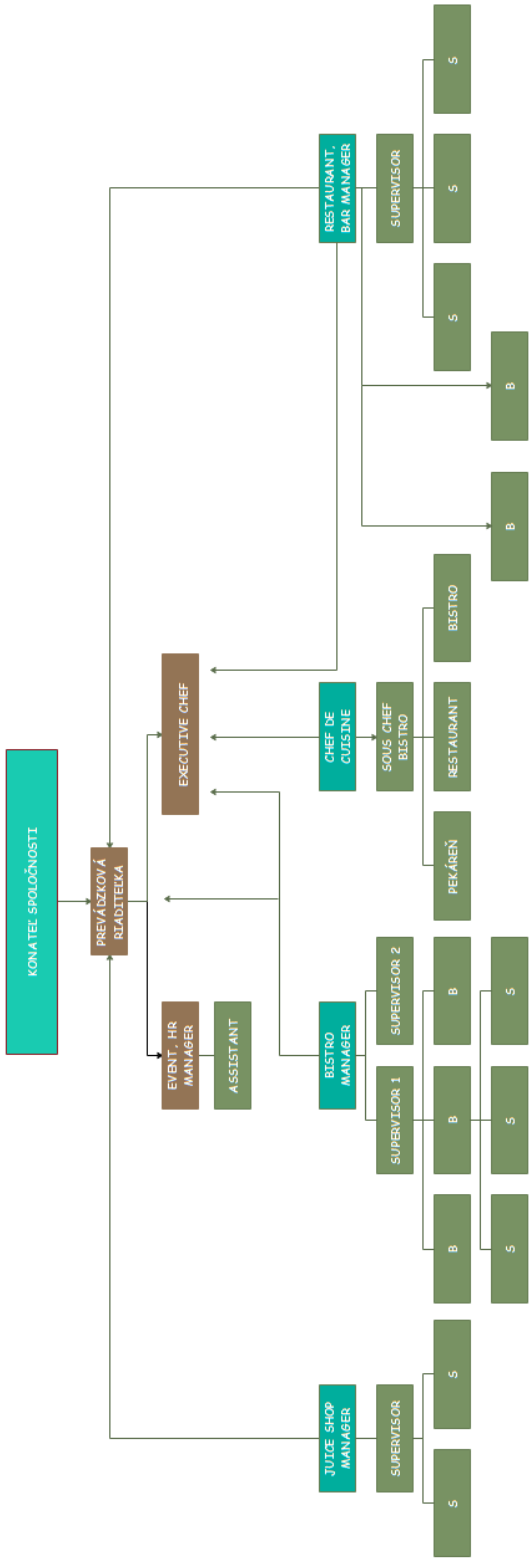
Príloha A – Organizačná štruktúra spoločnosti

