

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 18200/D/2013/1541494698

**PROCESNÝ PRÍSTUP NA PODPORU
VÝKONNOSTI ORGANIZÁCIE**

Dizertačná práca

2013

Ing. Miroslava Katonová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**PROCESNÝ PRÍSTUP NA PODPORU
VÝKONNOSTI ORGANIZÁCIE**

Dizertačná práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: 3. 3. 16 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Školiteľ: Doc. Ing. Emília Papulová, PhD.

Bratislava 2013

Ing. Miroslava Katonová

Čestné vyhlásenie

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

Dátum: 23. 04. 2013

.....

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som rada poďakovala všetkým, ktorí mi boli akýmkoľvek spôsobom nápomocní pri vypracovaní tejto dizertačnej práce.

Predovšetkým srdečne ďakujem svojej školiteľke Doc. Ing. Emílii Papulovej, PhD., za odborné vedenie a rady, ktoré mi pomohli pri realizácii prieskumu a finalizácii práce. Za ochotu, čas a poskytnutie rozhovorov ďakujem všetkým odborným pracovníkom z Tatra banky, a. s., Unicredit, a. s., Slovenskej Sporiteľni, a. s., Československej banky, a. s., OTP banky, a. s., Poštovej banky, a. s. a v neposlednom rade J&T banky, a. s.. Ďakujem tiež všetkým autorom, ktorých informácie, výsledky, analýzy a údaje som pri spracovaní použila.

Za odbornú spoluprácu a podnetné pripomienky ďakujem celému tímu zabezpečených úverov vo VÚB, a. s., všetkým ostatným kolegom, ktorí spolupracovali na projekte Optimalizácia vo VÚB, a. s. ako aj vedúcim pracovníkom oddelenia Retailového úverového rizika za ich ochotu podieľať sa akýmkoľvek spôsobom na tejto dizertačnej práci.

Osobitne ďakujem svojim rodičom za podporu a porozumenie počas výskumu a vypracovávaní dizertačnej práce a priateľovi za jeho pomoc a názory.

ABSTRAKT

KATONOVÁ, Miroslava: *Procesný prístup na podporu výkonnosti organizácie* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu: Katedra manažmentu. – Vedúci dizertačnej práce: Doc. Ing. Emília Papulová, PhD. – Bratislava: FPM, 2013, 195s.

Hlavným cieľom dizertačnej práce je na základe analýzy a empirického skúmania poukázať na význam implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora a na základe výsledkov empirického skúmania navrhnúť systém, ktorý by skvalitnil jeho implementáciu s cieľom podporiť výkonnosť a konkurencieschopnosť vybranej organizácie.

Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 14 tabuliek, 25 obrázkov a 16 grafov.

Prvá kapitola dizertačnej práce vymedzuje pojmy, názory a prístupy rôznych predstaviteľov a autorov na vnímanie procesného manažmentu. Teoreticky zhodnocuje výhody i nevýhody procesného riadenia, poukazuje na jeho metódy ako aj na pozitívne ale i negatívne aspekty súvisiace s implementáciou procesného riadenia v organizáciách. Súčasťou kapitoly je vymedzenie rôznych pohľadov autorov na výkonnosť a jej prepojenie s procesnými riadením. Samostatná časť práce je venovaná skúmaniu využitia procesného riadenia vo vybranej organizácii bankového sektora pričom cieľ skúmania sa sústreďuje na dosiahnutie výkonnosti organizácie prostredníctvom zavedenia zmien procesným prístupom.

Druhá kapitola je zameraná na vymedzenie hlavného a čiastkového cieľov dizertačnej práce. Súčasťou kapitoly je aj formulácia hypotéz. Formálne je rozdelená na dve podkapitoly: cieľ dizertačnej práce a formulácia hypotéz. V ďalšej, v poradí tretej, kapitole charakterizujeme metodiku práce a vedecké metódy skúmania.

Štvrtá kapitola predstavuje aplikačnú časť dizertačnej práce. Obsahovo je rozdelená na päť podkapitol. V prvej podkapitole sa venujeme analýze súčasného stavu procesného riadenia v bankovom sektore so zameraním na implementáciu a následnom vyhodnotení prieskumu. V druhej podkapitole skúmame vybranú organizáciu bankového sektora – VÚB banku a analyzujeme vývoj procesu spracovania hypotekárneho úveru v segmente retail v súvislosti s implementáciou procesného prístupu do tohto procesu. V tretej podkapitole sa venujeme skúmaniu vplyvu finančnej krízy na proces spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke. Súčasne poukazujeme na vzájomné prepojenie výkonnosti s implementáciou procesného prístupu v hypotekárnom procese. Štvrtá podkapitola je zameraná na vyhodnotenie empirického prieskumu v súvislosti s implementáciou procesného prístupu v hypotekárnom procese vo VÚB banke. Na základe výsledkov empirického skúmania v poslednej podkapitole navrhujeme systém, ktorý by skvalitnil implementáciu procesného prístupu v hypotekárnom procese vo VÚB banke.

Záverečná kapitola dizertačnej práce obsahuje zhrnutie výsledkov práce tak z teoretickej ako aj z empirickej časti práce. Podstata tejto kapitoly spočíva v logickom završení riešenej problematiky dizertačnej práce, ktorá vyústi do vyhodnotenia výsledkov, overení stanovených hypotéz, formulovaní záverov a odporúčaní pre teóriu a prax.

Kľúčové slová: procesné riadenie, procesný prístup, finančná kríza, hypotekárny proces, implementácia, optimalizácia

ABSTRACT

KATONOVÁ, Miroslava: *The process approach to support organizational performance* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management: Department of Management. – Thesis Supervisor: Doc. Ing. Emília Papulová, PhD. – Bratislava: FPM, 2013, 195p.

The aim of this dissertation thesis based on the analysis and empirical investigations to highlight the importance of the implementation of the process approach in processing mortgage loans in the selected organization of the banking sector and the results of empirical studies, design a system that would improve its implementation in order to promote efficiency and competitiveness of selected organizations.

The work is divided into five chapters, contains 14 tables, 25 images and 16 charts.

The first chapter of this dissertation thesis defines the concepts, approaches and opinions of various authors and representatives of the perception process management. In theory evaluates the advantages and disadvantages of process management, its methods and the positive as well as negative aspects related to the implementation of process management in organizations. Part of this chapter is the definition of different views of authors on performance and its connection with process management. A separate section is devoted to exploring the application of process management in a selected organization of the banking sector and objective investigation is focused on achieving organizational performance through the introduction of changes to the process approach.

The second chapter focuses on the definition of the main objectives and targets of the dissertation thesis. Part of the chapter is the formulation of hypotheses. It formally divided into two subsections: the objective of the thesis and the formulation of hypotheses. In third one chapter, we describe the methods used and the methods of scientific investigation.

The fourth chapter presents the application of the dissertation thesis. Content is divided into five subsections. In the first subsection is devoted the analysis of the current state of process management in the banking sector with a focus on the implementation and subsequent evaluation of the survey. In the second subsection we examine the selected organization of the banking sector - VUB bank and analyze the development process of processing a mortgage loan in the retail segment in relation to the implementation of the process approach. The third subsection is devoted examining the impact of financial crisis on the process of processing mortgages in VUB. It emphasizes the interconnection performance with the implementation of the process approach in the mortgage process. The fourth subsection is to evaluate the empirical research related to the implementation of the process approach in the mortgage process in VUB. Based on the results of empirical investigation in last subsection, we propose a system, which has improved the implementation of the process approach in the mortgage process in VUB.

The final chapter of the dissertation thesis summarizes the results of the work is theoretical as well as empirical part of the thesis. The essence of this chapter lies in the logical completion of the solved problems dissertation thesis, leading to the evaluation results, verifying hypotheses, formulate conclusions and recommendations for theory and practice.

Keywords: process management, process approach, financial crisis, mortgage process, implementation, optimization

O B S A H	str.
Úvod	01
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	06
1.1 Podstata a význam procesného manažmentu v organizáciách	06
1.1.1 Stručný vývoj procesného manažmentu	06
1.1.2 Podstata procesu a procesného riadenia v organizáciách	11
1.1.3 Porovnanie funkčného a procesného prístupu k riadeniu organizácie	16
1.1.4 Význam trendov procesného manažmentu a ich smerovanie od funkčného prístupu k procesnému	25
1.2 Výkonnosť organizácie a jej prepojenie s procesným riadením	29
1.3 Strategický prístup k procesnému riadeniu organizácie	36
1.4 Implementácia procesného prístupu v organizáciách bankového sektora	43
1.4.1 Význam procesného manažmentu v bankovom sektore	44
1.4.2 Výhody implementácie procesného riadenia v organizáciách bankového sektora	47
1.4.3 Metódy implementácie procesného prístupu v organizáciách bankového sektora	48
1.4.4 Stupne implementácie procesného manažmentu v bankovom sektore	60
2 Cieľ dizertačnej práce	69
2.1 Ciele dizertačnej práce	69
2.2 Formulácia hypotéz	70
3 Metodika práce a metódy skúmania	72
3.1 Štruktúra metodiky dizertačnej práce	72
3.2 Klasické metódy použité vo výskume	74
3.3 Moderné metódy použité pri tvorbe dotazníka	78
3.4 Forma a štruktúra dotazníka ako základnej metódy výskumu	81
3.5 Metóda analýzy prvotných údajov	84
3.6 Charakteristika výskumnej vzorky	84
4 Výsledky práce	87
4.1 Analýza súčasného stavu procesného riadenia v bankovom sektore so zameraním na implementáciu	87
4.2 Implementácia procesného prístupu v procese spracovania hypotekárneho úveru vo VÚB, a. s.	89
4.2.1 VÚB, a. s. a jej postavenie v segmente retailového bankovníctva	90
4.2.2 Analýza modelu riadenia úverového rizika ako súčasť procesu spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB, a. s.	94
4.2.3 Štruktúra interného ratingového modelu ako súčasť procesu spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB, a. s.	97

4.2.4	Analýza vývojových etáp procesu spracovania hypotekárneho úveru vo VÚB, a. s. vedúcich k implementácii procesného prístupu	101
4.2.5	Fázy implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárneho úveru vo VÚB, a. s.	107
4.2.6	Analýza jednotlivých fáz po implementácii procesu spracovania hypotekárneho úveru na retailovej pobočke vo VÚB, a. s.	110
4.2.7	Analýza jednotlivých fáz po implementácii procesu spracovania hypotekárneho úveru na oddelení Retailového úverového rizika vo VÚB, a. s.	114
4.2.8	Implementácia ukazovateľa výkonnosti v procese spracovania hypotekárneho úveru vo VÚB, a. s.	121
4.3	Skúmanie vplyvu finančnej krízy na proces spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB, a. s.	129
4.4	Vyhodnotenie prieskumu spokojnosti klientov s poskytovaním hypotekárnych úverov po implementácii procesu spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB, a. s.	133
4.5	Návrh implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB, a. s.	143
4.5.1	Prínosy implementácie navrhnutého projektu Optimalizácia v procese spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB, a. s.	149
4.5.2	Výsledky implementácie navrhnutého projektu Optimalizácia v procese spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB, a. s.	150
5	Diskusia	159
5.1	Zhodnotenie výsledkov empirického skúmania	159
5.2	Verifikácia a závery výskumných hypotéz	161
5.3	Návrhy a odporúčania k implementácii navrhnutého procesného prístupu v organizácii bankového sektora	168
5.4	Námety pre ďalší výskum	170
5.5	Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce	171
5.5.1	Teoretické prínosy dizertačnej práce	171
5.5.2	Praktické prínosy dizertačnej práce	172
	Záver	173
	Zoznam použitej literatúry	175
	Prílohy	183

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ

- Obrázok 1** Schéma procesu
- Obrázok 2** Vývoj reengineeringu smerujúci k tretej vlne BMP
- Obrázok 3** Výhody implementácie procesného riadenia v organizácii
- Obrázok 4** Porovnanie postupného a radikálneho redesignu procesov v organizácii
- Obrázok 5** Postup riešenia dizertačnej práce
- Obrázok 6** Organizačná štruktúra VÚB banky podľa jednotlivých úsekov
- Obrázok 7** Štruktúra úseku Riadenie rizík
- Obrázok 8** Odbory spolupracujúce s Úsekom Riadenie rizík
- Obrázok 9** Proces spracovania hypotekárneho úveru vo VÚB banke po jednotlivých fázach implementácie – október 2007
- Obrázok 10** Zhrnutie analyzovaných fáz procesu spracovania hypotekárneho úveru na retailovej pobočke vo VÚB banke
- Obrázok 11** Organizačná štruktúra oddelenia Retailové úverové riziko vo VÚB banke
- Obrázok 12** Proces ohodnotenia nehnuteľností
- Obrázok 13** Proces generovania zmluvných dokumentov v procese spracovania hypotekárneho úveru
- Obrázok 14** Zhrnutie analyzovaných fáz procesu spracovania hypotekárneho úveru na oddelení Retailového úverového rizika vo VÚB banke
- Obrázok 15** Výpočet ukazovateľa SLA – variant 1
- Obrázok 16** Výpočet ukazovateľa SLA – variant 2
- Obrázok 17** Výpočet ukazovateľa SLA – variant 3
- Obrázok 18** Výpočet ukazovateľa SLA – variant 4
- Obrázok 19** Výpočet ukazovateľa SLA – variant 5
- Obrázok 20** Výpočet ukazovateľa SLA – variant 6
- Obrázok 21** Výpočet ukazovateľa SLA – variant 7
- Obrázok 22** Hlavné ciele projektu Optimalizácia
- Obrázok 23** Navrhovaná koncepcia projektu Optimalizácia
- Obrázok 24** Proces spracovania hypotekárnych úverov po implementácii navrhnutého projektu Optimalizácia
- Obrázok 25** Návrh automatizácie prvej fázy – certifikácie

ZOZNAM GRAFOV

- Graf 1** Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov za r. 2007
- Graf 2** Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov za r. 2008
- Graf 3** Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov za r. 2009
- Graf 4** Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov za r. 2010
- Graf 5** Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu spokojnosti klientov v rokoch 2008 - 2010
- Graf 6** Vyhodnotenie otázky č. 3 z dotazníkového prieskumu spokojnosti klientov v rokoch 2008 - 2010
- Graf 7** Vyhodnotenie otázky č. 5 z dotazníkového prieskumu spokojnosti klientov v rokoch 2008 - 2010
- Graf 8** Vyhodnotenie otázky č. 7 z dotazníkového prieskumu spokojnosti klientov v rokoch 2008 - 2010
- Graf 9** Percentuálne vyhodnotenie poskytnutých hypotekárnych úverov v r. 2009 vo VÚB banke
- Graf 10** Percentuálne vyhodnotenie poskytnutých hypotekárnych úverov v r. 2010 vo VÚB banke
- Graf 11** Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu spokojnosti klientov v rokoch 2011 - 2012
- Graf 12** Vyhodnotenie otázky č. 5 z dotazníkového prieskumu spokojnosti klientov v rokoch 2011 – 2012
- Graf 13** Vyhodnotenie otázky č. 7 z dotazníkového prieskumu spokojnosti klientov v rokoch 2011 – 2012
- Graf 14** Vyhodnotenie otázky č. 8 z dotazníkového prieskumu spokojnosti klientov v rokoch 2011 – 2012
- Graf 15** Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov - **CERTIFIKÁCIA** za obdobie 08/2011 – 07/2012
- Graf 16** Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov - **ŠPECIFIKÁCIA** za obdobie 08/2011 – 07/2012

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1	Charakteristiky procesnej orientácie
Tabuľka 2	Faktory výkonnosti
Tabuľka 3	Postup implementácie procesného riadenia
Tabuľka 4	Výhody a nevýhody dotazníka
Tabuľka 5	Súhrn kľúčových otázok z dotazníkových prieskumov o hodnotení procesu spracovania hypotekárneho úveru za obe obdobia
Tabuľka 6	Charakteristika výskumnej vzorky podľa pohlavia
Tabuľka 7	Charakteristika výskumnej vzorky podľa veku
Tabuľka 8	Prehľad bánk s hypotekárnou licenciou
Tabuľka 9	Interné a externé databázy VÚB banky
Tabuľka 10	Hlavné príčiny finančnej krízy v r. 2007
Tabuľka 11	Výhody implementácie navrhnutého projektu Optimalizácia v procese spracovania hypotekárneho úveru
Tabuľka 12	Limity ukazovateľa výkonnosti SLA po implementácii navrhnutého projektu Optimalizácia
Tabuľka 13	Percentuálne vyhodnotenie otázok z dotazníkových prieskumov za obe obdobia
Tabuľka 14	Súhrn odpovedí bankových organizácií na otázky neštruktúrovaného rozhovoru

ZOZNAM SKRATIEK

CIM	Computer Integrated Manufacturing	Koncepcia zahŕňajúca informačné technológie.
D1	DecisionOne	Výpočtový a riadiaci modul spolupracujúci s RF.
DV	DataVub	Databáza obsahuje úverové produkty vo VÚB, ich delikvencie, splátky, platobnú bilanciu, rizikové kódy a pod.
HÚ	Hypotekárny úver	Úver s lehotou splatnosti najmenej štyri roky a najviac 30 rokov zabezpečený záložným právom k tuzemskej nehnuteľnosti.
KPI	Key performance indicator	Ukazovateľ výkonnosti.
LTV	Loan to Value	Pomer výšky úveru k hodnote zabezpečenia úveru.
RF	RiskFlow	Web aplikácia slúžiaca na procesovanie žiadostí o retailové úvery od externého dodávateľa.
SD	Service Desk	Nástroj na evidenciu a kontrolu riešenia požiadaviek užívateľov.
SLA	Service Level Agreement	Ukazovateľ výkonnosti, je východiskom objektívneho merania úrovne poskytovaných služieb.
SSV	Sistemi di Supporto di Vendita	Pobočková banková aplikácia, v ktorej predajca procesuje žiadosti o retailové úvery.

ÚVOD

Dnešná doba je charakteristická nepretržitými zmenami. Kto chce byť úspešný, musí „utekať rýchlejšie“ ako zmeny v jeho okolí. Časy istôt sú už nenávratne preč. Z uvedeného sa dá usúdiť, že čas postupne „tlačí“ na rýchlosť zmien, no tiež podnecuje k zamysleniu, o čo všetko by naša spoločnosť bola ochudobnená, ak by nepripustila radikálnu zmenu v myslení. Dovoľme si zacitovať *Anastasiusa Grüna*, ktorého výrok je nami vnímaným počiatkom vyššie uvedenej myšlienky: „Začiatok nie je ničím výnimočným, ale dobrý začiatok znamená polovičný úspech“.¹

S výrokom p. *Grüna* sa jednoznačne stotožňujeme. Začiatok akejkoľvek činnosti predstavuje akýsi štart, ktorý musí byť pre každú organizáciu dôležitý. Organizácii prináša množstvo príležitostí i možností, do ktorých by mohla svoju činnosť nasmerovať tak, aby dosiahla úspech. Za nový začiatok možno považovať akékoľvek rozhodnutie organizácie o prijatí zmien v jej činnosti.

Procesom zmeny najmä v riadení činností v organizáciách a implementáciou novodobých prvkov vedúcich k postupnému zefektívňovaniu nielen riadiacich procesov, prechádza v súčasnosti ešte stále veľké množstvo organizácií. Procesné riadenie je prístup, ktorý v dnešnej dobe uplatňuje stále viac a viac organizácií vo všetkých sektoroch ekonomiky. Pomocou tohto prístupu môžu organizácie eliminovať nevýhody tradičného funkčného prístupu, ktorý nereaguje na zmeny okolia dostatočne pružne. V období globalizácie a veľkého nárastu konkurencie tento klasický spôsob riadenia už nezaručuje trvale udržateľnú konkurencieschopnosť. Prostredníctvom efektívneho riadenia procesov však môžu organizácie meniť, zlepšovať efektívnosť, zvyšovať svoju výkonnosť a v neposlednom rade identifikovať a odolávať trhovým rizikám. Podmienkou rastu konkurencieschopnosti sa v súčasnosti stávajú vedomosti a jej uplatnenie na trhu.²

Klasici teórie manažmentu ako *F. W. Taylor*, *H. Ford*, *H. Fayol* a ďalší, zaoberajúci sa riadením organizácii zdôrazňujú, že v súčasnej dobe je už teória *Adama Smitha*

¹ STRÁŽOVSKÁ, Ľ. – STRÁŽOVSKÁ, H. 2010. *Malé a stredné podniky - Základy*. Bratislava : Merkury, 2010. 5 s. ISBN 978-80-89458-07-3.

² KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2011. *Nová ekonomika: nové príležitosti?* Praha : C. H. Beck., 2011. 55 s. ISBN 978-80-7400-403-2.

prekonaná. Podľa ich názoru, organizácie, ktoré chcú byť v budúcnosti prosperujúce, musia funkčné riadenie nahradiť procesným.

Organizácia, ktorou sa budeme v tejto dizertačnej práci zaoberať, pochádza z bankového sektora. Bankový sektor na Slovensku patrí medzi odvetvia, ktoré sa v súčasnosti najrýchlejšie rozvíjajú. Pred rokom 2002 bankový sektor prechádzal procesom privatizácie a reštrukturalizácie, čím došlo k veľkému prílevu zahraničných investorov na slovenský bankový trh. V priebehu reštrukturalizácie, banky vynakladali veľký objem finančných prostriedkov na nové informačné technológie a softvéry, aby nestagnovali v tempe s inými bankovými organizáciami, boli s nimi porovnateľné a postupne schopné zaradiť sa do európskych finančných štruktúr. Reforma bankového sektora bola ukončená v roku 2002. Považuje sa za jednu z najlepších reforiem v národnom hospodárstve. Význam reformy tiež odzrkadľujú zavedené pravidlá do ekonomiky a zlepšenie legislatívnych zmien.

Bankový sektor má nezastupiteľné miesto v každej vyspelej ekonomike, ktorá má priamy vplyv na všetky fyzické, ale i právnické osoby. Osobitne komerčné banky vstupujú do kolobehu činností jednotlivých subjektov a ovplyvňujú ich. Prevažná väčšina jednotlivcov má v komerčnej banke otvorený minimálne bankový účet alebo využíva nejakú formu úveru. Podobne sú na tom aj organizácie, ktoré by si svoju činnosť bez pomoci bánk len ťažko vedeli predstaviť. Banky im poskytujú rôzne formy úverov, atraktívne produkty a samozrejme efektívne poradenstvo.

V minulosti na trhu existovali iba dve banky, ktoré boli vo vlastníctve štátu. Medzi nimi nevládla žiadna konkurencia, zákazník nemal veľké možnosti pri výbere svojej banky a rovnako tak, ani banka neprihliadala na potreby klienta. Jej hlavným cieľom bolo predat' produkt. Tieto časy sú však už minulosťou.

Hospodársky vývoj priniesol výrazný posun v prístupe k procesom v organizáciách bankového sektora. Aby boli banky dostatočne konkurencieschopné, musia vedieť rýchlo reagovať na každú zmenu v ekonomike, v spoločnosti či v živote klientov.³ Pod nové

³ **Klient** je osoba (stále) používajúca produkty a služby banky, zriedkavejšie iných podnikov/osôb. Pravidelným poskytovaním služby, banky získajú o klientoch viac informácií, venujú im viac času a ich vzťah k nim je trvalejší a dôvernejší. **Zákazník** je osoba, ktorá prijíma produkt (ako výsledok procesu). Zákazník spravidla vojde do obchodu, kúpi si rôzne produkty a odchádza. Klient si naopak niečo zaobstará a vráti sa k poskytovateľovi opäť. Rozdielom je, že klienti majú dlhodobý vzťah s poskytovateľom služieb, zákazníci majú s poskytovateľom služieb krátkodobý vzťah.

pohľady k procesnému manažmentu sa podpísal predovšetkým vplyv rôznych faktorov. Trendy súčasnosti ako globalizácia, mnohé fúzie a akvizície, príchod nebankových subjektov na bankový trh vyvolali silnú intenzívnu konkurenciu v boji o klientov. Zákazníci si tak vyberajú banku podľa svojich potrieb a spokojnosti. Banky sa musia snažiť o ich náklonnosť a samozrejme aj o to, aby si ich udržali. V súčasných podmienkach je pre organizácie veľmi dôležité zvládnuť procesy efektívne, s dosiahnutím zvyšovania výkonnosti a tým vytvárať rozsiahly potenciál pre ich neustále zdokonaľovanie.

Hospodársky vývoj a potrebný progres v prístupe k procesom implicitne vedú k vedeckým štúdiám. Vedecké štúdie zamerané na výkonnosť organizácií poukazujú na to, že procesy v organizáciách bankového sektora sú zdrojom výkonnosti a jej zvyšovania. Aby procesné riadenie prinieslo adekvátne výsledky, je dôležité, aby organizácia dokázala pri implementácii určitého procesu identifikovať a pochopiť jeho atribúty. Významným faktorom pri zvyšovaní výkonnosti organizácie je aj stotožnenie sa manažéra so zmenami vyplývajúcimi zo záverov výskumu. Implementácia procesného prístupu v organizácii môže byť efektívna a prinesie očakávané výsledky vtedy, keď sa spojí proces a jeho zmeny s celkovým myslením organizácie.

Zámerom dizertačnej práce je na základe analýzy a empirického skúmania poukázať na význam implementácie procesného prístupu vo vybranej organizácii bankového sektora a na základe výsledkov empirického skúmania navrhnúť systém, ktorý by skvalitnil implementáciu procesného prístupu vo vybranej organizácii s cieľom podporiť jej výkonnosť a konkurencieschopnosť. Implementácia procesného prístupu vo vybranej organizácii sa týka procesu spracovania hypotekárnych úverov.

Prvá kapitola dizertačnej práce vymedzuje pojmy, názory a prístupy rôznych predstaviteľov a autorov na vnímanie procesného manažmentu. Teoreticky zhodnocuje výhody i nevýhody procesného riadenia v porovnaní s klasickým funkčným riadením v organizáciách, poukazuje na metódy procesného riadenia ako aj na pozitívne ale i negatívne aspekty súvisiace s implementáciou procesného riadenia v organizáciách. Dôležitou súčasťou kapitoly je vymedzenie rôznych pohľadov autorov na výkonnosť a jej prepojenie s procesným riadením. Samostatná časť práce je venovaná skúmaniu využitia procesného riadenia vo vybranej organizácii bankového sektora pričom cieľ skúmania sa sústreďuje na dosiahnutie výkonnosti organizácie prostredníctvom zavedenia zmien procesným prístupom.