Príloha B – Mapa procesov

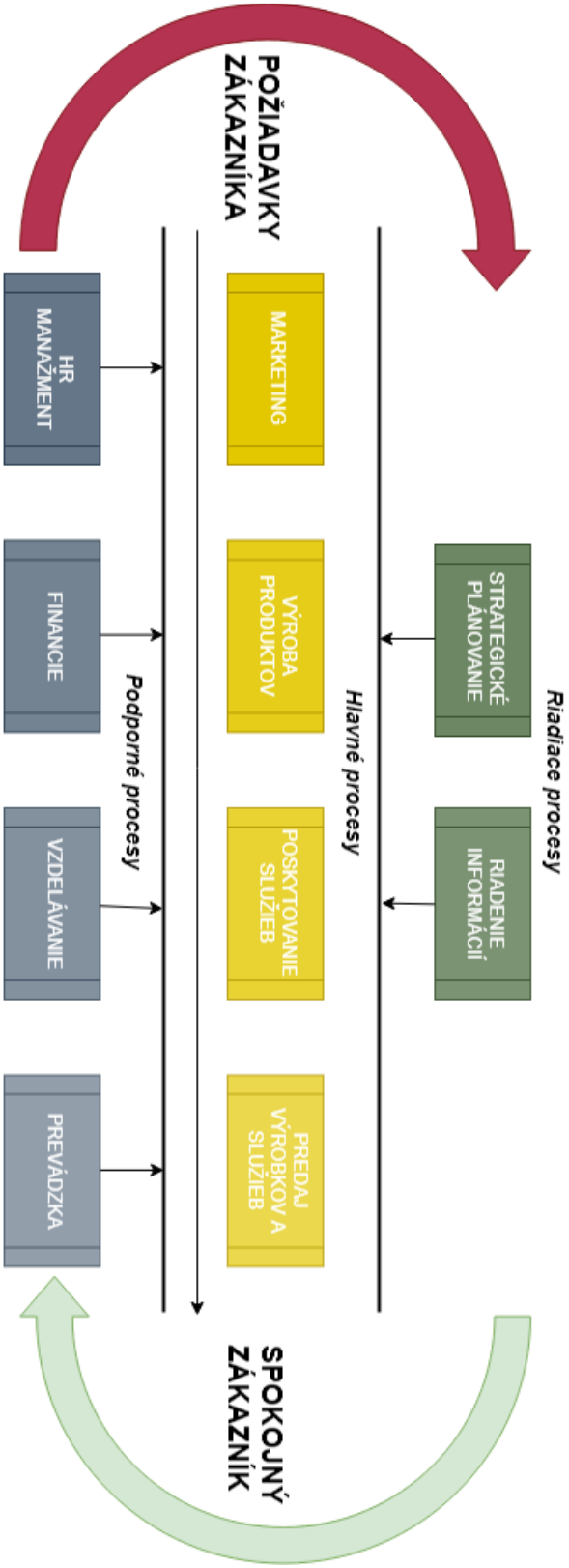
Príloha C – Dotazníkový prieskum

Príloha D - Ponúkane priestory

Príloha A – Organizačná štruktúra spoločnosti



Príloha B – Mapa procesov



Príloha C – Dotazníkový prieskum

Dotazník: Skúmanie súčasného stavu procesného manažmentu vo vybranom podniku

Vážení respondenti,

Dovoľte mi, aby som Vás požiadala o vyplnenie tohto dotazníka, ktorý je zameraný na získanie informácií ohľadne využívania procesného prístupu riadenia vo Vašej spoločnosti. Tento dotazník bol vytvorený na účely spracovania praktickej časti mojej diplomovej práce „Procesný prístup v manažmente podniku “. Vyplnenie tohto dotazníku Vám zaberie 5-10 minút. Výstupy z tohto dotazníku budú spracované a záverečné hodnotenie a návrhy môžu byť použité ako návrh pre optimalizáciu procesov v tejto spoločnosti. Na otázky prosím odpovedajte pravdivo. Veľmi si vážim Vami vynaložený čas a za Vašu spoluprácu Vám úprimne Ďakujem. Dotazník je anonymný a výsledky budú použité pre potreby záverečnej práce.

Ďakujem za Vašu ochotu a čas.

I. Základné informácie o respondentoch

1. Uveďte prosím Vaše pohlavie:
   a) žena
   b) muž

2. Uveďte prosím váš vek:
   a) 18-24 rokov
   b) 25-35 rokov
   c) 36-45 rokov
   d) 46-55 rokov

3. Uveďte prosím aké je vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?
   a) Stredoškolské vzdelanie bez maturity
   b) Stredoškolské vzdelanie s maturitou
   c) Vyššie odborné vzdelanie
   d) Vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa
   e) Vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa
   f) Doktorandské (postgraduálne) alebo vyššie vzdelanie

4. Ako dlho pracujete v spoločnosti?

a) menej ako 6 mesiacov
b) 6 mesiacov až 1 rok
c) 1 – 2 roky
d) 2 – 3 roky
e) 3 až 5 rokov

5. Uveďte prosím druh Vášho pracovného pomeru?

a) Pracovný pomer na dobu určitú
b) Pracovný pomer na dobu neurčitú
c) Dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru
d) Dohoda o brigádnickej práci študentov
e) Dohoda o vykonaní pracovnej činnosti
f) Dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru
g) iné

6. Pod akým oddelením pracujete?

a) Reštaurácia
b) Bistro
c) Juice shop
d) Bar
e) Kiosk

7. Akú funkciu v rámci zvoleného oddelenia zastávate?

a) manažment
b) manažment kuchyne
c) kuchár/ka – pekár/ka
d) sale assistant
e) supervisor
f) event runner
g) back bar

II. Analýza povedomia o procesnom prístupe v spoločnosti

1. Máte pocit, že spoločnosť iniciuje a udržiava alebo rozvíja povedomie o princípoch a dôležitosti procesného riadenia?
   a) áno
   b) skôr áno
   c) skôr nie
   d) nie

   Akým spôsobom?:

2. Vnímate ako zamestnanec spoločnosti svoju vlastnú zodpovednosť za výstupy (výsledky) procesov?
   a) áno
   b) skôr áno
   c) skôr nie
   d) nie

3. Ako zamestnanec, vidíte kritické miesta (priestor na zefektívnenie) v procesoch, ktoré bežne vykonávate?
   a) áno
   b) skôr áno
   c) skôr nie
   d) nie

4. Je podľa Vás v spoločnosti tímová práca základným predpokladom na dosahovanie cieľov jednotlivých procesov?
   a) áno
   b) skôr áno
   c) skôr nie
   d) nie

5. Ako zamestnanec a vykonávateľ procesov, viete presne určiť kto je zodpovedná osoba za tieto procesy (vlastník procesu=zodpovedný za proces)

a) áno
b) skôr áno
c) skôr nie
d) nie

6. Boli ste oboznámený alebo máte povedomie o tom, či sú v spoločnosti nejakým spôsobom zdokumentované procesy (agenda, pracovné postupy a pod.)

a) áno
b) skôr áno
c) skôr nie
d) nie

7. Máte priestor pre dávanie návrhov resp. spätnej väzby na zefektívnenie procesov?

a) áno
b) skôr áno
c) skôr nie
d) nie

8. Ste ako zamestnanci motivovaní inovovať procesy v spoločnosti tak, aby viedli k vyššej pracovnej efektívnosti?

a) Áno, cítim sa dostatočne motivovaný a chcem sa podieľať na inovácii procesov
b) Skôr áno, motivácia je menšia, ale chcem sa podieľať na inovovaní procesov
c) Skôr nie, motivácia je nedostatočná o inovácia procesov nie je náplňou mojej práce
d) Nie, spoločnosť ma nijakým spôsobom nemotivuje podieľať sa na inovácii procesov

9. Ak ste na predchádzajúcu otázku odpovedali „ÁNO“, alebo „SKÔR ÁNO“ prosím uveďte o aký druh motivácie sa jedná:

a) uznanie osobných výsledkov/pochvala
b) možnosť pracovného alebo kariérneho postupu
c) finančné ohodnotenie (prémie/odmeny)
d) nepriame finančné ohodnotenie (zľavy na výrobky, príspevky na rekreáciu, poukazy a iné)

e) vnútorný dobrý pocit

III. Procesný prístup uskutočňovaný v spoločnosti

1. Máte pocit, že procesy, ktoré sú momentálne nastavené v spoločnosti, by bolo možné vykonávať efektívnejšie?

a) áno
b) skôr áno
c) skôr nie
d) nie

2. Ak ste v predchádzajúcej otázke označili odpoveď „ÁNO“, prosím uveďte ktoré z faktorov negatívne vplývajú na efektivitu vykonávaných procesoch (V tejto otázka môžete označiť viacero faktorov):

a) Zlá komunikácia medzi manažmentom (osobou zodpovednou za vykonávané procesy) a zamestnancami (vykonávateľmi týchto procesov)
b) Zla dokumentácia procesov
c) Zlé vzťahy na pracovisku
d) Neoboznámenie zamestnancov so zmenou organizačnej štruktúry spoločnosti
e) Nedostatočná a nejasná komunikácia medzi oddeleniami
f) Time management
g) Nejasnosť inštrukcií
h) Nejasné určenie priorít (zle nastavené priority procesov)
i) Nedostatočné vzdelávanie zamestnancov
j) Iné (prosím uveďte ďalšie faktory ovplyvňujúce procesy a procesný prístup v spoločnosti):

3. Ktoré z nižšie uvedených podnetov sú podľa Vás využiteľné na identifikáciu a elimináciu úzkych/kritických miest procesov?

a) Retrospektívny pohľad na problémy, ktoré vznikli pri vykonávanom procese
b) postrehy a pripomienky od vykonávateľa procesu (zamestnanci)
c) postrehy a pripomienky od vlastníka procesu alebo manažmentu

d) spätná väzba od externých zákazníkov procesu
e) analýza konkurencie
f) Vzdelávanie vykonávateľov procesu (zamestnancov)

4. Máte pocit, že vlastníci procesov a manažment spoločnosti analyzuje kritické body dostatočne, neustále zvyšuje kvalitu procesov a berie na vedomie postrehy a nápady zamestnancov?

a) áno, vlastníci procesu a manažment spoločnosti sa aktívne zapájajú do procesu zlepšovania
b) skôr áno, vlastníci procesov a manažment vníma postrehy svojich zamestnancov len do určitej miery
c) skôr nie, vlastníci procesov a manažment spoločnosti neberie dostatočne na vedomie postrehy zamestnancov a vníma len tie kritické body ktoré sú viditeľné manažmentom
d) nie, vlastníci procesov a manažment spoločnosti nevníma postrehy zamestnancov a neanalyzuje kritické body procesov

5. Myslite si, že procesy v spoločnosti sú dostatočné, zrozumiteľné, a nevyžadujú si optimalizáciu a/alebo priestor pre zlepšenie?

a) Áno, procesný prístup si nevyžaduje optimalizáciu, ani zlepšenie
b) Skôr áno, niektoré procesy potrebujú optimalizáciu a zlepšenia
c) Skôr nie, väčšina procesov potrebuje optimalizáciu a zlepšenia
d) Nie, celý prístup je zle nastavený a procesy by potrebovali kompletný reengineering

IV. Procesný prístup zameraný na proces EVENT

Na túto časť dotazníka prosím odpovedajte, iba ak sa akokoľvek aktívne zapájate do procesov spojených s prípravou a realizáciou eventov.