Na základe teoretického zhodnotenia danej problematiky sa v druhej kapitole vymedzuje hlavný cieľ vedeckej práce. Súčasne sú vymedzené aj čiastkové ciele a hypotézy, prostredníctvom ktorých plánujeme dosiahnuť naplnenie hlavného cieľa vedeckej práce.

Metodika dizertačnej práce tvorí tretiu kapitolu, ktorá obsahuje postup riešenia dizertačnej práce, stručný súhrn metód výskumu dizertačnej práce, obsah, štruktúru a charakteristiku výskumnej vzorky, metódy analýzy prvotných údajov ako aj štatistické metódy použité pri spracovaní údajov. Dôležitou súčasťou tejto kapitoly je vymedzenie štruktúry primárnej metódy výskumu tejto dizertačnej práce – dotazníka, ktorý bol zrealizovaný v dvoch obdobiach:

- Prvé obdobie predstavuje roky 2008 – 2010 na počte 100 respondentov,
- Druhé obdobie predstavuje roky 2011 – 2012 na počte 100 respondentov.

Štvrtá kapitola predstavuje aplikačnú časť dizertačnej práce. Obsahovo je rozdelená na päť podkapitol. V prvej podkapitole sa venujeme analýze súčasného stavu procesného riadenia v bankovom sektore so zameraním na implementáciu a následnom vyhodnotení prieskumu o hodnotení súčasného stavu procesného riadenia v organizáciách bankového sektora. V druhej podkapitole skúmame vybranú organizáciu bankového sektora – Všeobecnú úverovú banku, a. s. (ďalej VÚB banka) a analyzujeme vývoj procesu spracovania hypotekárneho úveru v segmente retailového bankovníctva v súvislosti s implementáciou procesného prístupu do tohto procesu. V tretej podkapitole sa venujeme skúmaniu vplyvu finančnej krízy na proces spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke, ktorá od roku 2008 značne ovplyvnila bankový sektor na Slovensku. V tejto časti práce súčasne poukazujeme na vzájomné prepojenie výkonnosti s implementáciou procesného prístupu v hypotekárnom procese. Štvrtá podkapitola je zameraná na vyhodnotenie empirického prieskumu v súvislosti s implementáciou procesného prístupu v hypotekárnom procese vo vybranej organizácii bankového sektora. Na základe výsledkov empirického skúmania v poslednej podkapitole navrhujeme systém, ktorý by skvalitnil implementáciu procesného prístupu v hypotekárnom procese vo vybranej organizácii bankového sektora a následne interpretujeme dosiahnuté výsledky v empirickom skúmaní. Záverečná kapitola dizertačnej práce obsahuje zhrnutie výsledkov práce tak z teoretickej ako aj z empirickej časti práce. Podstata tejto kapitoly spočíva v logickom završení riešenej problematiky dizertačnej práce, ktorá vyústi do vyhodnotenia výsledkov, overení

stanovených hypotéz, formulovaní záverov a odporúčaní pre teóriu a prax v oblasti procesného riadenia v organizácii bankového sektora prostredníctvom implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov.

Najdôležitejším motívom výberu témy je jej aktuálnosť, ktorá v súčasnej dobe absentuje v manažérskej praxi. Práve z tohto dôvodu je dôležité poukázať na význam procesného manažmentu i v organizáciách bankového sektora, ktoré majú v súčasnosti nezastupiteľné miesto v ekonomike. K rozhodnutiu venovať sa problematike procesného riadenia v bankovom sektore nás priviedla osobná skúsenosť. Zapojenie do projektu Optimalizácia procesu spracovania hypotekárneho úveru v organizácii VÚB banka sa tak stalo hlavným podnetom pre skúmanie prínosu procesnej orientácie a riadenia procesov v organizáciách bankového sektora.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

Teoretické aspekty procesného manažmentu sú dôležitou súčasťou pre pochopenie a podstatu implementácie procesného prístupu do riadenia organizácií s cieľom podporiť ich výkonnosť. Literatúra uvádza rôzne definície a pohľady na procesné riadenie v organizáciách. Tieto definície sa z historického hľadiska menili aj dôsledkom zmeny pohľadu na riadenie v organizáciách ako aj na samostatné procesy. Teoretické východiská ponúkajú prierez procesným riadením v prepojení s výkonnosťou jednotlivých procesov.

1.1 Podstata a význam procesného manažmentu v organizáciách

Teória i prax manažmentu prešli dlhým vývojom, ktorý postupne vytvoril neobyčajné hlboké zázemie. Ide predovšetkým o zdroje manažérskeho myslenia a konania. Manažment je riadenie organizácií fungujúcich v podmienkach trhového hospodárstva, ktoré sa vyznačuje dostatočne pružnou konkurenčnou štruktúrou. Je životne dôležitý pre podnikateľskú prax aj podnetný pre teoretický výskum. Má svoj vlastný predmet skúmania a vlastné zdroje poznávania. Tie sa však rozširujú o poznatky rôznych druhov vedných disciplín.

1.1.1 Stručný vývoj procesného manažmentu

Procesný manažment nemožno charakterizovať len na základe jedného súboru poznatkov. Predstavuje integrovaný celok, ktorý tvorí séria samostatných činností, čiže manažérskych funkcií. K jeho komplexnému pochopeniu sú potrebné poznatky všetkých nižšie uvádzaných smerov.

Riadenie procesov v organizáciách sa uskutočňuje od doby, keď vznikla prvá organizácia ohliadnuc od jej veľkosti a formy. Už vo feudálnej spoločnosti predstavovali činnosti vzájomnej výmeny proces. Realizácia tohto procesu sa vykonávala na základe poznatkov o vstupoch, výstupoch a vedomostiach, ktoré boli potrebné k realizácii procesu. O niečo neskôr sa pre realizáciu procesu stal významný vznik peňazí, ktorý vstúpil do procesu v podobe nákladov. Rovnako dôležitým aspektom bol čas. Pokiaľ človek poznal trvanie svojho procesu a objem vynaložených peňazí, vedel produkt alebo službu dostatočne ohodnotiť.

Krok za krokom pribúdali k základným aspektom procesov a činností i mnohé iné. Prevažná väčšina súčasných organizácií bola založená na princípe del'by práce, ktorú prvýkrát sformuloval *Adam Smith* v knihe *O pôvode bohatstva národov* v roku 1776. Hlavná myšlienka del'by práce spočívala v rozložení procesov priemyselnej výroby na najjednoduchšie čiastkové úlohy. Princíp *Adama Smitha* vychádzal z presvedčenia, že vybraný počet špecializovaných pracovníkov, z ktorých každý vykonáva pri výrobe čiastkové činnosti, môže vyrobiť za deň oveľa viac produktov ako rovnaký počet univerzálnych pracovníkov, z ktorých každý vyrába celý produkt samostatne. Princíp *Adama Smitha* vo svojej teórii použil aj *Henry Ford*, ktorý rozdelil proces výroby áut na čiastkové činnosti. Hoci sa mu tým podarilo zjednodušiť proces výroby automobilov, komplikovanou sa stala koordinácia pracovníkov a integrácia výstupov z čiastkových procesov pri výrobe.

Začiatkom 20. storočia sa postupne začala formovať teória administratívneho riadenia, ktorej hlavným predstaviteľom bol *H. Fayol*.⁴ *H. Fayol* sa orientoval na človeka ako na subjekt riadenia. Pozornosť sústredil na riadenie organizácie ako celku a na sformulovanie jeho všeobecných princípov. Podľa neho výrobné podniky vykonávali technickú, obchodnú, finančnú, ochrannú, účtovnú a riadiacu činnosť, ktoré tvorili objekt riadenia. Obsah riadenia vymedzil pomocou piatich prvkov, ktoré predstavujú manažérske funkcie:⁵

- Predvídanie
- Organizovanie
- Prikazovanie
- Koordinovanie
- Kontrola.

Základy *Fayolovej* „administratívnej teórie“ tvorí štrnásť zásad, ktoré sa chápali ako návod pre riadiacich pracovníkov: del'ba práce, autorita, disciplína, jednotné prikazovanie, jednotné vedenie, podriadenie čiastkových záujmov spoločnému, odmena, centralizácia, stupnica hodností, poriadok, slušnosť, stálosť pracovníkov, iniciatíva, súlad, jednota pracovníkov. Za najdôležitejšie vyčlenil jednotu prikazovania a vedenia, čo znamená, že pracovník musí dostávať príkazy iba od jedného vedúceho. Dôležitosť upriamil na centralizáciu riadenia. Podľa neho riadenie predstavuje osobitnú činnosť, ktorú

⁴ MATEIDES, A. a kol. 2006. *Manažérstvo kvality*. Bratislava : Epos, 2006. 275 s. ISBN 80-8057-656-4.

⁵ MAJTÁN, M. 2008. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2008. 53 s. ISBN 978-80-89085-72-9.

treba skúmať, študovať a zdokonaľovať. V tejto teórii má svoje korene aj procesný prístup k manažmentu. Jej výsledky využíva súčasný empirizmus.

Procesný prístup k manažmentu sa zakladá na skúmaní organizácie tak z hľadiska objektu riadenia vyjadreného pomocou činností ako aj z hľadiska činností vykonávaných manažérmi. Podstatou tohto prístupu je vypracovanie a odporúčanie hlavných manažérskych funkcií tvoriacich obsah manažmentu.⁶ Ako už bolo vyššie uvedené, procesné prístupy k riadeniu majú svoj pôvod v klasickom manažmente, sú vybudované na Fayolovom správnom riadení a tiež na Weberovej byrokratickej organizačnej štruktúre. Kladú dôraz na klasifikáciu manažérskych funkcií a snažia sa o následné spojenie týchto čiastkových funkcií do integrovaného celku.

Ďalší významnými predstaviteľmi tohto smeru sú tiež *L. Gulick*, *J. D. Mooney*, *H. Koontz*, *C. O. Donell*, a *H. Weihrich*. Predstaviteľ tohto smeru *L. Gulick* vytvoril v tridsiatich rokoch v spolupráci s *L. F. Urwickom* systém zvaný POSDCORB.⁷ Označenie je skratkou čiastkových procesov (funkcií), ktoré vo svojom integrálnom celku tvorí podľa predstaviteľov manažérsku činnosť. Tento koncept zahŕňa plánovanie (Planning), organizovanie (Organizing), personálne zaistenie (Staffing), prikazovanie (Direkting), koordináciu (Coordinating), evidenciu (Reporting) a rozpočtovanie (Budgeting). Inú koncepciu uvádza *G. R. Terry* (šesť čiastkových procesov), rovnako tak autori *H. Koontz*, *C. O. Donnell* a *H. Weihrich* (päť funkcií). V prístupe sú ich práce značne rozdielne, ale spoločná je ich snaha vytvoriť všeobecné platné odporúčania ako zvládnuť procesy riadenia, ako vymedziť funkciu vedúcich pracovníkov pri vedení a motivácii ľudí.⁸

Výhodou procesného prístupu je jednoduché a jasné členenie manažérskych funkcií. Tieto prístupy sú potom východiskom pre ďalšie zložitejšie členenie a popisy práce manažéra v riadení. Pre zložité situácie sú ale málo operatívne, pretože zdôrazňujú univerzálne členenie, ktoré je platné pre značný počet prípadov a trochu podceňujú špecifiká riadiacich procesov podľa konkrétnych podmienok. Za jeden z najväčších nedostatkov je možno považovať pomerne malý dôraz na ľudský faktor v riadení: motivácia pracovníkov v kolektívoch, komunikácia, neformálna organizácia apod.⁹

⁶ MAJTÁN, M. 2008. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2008. 32 s. ISBN 978-80-89085-72-9.

⁷ MAJTÁN, M. 2008. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2008. 54 s. ISBN 978-80-89085-72-9.

⁸ MAJTÁN, M. 2008. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2008. 54 s. ISBN 978-80-89085-72-9.

⁹ TRUNEČEK, J. 1995. *Management I*. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1995. 32 s. ISBN 80-7079-929-3.

Z hľadiska histórie procesného manažmentu má veľký význam spomenúť systémový prístup k manažmentu, ktorý je súčasťou modernej teórie procesného manažmentu. Predstavitelia systémového prístupu považovali plánovanie v organizáciách za efektívne, pričom hlavným cieľom bolo uspokojovanie rôznych záujmov zainteresovaných skupín.¹⁰ Hlavný predstaviteľ *Ludwig von Bertalanffy* svoje myšlienky systémovej teórie prehĺbil a zostavil všeobecnú teóriu systémov. Všeobecná teória systémov je založená na vzájomných vzťahoch množiny systémov a procesov v nich. Tie tvoria celistvosť samotného skúmaného objektu. Systémová teória manažmentu zdôrazňuje komplexnosť organizácie, t.j. komplexné chápanie čiastkových riadených procesov a ich účelnú harmonizáciu do integrovaného, zosúladeného a fungujúceho celku.¹¹

Zavádzanie informačných technológií priniesol veľký význam v riadení všetkých procesov v organizáciách. V 70. a 80 - tých rokoch sa začala uplatňovať koncepcia CIM (Computer Integrated Manufacturing).¹² Hlavnou úlohou CIM je umiestniť informačné technológie do všetkých činností výroby. Zjednocujú sa horizontálne i vertikálne väzby, pričom podstatným znakom zjednotenia je odstránenie hraníc medzi pevne definovanými organizačnými útvarmi v prospech celkového informačného toku. V súčasnosti sa tento koncept zjednotenia rozšíril na koncepciu integrovanej organizácie (Integrated Enterprise), ktorý zahŕňa aj ostatné procesy v organizácii prostredníctvom informačných technológií.

Ďalší faktor, ktorý dopomohol rozvoju procesného manažmentu bol procesný prístup k tvorbe, zabezpečovaniu a rozvoji kvality. Najskôr sa uplatňoval pri samotnom vzniku, neskôr pri zabezpečovaní a rozvoji kvality, označovanom ako System Process Quality Management.¹³ Ideológia procesného prístupu však bola neskôr rozšírená aj na ostatné procesy v organizácii. Moderné systémy riadenia kvality vychádzajú z noriem ISO 9001:2000 a komplexného manažérstva kvality (TQM). Uvedené systémy predpokladajú, že organizácia je procesne orientovaná. Norma ISO 9001:2000 za procesný prístup

¹⁰ KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a management organizací*. Praha : C. H. Beck, 2008. 87 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

¹¹ ZÁVADSKÝ, J. 2004. Procesný manažment v praxi manažéra. In *SP Synergia* [online]. 2004. 237 s. Dostupné na internete:

<http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/procesny%20manazment%20v%20praxi%20manazera%20.pdf>. ISBN 80-968734-8-2.

¹² CIM zahŕňa aplikácie IS/ICT minimálne v procesoch riadenia so zákazníkmi, technickej prípravy vo výrobe, plánovanie a riadenie nákupu materiálu, plánovanie a riadenie priebehu výroby, riadenie kvality, predaja, servisu a riadenia hodnotových procesov vrátane spracovania informácií v manažérskom a finančnom účtovníctve .

¹³ ŘEZÁČ, J. 2009. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. Brno : Computer Press, 2009. 73 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

označuje pravidelnú identifikáciu a manažment procesov, ktoré sú v organizácii využívané. V porovnaní s koncepciou TQM sa ISO normy držia prísnych postupov. TQM skôr dáva prednosť neformálnym prístupom¹⁴ a orientuje sa na všetky horizontálne, ako aj vertikálne činnosti.

Orientáciu na procesy v sebe obsahujú aj niektoré národné ceny za kvalitu. V apríli r. 1999 bol predstavený inovovaný model EFQM, ktorý má deväť hlavných a tridsaťdva čiastkových kritérií. Jedným z kritérií modelu sú aj procesy. Predmetom hodnotenia je spôsob navrhovania, riadenia a zlepšovania procesov organizácie pri dosahovaní stanovenej politiky, stratégie a požiadaviek zákazníka.¹⁵ Významne k rozvoju procesného manažmentu prispel vznik metód a koncepcií založených na procesnom prístupe. Už klasickými metódami sú projektový manažment a kontinuálne zlepšovanie procesov, relatívne nové prístupy ako kalkulácia nákladov na báze aktivít (Activity Based Costing), systém vyvážených ukazovateľov (Balanced Scorecard), radikálna prestavba procesov (Reengineering) a tiež vylepšovanie doteraz existujúcich procesov (Business Process Optimalization) a pod.¹⁶

V súčasnosti riadenie procesov dobre zvládajú niektoré softvérové spoločnosti, ktoré vo svojich programoch ponúkajú možnosti identifikácie, merania a zlepšovania procesov prostredníctvom niektorých metód založených na procesnom prístupe. Výhodou týchto procesov je možnosť napojiť procesy organizácie na globálne procesy pomocou Internetu. Toto napojenie skraca celkové trvanie procesov a označuje sa ako e-commerce.

E-commerce je spôsob elektronického obchodovania zahŕňajúceho automatizáciu rôznych business-to-business a business-to-customer transakcií, ktoré redukujú klasické procedúry a akcelerujú objednávanie, dodávanie a platenie za tovary a služby.¹⁷ Z hľadiska

¹⁴ LUKÁČOVÁ, R. – NOVÝ, I. a kol. 2004. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha : Grada Publishing, 2004. 133 s. ISBN 80-247-0648-2.

¹⁵ MARINIČ, P. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha : Grada Publishing, 2008. 133 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

¹⁶ ZÁVADSKÝ, J. 2004. Procesný manažment v praxi manažéra. In *SP Synergia* [online]. 2004. 237 s. Dostupné na internete:

<http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestrálne_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/procesny%20manazment%20v%20praxi%20manazera%20.pdf>. ISBN 80-968734-8-2.

¹⁷ ZÁVADSKÝ, J. 2004. Procesný manažment v praxi manažéra. In *SP Synergia* [online]. 2004. 237 s. Dostupné na internete:

<http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestrálne_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/procesny%20manazment%20v%20praxi%20manazera%20.pdf>. ISBN 80-968734-8-2.

procesného manažmentu a hlavne rozvoja organizácii je spájanie týchto procesov prostredníctvom informačno-komunikačných technológií veľmi dôležité.¹⁸

Záverom zhodnotenia vývoja procesného manažmentu chceme poukázať na to, že procesný prístup k riadeniu má dlhú tradíciu najmä vo výrobe. Výroba si tak vyžiadala nové požiadavky, a to väčšiu slobodu rozhodovania a zodpovednosť pracovníkov. Vznik procesného riadenia bol podmienený reakciou na zmenu, ktorá bola vyvolaná vývojom techniky a informačných technológií. Ukázalo sa tým, že hierarchická organizačná štruktúra ale i riadenie organizácií na báze ekonomických ukazovateľov sú v prostredí narastajúcej neistoty a kontinuálnych zmien nepostačujúce. Procesný prístup zotrval dlhú dobu izolovaný a bez napojenia na procesne chápané riadiace činnosti, ktoré boli „uväznené“ funkčným prístupom. Procesne chápaná výroba tak bola zložkou hierarchickej pyramídy riadenia a to jej nedalo možnosť uplatniť výhody procesného prístupu.

1.1.2 Podstata procesu a procesného riadenia v organizáciách

Významným faktorom ovplyvňujúci úspešnosť organizácie v súčasnosti je najmä schopnosť riadiť a zvládnuť zmeny naprieč celou organizáciou. Organizácie musia identifikovať a riadiť všetky vzájomne súvisiace a pôsobiace procesy.¹⁹ Proces je definovaný ako súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne pôsobiacich činností, ktoré dávajú pridanú hodnotu vstupom, pri využití zdrojov, a premieňajú ju na výstupy, ktoré majú svojho zákazníka.²⁰

„Každý proces v organizácii je charakterizovaný svojimi vnútornými a vonkajšími atribútmi: poslanie procesu, rozhrania procesu, vstupy a výstupy procesu, regulátory procesu, vnútorná štruktúra procesu, trvanie procesu, informačná, materiálová, ľudská, finančná a energetická náročnosť procesu“.²¹

Organizácie sú v snahe dosiahnuť svoju podnikateľskú výnimočnosť nútené prispôbovať sa aktuálnemu trhovému vývoju, ktorý sa sústreďuje na zvyšovanie kvality poskytovaných služieb a tým získavanie a udržiavanie zákazníkov. Základom je

¹⁸ MATEIDES, A. a kol. 2006. *Manažérstvo kvality*. Bratislava : Epos, 2006. 277 s. ISBN 80-8057-656-4.

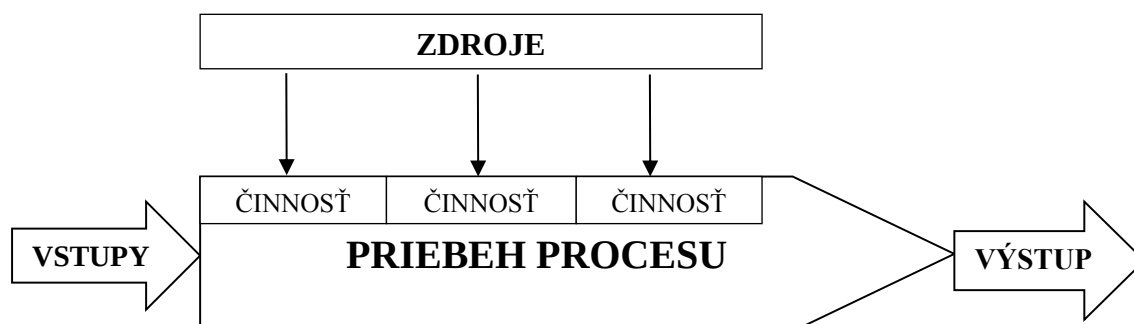
¹⁹ HROMKOVÁ, L. – TUČKOVÁ, Z. 2008. *Reengineering podnikových procesů*. Zlín : Academia Centrum, 2008. 25 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

²⁰ GRASSEOVÁ, M. a kol. 2008. *Procesní řízení*. Brno : Computer Press, 2008. 7 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

²¹ BOROVSKEÝ, J. 2005. *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava : Eurounion, 2005. 98 s. ISBN 80-88984-66-1.

fungovanie v určitom systéme, s dodržiavaním pravidelných činností, ktoré na seba nadväzujú. Vyjadrenie procesu vo forme schémy je uvedené na obrázku 1.

Obrázok 1 Schéma procesu



Zdroj: vlastné spracovanie

Existujú rôzne pohľady na vnímanie procesu. V. Řepa, definuje proces ako „súhrn činností, transformujúcich súhrn vstupov na súhrn výstupov (tovarov alebo služieb) pre iných ľudí alebo procesy, používajúce k tomu ľudí a nástroje“.²² Proces chápe ako objektívne prirodzenú postupnosť činností, vykonaných s úmyslom dosiahnutia daného cieľa v objektívne daných podmienkach. Je zrejmé, že pri procesoch hrá zásadnú rolu čas. „Každá činnosť je vykonávaná v istom čase, na časovej osi možno jednotlivé činnosti vždy usporiadať do jednoznačnej postupnosti. To sú spoločné vlastnosti všetkých procesov“.²³

A. Fiala definuje proces ako „účelne naplánovanú a realizovanú postupnosť činností, ktorá za pomoci zodpovedajúcich zdrojov prebieha v riadených podmienkach - reguluje transformáciu vstupov na výstupy“.²⁴ Iný pohľad majú J. Basl, M. Tůma a V. Glasl, ktorí charakterizujú proces ako „tok práce, postupujúci od jedného človeka k druhému a v prípade väčších procesov pravdepodobne z jedného útvaru do druhého“.²⁵

Predstavitelia M. Hammer a J. Champy vnímajú proces ako „súbor činností, ktorý si vyžaduje jeden alebo viacej druhov vstupov a tvoria výstup, ktorý má pre zákazníka

²² ŘEPA, V. 2007. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Praha : Grada Publishing, 2007. 15 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

²³ ŘEPA, V. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha : Grada Publishing, 2012. 15 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

²⁴ BERYOVÁ, D. – FIALA, A. 2005. Měření nákladů na kvalitu ve výrobním procesu. In *Svět kvality*. ISSN 1211-2011, 2005, roč. 12, č. 4, s. 34-38

²⁵ GRASSEOVÁ, M. a kol. 2008. *Procesní řízení*. Brno : Computer Press, 2008. 9 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

hodnotu“.²⁶ S ich názorom sa stotožňujú J. Nenadál a kol., ktorí vnímajú proces „ako ohraničenú skupinu vzájomne previazaných pracovných činností s vopred definovanými vstupmi a výstupmi, ktorý má jasne a presne definovaný začiatok aj koniec“.²⁷

Vnímanie významu pojmu proces autormi je slovne rôzne definované, avšak samotná podstata je v každej jednej z nich približná. Proces musí mať stanovený cieľ, ku ktorému celý jeho priebeh smeruje. Naplnenie tohto cieľa je dôležité nielen z pohľadu významu samotného procesu, ale aj pre rozvoj celej organizácie.

Definovanie cieľa určuje najvyšší manažment organizácie, nakoľko základnou úlohou vedenia je stanovenie strategických cieľov a určenie cesty na ich dosiahnutie. Táto stratégia sa rozpracováva do cieľov pre nižšie stupne riadenia a ciele sa konkretizujú až do cieľov jednotlivých procesov. Každý proces má svoje merateľné ukazovatele, na základe ktorých dokážeme vyhodnotiť úspech dosiahnutia plánovaných výsledkov. Za jednotlivé procesy a dosahovanie ich cieľov nesie zodpovednosť vlastník procesu.²⁸ Podľa J. Trunečka „každý z procesov by mal mať svojho vlastníka, ktorý je zodpovedný za priebeh procesu“.²⁹ V organizáciách bankového sektora ide väčšinou o vedúceho pracovníka, ktorého hlavnou úlohou je dohliadať na efektívne fungovanie a monitorovanie procesu, ako aj zabezpečovanie jeho systematického zlepšovania a riešenia problémov v jeho priebehu.