1. Viete jednoznačne označiť osobu zodpovednú za vykonávanie procesu (EVENT) ?

a) podnik
b) event manažér
c) executive chef
d) chef de cuisine

2. Uplatňuje vlastník procesu manažérske funkcie na zabezpečenie požadovanej výkonnosti procesu a výstupov procesu? (plánuje, organizuje, vedie ľudí a kontroluje?)

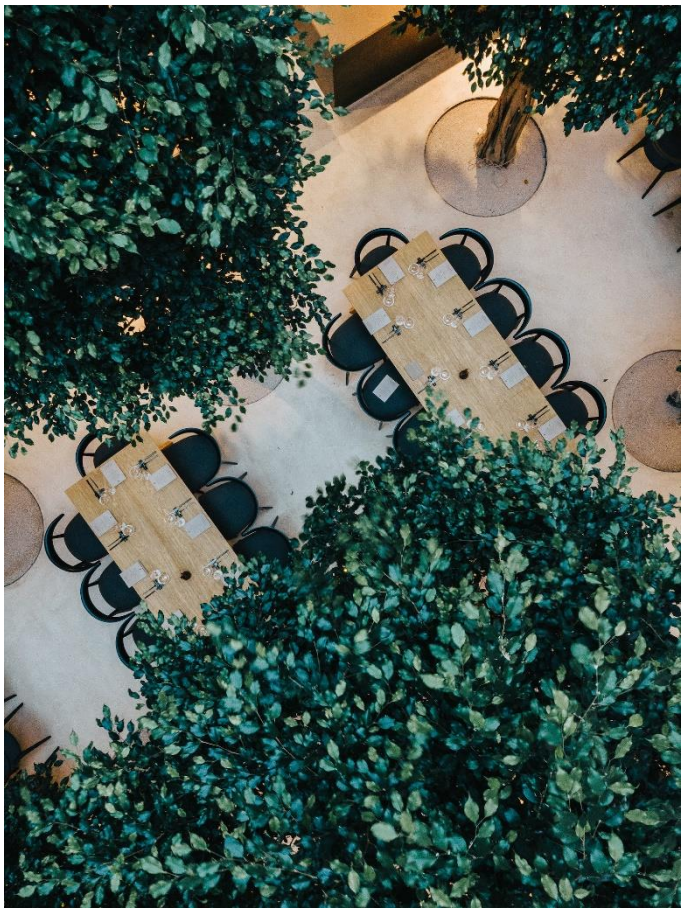
a) Áno, využíva všetky manažérske funkcie v plnom rozsahu
b) Skôr áno, využíva niektoré manažérske funkcie a ostatné deleguje
c) Skôr nie, využíva a deleguje len niektoré manažérske funkcie
d) Nie, nevyužíva žiadne manažérske funkcie

3. Myslíte si, že procesy zamerané na event sú dostatočne zadefinované, organizované a riadené?

a) áno
b) skôr áno
c) skôr nie
d) nie

4. Vidíte v konkrétnych procesoch nedostatky, kritické body a miesto na zlepšenie? ak ste odpovedali v predchádzajúcej otázke „NIE“ prosím uveďte oblasti v ktorých vidíte priestor na zlepšenie?

a) Vytvorenie mapy procesov (procesného modelu)
b) Zadefinovanie zodpovednosti vlastníka procesu za výkonnosť a výstup procesu
c) vymedzenie a definícia zodpovednosti a požiadaviek na všetkých úrovniach riadenia
d) zlepšenie komunikácie na niektorých alebo všetkých úrovniach

e) zavedenie alebo zlepšenie tímovej práce pri realizácií procesov a poukázanie na jej pozitívny vplyv na efektivitu práce
f) duplicita požiadaviek
g) definovanie zákazníka (interného, externého) v procesnom modely
h) iné prosím uveďte ďalšie nedostatky ktoré ovplyvňujú efektivitu pri vykonávaní procesov počas eventov:

Príloha D Ponúkane priestory