Výsledky procesov sú určené pre zákazníkov organizácie. Rozlišujeme ich na interných a externých. Internými zákazníkmi sú organizačné zložky, ktoré väčšinou výsledky jedného procesu – teda výstupy využívajú ako vstupy pre ďalšie procesy. Tu je veľmi dôležité zachovanie efektívnosti, čo znamená, že výstup z procesu musí byť zhodný so vstupom nasledujúceho procesu. Externými zákazníkmi môžu byť rôzne iné organizácie napr. parlament, vláda a podobne. Každý proces je spojený aj s rizikom, ktorý predstavuje určitý nežiaduci dopad na očakávaný výsledok procesu. Spočíva to napríklad v neefektívnom využití prostriedkov alebo vo výkone neúčelných činností. Aby sa

²⁶ HAMMER, M. - CHAMPY, J. 2000. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2000. 41 s. ISBN 80-731-8038-3.

²⁷ GRASSEOVÁ, M. a kol. 2008. *Procesní řízení*. Brno : Computer Press, 2008. 9 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

²⁸ CHARVÁT, J. 2006. *Firemní strategie pro praxi*. Praha : Grada Publishing, 2006. 59 s. ISBN 80-247-1389-6.

²⁹ TRUNEČEK, J. 1999. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1999. 33 s. ISBN 80-7079-083-0.

organizácia vyhla pôsobeniu rizika musí dodržiavať tzv. regulátory riadenia, záväzné pravidlá platné počas priebehu procesu. Prebiehajúce činnosti procesu na seba nadväzujú.

Procesy môžeme členiť z rôznych hľadísk. V odbornej literatúre je za najdôležitejšie členenie procesov považované členenie podľa ich dôležitosti a účelu. Toto členenie poskytuje základný prehľad o procesoch z hľadiska pridávania hodnoty³⁰ pre externého zákazníka, vo vzťahu k poslaniu organizácie. Uvedené členenie sa skladá z troch základných kategórií procesov.³¹

Hlavné, resp. kľúčové procesy sú podstatou pre naplnenie poslania organizácie. Predstavujú kľúčovú oblasť jej existencie a ich výsledkom sú produkty a služby, ktorých poskytovanie externému zákazníkovi je dôvodom existencie organizácie. Príkladom hlavných, resp. kľúčových procesov v organizáciách bankového sektora je príjem a spracovanie žiadosti o úver, spracovanie úveru, monitorovanie splácania úveru a pod. *Riadiace procesy* zabezpečujú rozvoj a riadenie výkonu organizácie, čím vytvárajú podmienky pre fungovanie ostatných procesov a tým podporujú činnosť celej organizácie. Príkladom riadiacich procesov v organizáciách bankového sektora je kultúra v organizácii alebo riadenie rizík. *Podporné procesy* považujeme za pomocné procesy, ktoré zabezpečujú podmienky pre kvalitný výkon ostatných procesov. Príkladom podporného procesu v organizáciách bankového sektora je správa a údržba informačných systémov.

Systematická identifikácia a manažment procesov používaných v organizácii a najmä ich vzájomné pôsobenie sa nazýva procesné riadenie. Procesné riadenie pomáha vytvárať partnerské vzťahy medzi zákazníkmi a dodávateľmi a zapája všetkých pracovníkov organizácie do plánovania, realizácie a zlepšovania procesov.³² Už zo samotného vývoja procesného manažmentu je zrejmé, v čom spočíva podstata procesného riadenia. Malé diferencie jej vnímania sú však medzi rôznymi autormi. Podstatou procesného riadenia je podľa *J. Trunečka* procesná orientácia, horizontálne riadenie a filozofia znalostného človeka. Procesná orientácia organizácie má dobre spracovanú

³⁰ Hodnota pre externého zákazníka stanovuje, ako proces prispieva k úžitku zákazníka, a to nielen z ekonomického hľadiska ako sú „náklady + zisk“, ale i z hľadiska procesného, vychádza sa z priority orientácie zákazníka, znalosti jeho potrieb, požiadaviek, prání a predstáv a ich premietnutie do príslušných procesov.

³¹ GRASSEOVÁ, M. a kol. 2008. *Procesní řízení*. Brno : Computer Press, 2008. 13 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

ŠÚBERTOVÁ, E. 2004. *Družstevnictvo v procese globalizácie*. Bratislava : Kartprint, 2004. 118 s. ISBN 80-88870-34-8.

³² HROMKOVÁ, L. – TUČKOVÁ, Z. 2008. *Reengineering podnikových procesů*. Zlín : Academia Centrum, 2008. 25 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

konceptiu a metodológiu. Jej výhodou je zákaznícka orientácia a vysoký stupeň flexibility. Princípom horizontálneho riadenia je tok práce nie hore alebo dole v rámci hierarchických úrovní riadenia, ale tok prechádza vodorovne. Znalosti, ktoré sú potrebné pre výkon procesu a jeho efektívny priebeh, by sa mali vhodne identifikovať, získať, uchovať, transformovať a kapitalizovať.³³

Iný pohľad na procesné riadenie má *L. Kryšpín*. Podľa neho je „procesné riadenie založené na maximálnej integrácii činností medzi jednotlivými organizačnými jednotkami, kde zásadnú inováciu predstavuje vnímanie procesu ako celku, pričom nie je rozhodujúce, či sa celý proces odohráva v jednej organizačnej jednotke, alebo prebieha naprieč celou organizáciou“.³⁴

Stotožňujeme sa s názorom *F. Šmídu*, ktorý procesné riadenie chápe ako „systémy, postupy, metódy a nástroje trvalého zaistenia maximálnej výkonnosti a neustáleho zlepšovania podnikových a medzipodnikových procesov, ktoré vychádzajú z jasne definovanej stratégie organizácie a ich cieľom je naplniť stanovené strategické ciele“.³⁵ Cieľom procesného riadenia je rozvíjať a optimalizovať chod organizácie tak, aby efektívne, účelne a hospodárne reagovala na požiadavky zákazníka

- spôsobom, ktorý:
 - definuje pracovný postup (proces) ako ucelený sled činností naprieč organizáciou,
 - pre každý proces definuje jeho vstupy, výstupy a zdroje,
 - definuje osobnú zodpovednosť za proces i za každú činnosť,
 - nastavuje systém merania výkonnosti procesov,
 - sleduje a vyhodnocuje každý proces,
- tak, aby:
 - bola dodržaná kvalita výsledkov procesov daná meranými ukazovateľmi a ich parametrami,
 - boli optimálne využívané dostupné zdroje,

³³ TRUNEČEK, J. 1999. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1999. 33 s. ISBN 80-7079-083-0.

³⁴ KRYŠPÍN, L. 2005. *Ekonomika procesního managementu v zhode s požiadavkami normy ISO 9001: 2000*. Praha : Oeconomica, 2005. 6 s. ISBN 80-245-0965-2.

³⁵ ŠMÍDA, F. 2011. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2011. 30 s. ISBN 978-80-247-6380-4.

- bola priebežne zvyšovaná výkonnosť organizácie podľa vopred známych a meraných ukazovateľov.³⁶

Skúmanie významu procesu a procesného riadenia vedie k záveru, že v teórii je značná rôznorodosť v ich definovaní. Táto rôznorodosť je spôsobená primárne v závislosti od vývoja procesného manažmentu. Zhodnotením názorov jednotlivých autorov môžeme povedať, že procesné riadenie je chápané ako manažérsky prístup riadenia vykonávaných činností v organizácii v určitom procesnom prístupe.

1.1.3 Porovnanie funkčného a procesného prístupu k riadeniu organizácie

Funkčný prístup k riadeniu bol po prvý krát definovaný v roku 1776 *Adamom Smithom* v jeho knihe *O pôvode bohatstva národov*. V tejto práci bola po prvý krát definovaná filozofia a základné zákonitosti funkčného prístupu.³⁷ Podstata funkčného prístupu spočíva v rozložení štruktúry organizácie podľa funkcií a hierarchií, v rozdelení práce na najjednoduchšie činnosti tak, aby boli jednoducho vykonané i nekvalifikovanými pracovníkmi. Predstavuje delenie práce medzi funkčné jednotky vytvorené na základe ich odbornosti. Organizačná štruktúra je založená na útvaroch, ktoré vykonávajú určité pracovné činnosti vybraného procesu. Celý tok týchto činností však nie je sledovaný ako celok. Preto každý prechod procesu od jedného útvaru k druhému predstavuje určité časové straty a informačné šumy, čo pre organizáciu znamená rizikové miesta. Organizácia je potom riadená potrebami jednotlivých funkčných jednotiek a cesta k zlepšeniu vo funkčne riadenej organizácii spravidla vedie cez zvyšovanie výkonnosti každej organizačnej jednotky.³⁸

Základnou charakteristikou procesného prístupu k riadeniu je schopnosť organizácie rýchlo reagovať na rozdielne požiadavky zákazníkov a ich naplnenie. Umožňuje pružný prechod z vybavovania požiadavky jedného zákazníka k vybavovaniu inej požiadavky pre druhého zákazníka a to aj s dosiahnutím vyššej efektívnosti

³⁶ GRASSEOVÁ, M. a kol. 2008. *Procesní řízení*. Brno : Computer Press, 2008. 42 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

³⁷ Bližšie definované v kapitole 1.1.1

³⁸ TRUNEČEK, J. 1997. Restrukturalizace: funkční kontrola procesní přístup. In *Moderní řízení: měsíčník pro vrcholový a střední management, lektory, personalisty i podnikatele*. ISSN 0026-8720, 1997, roč. 32, č. 8, s. 29-33.

a hospodárnosti vykonávanej činnosti. Procesný prístup vyjadruje vzájomné previazanie procesov v organizácii, ktoré smerujú k určitému cieľu. Cieľ je jeho podstatou.³⁹

Vzájomným prepojením a následným porovnávaním oboch prístupov sa zaoberalo mnoho významných predstaviteľov.⁴⁰ Skúmanie jednotlivých názorov a poznatkov nás priviedlo k názoru M. Hammera,⁴¹ ktorý sa pri porovnávaní funkčného a procesného prístupu k riadeniu organizácie zameriava na tri základné oblasti – práca, riadenie a organizáciu ako celok, ktoré považuje za východisko pre pochopenie rozdielov v oboch prístupoch. V nižšie uvedenom texte chceme poukázať na výhody, ktorými procesný prístup k riadeniu oproti funkčnému prístupu disponuje.

Prvou oblasťou porovnania oboch prístupov k riadeniu organizácie je *práca*. V organizáciách, v ktorých sa uplatňuje funkčný prístup k riadeniu, zohráva veľkú úlohu špecializácia práce. Práca je rozdelená na čiastkové pracovné činnosti a jednotliví pracovníci sú v týchto organizáciách školení len na vykonávanie tých úloh, ktoré budú vo svojom zamestnaní vykonávať. Ako príklad vyššie uvedeného, uvádzame pracovníka organizácie bankového sektora, ktorý rozhoduje o schválení alebo zamietnutí žiadosti o úver. Pracovník vo väčšine prípadov nemá hlbší prehľad o tom, čo sa so žiadosťou o úver deje pred tým a ani po tom, než sa dostane na jeho stôl. Mechanizmus práce vo funkčne riadenej organizácii a hranice organizačnej štruktúry ho nijako nenúti k tomu, aby sa zaujímal o to, či bola iným pracovníkom žiadosť o úver vyplnená správne, alebo či klient dostal po schválení úveru peniaze včas. Pracovník si svoju prácu odvedie správne a podľa toho bude aj ohodnotený.

Podľa M. Hammera má však špecializácia práce vo funkčne riadených organizáciách niekoľko nedostatkov, ktoré bránia celkovému rozvoju organizácie. Ako vidieť z predchádzajúceho príkladu, pracovníci vo funkčne riadenej organizácii vedia, čo majú robiť a ako, ale chýba im širší rozhľad a nemajú predstavu o tom, ako ich práca

³⁹ GRASSEOVÁ, M. a kol. 2008. *Procesní řízení*. Brno : Computer Press, 2008. 43 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

⁴⁰ GRASSEOVÁ, M. a kol. 2008. *Procesní řízení*. Brno : Computer Press, 2008. 45 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

HROMKOVÁ, L. – TUČKOVÁ, Z. 2008. *Reengineering podnikových procesů*. Zlín : Academia Centrum, 2008. 28 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

MLÁDKOVÁ, L. – JEDINÁK, P. 2009. *Management*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2009. 207 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

TRUNEČEK, J. 1999. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1999. 111 s. ISBN 80-7079-083-0.

⁴¹ HAMMER, M. 1996. *Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and lives*. New York : HarperCollins Publishers, 1996. 3 s. ISBN 0-88730-729-9.

zapadá do celkového výstupu. Výsledok ich práce potom vedie k tomu, že vykonávané činnosti sú komplikované, nepridávajú výstupom žiadnu hodnotu a proces zlyháva medzi funkčnými útvarmi. Podľa neho je procesná práca oproti tomu „zákaznícky orientovaná, holistická a upriamená na výsledok“.⁴² Zákaznícka orientácia procesnej práce znamená, že subjekty, ktoré prácu vykonávajú, vedia ku komu smerujú jej výstupy. Význam procesnej práce tkvie najmä v pochopení procesu ako celku. Upríamiť sa na výsledok znamená vychádzať zo samotnej podstaty procesu a tvorby výstupu, ktorý má pre zákazníka hodnotu. Je preto dôležité, aby sa na činnosť organizácie rovnako pozerali aj jej pracovníci, vykonávali svoje úlohy a mysleli pri tom procesne.

Organizácia, ktorá implementuje procesné riadenie do svojej štruktúry, prechádza určitými zmenami, ktoré môžu byť vnímané zo strany pracovníkov negatívne. Najzávažnejším dôvodom je automatizácia procesov a následné znižovanie pracovných miest. Využitie informačných technológií v rôznych oblastiach organizácie umožňuje nahradiť ľudskú pracovnú silu hardwarom a softwarom, čo následne vedie k znižovaniu nákladov, k skracovaniu procesných časov i odstránení chybovosti ľudskej práce pri jednotlivých procesoch organizácie. Obavy zo zmeny, či už zo straty pracovnej pozície alebo kolegov v dôsledku zefektívňovania procesov, je najčastejším problémom manažmentu ľudských zdrojov v transformujúcej sa organizácii na procesne orientovanú.⁴³ Zvyšuje sa tak aj nedôvera v manažment organizácie, pretože prínos procesného riadenia sa spravidla prejaví neskôr, než jeho negatívne aspekty. V neposlednom rade môže dôjsť aj k blokovaniu know-how jednotlivých pracovníkov. Niektoré činnosti sú totiž v organizáciách veľmi špecifické a bez spolupráce pracovníkov, ktorí ich vykonávajú, sa len ťažko hľadajú indikátory ich skutočne odvedenej práce. Pracovníci totiž protestujú proti identifikovaniu ich slabých miest a tiež prejavujú nespokojnosť s následným zefektívňovaním procesov.

Vyššie uvedené negatíva, ale i mnohé iné, musí manažment organizácie pri implementácii procesného riadenia zohľadňovať. Podcenenie ktoréhokoľvek z nich môže prekaziť snahu vedúcich pracovníkov o procesné riadenie.

⁴² HAMMER, M. 2001. The process enterprise: an executive perspective. In *Hammer and company* [online]. 2001. 5 p. [cit. 2012.03.15.] Dostupné na internete: <<http://www.hammerandco.com/pdf/Process-Enterprise-exec.pdf>>.

⁴³ HOSPODÁŘOVÁ, J. 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2008. 62 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

Využitie procesného manažmentu vedie k zásadným zmenám i v druhej oblasti porovnania oboch prístupov v organizácii a to v *riadení organizácie*. V tejto oblasti možno za najvýraznejšie odlišenie od funkčného prístupu k riadeniu považovať rolu vlastníka procesu, ktorú sme spomenuli v časti 1.1.2. Úloha vlastníka procesu je explicitne spätá s novým pohľadom na tvorbu výstupov. Vo vnútri procesne riadenej organizácie je prerozdelenie zodpovednosti absolútne odlišné v porovnaní s funkčne riadenými organizáciami, pretože čiastočná zodpovednosť, ktorá vyplýva z ohraničenia organizačnej štruktúry, je nahradená komplexnou zodpovednosťou. *M. Robson* a *P. Ullah* vo svojej príručke uvádzajú, že manažér v klasickom chápaní je „v konečnom dôsledku zodpovedný za účinnosť a efektívnosť každodenných činností, z ktorých pozostáva práca jeho konkrétneho oddelenia. Je zapojený len do časti procesu a sleduje iba každodennú výkonnosť“. ⁴⁴ Úlohy vlastníka procesu sú teda odlišné od úloh manažéra a vyplývajú z celkovej zodpovednosti za výstupy procesu a aj za uspokojovanie potrieb jeho zákazníkov. *M. Hammer* naopak tvrdí, a s týmto názorom sa stotožňujeme, že „vlastník procesu musí mať reálnu zodpovednosť ako aj právomoc pri dizajnovaní procesu, meraní jeho výkonnosti a tréningu pracovníkov, ktorí ho vykonávajú“. ⁴⁵

Podľa nášho názoru, v procesne orientovanej organizácii rola vlastníka procesu neriadi každodennú činnosť svojich podriadených, neusmerňuje a nekontroluje, čo a ako robia jeho pracovníci. V prvom rade navrhuje istý štandard, ktorý by bol zárukou hodnotného výstupu pre zákazníka a za druhé, nastavuje potrebné kritériá, na základe ktorých bude môcť vyhodnocovať výkonnosť procesu, ako celku. Vlastník procesu nekontroluje výkony jednotlivých pracovníkov, ale výsledky ich spoločnej práce. Kontrolu individuálnych činností jednotlivcov vykonávajú vyššie orgány procesného manažmentu, aby sa tak identifikovali slabé miesta procesu. S rastúcim stupňom procesného riadenia sa totiž zvyšuje aj počet dostupných indikátorov výkonnosti jednotlivých pracovníkov a je teda jednoduchšie označiť pracovníka, ktorý podáva omnoho menší výkon, než ostatní.

⁴⁴ ROBSON, M. – ULLAH, P. 1998. *Praktická príručka podnikového reengineeringu*. Praha : Management Press, 1998. 58 s. ISBN 80-85943-64-6.

⁴⁵ HAMMER, M. 2001. The process enterprise: an executive perspective. In *Hammer and company* [online]. 2001. 6 p. [cit. 2012.03.15.] Dostupné na internete: <<http://www.hammerandco.com/pdf/Process-Enterprise-exec.pdf>>.

Z vyššie uvedeného je zrejmé, že kvalitná príprava pracovníkov zúčastnených na procese zohráva dôležitú úlohu v procesne orientovanej organizácii. Pod prípravou rozumieme kvalitný tréning pracovníkov, v ktorom je potrebné im vysvetliť, ako ich práca zapadá do konceptu celkového procesu a aký má vplyv na výstupy.

Pokiaľ vlastník procesu úspešne zvláda vyššie uvedené úlohy, môže dôjsť k ďalšiemu kroku, ktorý odlišuje procesné riadenie od funkčného riadenia a to je presun kompetencií a právomoci na miesta, kde sa v skutočnosti rozhoduje. Už prv bolo naznačené, že vo funkčne riadených organizáciách majú pracovníci na najnižších úrovniach organizačnej štruktúry len minimálne respektíve žiadne rozhodovacie právomoci. Dizajn procesu a školenie pracovníkov v procesne orientovaných štruktúrach by mali poskytnúť pracovníkom možnosť riadiť operatívu vlastnými silami. Pracovník banky, ktorý mal predtým za úlohu iba spracovanie úveru, by mal byť v procesnej organizácii schopný zvládnuť všetky úlohy spojené so žiadosťou o úver až po rozhodnutie o jeho schválení, prípadne zamietnutí.

Ohliadnuc od toho, že práca v procesne riadenej organizácii vedie od úzkej špecializácie k všeobecným znalostiam celého procesu, podporné prostriedky procesov (napr. informačné systémy) sú nastavené tak, aby umožňovali pracovníkom rozhodovať individuálne. S pridelenými kompetenciami však súčasne prichádza i náležitá zodpovednosť. Pracovníci už nie sú posudzovaní na základe plnenia si svojich parciálnych úloh. Ich hodnotenie, ako aj odmeňovanie, závisí od výkonnosti celého procesu a samozrejme tiež od spokojnosti zákazníka, ku ktorému smerujú výstupy procesu.

V prvej oblasti porovnania oboch prístupov k riadeniu organizácie sme spomenuli kritiku procesného prístupu k riadeniu v súvislosti s automatizáciou procesov a následným znižovaním pracovných miest. Presun kompetencií na nižšie úrovne v rámci organizácie v radoch pracovníkov i vedúcich pracovníkov je rovnako často kritizovaný. Pracovníci sú nespokojní s požiadavkami, ktoré na nich procesná organizácia kladie, vedúci pracovníci sa bránia strate formálnej moci. Pokiaľ totiž odoberieme rozhodovaciu kompetenciu manažérovi, prichádza o svoje dominantné postavenie a kontrolu nad pracovníkmi. Pracovník, naopak, dostáva do rúk silný nástroj, ktorý môže jeho prácu významne obohatiť. Musí sa ale vyrovnáť s veľkou zodpovednosťou, ktorá sa od neho očakáva.

Vyššie uvedený text by mohol naznačovať, že určením vlastníka procesu dochádza k výmene pôvodných funkčných manažérov, no nie je to však celkom tak. Rola vlastníka procesu sa však môže ukázať ako problematická pri riadení organizácie prostredníctvom procesov, ktoré prechádzajú naprieč funkčnými oblasťami. *H. Davenport* označuje vlastníctvo procesu za „alternatívny rozmer formálnej organizačnej štruktúry, ktorý počas obdobia radikálnej procesnej zmeny dostáva prednosť pred ostatnými dimenziami štruktúry“.⁴⁶ Vlastník procesu pôvodných funkčných manažérov nenahrádza, skôr ich dopĺňa. Vlastník procesu reprezentuje procesnú orientáciu v organizácii a zaručuje správne fungovanie procesu ako celku. Navrhuje a zosúladzuje kooperáciu jednotlivých funkčných útvarov tak, aby bola výkonnosť a efektivita procesu na požadovanej úrovni. Zabezpečuje sa tak nielen správne plnenie čiastkových činností, ale aj ich zodpovedajúce prepojenie do celku, ktorý vytvára hodnotu pre zákazníka.

Tretou oblasťou, ktorej sa podľa *M. Hammera* implementácia procesného prístupu do riadenia najviac dotýka, je práve *organizácia* ako taká. Aby bola premena z funkčne riadenej organizácie na procesnú úspešná, nepostačuje len zmeniť popis pracovných činností alebo zriadiť nové pracovné pozície. Implementácia procesného prístupu do riadenia organizácie si vyžaduje zmenu najmä v myslení ľudí na všetkých úrovniach v organizácii – od majiteľa organizácie až po posledného elementárneho pracovníka. *M. Hammer* vo svojom článku „*The Process Enterprise: An Executive Perspective*“⁴⁷ uvádza 13 charakteristík, ktoré by mala brať do úvahy každá organizácia pri prechode na procesne orientovanú organizáciu. V tabuľke 1 sme ich rozdelili do dvoch skupín.

Tabuľka 1 Charakteristiky procesnej orientácie

PODSTATNÉ	PODPORNÉ
Model	Procesná gramotnosť
Vlastníci procesov	Integrácia
Dizajny	Organizačná kultúra
Systém merania	Informačné technológie
Tímy	Prostredie
Vedenie	Systémy ľudských zdrojov
	Manažérske systémy

Zdroj: vlastné spracovanie

⁴⁶ DAVENPORT, T. H. 1993. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 7 s. ISBN 0-87584-366-2.

⁴⁷ HAMMER, M. 2001. The process enterprise: an executive perspective. In *Hammer and company* [online]. 2001. 12 p. [cit. 2012.03.15.] Dostupné na internete: <<http://www.hammerandco.com/pdf/Process-Enterprise-exec.pdf>>.

- **Podstatné charakteristiky procesnej orientácie organizácie**

Prvou podstatnou charakteristikou procesnej orientácie v organizácii je tzv. *Model*. Podľa M. Hammera, organizácia, ktorej cieľom je transformácia na procesnú organizáciu musí disponovať prehľadom svojich procesov, ich hlavných vstupov, výstupov a rovnako aj vzťahov v rámci organizácie, ako aj voči externému prostrediu. Plní podobnú úlohu, ako organizačná štruktúra vo funkčne riadenej organizácii, poskytuje základný obraz organizácie ako celku. Organizácie bankového sektora využívajú rôzne metodiky,⁴⁸ ktoré im umožnia sprehľadniť všetky vyššie uvedené vzťahy. Jednou z nich je aj metodika ARIS od prof. Scheera.⁴⁹ Hlavným cieľom metodiky je sprehľadniť organizácii všetky procesy, vstupy, výstupy tak v rámci organizácie ako aj mimo nej.

Vlastníkov procesov považuje M. Hammer za jeden z najväčších rozdielov medzi klasickou a procesne riadenou organizáciou. Úlohy vlastníkov procesov sú dôležitou súčasťou procesného riadenia, pretože reprezentujú nové nazeranie na činnosti i orientáciu voči zákazníkovi. Vlastníci procesov vytvárajú a riadia ich dizajn, poskytujú pracovníkom, ktorí ich vykonávajú potrebnú pomoc vo forme vzdelávania, tréningov, informačných systémov, merajú výkonnosť procesov a rovnako tak pracujú na zmene procesov. Vlastníkmi procesov v organizáciách bankového sektora sú spravidla pracovníci konkrétnych útvarov. Príkladom je úsek Riadenia rizík, kde je za vlastníka označený kľúčový manažér, ktorý definuje, ako má napríklad proces hypotekárneho úveru prebiehať. O zmene procesov v organizáciách bankového sektora rozhoduje prvý vlastník, t. j. člen predstavenstva so zodpovednosťou za danú oblasť pri novej stratégii alebo cieľoch z úrovne korporácie. Druhý vlastník procesu, t. j. kľúčový manažér procesu, rozhoduje a navrhuje zmenu procesu v prípade ak sú problémy s výkonnosťou procesu. A tretí vlastník procesu z úrovne kompetenčného centra rozhoduje o zmene procesu najmä pri celkových zmenách, ktoré sa dotýkajú konkrétného procesu, napríklad pri vytváraní nového systému, alebo i na základe vlastných analýz.

⁴⁸ napr. Participatory Process Prototyping (PPP) prof. Gappmaiera či metodika DoD.

⁴⁹ ŘEPA, V. 2007. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Praha : Grada Publishing, 2007. 44 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

Vedenie. Implementácia procesného riadenia si vyžaduje podporu Top manažmentu organizácie. Zmena je zväčša radikálna. P. J. Kotter⁵⁰ pokladá za hlavnú príčinu krachu transformácie práve nedostatočnú podporu vedenia. Podľa neho, ak nebudú mať pracovníci zodpovední za implementáciu dostatočnú podporu, zmena na procesnú organizáciu bude s najväčšou pravdepodobnosťou neúspešná.

Dizajny procesov predstavujú spôsob, akým majú byť vykonávané jednotlivé činnosti v rámci procesu za účelom vyprodukovania očakávaného výstupu. Identifikujú, kto ich realizuje a v akom poradí za sebou nadväzujú. V organizáciách bankového sektora sú dizajny procesov upravované informačnými technológiami.

Systém merania je podstatnou súčasťou implementácie procesného manažmentu v organizácii. Meraním procesov organizácia získa informácie o tom, ako jej procesy pomáhajú k napĺňaniu jej stanovených cieľov. M. Hammer uvádza: „ak sa organizácia nezaviaže k meraniu procesov, znamená to, že sa vzdáva svojej procesnej orientácie“.⁵¹ O výkonnosť procesov prejavujú väčší záujem i pracovníci, ktorí sú ich súčasťou.

Tímy. Procesná orientácia v organizáciách spája ľudí do tímov. Hranice organizačnej štruktúry sa rozširujú a vznikajú tímové štruktúry, ktoré sú podstatou procesnej práce. Pracovníci tiež získavajú oveľa lepší prehľad o fungovaní celého procesu. Príkladom tímov v organizáciách bankového sektora sú tímy analytikov úverového rizika, analytikov trhového rizika, produktový tím apod.

- ***Podporné charakteristiky procesnej orientácie organizácie***

Prvou z podporných charakteristík procesnej orientácie organizácie je *Procesné vzdelanie*. Pre implementáciu procesného riadenia nie je nevyhnutnosťou, napriek tomu je znalosť procesov v organizácii medzi pracovníkmi veľmi dôležitá. Organizácie bankového sektora majú vytvorené samostatné školiace oddelenia, ktoré sa vzdelávaním a rôznymi tréningy svojich pracovníkov zaoberajú.

⁵⁰ KOTLER, J. P. 2007. Leading change. Why transformation efforts fail. In *Harvard Business Review* [online]. 2007. 96 – 103 p. [cit. 2012.04.07.] Dostupné na internete: <http://wiki.tafensw.edu.au/sydney/myleadership/images/e/e8/Leading_change_HBR.PDF>. ISSN. 0017-8012.

⁵¹ HAMMER, M. 2001. The process enterprise: an executive perspective. In *Hammer and company* [online]. 2001. 12 p. [cit. 2012.03.15.] Dostupné na internete: <<http://www.hammerandco.com/pdf/Process-Enterprise-exec.pdf>>.

Integrácia predstavuje prepojenie jednotlivých procesov v organizácii do celku. V organizáciách bankového sektora sa integrácia prejavuje napríklad prepojením procesu spracovania hypotekárneho úveru s internými databázami. Vlastníci procesov a manažéri majú jasne vytýčené kompetencie, aby nedochádzalo k nezhodám, ako pri funkčnej štruktúre organizácie.

Organizačná kultúra a Informačné technológie. Zmena organizačnej kultúry je veľmi zložitým procesom. Pre implementáciu procesného riadenia nie je nevyhnutnou, no pre udržanie procesného povedomia už áno. Naopak, informačné technológie predstavujú jeden z najdôležitejších prostriedkov podpory procesného riadenia – od rýchlejšej komunikácie až po automatické riadenie niektorých procesov pomocou integrovaných systémov.

Pracovné prostredie je ďalším významným faktorom procesného riadenia. Zmena pracovného prostredia môže pozitívne vplyvať na rýchlejšiu a efektívnejšiu adaptáciu procesnej organizácie. Príkladom zmeny prostredia môže byť dizajn pracovísk, ktoré odstráni funkčné hranice a naopak podporí tímovú prácu (napríklad tzv. „open-space“ priestory v organizáciách bankového sektora).

Systémy ľudských zdrojov. Ak sa zmení povaha práce v procesnej organizácii, mala by zároveň prísť aj zmena v odmeňovaní pracovníkov. Čiastočné prepojenie výkonnosti procesu s odmeňovaním vedie k vytvoreniu spoločných cieľov pre všetkých pracovníkov a zvyšuje sa tým procesné povedomie v organizácii. Systém odmeňovania musí byť nastavený veľmi obozretné, aby neprišlo k podpore nežiaduceho správania zo strany pracovníkov. Pri nesprávnom systéme odmeňovania by rovnako tak mohlo dôjsť k potláčaniu zodpovednosti jednotlivca a odmeňovaniu len na základe tímových výkonov.

Manažérske systémy umožňujú činnosti ako plánovanie či rozpočtovanie, naviazať na procesy. Implementáciou takýchto systémov sa zaručí, že rozhodovací proces v organizácii je, podobne ako práca jednotlivcov, vnímaný z pohľadu procesov a nie funkčných zložiek.

Porovnaním funkčného a procesného prístupu k riadeniu organizácie môžeme povedať, že oba prístupy, či už funkčný prístup alebo procesný, majú v organizáciách svoje opodstatnenie. V súčasnosti sa v mnohých organizáciách od funkčného prístupu úplne neupúšťa, najmä čo sa týka organizačných štruktúr. Je však pravdou, že v súčasnosti sa

oveľa viac uprednostňuje procesný prístup k riadeniu, čo zaručuje organizáciám silnejšie postavenie na trhu najmä konkurujúcich si organizácií v tom istom odvetví. Príkladom je aj odvetvie bankovníctva, ktorému sa v tejto práci budeme ďalej venovať.

1.1.4 Význam trendov procesného manažmentu a ich smerovanie od funkčného prístupu k procesnému

Ucelený prístup k riadeniu organizácií je dlhodobo riešenou problematikou v oblasti manažmentu. Pre rozvoj organizácií sú však uzavreté teórie nepostačujúce a manažérska prax vyžaduje všeobecnejšie postupy a metódy. Preto sa v aplikáciách predstavitelia manažmentu prikláňajú skôr k procesnému prístupu, ktorý zdôrazňuje komplexné chápanie javov a procesov organizácie a to nielen z pohľadu vnútorného prostredia, ale aj vonkajšieho okolia.⁵²

Jednou z prvých, významných metód procesného prístupu k riadeniu je tzv. reengineering. Táto metóda procesného riadenia, ktorú v 80. rokoch 20. storočia navrhli Michala Hammer a Jamesa Champy,⁵³ spočíva v zásadnom alebo úplnom preprojektovaní procesov. „Predmetom reengineeringu je zásadná a radikálna prestavba (redesign) podnikových procesov za účelom skokového zdokonalenia výkonnosti v prostredí spoločnosti“.⁵⁴

Reengineering sa zameriava na extrahovanie istých činností či procesov, ktoré majú rozhodujúci vplyv na úspech organizácie, lebo ich realizáciou sa dosiahne maximum pridanej hodnoty pre zákazníka. Základné pravidlo reengineeringu je rozvíjať veci, ktoré prinášajú úžitok zákazníkovi.⁵⁵ Dôležitým aspektom nielen pri aplikácii reengineeringu, ale i procesného riadenia, je identifikácia kľúčových procesov prebiehajúcich v organizácii.

⁵² TRUNEČEK, J. 1999. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1999. 60 s. ISBN 80-7079-083-0.

⁵³ HAMMER, M. - CHAMPY, J. 2000. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2000. 38 s. ISBN 80-731-8038-3.

⁵⁴ HAMMER, M. - CHAMPY, J. 2000. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2000. 38 s. ISBN 80-731-8038-3.

⁵⁵ THOMASOVÁ, E. 2007. *Organizovanie*. Bratislava : Ekonóm, 2007. 180 s. ISBN 978-80-225-2420-9.

Z hľadiska rozsahu realizovanej prestavby procesov môžeme reengineering klasifikovať ako:⁵⁶

- Total Business Reengineering (TBR) – komplexný reengineering, kedy sú zmeny realizované nielen vo vnútri organizácie, ale i v jeho blízkom relevantnom okolí. Tu môžeme identifikovať dva odlišné pohľady na reengineering a to reengineering zvnútra von, pričom sa jedná o prechod organizácie na procesné myslenie a reengineering zvonku dovnútra, čo predstavuje integráciu kľúčového zákazníka do procesu podnikania.
- Work Process Reengineering (WPR) – zmeny sú realizované len na úrovni určitej časti organizácie. Predmetom zmeny sú teda jednotlivé procesy. Tento čiastočný reengineering je väčšinou chápaný ako stupeň ku komplexnému reengineeringu.
- Business Process Reengineering (BPR) – zmeny sú realizované v celej organizácii a postihujú mäkké i tvrdé faktory prosperity. Využíva sa spolupôsobiaci tzv. synergický efekt z jednotlivých preprojektovaných procesov v rámci WPR.

Nový prístup k vytvoreniu a implementácii procesov v súčasnosti je nazývaný treťou vlnou reengineeringu - Business Process Management (BPM). Význam tretej vlny spočíva v schopnosti vytvoriť jedinú definíciu procesu, v ktorej môžu byť poskytnuté rôzne uhly pohľadov na samotný proces a postavenie rôznych informačných systémov. Prakticky to znamená, že rôzni ľudia s rôznymi odbornosťami môžu vidieť rovnaký proces rôzne a zaobchádzať s ním tak, ako im to vyhovuje. Všetci zúčastnení pritom pracujú s jedným zdrojom. Príkladom vyššie uvedeného názoru môže byť manažér, ktorý môže pracovať s procesom, ktorého výkonnosť môže porovnávať s ukazovateľmi výkonnosti. V odbornej literatúre sú tieto ukazovatele pomenované ako key performance indicators⁵⁷ (ďalej len KPI). KPI ukazovatele musia byť v organizácii dobre nastavené, aby mohli zabezpečiť dostatočnú vypovedaciu schopnosť o meraní vybraného procesu. Ich výber závisí od rozhodnutia organizácie, ktorá musí pri výbere týchto ukazovateľov zvážiť, či uprednostní ľahko merateľné KPI, ktoré nemajú reálny súvis s výkonom, alebo

⁵⁶ KELADA, J. N. 1996. *Integrating Reengineering with Total Quality*. Winsconsin : ASQ Quality Press, 1996. 76 s. ISBN 0-87389-339-5.

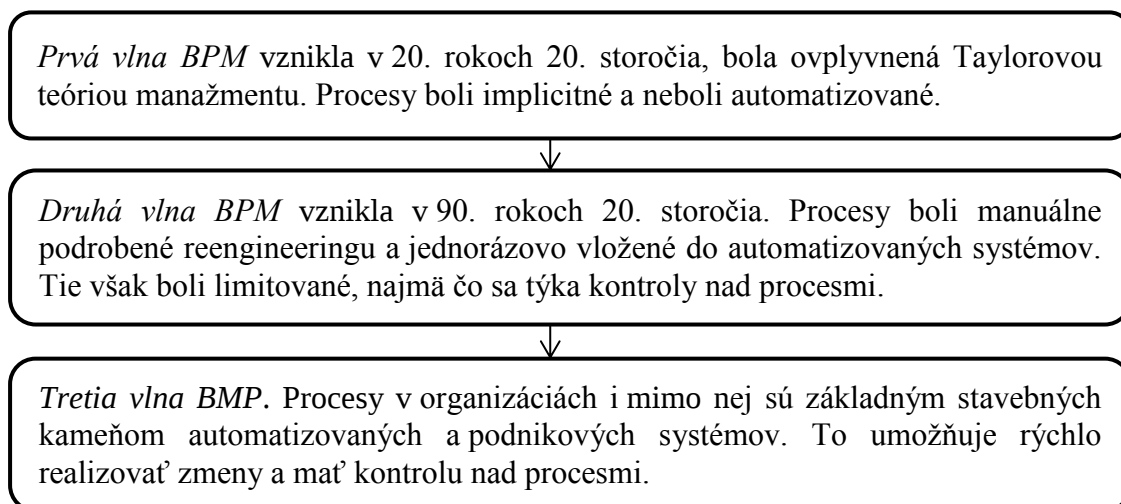
TRUNEČEK, J. 1997. *Management v informační společnosti*. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1997. 220 s. ISBN 80-7079-201-9.

⁵⁷ FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. 2010. *Reporting*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 10 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

sofistikovaným KPI, ktoré odrážajú realitu, ale častokrát pre svoju komplexnosť ich nie je možné dobre interpretovať.

Práve schopnosť vytvárať tieto rôzne pohľady z jedného zdroja odlišuje tretiu vlnu BMP od predchádzajúcich technologických inovácií. Vývoj reengineeringu, ktorý smeruje k tretej vlne BPM je znázornený na obrázku.⁵⁸

Obrázok 2 Vývoj reengineeringu smerujúci k tretej vlne BMP



Zdroj: vlastné spracovanie

Tretia vlna BMP je určená predovšetkým pre ľudí v oblasti obchodu. Predstavuje konvergenciu manažérskych teórií,⁵⁹ zahŕňa vizualizáciu, dizajn, rozmiestnenie, vykonávanie, vzájomné ovplyvňovanie, riadenie, optimalizáciu a v neposlednom rade analýzu procesov.

Porovnaním novej vlny BMP s predchádzajúcimi vlnami reengineeringu môžeme konštatovať, že reengineering vedie skôr k redesignu procesu a jeho jednorazovej implementácii než k vytvoreniu procesu, ktorý je následne možné ľahko meniť a prepojiť s inými procesmi. V dobách najväčšej slávy reengineeringu nedokázali informačné technológie účinne podporovať potreby obchodu. Organizácie (aj z bankového sektora) však nepotrebujú jednotlivé procesy jednorázovo opraviť, potrebujú vytvoriť prostredie, ktoré bude podporovať efektívnosť a flexibilitu všetkých procesov v organizácii i mimo nej.

⁵⁸ ŠMÍDA, F. 2011. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2011. 167 s. ISBN 978-80-247-6380-4.

⁵⁹ Príkladom je TQM, Six Sigma, systémové prístupy s modernými technológiami a vývojom aplikácií: web služby, workflow a podobne.

V súčasnosti už vieme, že extrémne aplikácie reengineeringu nepriniesli očakávané výsledky a napr. podľa *P. F. Druckera* išlo skôr o nástroj pre „vedecké zdôvodnenie prepúšťania pracovníkov“, ⁶⁰ napriek tomu bol o jeho aplikáciu stále záujem a vďaka rozvíjajúcemu sa metodickému aparátu a viac-menej úspešnej implementácii menej radikálnych variantov nemožno poprieť jeho významný vplyv na posun paradigmy akcentujúcej na znalostnú ekonomiku. Napriek tomu v súčasnosti zaznamenávame skôr návrat organizácií k myšlienke kontinuálneho vývoja, avšak s vedomím existencie možnosti skokového zlepšenia súčasných procesov.

Ďalším významným trendom procesného prístupu k riadeniu je manažment zmien prostredníctvom optimalizácie procesov. Optimalizácia môže byť vykonaná rôznymi spôsobmi, medzi ktoré môžeme zaradiť napríklad zvyšovanie zodpovednosti pracovníkov, variantné prevedenie procesov, využitie informačných technológií, ale aj prenesenie určitých činností na externé spoločnosti. Myšlienka optimalizácie procesov organizácie je v podstate totožná s ostatnými vyššie uvedenými formami. Cieľom zmeny procesov je dosiahnutie zvýšenia výkonnosti v oblasti nákladov, kvality ako aj poskytovania služieb zákazníkom.

Z pohľadu prístupu k zvyšovaniu spokojnosti zákazníka zohráva dôležitú rolu v modernom manažmente projektový manažment. Jeho zameranie smeruje k optimalizácii nákladov, času a kvality, čo je pre zákazníka podstatné. Úloha projektového manažmentu je v organizácii prístupu, vytváraní spoľahlivého plánu a v dohliadaní na jeho realizáciu tak, aby bola dosiahnutá maximálna úspora času, znížené náklady a najvyššia kvalita.

Dôležitým nástrojom pri realizovaní zmien v organizáciách tak, aby boli prispôbené aktuálnym trhovým podmienkam, je benchmarking. Poskytuje nové podnety k zjednodušovaniu a urýchleniu procesov, čím napomáha k zlepšovaniu a porozumeniu zmien a tým k spokojnosti zákazníkov. Výraznú mieru dôležitosti majú v manažmente aj informačné technológie, ktoré vo veľkej miere uľahčujú celkové fungovanie procesov a prinášajú pre zákazníka pridanú hodnotu v rôznych formách.

Vďaka informačným technológiám si postavenie v moderných formách manažmentu vybudoval aj marketing. Rozvoj marketingu predstavuje pre organizácie

⁶⁰ TRUNEČEK, J. 1999. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1999. 61 s. ISBN 80-7079-083-0.

obrovské príležitosti predovšetkým v oblasti oslovenia zákazníka, vytvorenia si dobrého mena na trhu, či zefektívnenie vynaložených prostriedkov. Súčasné trendy manažmentu sa čoraz viacej zameriavajú na to, aby činnosť organizácií bola efektívna, prinášala zvýšenie hospodárnosti či kládla dôraz na pridanú hodnotu pre zákazníka.

Analytici a skúsení manažéri hľadajú spôsoby riešenia problémov spojených s riadením organizácií. Prebiehajú zmeny v prístupoch k vedeniu pracovníkov a kladie sa dôraz na ich rozvoj a využívanie ľudského potenciálu. V prvom rade je však dôležité poznať podstatu teórií a prístupov a uvažovať nad celkovým kultúrnym, demografickým, geografickým a aj sociálno-ekonomickým a politickým postavením krajiny, v ktorej sa uplatňujú. Pri vnímaní týchto vonkajších faktorov môže byť prínos manažérskych teórií skutočne významným.

1.2 Výkonnosť organizácie a jej prepojenie s procesným riadením

V dobe *Adama Smitha* a všeobecne v dobách, ktoré sa vyznačovali miernym tempom predvídateľných zmien, nenasýtenosti trhu a dostatkom zdrojov, bolo riadenie organizácií podľa princípu špecializácie práce úspešné. Ako model riadenia nie sú však funkčné špecializácie v turbulentnom prostredí organizácií úplne dostačujúce. Kľúčom k efektívnosti sú naopak aplikácie procesného prístupu. Výkonnosť procesne riadených organizácií vyplýva z vlastností procesu. Tieto vlastnosti sú úplne odlišné od vlastností, ktoré sú charakteristické pre tradičné usporiadanie, založené na špecializácii práce.⁶¹

Proces je veľmi účinným nástrojom zlepšovania výkonnosti organizácií. V porovnaní s výkonnosťou, ktorú umožňujú dosiahnuť funkčné špecializácie, je proces prostriedkom k nesmierne efektívnej tvorbe hodnoty. Organizácie vedie k tomu, aby o svojej činnosti premýšľala z pohľadu zákazníka i z hľadiska výsledku. Čím viac organizácií prechádza na procesné riadenie, tým viac sa objavujú nedostatky súčasných systémov merania výkonnosti, ktoré sú založené predovšetkým na finančných ukazovateľoch.⁶²

Pohľad na výkonnosť organizácie môže byť autormi vnímaný rôzne. *J. Wagner* chápe výkonnosť ako „schopnosť porovnávať skúmané a referenčné javy z hľadiska

⁶¹ ŠMÍDA, F. 2011. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2011. 31 s. ISBN 978-80-247-6380-4.

⁶² HROMKOVÁ, L. – TUČKOVÁ, Z. 2008. *Reengineering podnikových procesů*. Zlín : Academia Centrum, 2008. 105 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

stanovených kritérií“.⁶³ Z. Tučková a L. Hromková definujú výkonnosť ako „mieru dosiahnutých výsledkov jednotlivcov, skupín, organizácií a ich procesov“.⁶⁴ Výkonnosť organizácie je podľa Z. Pitru skôr „objemom kapacít zdrojov, ktorými disponuje, zvyšovaná schopnosťou využiť tieto zdroje najlepším spôsobom k získaniu vhodných podnikateľských príležitostí“.⁶⁵

Podľa J. Stýbla hodnotenie výkonnosti závisí od účastníka trhu, ktorý hodnotenie robí. Z pohľadu zákazníka je výkonná tá organizácia, ktorá je schopná predvídať jej potreby v momente ich vzniku a ponúknuť taký produkt, ktorý by zodpovedal požadovanej kvalite, cene a dodacej lehote. Z pohľadu manažéra je výkonnosť organizácie vysoká vtedy, keď organizácia prosperuje, t. j. má stabilný podiel na trhu, lojálnych zákazníkov, nízke náklady, vyrovnané peňažné toky a jeho hospodárenie je rentabilné. Meradlom tejto schopnosti je rýchlosť reakcie na zmeny vonkajšieho prostredia. Z pohľadu vlastníkov, ktorí chcú dosiahnuť zhodnotenie vloženého kapitálu, je výkonná tá organizácia, ktorá je schopná to urobiť v najväčšej možnej miere a v čo najkratšom čase.⁶⁶

Zhodnotením vyššie uvedených názorov môžeme význam slova výkonnosť chápať ako mieru dosahovaných výsledkov buď jednotlivca, skupiny, organizácie alebo aj procesov, ktorú je možné hodnotiť, merať a ktorej hodnotu udáva ukazovateľ výkonnosti. Tento ukazovateľ stanovuje na základe čoho bude výkonnosť hodnotená. Cieľovú hodnotu výsledku charakterizujeme ako parameter výkonnosti. Riadenie výkonnosti procesov organizácie kladie dôraz na výkonnosť zavedených procesov. Jeho súčasťou je meranie a hodnotenie výkonnosti procesov s cieľom dosiahnuť prostredníctvom nich požadovanú výkonnosť organizácie. Výkonnosť môžeme merať na troch úrovniach:⁶⁷

- na úrovni organizácie,
- na úrovni procesov,
- na úrovni výkonov.

⁶³ WAGNER, J. 2009. *Měření výkonnosti*. Praha : Grada Publishing, 2009. 17 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

⁶⁴ HROMKOVÁ, L. – TUČKOVÁ, Z. 2008. *Reengineering podnikových procesů*. Zlín : Academia Centrum, 2008. 106 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

⁶⁵ PITRA, Z. 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha : Ekopress Press, 2001. 11 s. ISBN 80-86119-64-5.

⁶⁶ STÝBLO, J. 2008. Výkonnosť firiem. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2008, roč. 43, č. 11. s. 25.

⁶⁷ PITRA, Z. 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha : Ekopress Press, 2001. 171 s. ISBN 80-86119-64-5.

Meranie výkonnosti organizácie, ako jeden z nástrojov monitorovania efektívnosti procesov, tvorí dôležitý základ pre jej ďalšie napredovanie. Meranie pomocou určitých ukazovateľov preto musí byť súčasťou neustále prebiehajúceho programu analyzovania, hodnotenia a zlepšovania prevádzkovej výkonnosti.⁶⁸ Meranie výkonnosti organizácie nadväzuje na finančnú analýzu a analýzu konkurencieschopnosti v odlíšení ich zdrojov a vedomostí v oblasti finančného riadenia a strategického manažmentu.⁶⁹

Podstatné je, aby jej meranie bolo správne a aby systém merania bol nastavený ucelene. K tomu je potrebné stanoviť si vhodné ukazovatele výkonnosti, a to pre všetky tri úrovne a jeden spoločný cieľ ako pre organizáciu tak pre všetky procesy a činnosti. Kombináciou troch úrovní výkonnosti a troch faktorov vplyvu na výkonnosť rozoznávame deväť faktorov výkonnosti, ktoré sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 2 Faktory výkonnosti

Tri úrovne riadenia výkonnosti	Tri faktory vplyvu na výkonnosť		
	Ciele	Štruktúra	Riadenie
Úroveň organizácie	ciele organizácie	štruktúra organizácie	riadenie organizácie
Úroveň procesov	ciele procesov	štruktúra procesov	riadenie procesov
Úroveň výkonov	ciele pracovníkov	štruktúra úrovne výkonu	riadenie pracovníkov

Zdroj: spracované podľa GRASSEOVÁ, M. a kol. (2008)⁷⁰

Meranie výkonnosti procesov a ich výstupov prináša so sebou aj neustále hľadanie nových možností pre zlepšovanie procesov. Zlepšovanie manažérskych systémov a procesov prechádza nepretržitým vývojom a privádza do organizácií stále nové metódy. Je dôležité, aby sa organizácie orientovali na efektívne procesné riadenie, ktoré im napomáha identifikovať potrebné zmeny a prostredníctvom využívania moderných metód ich implementovať do systému organizácie. Efektívne riadenie procesov vedie k stabilnému a udržateľnému zvyšovaniu výkonnosti.⁷¹

Organizácie sledujú svoju výkonnosť prostredníctvom hodnotenia schopnosti dosiahnuť stanovené finančné ukazovatele, ktorými sú napríklad hospodársky výsledok,

⁶⁸ HAMMER, M. 2007. Jak zlepšit provozní výkonnost. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2007, roč. 58, č. 9, s. 32-36.

⁶⁹ MARINIČ, P. 2008. Komplexní přístup k měření firemní výkonnosti. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2008, roč. 43, č. 5, s. 48.

⁷⁰ GRASSEOVÁ, M. a kol. 2008. *Procesní řízení*. Brno : Computer Press, 2008. 105 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

⁷¹ WAGNER, J. 2009. *Měření výkonnosti*. Praha : Grada Publishing, 2009. 35 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

tržby alebo podiel na trhu. Za výkonnosť považujú dosiahnutie plánovaných finančných výsledkov. Vo väčšine prípadov organizácia porovnáva dosiahnuté finančné ukazovatele s predchádzajúcimi obdobiami, čo v podstate predstavuje hodnotenie už realizovaného výkonu. Moderné manažérske prístupy sa snažia eliminovať takýto spôsob hodnotenia výkonnosti, nakoľko v súčasnosti už nestačí hodnotiť výkonnosť len na základe finančných ukazovateľov.

V súvislosti s novými prístupmi merania výkonnosti organizácie a tým i jej procesov boli vyvinuté nové metódy hodnotenia výkonnosti, ktoré majú spoločnú podstatu vo vyváženosti finančných i nefinančných kritérií.⁷² Na podporu výkonnosti využívajú organizácie v procesnom riadení rôzne metódy, z ktorých vyberáme tie, ktoré nám pomôžu v ďalšom vedeckom skúmaní:

- Kaizen metóda
- Benchmarking
- Controlling
- Six Sigma
- TOC – Teória obmedzení.

Kaizen metóda predstavuje v širokom ponímaní neustále zlepšovanie, zdokonaľovanie.⁷³ Ide o metódu pochádzajúcu z Japonska, kde Kaizen predstavuje procesne orientovaný spôsob myslenia v zmysle pochopenia duševného postoja, ktorý predstavuje zároveň cieľ a základný spôsob správania sa v každom živote.⁷⁴ Počiatočným bodom zdokonaľovania je schopnosť vidieť potrebu zdokonaľovania, teda schopnosť vidieť a uvedomovať si nedostatky. Metóda sa zameriava na procesy, ktorých zdokonaľovaním je možné dosiahnuť dokonalejšie výsledky. Okrem toho však dôležitosť prikladá aj ľuďom a ich pracovnému úsiliu. Kaizen v podstate predstavuje stratégiu zdokonaľovania, ktorej hybnou silou sú potreby zákazníka a ktorej všetky činnosti by mali v konečnom dôsledku smerovať ku zvýšeniu spokojnosti zákazníka, a tým aj k celkovej výkonnosti organizácie.

⁷² HROMKOVÁ, L. – TUČKOVÁ, Z. 2008. *Reengineering podnikových procesů*. Zlín : Academia Centrum, 2008. 107 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

⁷³ IMAI, M. 2004. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 15 s. ISBN 80-251-0461-3.

⁷⁴ MATEIDES, A. a kol. 2006. *Manažerstvo kvality*. Bratislava : Epos, 2006. 34 s. ISBN 80-8057-656-4.

Aby mohla metóda Kaizen fungovať, je dôležité, aby bola neustále podporovaná manažmentom. Dôležitou súčasťou metódy je uplatňovanie absolútnej kontroly kvality – TQC (Total Quality Control). TQC predstavuje prepracovaný systém riešenia nedostatkov v organizáciách a aktivít vedúcich ku zlepšovaniu a zdokonaľovaniu na všetkých úrovniach. Každé zavádzanie metódy musí byť v praxi dokonale naplánované. Kaizen rozdeľujeme do troch segmentov:⁷⁵

- *Kaizen zameraná na manažment.* Podstata spočíva v zameraní úsilia manažmentu na systémové zlepšenie jeho kľúčových oblastí, ktorými je napríklad plánovanie a kontrola, proces rozhodovania alebo organizovanie a informačné systémy.
- *Kaizen zameraná na skupiny.* Predstavuje skupinovú prácu pri riešení problémov. Podstatou je, že problém nielen identifikujú, ale určujú aj konkrétne príčiny jeho vzniku, následne tieto príčiny analyzujú a navrhujú ako aj zavádzajú určité protipatrenia, ktoré sa následne stávajú aj novým štandardom, či postupom.
- *Kaizen zameraná na jednotlivcov.* Zlepšovanie zamerané na jednotlivca predstavuje nekonečné príležitosti. Najčastejšie je metóda v súvislosti s jednotlivcom považovaná za prostriedok ku zvyšovaniu pracovnej morálky. Motivuje pracovníkov k tvorivému mysleniu, ktorým sa zdokonaľujú nielen procesy, ale prinášajú aj lepšie výsledky.

Medzi hlavné oblasti zlepšovania v organizácii zaraďujeme zlepšovanie vlastnej práce, úsporu energiu, materiálu a ďalších zdrojov, zlepšovanie pracovného prostredia, strojov a procesov, zlepšovanie pomôcok, nástrojov, kvality produktov, zlepšovanie v kancelárskej práci, zlepšovanie nápadov na nové produkty, služby zákazníkom a vzťahy s nimi.⁷⁶

Benchmarking vyjadruje proces systematického porovnávania procesov, organizačnej štruktúry, produktov a výkonnosti organizácie s inými globálne úspešnými organizáciami. Cieľom je dosiahnuť podnikateľskú výnimočnosť prostredníctvom získavania dôležitých informácií z konkurenčného prostredia. Zameriava sa na zisťovanie, sledovanie a vyhodnocovanie slabých a silných stránok konkurencie, na základe ktorých rozpoznáva jej strategické zámery. Prostredníctvom nich dokáže porozumieť trhovým

⁷⁵ IMAI, M. 1997. *Gemba Kaizen*. New York : McGraw-Hill, 1997. 13 s. ISBN 978-0-07-136816-2.

⁷⁶ ŠOLC, M. – SÜTÖOVÁ, A. 2012. Kaizen – nástroj trvalého zlepšovania organizácie. In *Manažment v teórii a praxi*. ISSN 1336-7137, 2012, roč. 8, č. 3, s. 4-11.

zmenám a prispôbiť svoje procesy tak, aby priniesli konečný rozvoj organizácie.⁷⁷ Jeho zameranie môže byť strategické alebo zamerané iba na konkrétny problém. Najvýznamnejšou cieľovou veličinou je kvalitatívna výpoveď o spokojnosti zákazníka avšak okrem nej sa benchmarking môže zameriavať aj na finančné, časové alebo kvantitatívne veličiny. Metóda je zdrojom podnetov prispievajúcich k zjednodušovaniu a urýchľovaniu procesov v organizáciách, čo v konečnom dôsledku prináša zvýšenie výkonnosti.

Controlling je ďalšou manažérskou koncepciou, ktorá sa orientuje na každé plánovanie a cielené riadenie. Zdôrazňuje nevyhnutnosť riadiť organizáciu prostredníctvom vyhodnocovania informácií, ktoré sú dôležité pre ďalšie plánovanie, rozhodovanie a implementáciu.⁷⁸ Kvalitný controllingový systém prináša pozitívne zmeny v oblasti riadenia procesov v organizácii, čím prispieva k zvýšeniu celkovej efektivity a výkonnosti. V procesnom prístupe sa controlling zavádza predovšetkým z dôvodu získania prehľadu o nákladoch jednotlivých procesov, možnosti ich merania a následnej optimalizácie. V praxi je controlling prínosom predovšetkým z hľadiska ekonomickej efektívnosti organizácie, v bankovom sektore koncepcia controllingu „umožňuje vedomé výnosovo orientované riadenie celej banky ako aj jednotlivých prevádzkových jednotiek až po jednotlivé obchody“.⁷⁹

Základom **Six Sigma** je opäť myšlienka zlepšovania procesov. Filozofia Six Sigma je zameraná na štandardizáciu procesu s cieľom znížiť rozptyl napríklad v kvalite výstupov procesu. Všetky procesy v organizácii väčšinou vykazujú určité odchýlky. Odchýlka procesu predstavuje premenlivosť sledovaného ukazovateľa. Keď organizácia nevie určiť mieru premenlivosti odchýlky, nedokáže určiť ani príčiny vzniku a tým nemôže vyhodnotiť ani dopad na proces. Cieľom je zvýšenie kvality výstupu z celého procesu. Metóda Six Sigma je založená na nasledovných princípoch:⁸⁰

⁷⁷ HRAŠKOVÁ, D. 2011. Benchmarking - porovnávanie podniku s konkurenciou. In *Finančný manažment a controlling v praxi*. ISSN 1337-7574, 2011, č. 1, s. 15-19.

GRASSEOVÁ, M. a kol. 2008. *Procesní řízení*. Brno : Computer Press, 2008. 75 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

⁷⁸ KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. 94 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

⁷⁹ KLIMÍKOVÁ, M. 2006. *Bankový manažment a marketing*. Bratislava : Ekonóm, 100 s. ISBN 80-225-2166-3.

⁸⁰ GINN, D. 2007. *Guiding Successful Lean Six Sigma Projects*. Madison : Oriental Incorporated, 2007. 3 s. ISBN 1-884731-22-8.

- Orientácia na zákazníka
- Orientácia na pracovníkov organizácie
- Orientácia na informácie
- Orientácia na procesy.

Orientácia na zákazníka vyjadruje prioritné postavenie zákazníka pre organizáciu. Kladie dôraz na potreby zákazníka a tým zvyšovanie jeho spokojnosti. Vytváranie príležitostí pre pracovníkov a zapájanie ich do procesov je súčasťou druhého princípu metódy. Poukazuje na dôležitosť účasti pracovníkov pri implementácii metód v organizácii. Dôležitosť zberu informácií a ich následné analyzovanie vyjadruje tretí prístup. Získanie a analýza dát prináša organizácii dôležité odrazové mostíky pre ďalšie vylepšovanie procesných postupov. Štvrtým prístupom je dôraz na proces, ktorý je základom metódy a prostredníctvom ktorého je možné zlepšovanie kvality .

TOC – Teória obmedzení sa zameriava na zlepšovanie celkového systému. Princípom je identifikovanie slabého miesta systému a vymedzenie zdrojov na jeho zlepšenie. Aplikácia metódy je cielená a jej uplatnenie v prvom rade predstavuje určenie obmedzenia systému, následne maximalizuje využitie tohto obmedzenia pre dosiahnutie najlepších výsledkov systému a potom vykonáva všetky kroky vedúce k podriadeniu všetkých ostatných činností a procesov určenému obmedzeniu. V prípade, že odstránenie obmedzenia znamená pre organizáciu zvýšenie výkonnosti procesu, je odstránené. Táto teória je uplatňovaná pri každom vzniku obmedzenia a to rovnakým postupom. Metóda si nevyžaduje pochopenie pracovníkov a preto je vhodné ju aplikovať aj v organizáciách s hierarchickou štruktúrou.⁸¹

Zhrnutie uvedených poznatkov a názorov vedie k záveru, že meranie výkonnosti procesov predstavuje spôsob života organizácie, je to kontinuálny proces, ktorý mení kultúru v organizácii, mení vzťahy medzi ľuďmi, podporuje tímovú prácu a komunikáciu. Meranie výkonnosti procesov nemožno vykonávať bez podpory a aktívnej účasti vrcholového manažmentu organizácie. V praxi to znamená, že vrcholoví manažéri musia definovať strategické ciele organizácie, zosúladiť ciele so zámermi organizácie, určiť

⁸¹ ŠMÍDA, F. 2011. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2011. 41 s. ISBN 978-80-247-6380-4.

SVOZILOVÁ, A. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha : Grada Publishing, 2011. 38 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

PLAMÍNEK, J. 2008. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Praha : Grada Publishing, 2008. 33 s. ISBN 978-80-247-2437-9.

výkonnostné ukazovatele KPI na najvyššej úrovni riadenia, komunikovať strategické zámery na nižšiu úroveň riadenia a rovnako tak podporovať a pozitívne motivovať vlastníkov procesov.

Do merania výkonnosti procesov sú v organizáciách zapojení vrcholoví manažéri ako garanti procesných skupín, strední manažéri ako vlastníci procesov a zodpovední pracovníci za zber a spracovanie informácií. Výsledky merania výkonnosti procesov priamo ovplyvňujú motiváciu všetkých pracovníkov, ktorí vykonávajú procesy a činnosti. Ak organizácia prepojí meranie výkonnosti procesov so systémom odmeňovania, môžeme povedať, že pracovníci sú priamo zainteresovaní do výkonnosti procesov, čo vytvára dobré predpoklady na zlepšovanie procesov buď formou nápravných a preventívnych opatrení alebo projektov zlepšovania výkonnosti organizácie.

Skúsenosti z merania výkonnosti procesov ukazujú, že zvládnuť takéto náročné činnosti možno iba vtedy, ak sa robia veci jednoducho, spoločne, metodicky a s podporou softvérových nástrojov. K softvérovým nástrojom, ktoré podporujú meranie výkonnosti procesov patria softvérové produkty ARIS - ARIS Toolset, ARIS Balanced Scorecard, Process Performance Manager a iné softvérové produkty, ktoré podporujú procesné riadenie v organizácii a meranie výkonnosti procesov.⁸²

Použitím uvedených metodík a nástrojov možno zvýšiť kvalitu riadenia v organizácii,⁸³ kvalitu informácií a kvalitu vzájomných vzťahov interných a externých zákazníkov a dodávateľov. Ak chcú organizácie obstať v konkurencii a v turbulentnom prostredí zmien, kvalita a produktivita sú základným predpokladom výkonnosti organizácie.

1.3 Strategický prístup k procesnému riadeniu organizácie

Strategický manažment je dynamický proces, ktorý dáva do súladu stratégie, výkonnosť a výsledky. Opiera sa o ľudí, vodcovstvo, technológie a procesy. Efektívna kombinácia týchto elementov pomôže organizácii dosiahnuť vopred stanovené ciele. Je to neustály proces tvorby a určovania smeru vývoja organizácie a jej aktivít. Je to tiež

⁸² ŘEPA, V. 2007. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Praha : Grada Publishing, 2007. 44 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

HRONKOVÁ, L. – TUČKOVÁ, Z. 2008. *Reengineering podnikových procesů*. Zlín : Academia Centrum, 2008. 133 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

⁸³ Procesné riadenie, riadenie ľudských zdrojov, motivačný systém, znalostný a inovačný manažment, riadenie zmien a iné.

každodenné rozhodovanie o tom, ako sa brániť vzniknutým zmenám v danom prostredí. Každá strategicky riadená organizácia musí byť dostatočne flexibilná, aby mohla prijať a prekonať vznikajúce zmeny. Strategický manažment je označovaný za vrchol profesionality a umenia v manažérskej praxi. Vyžaduje tvorivý prístup a prispôsobenie sa realite konkrétnej organizácie.⁸⁴

Filozofia strategického riadenia, ktorá stavia na podnikovej vízii a kultúre, nepovažuje už explicitnú stratégiu za východisko, pretože prostredie je natoľko premenlivé a nepredvídateľné, že plánovanie v ďalšom časovom horizonte má obmedzený rozsah. Jeho výsledky sú dynamickým a nepredvídateľným vývojom rýchlo znehodnotené. Riešením tohto problému je aktívna a pružná reakcia na potreby zákazníkov. Vrcholové vedenie organizácie spracováva víziu a čiastkové stratégie v hlavných procesoch, ktoré majú bezprostredný styk so zákazníkom. V ďaleko väčšej miere sa využíva intuícia pre odhalenie veľakrát náhodne vznikajúcich udalostí premieňajúce sa na kreativitu a s nasadením veľkého úsilia na príležitosti, ktoré je nutné čo najrýchlejšie využiť. V novej filozofii strategického riadenia maximálne stúpa úloha človeka v procesoch, do popredia sa dostávajú jeho znalosti, vedomosti a schopnosť neustále sa učiť.⁸⁵

Ako uvádza J. Truneček, *tradičným prístupom* strategického riadenia je syntéza a súlad. Metodický aparát tradičného strategického riadenia poskytuje doposiaľ značne využívaný, ale do budúcnosti už málo ambiciózny prístup. Stratégia sa tradične považuje za výsledok syntézy strategickej analýzy, ktorá skúma a hodnotí vonkajšie a vnútorné prostredie organizácie. Je prienikom a tvorivou syntézou príležitostí, hrozieb, predností a nedostatkov organizácie. Ideálna stratégia vzniká ako dokonalý súlad medzi organizáciou a konkurenčným prostredím. *Nový prístup* k strategickému riadeniu vychádza tiež zo strategickej analýzy, avšak vytvára len čiastkové rovnovážne stavy medzi organizáciou a jej okolím s vedomím vzájomného nesúladu z hľadiska dlhšieho časového horizontu.⁸⁶

Osborne a Gaebler považujú strategický prístup za proces, ktorý sa neustále opakuje a v ktorom sa skúma súčasná situácia komunity alebo organizácie a možné

⁸⁴ MLÁDKOVÁ, L. – JEDINÁK, P. 2009. *Management*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2009. 44 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

⁸⁵ TRUNEČEK, J. 1999. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1999. 47 s. ISBN 80-7079-083-0.

⁸⁶ TRUNEČEK, J. 1999. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1999. 65 s. ISBN 80-7079-083-0.

trajektórie ich vývoja, stanoví sa ciele, vypracuje sa stratégia k dosiahnutiu cieľov a monitorujú sa výsledky.⁸⁷

Stotožňujeme sa s názorom F. Šmídu, ktorý za najmodernejší strategický prístup považuje procesné riadenie. Procesné riadenie má za úlohu naplniť súhrnné strategické ciele. Organizácia to môže dosiahnuť prostredníctvom rozkladu strategických cieľov na ciele určené pre procesy a ďalej pre jednotlivcov. Prepojenie procesov a stratégie je jednou zo základných podmienok dosiahnutia maximálnej efektívnosti. Procesne orientovaná organizácia, ktorá chce byť na vrchole vývoja, musí prehodnotiť svoju stratégiu. H. Mintzberg definuje stratégiu ako „plán, ktorý integruje hlavné ciele, jednotlivé politiky a implementačné kroky v organizácii do jednotného celku“.⁸⁸ Takto chápaná stratégia si vyžaduje priebežné a permanentné prispôsobovanie realite neočakávaných zmien v okolí organizácie, tak voči príležitostiam, ako i hrozbám. Strategické riadenie v modernom poňatí je teda súčasťou procesu.⁸⁹

Zhrnutím vyššie uvedených poznatkov môžeme povedať, že dôležitým faktorom strategického prístupu sú strategické myšlienkové procesy,⁹⁰ ktoré sú súčasťou strategického riadenia organizácie.

Zavedenie procesného riadenia do organizácie predpokladá, že v organizácii je implementovaný fungujúci systém strategického riadenia. Procesy vznikajú na základe požiadaviek realizovania stratégie, ktorá vedie k dosiahnutiu strategických cieľov. Ich výkonnosť je meraná podľa toho, či spĺňajú alebo nespĺňajú konkrétne ciele, ktoré sú zamerané na zákazníka a ich naplnenie prispieva k dosiahnutiu súhrnných strategických cieľov. Ciele operatívnej výkonnosti procesov musia byť prostredníctvom systému merania výkonnosti prepojené so súhrnnými strategickými cieľmi.⁹¹

⁸⁷ HUŠEK, Z. - ŠUSTA, M. - PŮČEK, M. 2006. *Aplikace metody Balanced Scorecard ve veřejném sektoru*. Praha : NISP-PJ, 2006. 34 s. ISBN 80-02-01861-3.

ZUZÁK, R. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, 2011. 29 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

⁸⁸ MLÁDKOVÁ, L. – JEDINÁK, P. 2009. *Management*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2009. 42 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

⁸⁹ ŠMÍDA, F. 2011. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2011. 42 s. ISBN 978-80-247-6380-4.

⁹⁰ PAPULOVÁ, E. – PAPULA, J. 2003. Kontrola ako súčasť strategického manažmentu. In *Ekonomika, financie a manažment podniku – zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie FPM EU v Bratislave pri príležitosti 50. výročia jej založenia*. Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2003. ISBN 80-225-1759-3, s. 389-392.

⁹¹ ŠMÍDA, F. 2011. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2011. 45 s. ISBN 978-80-247-6380-4.

Správna implementácia a neustále zdokonaľovanie procesného riadenia zaistíuje najvyššiu reálnu i potenciálnu výkonnosť v súčasnom i budúcom období. Kvalitný systém merania výkonnosti prepája strategické ciele s operatívnymi cieľmi a pomáha integrovať neustále zlepšovanie každodennej činnosti organizácie. Strategické ciele totiž musia byť nastavené tak, aby ich dosiahnutie nebolo možné bez neustáleho zlepšovania všetkých činností.

Organizácie v súčasnosti venujú vyššiu pozornosť zostavovaniu koncepcií strategického manažmentu. V strategickom prístupe riadenia je využívaných množstvo významných metód zameraných na podporu výkonnosti, pre účely tejto dizertačnej práce sme si vybrali z nášho pohľadu dve najvýznamnejšie, ktoré sa zároveň uplatňujú i v organizáciách bankového sektora. Ich podstata spočíva v myšlienke, že výkonnosť organizácie je dosahovaná v prípade, ak sú splnené vopred stanovené strategické ciele.⁹²

Koncepcia **Balanced ScoreCard** bola pôvodne na začiatku 90. rokov minulého storočia vyvinutá na meranie výkonnosti organizácie, pretože prevládlo presvedčenie, že meranie výkonu založené predovšetkým na základných účtovných výkazoch už nezodpovedá v plnom rozsahu realite.⁹³ Zdrojom vysokého výkonu sa stávajú zdanlivo neoceniteľné položky, ako sú distribučné kanály, zručnosti pracovníkov, pracovné postupy, vernosť zákazníka a mnoho iných, ktoré sú v účtovných výkazoch takmer nezistiteľné. Balanced ScoreCard premieňa poslanie a stratégiu do zrozumiteľného a stručného súboru ukazovateľov. Popri tradičných finančných ukazovateľoch obsahuje aj hybné sily ako príčiny a podmienky, ktoré umožňujú dosiahnuť tieto finančné výsledky. Balanced ScoreCard dopĺňa finančné ukazovatele minulého výkonu o nové ukazovatele hybných síl, ktoré zabezpečia budúci výkon.

Schopnosť Balanced ScoreCard merať výkon a vyjadrovať ho pomocou sústavy ukazovateľov využívajú organizácie v procese strategického riadenia na vyjasnenie a transformáciu vízie a stratégie do konkrétnych cieľov, na komunikáciu vízie a stratégie do konkrétnych cieľov, na komunikáciu vízie a stratégie a previazanie strategických plánov a výkonových ukazovateľov, na zostavenie vykonávacích plánov a napokon na

⁹² BOROŠ, P. 2003. Výkonnosť firmy už nestačí hodnotiť len podľa finančných ukazovateľov. In *eTREND* [online]. 2003, č. 41. [cit. 2012.09.09]. Dostupné na internete: <<http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-Okt%C3%B3ber/vykonnost-firmy-uz-nestaci-hodnotit-len%C2%A0podla-financnych-ukazovatelov.html>>. ISSN 1335-0684.

⁹³ SLÁVIK, Š. 2009. *Strategický manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009. 351 s. ISBN 978-80-89393-08-4.

zdokonalenie spätnej väzby a procesu učenia sa. Je to iteratívny proces tvorby predstáv o budúcom smerovaní, plánovania jeho realizácie, poznávania a uvedomovania si podmienok realizácie a následnej korekcie pôvodných predstáv, ktorý sa deje v niekoľkých cykloch, kým nenastane rovnováha. Napriek uvedenému, Balanced ScoreCard zostáva predovšetkým nástrojom implementácie stratégie, a nie jej formulovania.⁹⁴

Balanced ScoreCard vychádza z určenia a vyhodnotenia stanovených cieľov v štyroch základných oblastiach:⁹⁵

- finančnej,
- zákazníckej,
- interných procesov organizácie,
- učenia sa a dosahovania rastu.

Finančná oblasť hodnotenia sa zameriava na analýzu finančných ukazovateľov organizácie. Východiskom pre analýzu sú rôzne finančné ukazovatele, medzi ktoré určite zaraďujeme ukazovatele likvidity, aktivity, zadlženosti a rentability, ktoré sú podporené výkazmi, akými je súvaha, výkaz ziskov a strát či výkaz cash flow. Tieto výkazy umožňujú organizácii vytvárať obraz o jej celkovom finančnom vývoji.

Perspektíva hodnotenia vedie k znižovaniu nákladov, efektívnemu využitiu zdrojov ako aj k rastu obratu a k zvyšovaniu celkovej produktivity organizácie.⁹⁶ Zákaznícka perspektíva má v strategickom systéme hodnotenia výkonnosti veľmi dôležitú úlohu. Jej podstata je v budovaní vzťahov so zákazníkmi, vytváraní dobrej povesti a imidžu organizácie, ako aj v zvyšovaní pridanej hodnoty poskytovaných produktov a služieb.

Hlavné činnosti zavádzania metódy Balanced ScoreCard v organizácii

- Stanovíme si rozsah zavedenia metódy.
- Naplánujeme postup zavádzania a vytvoríme pre zavedenie optimálne podmienky.
- Vykonáme zhromaždenie a revíziu všetkých strategických dokumentov, realizujeme všetky potrebné analýzy (napr. SWOT analýzu, finančné analýzy),

⁹⁴ SLÁVIK, Š. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava : Sprint, 2005. 351 s. ISBN 80-89085-49-0.

⁹⁵ SLÁVIK, Š. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava : Sprint, 2005. 352 s. ISBN 80-89085-49-0.

⁹⁶ KAPLAN, R. S. - NORTON D. P. 1996. *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 34 s. ISBN 0-87584-651-3.

HUŠEK, Z. - ŠUSTA, M. - PŮČEK, M. 2006. *Aplikace metody Balanced Scorecard ve veřejném sektoru*. Praha : NISP-PJ, 2006. 63 s. ISBN 80-02-01861-3.

DEDOUCHOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 156 s. ISBN 80-7179-603-4.

zhromaždíme všetky potrebné dáta, informácie a poznatky, ktoré môžu mať vplyv na úspešné zavedenie metódy, potvrdíme platnosť poslania, vízie a hlavných stratégií, prípadne ich aktualizujeme alebo definujeme a vykonáme potrebné školenia realizačného tímu a ostatných pracovníkov.

- Zostavíme strategickú mapu (ciele pre všetky možnosti) za účasti vrcholového vedenia a prejednáme ich so všetkými zainteresovanými.
- Zostavíme vyvážený súbor ukazovateľov pre jednotlivé ciele strategickej mapy a prejednáme ich so všetkými zainteresovanými. Strategickú mapu upravíme podľa potreby.
- Stanovíme metodiku merania ukazovateľov a zdrojov dát, zodpovednosti za meranie a cieľové hodnoty ukazovateľov.
- Schválime strategickú mapu, súbor ukazovateľov, cieľov vrátane metodík merania a cieľových hodnôt ukazovateľov na potrebnej úrovni – musíme dosiahnuť politický konsenzus.
- Rozložíme ukazovatele na nižšie úrovne riadenia. Každý útvar i jednotlivec musí poznať svoj podiel, ktorým jeho práca prispieva ku stratégii.
- Vykonáme meranie a pravidelne vyhodnocujeme výsledky. Používame vizualizáciu a tímovú prácu. Orientujeme organizáciu na dosahovanie výsledkov.
- Prepojíme Balanced ScoreCard s odmeňovaním.
- Zostavíme plán opatrení, akčné plány a projekty k dosahovaniu cieľov a realizujeme ich.
- Vyhodnotíme výsledky, vykonáme potrebné úpravy a zmeny, zlepšujeme daný cyklus.

Pomocou aplikácie Balanced ScoreCard môže organizácia dosiahnuť zlepšovanie kľúčových procesov, ktoré vedú k celkovému zvýšeniu výkonnosti. Stratégie bankového sektora sa v prvom rade zameriavajú na spokojnosť svojich klientov, k čomu prispôsobujú svoju činnosť a všetky procesy. Dôraz kladú na proces komunikácie s klientom, nakoľko efektívnu komunikáciu považujú za základ úspechu. Snahou je neustále zlepšovanie v súvislosti s uspokojovaním potrieb a naplnením očakávaní klientov. Sústreďujú sa na zvyšovanie výkonnosti, čím vytvárajú vysoký potenciál pre ďalšie zdokonaľovanie. Uplatňovanie strategického prístupu v procesnom riadení prináša pre bankový sektor predovšetkým rozvoj, s ktorým prichádzajú aj nové príležitosti.

Metódu **Performance Management** považujeme rovnako za dôležitý systém merania výkonnosti v organizáciách bankového sektora. Tento systém nie je primárne orientovaný na strategicky významné ciele organizácie a hľadanie kvalitatívnych vzťahov, príčin a dôsledkov. Naopak, základnou myšlienkou tohto systému riadenia je, že len to, čo možno merať, sa dá aj zlepšovať. Meranie výkonnosti je meranie výsledkov práce a výstupov, tak ako aj parametrov procesov v organizáciách, ktoré ovplyvňujú celkové výstupy. Ide o detailnejší prístup, ktorý prináša pohľad na reálnu výkonnosť, zachytáva trendy využiteľné pre efektívne riadenie a usmerňuje procesy v rámci podnikateľského zámeru.⁹⁷ Ponúka tiež rýchlu a jednoduchú dostupnosť k manažérskym informáciám, čím pomáha organizáciám mať lepší prehľad o finančnej a predajnej výkonnosti, efektívnom využívaní zdrojov, o požiadavkách zákazníkov a tiež o zaujímavých príležitostiach na trhu.

Uvedená metóda má tiež dôležité miesto v efektívnom riadení pracovného výkonu pracovníkov. Predstavuje prepojenie celkovej výkonnosti s výkonnosťou jednotlivcov a tímov, pričom dôraz sa kladie na taký výkon pracovníka, ktorý najviac prispieva k splneniu cieľov organizácie. Tento koncept je efektívnym prostriedkom riadenia ľudských zdrojov a predstavuje neustály proces komunikácie medzi pracovníkom a jeho nadriadeným, ktorý zahŕňa definovanie jasných očakávaní a dosiahnutie zhody týkajúcej sa toho, čo sa má vykonať.⁹⁸

Zhrnutie vyššie uvedených poznatkov a názorov vedie k záveru, že pri vyhodnocovaní výkonnosti organizácie je dôležité zamerať sa aj na schopnosti pracovníkov a využívanie ľudského potenciálu v procesoch organizácií. Nenahraditeľnou súčasťou zmien procesov je dôraz na rozvoj schopností pracovníkov, ich motiváciu, delegovanie právomocí a angažovanosť. Do popredia sa dostávajú informačné systémy, ktoré v zásadnej miere prispievajú k zvyšovaniu výkonnosti organizácie. Obsahujú podstatné informácie dôležité pre jeho bezproblémové fungovanie, umožňujú rýchle rozhodovanie a zrozumiteľne distribuuju podstatné a presné informácie, ktoré slúžia organizáciám pre stanovenie dôležitých strategických cieľov, ktoré sú podstatné pre ich rast.

⁹⁷ JANATA, P. 2011. Performance management jako klíčová součást BI. In *Bankovníctví: měsíčník vydavatelství Economia*. ISSN 1212-4273, 2011, roč. 18, č. 5, s. 38-39.

⁹⁸ MATEIDES, A. a kol. 2006. *Manažérstvo kvality*. Bratislava : Epos, 2006. 313 s. ISBN 80-8057-656-4.

1.4 Implementácia procesného prístupu v organizáciách bankového sektora

Rastúci tlak konkurencie na svetových finančných trhoch, ako aj procesy globalizácie vo svete vytvárajú tlak na organizácie bankového sektora, pôsobiace na týchto trhoch. Výsledkom tohto tlaku je neustála snaha o zvyšovanie zefektívňovania vykonávaných činností. Tento proces môže mať rozličné podoby a priebeh, ale jeho podstata spočíva v zdokonaľovaní samotného systému riadenia jednotlivých subjektov. Potreba držať krok s vývojom vedie organizácie bankového sektora k implementácii moderných, sofistikovanejších, počítačovo i dátovo podporovaných metód riadenia.⁹⁹

Implementácia procesného prístupu do riadenia organizácií bankového sektora si vyžaduje dostatok času, ale i finančných prostriedkov. Organizácia, ktorá sa rozhodne implementovať procesný prístup do svojich štruktúr a stať sa procesne orientovanou organizáciou, musí vziať do úvahy odpovede na dve základné otázky:

- Aké výhody prinesie implementácia procesného riadenia do organizácie?

Zodpovedanie si vyššie uvedenej otázky znamená pre organizáciu uvedomiť si prínosy, ktoré jej z implementácie procesného riadenia do organizácie vyplynú. Pokiaľ si manažéri organizácií nebudú vedomí prínosov, ktoré z implementácie vyplynú, nebudú dostatočne motivovaní k tomu, aby menili doteraz fungujúce činnosti. V časti 1.4.2 sa pokúsime na danú otázku nájsť odpoveď.

- Aké metódy musí organizácia použiť pri implementácii procesného prístupu do riadenia organizácie?

Uvedomenie si všetkých výhod, ktoré organizácii prinesie implementácia procesného prístupu do jej riadenia, je základom pre hľadanie vhodných metód pre jeho implementáciu. K realizácii takéhoto kroku je nutné, aby toto rozhodnutie podporil aj vrcholový manažment organizácie a to nielen čo sa týka znalostí, ale i financií.

Implementáciou procesného prístupu do riadenia organizácie sa zaoberalo veľa významných predstaviteľov. Ich názory a prístupy boli prezentované v prvej časti vývoja

⁹⁹ KLIMÍKOVÁ, M. a kol. 2012. *Bankový manažment a marketing I*. Bratislava : Iris, 2012. 19 s. ISBN 978-80-89238-63-7.

procesného manažmentu. Medzi významné metódy implementácie procesného prístupu patria napríklad procesný benchmarking, metóda ABC (Activity Balanced Costing) a mnohé iné, ktorými sme sa už zaoberali v predchádzajúcich kapitolách. Zhodnotením teoretických poznatkov o jednotlivých možnostiach a alternatívach implementácie procesného prístupu do riadenia organizácie, sme pre účely tejto práce vybrali dve metódy, o ktorých by mohla organizácia bankového sektora pri implementácii uvažovať. Jednou z nich je metóda tzv. „nepopísaného listu“, ktorej zástancom je *M. Hammer* a druhou metódou je postupná implementácia. Metóda tzv. „nepopísaného listu“ vychádza z názoru, že organizácia by sa mala vzdať všetkých doteraz zaužívaných postupov a vytvoriť si úplne nové. Naproti tomu, postupná implementácia vychádza z dôsledného pochopenia všetkých procesov v organizácii a zmeny do organizácie zavádza postupne. Správna implementácia a neustále zdokonaľovanie procesného riadenia zaisťuje najvyššiu reálnu i potenciálnu výkonnosť v aktuálnom i budúcom období. V časti 1.4.3 sa obidvomi metódami budeme zaoberať podrobnejšie.

1.4.1 Význam procesného manažmentu v bankovom sektore

Hospodársky vývoj vyspelého sveta prináša so sebou rôzne vplyvy na bankový sektor. Medzi najvýznamnejšie zaradujeme globalizáciu trhov, zintenzívnenie konkurencie, rýchlosť zmien, inovácií ako aj rôzne ďalšie faktory súvisiace s vplyvom štátu a nadnárodných celkov. Organizácie sa neustále snažia o zvýšenie svojich schopností reagovať na požiadavky klientov a trhové zmeny, čím posilňujú svoju konkurencieschopnosť a trhovú hodnotu.

Bankový sektor je v súvislosti so svojou činnosťou vystavovaný viacerým finančným rizikám. Či už spomenieme úverové riziko, trhové alebo operatívne riziko, banky sa svojou činnosťou vystavujú možnostiam určitých strát, čo ovplyvňuje ich každodenné fungovanie ako aj hospodárske výsledky. Súčasná trhová situácia priniesla so sebou pre bankový sektor nutnosť konať také kroky, prostredníctvom ktorých si bankové organizácie znížia svoje celkové náklady. Riešenie tejto situácie si v prvom rade vyžaduje optimalizáciu celkových interných procesov. Oblasť interných procesov v organizácii sa zaoberá vytváraním nových procesov zameraných na inováciu ponúkaných produktov a služieb, prevádzku organizácie a poskytovanie predajného servisu. Inovácii je v súčasnom systéme riadenia pripisovaná veľmi vysoká dôležitosť, nakoľko býva najčastejšou súčasťou stratégie organizácie. Jej aplikácia organizáciám väčšinou prináša zisk, či už vo

forme finančnej, ale aj nefinančnej. Zdokonaľovaním prevádzkových procesov a predajného servisu sa očakáva miera navýšenia v oblasti výkonnosti ako aj ziskovosti organizácie. Preto je dôležité venovať sa neustálemu zdokonaľovaniu procesov v tejto oblasti.

Dôležitou myšlienkou procesného riadenia v bankovníctve je spokojnosť zákazníka. Rastom konkurencie banky ešte viac pracujú na optimalizácii procesov, ktoré sa dotýkajú priamo zákazníka. Za negatívny aspekt procesného riadenia v bankovom sektore sa považuje rozsiahla infraštruktúra bánk. Práve táto oblasť si vyžaduje komplikovanú správu a značnú časť finančných prostriedkov. Vstup Slovenska do Európskej únie so sebou priniesol zmenu konkurenčného prostredia bánk, na základe čoho museli pristúpiť k prispôsobeniu sa novej legislatíve a k určitej reštrukturalizácii, prostredníctvom ktorej môžu čeliť novému konkurenčnému prostrediu širšieho európskeho trhu. V prvom rade si reštrukturalizácia vyžaduje vyčistenie bankového úverového portfólia, posilnenie kontroly a regulácie v tejto oblasti. Nezodpovedné poskytovanie úverov môže predstavovať vážne sociálne a hospodárske následky nielen pre zákazníkov, ale aj pre celú spoločnosť. Práve z tohto dôvodu zohráva v organizáciách bankového sektora dôležitú úlohu procesný manažment.

Dôležitú úlohu v organizáciách bankového sektora zohráva procesný manažment pri zostavovaní strategických cieľov zameraných na zlepšovanie procesov a tým aj znižovanie nákladov. Ako už bolo vyššie uvedené, organizácie bankového sektora hľadajú nové možnosti pre inováciu v oblasti produktov a poskytovaných služieb, dôraz kladú na optimalizáciu procesov, meranie výkonnosti a efektívne riadenie. Zavádzajú rôzne procesné aplikácie, ktoré umožňujú zlepšiť a sprehľadniť prístup k zákazníkovi ako aj jej interné procesy. Trhový vývoj ich núti napredovať, čo predstavuje aj zmenu v prístupoch k ich riadeniu.

K dosiahnutiu svojich cieľov využívajú rôzne nástroje. Jedným z významných nástrojov procesného manažmentu v bankovníctve je už spomínaný Business Process Management¹⁰⁰ (BPM), prostredníctvom ktorého sú procesy banky lepšie merateľné, spracovateľné, meniteľné a čitateľnejšie pre analytikov, ktorí pracujú na ich neustálej

¹⁰⁰ VERMA, N. 2009. *Business Process Management: Profiting from Process*. India : Global India Publications, 2009. 2 s. ISBN 978-81-907941-7-6.

optimalizácii. Business Process Management pomáha banke nastavovať procesy tak, aby boli čo najefektívnejšie a zároveň sa zameriavali na dosiahnutie spokojnosti zákazníka.

Rovnako sa vo veľkej miere v procesnom manažmente bánk objavuje aj proces rozširovania outsourcingu. Jeho podstata spočíva vo vykonávaní niektorých podporných činností pre banku externými spoločnosťami. Predovšetkým sa táto subdodávateľská činnosť týka napríklad tlače a rozosielenia výpisov a iných podporných materiálov, agendy platobných kariet či spravovania nesplácaných pohľadávok banky. Aj napriek tomu, že banka je outsourcingom vystavovaná určitej miere operačného rizika, dôvodom na jeho využívanie je okrem zníženia prevádzkových nákladov aj zlepšenie orientácie organizácie a získanie lepšej kontroly.

Procesný manažment v bankovom sektore kladie dôraz aj na využívanie informačných technológií, ktoré vo veľkej miere prispievajú k zefektívneniu činností bánk. Nárast konkurencie v bankovom sektore núti organizácie prijímať najnovšie trendy v oblasti informačných a komunikačných technológií, ktorých využívanie v procesoch prináša zlepšovanie kvality poskytovania produktov a služieb, zvyšovanie celkovej výkonnosti a tým aj dosahovanie lepšej konkurencieschopnosti.

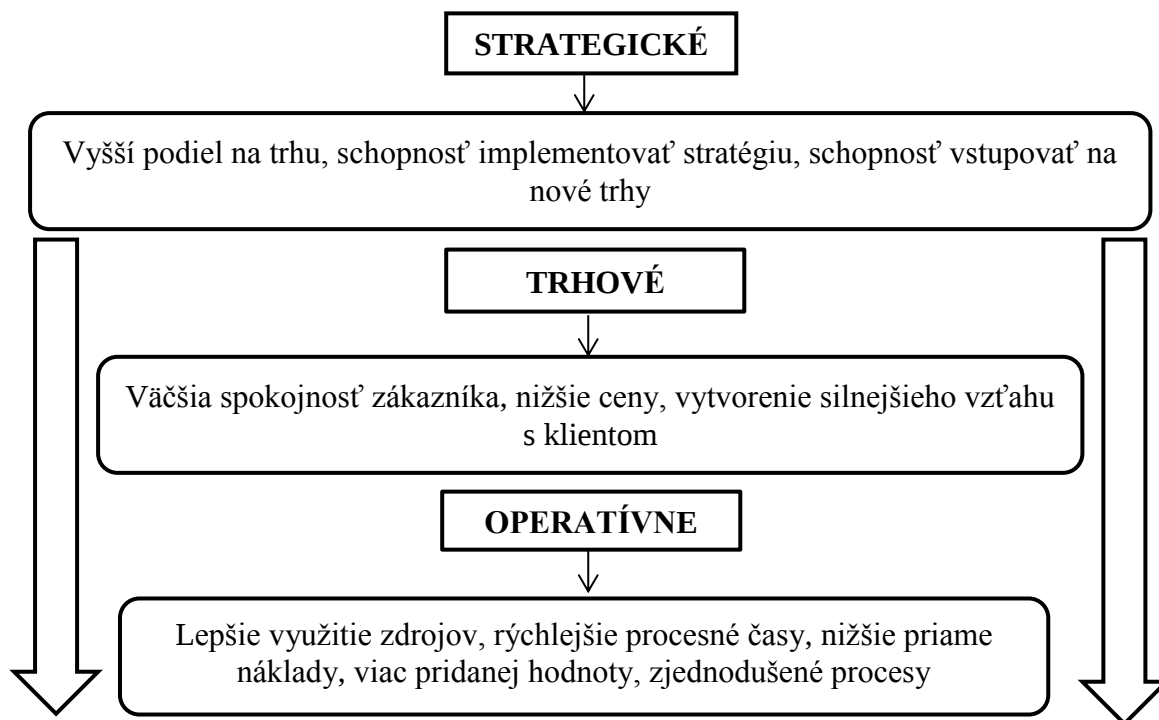
Zhodnotením významu procesného manažmentu v bankovom sektore sme dospeli k záveru, že na to, aby sa organizácie bankového sektora dokázali prispôsobiť trhovej situácii, udržať si klientov, zvládnuť svoje riadenie musia pristúpiť k rôznym krokom spájaných predovšetkým s manažmentom a procesným prístupom v rámci neho. Na základe vyššie uvedených teoretických znalostí z danej problematiky môžeme poukázať na to, že prvoradé je zabezpečenie fungujúceho systému procesného riadenia a voľba vhodných metód na jeho aplikáciu. K tomu aby implementácia procesného riadenia bola prínosom, je pre tieto organizácie nevyhnutné poznať svojich klientov, ich potreby, požiadavky, silu vzťahu medzi ňou a klientom, jeho lojalitu a spokojnosť. Organizácie v bankovom sektore sú nútené rýchlo reagovať na dynamiku trhu, čo si vyžaduje odlišný prístup ku stratégii a strategickému riadeniu. Dôležitými strategickými cieľmi v bankovom sektore je dosiahnutie silného postavenia na trhu, dosiahnutie flexibility a rýchlosti reagovať na zmeny v procesných prístupoch. Implementácia nových koncepcií si predovšetkým vyžaduje kladný prístup z hľadiska času, tvorivosti a ochoty meniť teoretické poznatky na praktické skúsenosti.

1.4.2 Výhody implementácie procesného riadenia v organizáciách bankového sektora

Rozhodnutie organizácie o zavedení, resp. implementovaní procesného riadenia je podmienené dôkladným zvážením všetkých výhod, ktoré jej implementácia prinesie. Výhody, ktoré môžu organizácie bankového sektora vziať do úvahy pri rozhodovaní sa o implementácii procesného riadenia, môžeme rozdeliť na strategické výhody, trhové výhody a operatívne výhody. Strategické a operatívne výhody obsahujú všetky pozitíva, ktoré by organizácia implementáciou procesného prístupu do jej riadenia dosiahla, ak by aktívne pristúpila k riadeniu svojich procesov. V trhových výhodách sú zahrnuté všetky prínosy implementácie procesného riadenia organizácie z pohľadu zákazníka.

Prvým z významných prínosov procesne orientovanej organizácie je už spomínané uplatnenie horizontálneho pohľadu organizácie na jej činnosti, ktorý je znázornený na obrázku 3.

Obrázok 3 Výhody implementácie procesného riadenia v organizácii



Zdroj: spracované podľa HAMMER, M. (2004)¹⁰¹

¹⁰¹ HAMMER, M. 2004. Deep change. How operational Innovation can transform your company. In *Harvard Business Review* [online]. 2004. č. 4, 84 – 93 p. [cit. 2012.08.20.] Dostupné na internete: <<http://www.scribd.com/doc/6900861/Deep-Change>>. ISSN. 0017-8012.

Horizontálny pohľad organizácia uplatňuje najmä pri analyzovaní svojich činností. Hlavným cieľom implementácie procesného riadenia organizácie je úplne vylúčiť všetky negatívne aspekty, medzi ktoré môžeme zaradiť napríklad problematickú komunikáciu prípadne komplikovaný rozhodovací proces. Práve tieto dva aspekty v konečnom dôsledku vedú k nedostatočnej výkonnosti procesov či nekvalitným výstupom. Tento cieľ môže organizácia dosiahnuť predovšetkým zefektívnením svojich procesov, to znamená odstránením činností, ktoré organizácii nepridávajú žiadnu hodnotu, ale aj tých, ktoré sa na tvorbe výslednej hodnoty nepodieľajú.

Odstránenie neefektívnych procesov prináša organizácii značné výhody na operatívnej úrovni jej riadenia. Prvou z nich je minimalizácia komplikovaných procesov. Minimalizovanie komplikovaných procesov vedie k zjednodušeniu rozhodovacích procesov. Prejavuje sa tým, že pracovníci sa vďaka dostatočným informáciám a znalostiam dokážu rozhodovať sami, čím sa na jednej strane skracuje doba trvania procesu a na druhej strane sa tým obohacuje ich pracovná činnosť. Zefektívňovanie procesu sa môže realizovať aj prostredníctvom šandardizácie alebo automatizácie, pri ktorých dochádza k zníženiu chybovosti a k skracovaniu procesných časov.

Vyššie uvedené zefektívnenie procesov v organizácii a tým aj vyššia kvalita jej výstupov predstavujú výhodu nielen pre organizácie ale aj pre klienta. Výstupy organizácie sa ku klientom dostávajú rýchlejšie, čím sa zvyšuje spokojnosť zákazníkov, ktorí sa následne stanú dlhodobými klientmi. Zefektívnosťou procesov si organizácia zníži náklady a premietne ich do nižších cien, čím si zaručí aj dobré postavenie na trhu a zvýši svoju konkurencieschopnosť. I keď procesné riadenie v organizácii je väčšinou o operatívnom, presne premyslenom postupe, zefektívnosťou procesov prispieva najmä k dosiahnutiu strategických cieľov. Okrem vyššie uvedeného, vrcholový manažment pomocou mapovania a identifikovania procesov ľahšie nájde problematické miesta v organizácii a implementuje svoju stratégiu.

1.4.3 Metódy implementácie procesného prístupu v organizáciách bankového sektora

Zhodnotením teoretických poznatkov o jednotlivých možnostiach a alternatívach implementácie procesného prístupu do riadenia organizácie, sme pre účely tejto práce

vybrali dve metódy, z ktorých v nami vybranej organizácii vychádzame. Jednou z nich je metóda tzv. „nepopísaného listu“ a druhou je postupná implementácia.

- **Metóda tzv. „nepopísaného listu“**

Hlavná myšlienka metódy tzv. „nepopísaného listu“ hovorí o tom, že organizácia by mala zabudnúť na to, akým spôsobom vykonáva jednotlivé činnosti v súčasnosti a mala by sa vzdať všetkých doteraz zavedených postupov.¹⁰² Práve z tohto dôvodu je jednou z najradikálnejších metód implementácie procesného manažmentu do organizácie. Základom tejto metódy je odznovu sa pozrieť na všetky činnosti, ktoré sú nevyhnutné k vytvoreniu produktu alebo služby. „Okrem iného to znamená tiež položiť si otázku: Ako by vypadala organizácia, keby sme ju dnes – so súčasnými znalosťami a s využitím dnešných technológií – budovali od znova?“¹⁰³ Podľa M. Hammera je to jediný spôsob, ako sa odosobniť od doteraz zaužívaných postupov práce. Podstatou tejto metódy je navrhnuť úplne nové procesy, ktoré by fungovali v súlade so strategickými cieľmi organizácie, pričom by do úvahy neboli brané žiadne obmedzenia vyplývajúce z aktuálnej situácie organizácie. Implementácia tejto metódy má niekoľko výhod, ale i nevýhod. Najväčšou výhodou je podľa nášho názoru možnosť neobmedzenej kreativity pri dizajne procesov. Na najväčšiu nevýhodu tejto metódy poukázali *Manganelli* a *Klein* vo svojej príručke, v ktorej napísali, že „môže sa vytvoriť úžasný začiatok jasného dňa, za ktorým však nasleduje veľa tmavých nocí“.¹⁰⁴ Naznačujú tak, že aj keď vytvorenie nového ideálneho procesu bez obmedzení súčasných štruktúr nie je zlý, je takmer nemožné ju aplikovať vo väčšine existujúcich organizácií a to hneď z viacerých dôvodov:

- Za prvé, je veľmi komplikované vyprodukovať víziu budúceho procesu, prípadne celej procesnej štruktúry v organizáciách, ktoré majú veľké množstvo interných i externých zákazníkov a stakeholderov.¹⁰⁵ V organizáciách bankového sektora existuje komplikovaná sieť vzťahov a uspokojujú sa potreby nespočetného

¹⁰² MICHALÍKOVÁ – FRAJTOVÁ, K. 2008. Efektívne procesné riadenie v podmienkach globalizácie. In *FPEDAS* [online] 2008. 7 s. [cit. 2012.08.20.] Dostupné na internete: <<http://www.logisticmonitor.sk/en/images/prispevky/procesne-riadenie.pdf>>. ISSN 1336-5851.

¹⁰³ HAMMER, M. – CHAMPY, J. 1995. *Reengineering – radikální proměna firmy*. Praha : Management Press, 1995. 37 s. ISBN 80-85603-73-X.

¹⁰⁴ MANGANELLI, R. L. – KLEIN, M. M. 1996. *The reengineering handbook: a step-by-step guide to business transformation*. New York : AMACOM, 1996. 21 s. ISBN 0-8144-7923-5.

¹⁰⁵ Označujú sa tak všetky osoby, skupiny alebo organizácie, ktoré majú vplyv na fungovanie organizácie alebo ich jej aktivity spätne ovplyvňujú. Najbližšími slovenskými ekvivalentmi tohto pojmu sú výrazy „zainteresované subjekty“, pretože to sú organizácie, skupiny ľudí alebo jednotlivci, ktorí sú nejakým spôsobom zainteresované na fungovaní organizácie.

množstva záujmových skupín. Vytvorenie novej štruktúry a jednotlivých procesov tak, aby zostali tieto väzby neporušené je podľa nášho názoru nemožné.

- Druhým problémom, ktorý sprevádza použitie metódy tzv. „nepopísaného listu“ v organizáciách bankového sektora je jej implementácia. Ak by sa aj projektovému tímu podarilo vyprodukovať reálnu víziu nového fungovania organizácie, jej zavedenie do praxe by bolo opäť viac než problematické. Takýto projekt totiž predstavuje radikálnu zmenu a to nielen z pohľadu materiálneho, ale aj mentálneho. Pri prechode k procesnej orientácii je totiž veľmi dôležitá zmena myslenia. Organizačná kultúra prechádza pri tomto prístupe ešte komplikovanejšou transformáciou ako organizačná štruktúra.

Metóda tzv. „nepopísaného listu“ je náročná nielen na čas, ľudské zdroje, ale i finančné prostriedky. Časová náročnosť vyplýva hlavne z komplikovanej prípravnej fázy, ktorá môže zabráť mesiace a niekedy aj roky. Na to, aby mohla byť implementácia procesného manažmentu úspešná, je potrebné detailne navrhnuť víziu nového fungovania organizácie a pozorne preskúmať, či je jej realizácia vôbec možná. S prípravnou fázou je spojené aj vytáženie ľudských zdrojov organizácie. Nové procesy totiž nebudú navrhovať a schvaľovať radoví pracovníci, ale manažment organizácie. To znamená, že riadiaci pracovníci sa budú musieť okrem svojej tradičnej práce venovať aj práci na príprave projektu. V konečnom dôsledku môže situácia dospieť až do stavu, kedy manažér nebude efektívne vykonávať ani jednu z úloh. Implementačná fáza metódy tzv. „nepopísaného listu“ je spojená s vysokými nákladmi, ktoré môžu znamenať jej definitívny koniec ešte skôr, než sa vôbec začne. Tvoriť organizáciu „odznovu“ totiž znamená vytvárať novú organizačnú štruktúru postavenú okolo procesov, zavádzať najnovšie informačné technológie, školiť pracovníkov, atď.

Pri aplikácii tejto radikálnej metódy je tiež veľmi dôležité si uvedomiť, že procesy, ktoré sú spojené s technológiou, nie je možné z minúty na minútu vypnúť a jednoducho nahradiť iným, diametrálne odlišným spôsobom. Tento problém sa stáva o to intenzívnejším, pokiaľ ide o kritické procesy s nepretržitým chodom (napríklad spracovanie transakcií z bankomatu) a nástroje (software, atď.) nie sú nahraditeľné alebo ich kópia potrebná pre spustenie nového fungovania, je príliš nákladná. V takom prípade by organizácia uviazla v pasci, nakoľko nie je schopná pri prechode utlmiť starý systém a ani vytvoriť (resp. zakúpiť) jeho náhradu pre úplne nový proces.

Z vyššie uvedených dôvodov sa návratnosť vynaloženého množstva prostriedkov tak môže stať diskutabilnou a preto organizácie najmä bankového sektora väčšinou volia iný postup k implementácii procesného manažmentu, čo preukážeme v ďalších častiach dotazníkmi a osobnými rozhovormi vo viacerých organizáciách bankového sektora.

- ***Postupná implementácia procesného riadenia***

Radikálna zmena vyplývajúca z metódy tzv. „nepopísaného listu“ nie je pre väčšinu organizácií dobrou cestou, a podľa nášho názoru najmä nie pre organizácie bankového sektora. Práve kvôli negatívam, ktoré so sebou táto metóda prináša, sa organizácie bankového sektora väčšinou rozhodujú pre miernejšiu cestu. Postup implementácie procesného riadenia je uvedený v tabuľke 3.

Tabuľka 3 Postup implementácie procesného riadenia

1.	Identifikácia súčasných procesov v organizácii
2.	Meranie procesov v organizácii
3.	Výber procesov vhodných pre redesign
4.	Implementácia procesného riadenia v organizácii

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke 3 je zachytený postup implementácie procesného riadenia v jednotlivých bodoch. Prvý bod predstavuje identifikáciu súčasných procesov a následné skúmanie procesov v organizácii v ich súčasnej, aktuálnej podobe. Hlavnou myšlienkou postupnej implementácie je dôkladne poznať všetky procesy v organizácii a ich riadenie. Pre riadenie procesov v organizácii je tiež veľmi dôležitý druhý bod - meranie procesov. Meranie procesov je zdrojom informácií, na základe ktorých môže organizácia porovnávať výkonnosť svojich procesov s konkurenciou. Je preto dôležité, aby organizácia mala stanovené kľúčové ukazovatele, podľa ktorých bude výkonnosť svojich procesov hodnotiť. Ak organizácia zvládne prvé dva body postupnej implementácie, je dôležité, aby vybrala procesy, ktoré musia prejsť redesignom. Posledný bod je pre organizáciu tým najťažším. Súčasťou tohto bodu je prechod od operatívneho riadenia jednotlivých procesov k procesnému riadeniu celej organizácie.

1. Identifikácia súčasných procesov v organizácii bankového sektora

Hlavnou úlohou identifikácie súčasných procesov v organizácii bankového sektora je pochopiť a následne nato identifikovať všetky procesy, ktoré organizácia vykonáva. V časti 1.1.3 tejto práce sme sa stotožnili s názorom *M. Hammera*,¹⁰⁶ ktorý sa pri porovnávaní funkčného a procesného prístupu k riadeniu organizácie zameriaval na tri oblasti, v ktorých videl zásadné rozdiely oboch prístupov. Jedným z týchto rozdielov bol aj fakt, že nielen pracovníci, ale i manažmenty vo funkčne riadených organizáciách častokrát dostatočne nevedia, ako ich práca zapadá do celkového konceptu tvorby výstupu pre zákazníka. Práve z tohto dôvodu, je v tejto fáze zavádzania postupnej implementácie veľmi dôležité vytvoriť si jasnú predstavu o existujúcich procesoch, zákazníkoch, ale i o postupe tvorby finálneho výstupu. Otázky, ktoré by si organizácia v tejto fáze mala zodpovedať by podľa nášho názoru mali vyzeráť nasledovne:

- Ktoré procesy v našej organizácii existujú a ako sú prepojené?
- Ako procesy súvisia s funkciami a organizačnými jednotkami?
- Ako každý proces prispieva k napĺňaniu hlavných cieľov v organizácii?
- Kto je zapojený do procesu a akú rolu v ňom zohráva?
- Aké vstupy si proces vyžaduje?
- Kedy a kde každý proces začína a končí?
- Ktoré procesy sú dôležité z pohľadu stratégie organizácie?
- Ktoré procesy sú výhradne interné a ktoré zahŕňujú externých partnerov?
- Ktoré procesy pridávajú hodnotu k produktom a službám v organizácii?

Ak bude organizácia poznať odpovede na vyššie uvedené otázky, je možné hovoriť o identifikovaných procesoch. Odpovede na tieto otázky by mali prispieť aj k tomu, aby organizácia rozpoznala hlavné resp. kľúčové procesy, ktoré smerujú k externému zákazníkovi a slúžia k napĺňaniu strategických cieľov organizácie. Dôležitou súčasťou tejto fázy je tiež poznať štruktúru týchto procesov. Častokrát sa však stáva, že pri prvotnej identifikácii procesov nedochádza hneď k dôkladnej identifikácii procesov a identifikujú sa iba najväčšie skupiny procesov (napr. nesplácanie splátok úveru). Preto je potrebné všetky skupiny procesov rozdeliť na podprocesy, aktivity a úlohy, aby organizácia mohla čo

¹⁰⁶ HAMMER, M. 1996. *Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and lives*. New York : HarperCollins Publishers, 1996. 3 s. ISBN 0-88730-729-9.

najlepšie porozumieť tomu, kto je do procesu zapojený a aké činnosti v rámci procesu vykonáva.

Stotožňujeme sa s názorom p. *Manganelliho* a *Kleina*, ktorí uvádzajú, že k identifikácii súčasných procesov je potrebné vykonať i ďalšie tri kroky potrebné k porozumeniu procesov v organizácii: spoznať potreby zákazníkov, spoznať tok procesu a identifikovať aktivity prídávajúce hodnotu.¹⁰⁷

Poznať potreby zákazníka by mali byť hlavným predmetom záujmu každej organizácie, pretože iba spokojný zákazník môže byť zdrojom dlhodobých príjmov. Organizácie, a to najmä z bankového sektora, sú v súčasnosti závislé od svojich zákazníkov. Práve z tohto dôvodu, by mali dôkladne poznať ich potreby, aby následne nato mohli podľa toho vytvárať pre nich produkty a poskytovať im adekvátne služby, s ktorými by boli spokojní. Je veľmi pravdepodobné, že tento krok by mnoho organizácií preskočilo, najmä preto, pretože sú presvedčené o tom, že disponujú dlho zaužívanými a osvedčenými marketingovými nástrojmi, ktoré identifikujú to, čo zákazníci chcú. Preskočenie tohto kroku je síce teoreticky možné, ale to iba v prípade, ak by pre organizáciu existovali iba externí zákazníci. Procesný prístup v organizácii však zahŕňa aj interných zákazníkov. Potvrdzujú to aj *Robson* a *Ullah*: „Proces prejednávania požiadaviek s internými zákazníkmi je procesom, ktorý sa vo väčšine organizácií realizuje len zriedka, takže mnoho ľudí má s jeho zabezpečením malé skúsenosti. Väčšinou sa tieto požiadavky formulujú na základe vlastných predpokladov a prakticky nikto sa nesnaží zistiť, či tieto požiadavky zodpovedajú skutočnosti.“¹⁰⁸ Podľa nášho názoru je teda pre dôkladné pochopenie potrieb zákazníkov dôležité a ba priam až nutné, poznať potreby tak externých, ako aj interných zákazníkov.

Skúmanie procesného toku v organizácii má rovnako veľký význam pri identifikácii súčasných procesov. Pozornosť procesného toku sa upriamuje predovšetkým na dynamiku procesu. Je potrebné analyzovať jednotlivé kroky transformácie vstupov na výstupy a aktivity s tým súvisiace. K týmto aktivitám je rovnako dôležité priradiť časové intervaly (jedenkrát za mesiac, denne, atď.), v akých sa vykonávajú. Identifikujú sa tým

¹⁰⁷ MANGANELLI, R. L. – KLEIN, M. M. 1996. *The reengineering handbook: a step-by-step guide to business transformation*. New York : AMACOM, 1996. 108 s. ISBN 0-8144-7923-5.

¹⁰⁸ ROBSON, M. – ULLAH, P. 1998. *Praktická príručka podnikového reengineeringu*. Praha : Management Press, 1998. 93 s. ISBN 80-85943-64-6.

miesta, kde dochádza k rozhodnutiam. V neposlednom rade je potrebné označiť hodnotu pridávajúcej aktivity, teda činnosti, ktorá v procese transformácie vstupov na výstupy znamená zmenu podstatnú pre zákazníka. V rámci procesného toku sa môžu objaviť aktivity ktoré umožňujú tvorbu pridanej hodnoty, teda podporné činnosti, ktoré k výstupu nepridávajú hodnotu, ale prispievajú k správne mu vykonávaniu aktivít pridávajúcich hodnotu. Poslednou kategóriou sú aktivity, ktoré ani hodnotu nepridávajú, ani neslúžia k podpore týchto činností. Jedným z cieľov implementácie procesného prístupu do organizácie je aktivity nepridávajúce hodnotu eliminovať a celý proces tak zefektívniť.

2. Meranie procesov v organizácii bankového sektora

Druhá fáza postupnej implementácie – meranie procesov nasleduje v organizácii po pochopení a identifikovaní jej súčasných procesov. Ak organizácia správne identifikuje súčasné procesy, ktoré je potrebné analyzovať a určí adekvátne ukazovatele, môže odhaliť ich kritické miesta. Odhalením kritických miest sa v organizácii vytvára priestor pre zmenu jednotlivých procesov tak, aby procesy oveľa lepším spôsobom uspokojovali potreby zákazníkov.

Meranie procesov v organizácii tiež umožňuje lepšie kontrolovať stanovené ciele a prepája fungovanie procesov s odmeňovaním a motiváciou pracovníkov. Ako už bolo vyššie spomenuté, procesné riadenie v organizácii kladie dôraz na celý proces a jeho finálny výstup. Pri implementácii procesného riadenia do organizácie je potrebné všetky procesy systematicky merať a získané údaje podrobne vyhodnocovať. *J. Truneček*¹⁰⁹ a *H. Harrington*¹¹⁰ uvádzajú tri základné oblasti, na ktoré by sa malo sústrediť meranie procesov v organizácii: efektívnosť, výkonnosť a prispôsobivosť.

Proces je efektívny vtedy, ak je dosiahnutá pridaná hodnota, ktorú interní a externí zákazníci ocenia. Podľa *H. Harringtona* to znamená, „mať správny produkt, v správnom čase, na správnom mieste a za správnu cenu“. ¹¹¹ Nevyhnutnosť porozumieť potrebám a očakávaniam zákazníka už bola spomenutá v prvej fáze postupnej implementácie. Pri meraní procesov je dôležité identifikovať zákaznicke potreby a následne nato ich

¹⁰⁹ TRUNEČEK, J. 1999. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1999. 118 s. ISBN 80-7079-083-0.

¹¹⁰ HARRINGTON, H. J. 1991. *Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. New York : McGraw-Hill, 1991. 74 s. ISBN 0-07-026768-5.

¹¹¹ HARRINGTON, H. J. 1991. *Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. New York : McGraw-Hill, 1991. 74 s. ISBN 0-07-026768-5.

kvantifikovať, to znamená premeniť ich do čísel. Zvyšovanie efektívnosti a teda lepšie uspokojovanie potrieb zákazníkov by malo byť primárnym cieľom každej organizácie. Práve meraním výkonnosti procesu získava organizácia prehľad o tom, ako ďaleko môže zájsť pri zvyšovaní efektívnosti. Ku kritériám merania výkonnosti procesu, môžeme zaradiť tieto:

- doba spracovania,
- percento efektívneho času,
- čakacia doba na jednotku výstupu,
- zdroje spotrebované na jednotku výstupu,
- náklady na vytvorenie pridanej hodnoty na jednotku výstupu,
- náklady na produkty alebo služby s nízkou kvalitou.

Vyššie uvedené kritériá merania výkonnosti procesu v organizácii najviac ovplyvňujú externých zákazníkov, aj keď nepriamo. Pokiaľ organizácia výkonnosť procesu zvyšuje, potom časť svojich nákladov môže vložiť do nižších cien finálneho produktu alebo služby.

Pri meraní procesov sa organizácia musí sústrediť aj na tretiu oblasť – prispôsobivosť procesov. Prispôsobivosť procesu predstavuje schopnosť pružne reagovať na potreby a požiadavky zákazníkov, pričom sa neustále sústreďuje na napĺňanie štandardov efektívnosti a výkonnosti procesu. Väčšina procesov v organizáciách je nastavená tak, aby spĺňala štandardné potreby a očakávania klientov. Otázkou je, ako by sa tieto nastavené procesy v organizácii vyrovnali s netradičnou požiadavkou jedného zákazníka, prípadne so zmenou očakávaní všetkých svojich klientov? Odpoveď na túto otázku prináša meranie prispôsobivosti procesov. Medzi ukazovatele, ktoré sa sledujú práve meraním prispôsobivosti procesu sú:

- priemerný čas, ktorý si vyžaduje spracovanie špeciálnej požiadavky zákazníka, v porovnaní so štandardnými procedúrami,
- percento zamietnutých špeciálnych požiadaviek klientov,
- percento požiadaviek, ktoré museli byť eskalované na vyšší stupeň riadenia.

Meranie efektívnosti a výkonnosti procesov sa uskutočňoval aj vo funkčne riadených organizáciách. Meranie prispôsobivosti procesov bol v týchto organizáciách

zanedbávaný. Podľa nášho názoru má však v operatívnom manažovaní veľký význam a je dôležitou súčasťou implementácie procesného riadenia do organizácie.

Meranie jednotlivých procesov v organizácii je dôležitou súčasťou implementácie procesného riadenia v organizácii, pričom je dôležité dodržiavať určitú postupnosť. Ako sme už vyššie uviedli, prvým krokom je výber takých procesov, ktorých meranie má pre organizáciu značný význam. Väčšinou ide o výber hlavných resp. kľúčových procesov, pretože uspokojujú potreby externého zákazníka a pre organizáciu je dôležité poznať, do akej miery sa im darí potreby zákazníka uspokojovať a za akú cenu. Po výbere procesov nasleduje určenie rozsahu merania procesu. Ako príklad môžeme uviesť zavedenie nového úverového procesu v bankovníctve. Ten môže mať minimálne dva druhy klientov – individuálnych a korporatívnych. Úverový proces sa ďalej môže rozdeľovať podľa jednotlivých typov produktov a to na hypotekárne úvery, spotrebné úvery, kreditné karty a podobne. Organizácia sa nemusí rozhodnúť merať proces pre všetky produkty a všetkých klientov. V prvom kroku merania sa organizácia môže rozhodnúť, že je pre ňu podstatné zmerať proces uvedenia nového úverového procesu hypotekárneho úveru u individuálnych klientov. Týmto rozhodnutím si stanoví rozsah merania. Posledným krokom je zadefinovanie výkonnostných ukazovateľov (KPI), ktoré sa budú pri meraní sledovať a následne vyhodnocovať.

3. Výber procesov vhodných pre redesign v organizácii bankového sektora

Výsledky merania procesov v organizácii môžu priniesť pozitívne, ale i negatívne výsledky. V prípade, že meranie procesu prinieslo negatívne výsledky, môže sa proces stať predmetom redesignu t. j. zmeny procesov v organizácii. Negatívne výsledky však nie sú jediným impulzom pre redesign procesov v organizácii. Potreba zmeniť konkrétny proces častokrát vychádza z nespokojnosti interného alebo externého klienta. Táto nespokojnosť sa prejaví častými opodstatnenými sťažnosťami z vonkajšieho, ale i vnútorného prostredia organizácie. Manažment organizácie teda vie jasne definovať, ktorý proces má značné nedostatky i bez systematického merania.

Organizácia sa môže rozhodnúť, či k zmene svojho procesu pristúpi radikálne alebo zvolí čiastočné (postupné) zlepšovanie procesu. Postupný redesign podľa *M. Hammera* znamená „modifikovať proces tak, aby sa vyriešili problémy, ktoré mu bránia dosahovať

požadovanú úroveň výkonnosti“.¹¹² Podľa neho ide v postupnom redesigne o zlepšovanie existujúceho procesu napríklad cez elimináciu neproduktívnych aktivít či zmenu spôsobu vykonávania jednotlivých úloh. Proces, ktorý je modifikovaný, sa teda ako celok nemení, upravujú sa len niektoré jeho časti. Ďalej zdôrazňuje, že pokiaľ nie je čiastočné zefektívňovanie procesov dostačujúce a existujúci proces sa stáva zastaraným, je potrebné ho nahradiť novým dizajnom a tým pristúpiť k zásadnému redesignu procesu v organizácii.

Rozdiel v týchto formách redesignu môžeme teda vidieť najmä v rozsahu zmeny a teda aj veľkosti rizika, ktoré so sebou prinášajú. Čiastočný (postupný) redesign je orientovaný na existujúce procesy a ich postupné zlepšovanie, zásadný (radikálny) redesign vedie k radikálnym zmenám väčšieho rozsahu čím dochádza k ovplyvneniu fungovania celej organizácie. T. Davenport na rozlíšenie oboch typov redesignu používa označenie evolučné (pre čiastočné zlepšovanie) resp. revolučné (pre radikálny redesign).¹¹³ Zatiaľ čo sú čiastočné zlepšenia orientované na existujúce procesy a ich postupné zlepšovanie, zásadné zlepšenia často vedú k radikálnym zmenám väčšieho rozsahu a zväčša sa dotýkajú viacerých procesov naraz, čím dochádza k ovplyvneniu fungovania celej organizácie. V odbornej literatúre neexistuje konsenzus pri členení a definovaní redesignu, tohto rozdelenia sa drží väčšina autorov.

Medzi metódy implementácie *postupného redesignu* procesu v organizácii patrí metóda TQM (Total quality management). Základným predpokladom tejto metódy je, že „dizajn existujúceho procesu je správny a jediné, čo potrebuje, sú úpravy menšieho rozsahu“.¹¹⁴ Medzi ďalšie metódy postupného redesignu, patria napríklad už spomínaná metóda Six Sigma či Lean Management. Najznámejším prístupom k *radikálnemu redesignu* procesu je už spomínaný reengineering. Reengineering predstavoval v pôvodnej podobe, v akej ho uviedli Hammer s Champym, metódu „nepopísaného listu“ spomínaného v úvode tejto časti. Keďže bola táto metóda veľmi kritizovaná, ďalší autori¹¹⁵ zaoberajúci sa reengineeringom vytvorili štandardy postupu jeho implementácie tak ako je to pri

¹¹² HAMMER, M. 1996. *Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and lives*. New York : HarperCollins Publishers, 1996. 80 s. ISBN 0-88730-729-9.

¹¹³ JARVENPAA, S. – DAVENPORT, T. – BEERS, M. 1995. Knowledge work Processes. In *Ernst & Young LLP* [online]. 1995. 12 p. [cit. 2012.08.29.]

Dostupné na internete: <http://www.imamu.edu.sa/Scientific_selections/abstracts/Abstract%20IT%20%20Improving%20Knowledge%20Work%20Processes.pdf>.

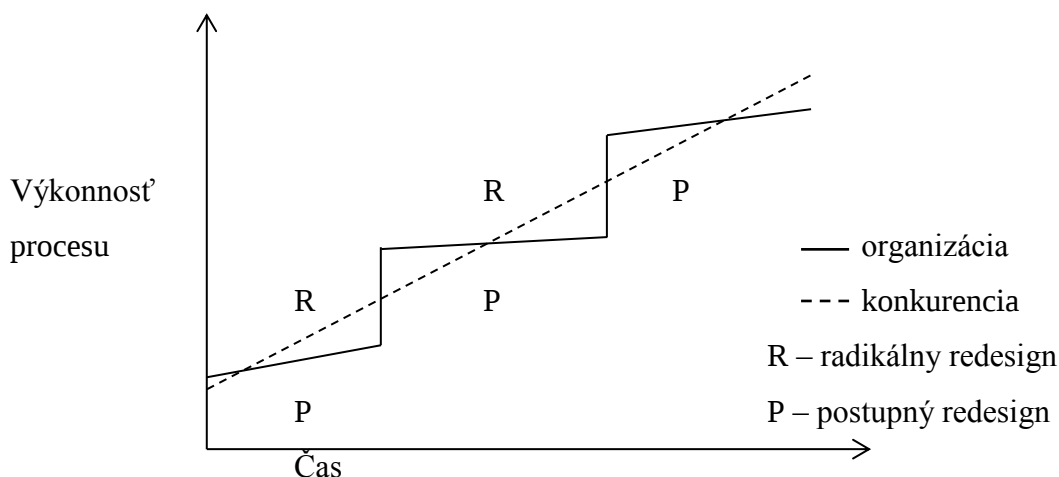
¹¹⁴ HAMMER, M. 1996. *Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and lives*. New York : HarperCollins Publishers, 1996. 82 s. ISBN 0-88730-729-9.

¹¹⁵ MANGANELLI, R. L. – KLEIN, M. M. 1996. *The reengineering handbook: a step-by-step guide to business transformation*. New York : AMACOM, 1996. 205 s. ISBN 0-8144-7923-5.

postupnom zlepšovaní procesov. V súčasnosti už nie je reengineering považovaný za jedinu správnu cestu, ale za jednu z metód využívanú pri implementácii procesného manažmentu, ktorá sa dostáva do popredia v prípade, že existujúci proces nie je možné ďalej zlepšovať, prípadne by jeho čiastočné zlepšovanie neprinieslo požadované efekty.

Pri porovnaní postupného a zásadného redesignu sa stotožňujeme s názorom *M. Hammera*,¹¹⁶ ktorý hovorí, že programy reengineeringu a postupného redesignu nie sú až také rozdielne. Z pohľadu implementácie procesného manažmentu majú viacero spoločných charakteristík – zameranie na proces, „horlivosť“ pre zlepšenie, zameranie na zákazníka. Rozdielnosť je iba vo využití oboch redesignov. Nasledujúci obrázok zobrazuje vzťah medzi postupným a zásadným redesignom procesov v organizácii.

Obrázok 4 Porovnanie postupného a radikálneho redesignu procesov v organizácii



Zdroj: spracované podľa HAMMER, M. (1996)¹¹⁷

Na obrázku 4 je znázornený postupný a radikálny redesign, pričom oba redesigny sa navzájom dopĺňajú v riadení procesov. Slúžia ako komplementárne techniky ich transformácie a v žiadnom prípade si nekonkurujú. Rozhodnúť sa pre postupný redesign procesov má zmysel vtedy, ak procesy konkurencie vykazujú približne porovnateľnú výkonnosť. Ak však v dôsledku implementácie novej technológie v konkurenčných organizáciách začnú výrazne zaostávať jednotlivé procesy organizácie, je nutné uvažovať o radikálnej zmene, ktorá by znamenala výrazné zvýšenie výkonnosti procesu.

¹¹⁶ HAMMER, M. 1996. *Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and lives*. New York : HarperCollins Publishers, 1996. 82 s. ISBN 0-88730-729-9.

¹¹⁷ HAMMER, M. 1996. *Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and lives*. New York : HarperCollins Publishers, 1996. 82 s. ISBN 0-88730-729-9.

4. Implementácia procesného riadenia v organizácii bankového sektora

Implementácia procesného riadenia v organizácii predstavuje transformačnú zmenu, ktorá prechádza jednotlivými fázami. Identifikovanie procesov v organizácii, ich následné meranie a redesign však aj napriek vyššie uvedenému, ešte v organizácii nepredstavuje prechod k procesne orientovanej organizácii. Organizácia, ktorá tieto fázy absolvovala sa k procesnej orientácii prihlásila a uvedomila si tak potrebu kvantifikovania priebehu jednotlivých procesov, prípadne pristúpila k zmene niektorých z nich. Podľa *D. J. Madisona* procesný manažment v organizácii „pozostáva z ucelenej dokumentácie, postupného alebo radikálneho redesignu a riadenia procesov v organizácii. Rozhodnutia organizácie sú podporované množstvom zozbieraných údajov a zakladajú sa na požiadavkách zákazníka, kvality, včasnosti a nákladoch. Vlastník procesu nesie zodpovednosť za monitorovanie výkonnosti procesu. Riadenie procesov je podporované integrovanými informačnými technológiami. Pri prechode organizácie k procesnému riadeniu tvoria procesná štruktúra a vrcholové riadenie základ medzi jednotlivými zložkami organizácie“.¹¹⁸ Aby však mohla byť transformácia z funkčne riadenej organizácie na procesnú úspešne zakončená, *D. J. Madison* uvádza sedem oblastí, v ktorých by mali nastať zásadné zmeny:

- Oblasť medziľudských vzťahov
- Oblasť organizačnej kultúry
- Oblasť informačnej technológie
- Politická oblasť.
- Oblasť koncepcie
- Oblasť organizačnej štruktúry
- Individuálna oblasť

V *oblasti medziľudských vzťahov* je podľa *J. D. Madisona* dôležité presne definovať právomoci vlastníka procesu a líniových manažérov, ktorí sa na procese zúčastňujú. Rovnako je dôležité, aby medzi vlastníkom procesu a manažérmi bol vzájomný rešpekt a aby bol ich spoločný cieľ pre nich na prvom mieste. V *oblasti koncepcie* je veľmi dôležité prepojenie stratégie organizácie s riadením procesov. Toto prepojenie je možné dosiahnuť napríklad prostredníctvom metódy *Balanced Scorecard* spomenutej v časti 1.3. *Oblasť organizačnej kultúry* už bola niekoľkokrát spomínaná a to v súvislosti so zmenou hodnôt vo funkčne riadenej organizácii. Nakoľko je zmena hodnôt vnímaná ako určitý problém v organizáciách, je preto nutné sa touto oblasťou pri prechode na procesné

¹¹⁸ MADISON, D. J. 2005. *Process Mapping, Process Improvement, and Process Management: A Practical Guide for Enhancing Work and Information Flow*. Chico : Paton Professional, 2005. 181 s. ISBN 978-1-932828-04-7.

riadenie zaoberať. Orientácia na zákazníka i *organizačná štruktúra* tvoria dve zo základných myšlienok procesného riadenia, pri ktorých implementácia procesného riadenia zlyháva. Ide o značné narušenie súčasného spôsobu práce väčšiny pracovníkov a akákoľvek takáto zmena sa často nestretáva s pozitívnym ohlasom. Organizačná štruktúra by mala byť upravená tak, aby čo najviac podporovala fungovanie jednotlivých procesov. Dôležitá je najmä pri tvorbe procesných tímov. Oblasť *informačných technológií* je dôležitou súčasťou procesne orientovanej organizácie. Ako hovorí Davenport, „tvrdiť, že procesy by mali byť upravované nezávisle od informačných technológií, znamená ignorovať kvalitné nástroje pre modelovanie procesov“.¹¹⁹

Zmeniť *individuálnu oblasť* v organizácii znamená nechať preniknúť procesné myslenie do všetkých štruktúr organizácie, od vrcholového manažmentu až po radových pracovníkov. Dôležitý je výber takých pracovníkov, ktorí by boli v súlade s novou orientáciou organizácie. Najdôležitejším bodom v tejto oblasti je však prispôsobenie systému odmeňovania k procesnej orientácii. Posledným krokom by mali byť zmeny v *politickej oblasti*. Jedná sa o akýsi neformálny posun od tradičných, doteraz platných hodnôt a prihlásenie sa k novému smerovaniu, najmä na úrovni vrcholového manažmentu. Niekedy totiž dochádza k situáciám, kedy podpora vedúcich pracovníkov je síce formálna, no v skutočnosti si jednotliví manažéri vytvárajú ochranné bariéry, ktoré majú zabrániť narušeniu ich vlastného pohodlia.

Z porovnania obidvoch metód implementácie procesného riadenia v organizácii vyplýva, že metóda „nepopísaného listu“ predstavuje pre veľké organizácie (i z bankového sektora) neprijateľnú alternatívu. V nasledujúcej časti predstavíme stupne, ktoré je pri implementácii procesného prístupu podľa nášho názoru potrebné dosiahnuť.

1.4.4 Stupne implementácie procesného manažmentu v bankovom sektore

Stupne implementácie procesného manažmentu tvoria poslednú časť teoretickej časti dizertačnej práce. Podľa nášho názoru, sú dôležitou súčasťou implementácie procesného riadenia v organizácii. V predchádzajúcich častiach sme uviedli dva prístupy, o ktorých organizácia môže uvažovať pri implementácii procesného riadenia. Kým radikálny prístup pre organizáciu znamená zabudnúť na všetky svoje zvyklosti a postupy,

¹¹⁹ DAVENPORT, T. H. 1993. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 153 s. ISBN 0-87584-366-2.

postupná implementácia pomáha organizácii implementovať procesné riadenie po jednotlivých krokoch. Ako už bolo v predchádzajúcich častiach spomenuté, postupná implementácia je oveľa pravdepodobnejšou cestou osvojenia si procesného pohľadu na fungovanie organizácie. Organizácia v takom prípade prechádza jednotlivými stupňami od identifikovania procesov v organizácii cez ich meranie a zmeny až po vytvorenie celku, ktorý možno nazvať procesne orientovanou organizáciou.

Hlavným cieľom poslednej časti teoretických východísk je charakterizovať a identifikovať stupne implementácie procesného riadenia, ktoré môže organizácia v bankovom sektore dosahovať. Stupne implementácie procesného riadenia, ktoré organizácia môže dosiahnuť však závisia nielen od veľkosti organizácie ale i od finančných zdrojov, ktoré je organizácia schopná a ochotná použiť. Jednotlivé stupne implementácie, ktoré budeme identifikovať predstavujú akési vývojové úrovne, do ktorých sa môže procesný manažment vybranej organizácie dostať. Chceme zdôrazniť, že tieto úrovne nepredstavujú návod, ktorý dovedie organizáciu k dosiahnutiu procesnej organizácie. Našou snahou je viac-menej definovať úrovne „dospelosti“ procesného systému riadenia. Pre zhodnotenie súčasného stavu procesného riadenia v organizáciách bankového sektora sme vytvorili a rozoslali dotazník (Príloha 1), ktorého respondentmi boli senior manažéri organizácií v bankovom sektore pôsobiacich v Slovenskej republike. S niektorými z nich sme o problematike viedli aj osobný rozhovor. Podstatou dotazníka a pohovoru bolo overiť stav, v ktorom sa orientácia na procesy a ich riadenie nachádza. Vyhodnotenie týchto dotazníkov bude uvedené v časti *Výsledky práce*.

- ***Analýza súčasného stavu procesov v organizácii***

Analýzu súčasného stavu procesov môžeme označiť za východiskový stupeň implementácie procesného manažmentu v organizácii. Už v predchádzajúcich častiach tejto práce sme uviedli, že identifikovanie procesov v organizácii je prvou a dôležitou fázou implementácie procesného riadenia. Pre organizácie je veľmi problematické uvedomiť si, ako fungujú ich procesy a častokrát nemajú potrebu ich meniť. Prvý podnet k zmene pohľadu však ale vôbec nemusí vyjsť iba z vnútorného prostredia organizácie. Problém vo fungovaní procesov môže v organizácii odhaliť napríklad audítorská organizácia z externého prostredia, ktorá takýmto spôsobom môže organizáciu nepriamo vtiahnuť do prvého stupňa implementácie procesného manažmentu.

V tomto stupni implementácie teda ide o základné pochopenie fungovania konkrétnych činností. Cieľom je určiť, ako by mal vyzerat' ideálny priebeh konkrétnych činností, aby sa predišlo možným chybám pri ich realizovaní. K tomuto účelu napomáhajú organizácii rôzne interné normy a predpisy, v ktorých je obsiahnutý slovný popis spôsobu fungovania jednotlivých činností v rámci organizácie. Niektoré organizácie používajú i schematické zakreslenia konkrétnych činností. V tomto stupni ide o sprehl'adnenie slovného popisu, nemožno tu ešte hovoriť o riadení procesov v organizácii.

- ***Mapovanie procesov v organizácii***

Na rozdiel od predchádzajúceho stupňa, ktorý predstavoval východiskový stupeň implementácie procesného riadenia, mapovanie procesov už vychádza z konkrétnych interných potrieb organizácie a je základom pre určenie zdrojov jednotlivých činností. Pri mapovaní procesov sa k identifikácii procesov pristupuje aktívne. Motívom, ktorý vedie organizáciu k zvýšenej aktivite v oblasti procesnej orientácie, súvisí zvyčajne s nespokojnosťou s výstupmi organizácie. Nespokojnosť môže prichádzať buď zo strany zákazníkov napríklad vo forme zdĺhavého priebehu spracovania úveru alebo nedostatočnej kvalite výstupov, alebo môže byť spôsobená konkurenciou a to tým, že konkurencia uspokojuje výstupy zákazníkov lepšie než organizácia.

Organizácia môže k mapovaniu procesov pristúpiť nielen z vyššie uvedených negatívnych aspektov, ale i z dôvodu zvýšenia si svojej konkurencieschopnosti na trhu a to práve aktívnym hľadaním slabých miest v jej procesoch za účelom ich zefektívniť. Na odhalenie slabých miest v procesoch organizácie je nutná podrobnejšia analýza činností t. z. je nutné mapovať aktivity, ktoré sú považované v organizácii za kľúčové pri tvorbe výstupov. Základom mapovania jednotlivých činností je ich slovný popis, ktorý pracovníkom vykonávajúcich mapovanie vytvorí jasný obraz o priebehu skúmaných činností v organizácii.

Pracovníci následne nato uskutočňujú rozhovory s vedúcimi pracovníkmi funkčných útvarov, ktorí sa na tvorbe výstupu podieľajú, pričom výsledkom týchto rozhovorov je vytvoriť procesnú mapu. Procesná mapa by mala mať presne stanovené

vstupy aj výstupy procesu, všetkých účastníkov procesu i činnosti, ktoré vykonávajú a mala by byť podrobená analýze, ktorá jednoznačne poukáže na nedostatky v procese.¹²⁰

Napriek tomu, že v tomto stupni implementácie procesného riadenia už hovoríme o procesoch, skúmanie v rámci organizácie stále nefunguje na báze celistvosti. Primárnym cieľom mapovania procesov je v prvom rade identifikovať problémové miesta procesu, aby sa tak následne stali predmetom zlepšovania a zdokonaľovania. V tomto stupni implementácie organizácia neskúma prepojenie problémového procesu s ostatnými procesmi. Pozornosť sa upriamuje len na konkrétny proces, prípadne jeho časti. V tejto etape implementácie ide o zavedenie procesného pohľadu na kľúčové činnosti organizácie za účelom hraničného zlepšenia konkrétnych procesov organizácie.

- ***Systematické meranie procesov v organizácii***

Systematické meranie procesov už predstavuje prvý stupeň implementácie, v ktorom môžeme hovoriť o riadení procesov. V tomto stupni implementácie majú organizácie zmapované všetky svoje procesy, pričom mapovanie ich procesov sa už vykonáva systematicky. Pri mapovaní procesov sa využíva špecializovaný softvér,¹²¹ ktorý okrem vytvorenia grafickej podoby jednotlivých procesov dokáže s procesnou mapou ďalej pracovať. Mapovanie procesov v tomto stupni implementácie je náročné nielen na čas, ale i zdroje. Je potrebné, aby organizácia pracovníkov vyškolila, zakúpila špecializovaný softvér a prijala takých pracovníkov, ktorí sa na plný úväzok budú mapovaniu procesov venovať.

V tomto stupni dochádza okrem dôkladného mapovania tiež k meraniu procesov. Vybraným procesom sú priradené aj KPI, ktoré zaznamenávajú buď konkrétne časti procesov alebo celý proces ako celok. Efektívnosť, výkonnosť či prispôsobivosť procesov sa v pravidelných intervaloch vyhodnocujú. Niektoré výkonnostné kritériá je možné sledovať na dennej báze (napríklad počet schválených, zamietnutých alebo stornovaných úverov). Niekedy však údaje, ktoré sú dostupné na dennej báze, musia byť vyhodnocované v dlhších časových úsekoch, pretože ich sledovanie na dennej báze by nemalo dostatočnú vypovedaciu hodnotu (napríklad prírastok alebo úbytok klientov).

¹²⁰ MAJTÁN, M. 2008. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2008. 255 s. ISBN 978-80-89085-72-9.

¹²¹ Ide o tzv. „AS IS“ procesy v organizácii.

Ak sa organizácia dostane do tohto stupňa implementácie procesného riadenia, je pripravená pristúpiť aj k radikálnym zmenám svojich procesov. Kým v predchádzajúcom stupni implementácie mohla organizácia urobiť iba menšie zmeny vo svojich procesoch, po dôkladnom zmapovaní a identifikovaní procesov nie sú v tomto stupni implementácie vylúčené výrazné zásahy do procesu, ktoré môžu byť dokonca nahradené (outsourcingom) externou organizáciou. Takáto radikálna zmena v procesoch si vyžaduje, aby do procesných máp organizácie boli zahrnutí všetci stakeholderi, ktorých by sa zmena mohla akýmkoľvek spôsobom týkať.

- ***Operatívne riadenie procesov***

Vyššie uvedené stupne implementácie procesného riadenia predovšetkým odzrkadľujú implementáciu procesného pohľadu organizácie do jej fungovania a to popísaním procesov, mapovaním procesov a ich následnom meraní. K tomu, aby sa v organizácii mohlo skutočne hovoriť o riadení, je potrebné podniknúť ďalšie kroky. Jedným a zároveň najdôležitejším krokom tohto stupňa implementácie je automatizácia. Automatizácia predstavuje etapu rozvoja informačnej technológie, pre ktorú je charakteristické uskutočňovanie riadiacich a iných procesov bez priameho zásahu človeka. Automatizácia však účasť človeka nevylučuje, prináša skôr oslobodenie človeka od náročnej a namáhavej riadiacej duševnej práce.

Skôr než organizácia pristúpi k automatizácii svojich procesov, potrebuje poznať jednotlivé úlohy (teda najnižšie úrovne v štruktúre procesov), role (kto vykonáva danú úlohu) i zdroje (čo všetko je potrebné pre vykonanie úlohy), aby mohla dobre rozhodnúť o vhodnej technológii, ktorú následne implementuje. Implementácia vybraných procesov je transformovaná do workflow (tok práce).¹²²

Workflow systém predstavuje automatizáciu buď celého procesu organizácie, počas ktorého sú dokumenty, informácie alebo činnosti posúvané od jedného účastníka procesu k druhému a to na základe sady procedurálnych pravidiel, alebo automatizáciu časti tohto procesu.¹²³ Proces je pri tom definovaný ako množina jednej alebo viacerých činností, ktoré spoločne prispievajú k dosiahnutiu cieľa organizácie. Workflow systém je teda

¹²² DOGAČ, A. 1998. *Workflow Management Systems and Interoperability*. Berlin : Springer, 1998. 2 s. ISBN 3-540-64411-3.

¹²³ TVRDÍKOVÁ, M. 2008. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy*. Praha : Grada publishing, 2008. 69 s. ISBN 978-80-247-2728-8.

nástroj, umožňujúci automatizovať obchodné procesy (napríklad platby faktúr, schvaľovanie hypoték, vývoj plánu obratu organizácie) a procesy riadenia. Riadenie workflow systému zabezpečuje Workflow management systém, ktorý definuje, vytvára a riadi priebeh procesu, je schopný komunikovať s účastníkmi workflow a v prípade potreby je schopný spustiť ďalšie aplikácie. Workflow management systém využíva súčasné komunikačné prostriedky pri prenose potrebných informácií a zvyšuje tak efektívnosť celého procesu.¹²⁴

V organizáciách sa využíva najmä pri procesoch s častým opakovaním, pri ktorých môže dôjsť k zníženiu procesných časov. Príkladom môže byť žiadosť o úver v banke, kde štandardný postup začína klientovým vyplnením žiadosti na pobočke¹²⁵ banky, pokračuje spracovaním údajov pracovníkom banky, atď. Po zmene procesov do workflow by mohol tento proces vyzeráť takto:

- klient vyplní elektronický formulár na internetovej stránke organizácie a zašle ho jednoduchým stlačením tlačidla,
- po príchode informácie do banky nasmeruje workflow žiadosť do systému, ktorý vyhodnotí spôsobilosť klienta,
- po obdržaní výsledku požiadava o poskytnutie úveru, získa schvaľovacie rozhodnutie, zaktualizuje databázu a spojí informácie (napr. obchodné podmienky, úrokové sadzby, termíny splatnosti atď.) do personalizovaného dokumentu o úvere,
- workflow následne automaticky vytvorí e-mailovú správu, v ktorej zašle klientovi dokument o úvere ako prílohu, klient si ho vytlačí, podpíše a pošle do banky.

S touto zmenou procesu je spokojný tak zákazník, ktorý ušetril čas a zároveň si vybavil úver z pohodlia domova, ako aj banka, ktorá tým ušetrila náklady na pracovnú silu atď. Automatizácia okrem odstránenia činností, ktoré nemusí vykonávať človek má aj druhú veľkú výhodu. Druhou výhodou je odstránenie chybovosti. Vo vyššie uvedenom príklade by žiadosť o úver nemohla od klienta odísť skôr, kým by klient nevyplnil čo i len jeden potrebný údaj. Tým by sa odstránila chybovosť pri ručnom vyplňaní žiadostí o úver pracovníkom na pobočke banky. Workflow totiž vyžaduje vykonanie všetkých potrebných krokov predtým, než pristúpi k ďalšiemu kroku a zároveň jasne definuje zodpovednosť za

¹²⁴ CURRID, CH. 1996. *Reengineering Tool kit: 15 Tools and Technologies for Reengineering Your Organization*. Rocklin : Prima Publishing, 1996. 114 s. ISBN 0-7615-0438-9.

¹²⁵ Pobočka komerčnej banky je nižšia organizačná jednotka, ktorá vykonáva základné bankové operácie - sústreďuje prijímanie vkladov a poskytuje bežné druhy úverov.

vykonanie úlohy tým, že prácu, ktorú má robiť človek, distribuuje priamo k jej vykonávateľovi.

- ***Simulácia procesov***

Tento stupeň implementácie predstavuje modelovanie záťaže v jednotlivých procesoch organizácie. Simulácia procesov poukazuje na šancu vypočítať záťaž pri veľkých zmenách počtu operácií a skúma tak prispôsobivosť procesu.¹²⁶ Organizácie využívajú simuláciu spravidla ako nástroj pre rozpoznanie krízových situácií, ktoré môžu nastať v budúcnosti a vychádzajú pri tom z detailných „AS IS“ máp. „AS IS“ mapy sú najčastejšie využívané v predchádzajúcom stupni implementácie. Tam, kde sa simulácia procesov nevyužíva, sa tento stupeň spravidla nahrádza prepočtami na konci jednotlivých fáz procesu. Využitie simulácie proces je značne obmedzené v organizáciách poskytujúcich služby. Správanie sa ľudského faktora nemožno odhadnúť a preto ho väčšinou preverí až konkrétna situácia. Ak má organizácia procesy zapracované do workflow, simuláciu procesov je možné vyskúšať aj priamo na pracovníkoch. Workflow systém dokáže vygenerovať určitý počet opakovaní, ktoré musia pracovníci zvládnuť v (takmer) reálnej situácii.

V organizáciách bankového sektora sa simulácia procesov využíva len výnimočne a to najmä pri veľkých kampaniach, kde hlavným cieľom organizácií je uviesť nové, prípadne „oživiť“ už existujúce produkty či služby. Práve z tohto dôvodu je dôležité otestovať pripravenosť pobočkových pracovísk i iných predajných miest ako aj tzv. back office procesov. Modelujú sa rôzne scenáre a analyzuje sa schopnosť procesov na tieto scenáre reagovať.

- ***Optimalizácia procesov v organizácii***

Optimalizácia procesov predstavuje posledný stupeň implementácie procesného riadenia v organizácii. Procesy v nej sú v tomto stupni implementácie úplne automatizované, t. z. že systém na základe vopred zadaných pravidiel dokáže vyhodnotiť očakávanú zmenu a sám si ju aj spustí. Optimalizácia procesov si vyžaduje ešte podrobnejšie „AS IS“ mapovanie, než je tomu v prípade zavádzania workflow či pri simulácii procesov. Dôležitú úlohu pri vykonávaní dynamických zmien v procese má

¹²⁶ KRAJČIOVÁ, M. 2009. *Simulácia procesov*. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: < <http://martakrajciova.blogspot.sk/2009/12/riadenie-procesov-spp-as-bratislava.html>>.

štandardizácia procesov. Štandardizácia procesov znamená súhrn vzájomne podmienených činností a opatrení, ktoré vedú k účelnému zjednocovaniu opakujúcich sa riešení. V záujme dosiahnutia čo najvyššej efektivity, organizácie častokrát štandardizujú aj tie procesy, kde by jej práve vyšší stupeň voľnosti priniesol vyššiu hodnotu. Málo uvažujú nad tým, kde štandardizácia skutočne má a kde nemá zmysel. Štandardizácia procesov v organizácii je možná iba v prípade, ak sa v danom procese nevyskytuje vysoké percento výnimiek. Čím menej štandardný je proces, tým zložitejšia je jeho automatizácia a tým viac sa vyžadujú zásahy ľudského faktora. Pre organizáciu býva tento stupeň implementácie veľmi nákladný, pretože súvisí s využitím zložitých informačných technológií. Organizácie bankového sektora k plnej štandardizácii a automatizácii pristupujú len sporadicky.

Záver súčasného stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí

Zhodnotením teoretických poznatkov a názorov o vývoji procesného manažmentu, prístupov v procesnom riadení, jednotlivých alternatív implementácie procesného manažmentu v organizáciách ako aj na základe praktických skúseností autora môžeme procesné riadenie v súčasnosti považovať za:

- nevyhnutnosť a základ úspechu každej organizácie,
- úzko spojené s budúcnosťou a tvorbou vízie a cieľov, ktoré sa majú naplniť,
- každodennú súčasť podnikateľského života organizácií,
- schopnosť dosadiť správnych ľudí na správne pozície či miesta, čo si vyžaduje zvýšené nároky na analytické a zároveň aj strategické myslenie,
- stotožnenie myšlienok ľudí na úrovni celej organizácie – od majiteľa organizácie až po posledného radového pracovníka,
- komplexnú schopnosť, ktorej nositeľom je vlastník procesu a ktorá sa dá realizovať len vo vzťahu k skupine alebo tímu, je teda potrebné angažovať do realizácie procesného riadenia aj ostatných.

Procesný manažment predstavuje systematickú identifikáciu, vizualizáciu, meranie, hodnotenie a neustále zlepšovanie procesov v organizáciách s využitím metód a princípov založených na procesnom prístupe.¹²⁷ Hlavným cieľom procesného manažmentu

¹²⁷ ZÁVADSKÝ, J. 2004. Procesný manažment v praxi manažéra. In *SP Synergia* [online]. 2004. 237 s.

Dostupné na internete:

<http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestrálne_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/procesny%20manazment%20v%20praxi%20manazera%20.pdf>. ISBN 80-968734-8-2.

organizácie je zmapovať a štandardizovať procesy, t. j. nastaviť jednotnú úroveň služieb a výkonnosti, jasne definovať zodpovednosť i kompetencie a mapovať tok informácií. Organizácie v súčasnosti kladú čoraz väčší dôraz na svoju schopnosť konkurovať v rámci európskeho priestoru. Majú vyššiu motiváciu na hľadanie nových efektívnejších metód riadenia a to vytvára väčšiu toleranciu aj na akceptovanie významných zmien organizačnej kultúry spojenej s implementáciou procesného riadenia.¹²⁸

Zhodnotením významu procesného manažmentu v bankovom sektore sme dospeli k záveru, že na to, aby sa organizácie bankového sektora dokázali prispôbiť trhovej situácii, udržať si klientov, zvládnuť svoje riadenie musia pristúpiť k rôznym krokom spájaných predovšetkým s manažmentom a procesným prístupom v rámci neho. Na základe vyššie uvedených teoretických znalostí z danej problematiky môžeme poukázať na to, že prvoradé je zabezpečenie fungujúceho systému procesného riadenia a voľba vhodných metód na jeho aplikáciu.

Na základe skúmania riešenej problematiky chceme poukázať na aktuálnosť uvedenej témy dizertačnej práce, nakoľko jej teoretické poznatky sú v oblasti bankovníctva menej zastúpené. Teória skôr analyzuje vývoj procesného manažmentu, poukazuje na výrazné rozdiely medzi procesnými prístupmi v jednotlivých obdobiach a orientuje sa prevažne na výrobné podnikateľské subjekty. Problematika procesného manažmentu bankového sektora v teoretickej rovine absentuje.

Práve z tohto dôvodu je naším hlavným cieľom zhodnotiť implementáciu procesného prístupu vo vybranej organizácii bankového sektora a navrhnúť možnosti skvalitnenia implementácie procesného prístupu vo vybranej organizácii metódou optimalizácie. V praxi môžu byť tieto poznatky využité v organizáciách bankového sektora, ktoré sa môžu dopredu pripraviť na budúci vývoj a prispôbovať mu svoje procesy.

V ďalších častiach na túto problematiku nadviažeme prezentovaním výsledkov z dotazníkového prieskumu organizácií bankového sektora. Podstatou dotazníkového prieskumu bolo overiť stav, v akom sa orientácia na procesy a ich riadenie v súčasnosti nachádza.

¹²⁸ SIROTA, J. 2004. Procesný manažment – nástroj zvyšovania výkonnosti firiem. In *eFocus* [online]. 2004, č. 3, 56 s. Dostupné na internete: < http://www.efocus.sk/images/archiv/file_590_0.pdf>. ISSN 1337-9801.

2 CIEĽ DIZERTAČNEJ PRÁCE

Implementácia procesného prístupu do riadenia organizácie bankového sektora je kľúčovým predpokladom pre vytvorenie úspešnej organizácie. Súčasne je základným nástrojom pre vytváranie výhodnej pozície na bankovom trhu, zvyšovania konkurencieschopnosti na bankovom trhu a v neposlednom rade ziskovosti organizácie.

2.1 Ciele dizertačnej práce

Zhodnotením teoretických poznatkov o jednotlivých možnostiach implementácie procesného riadenia v organizáciách ako aj na základe praktických skúseností autora môžeme vymedziť hlavný cieľ dizertačnej práce.

Hlavným cieľom dizertačnej práce je na základe analýzy a empirického skúmania poukázať na význam implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora a na základe výsledkov empirického skúmania navrhnúť systém, ktorý by skvalitnil jeho implementáciu s cieľom podporiť výkonnosť a konkurencieschopnosť vybranej organizácie.

Z hlavného cieľa vyplývajú nasledovné *čiastkové ciele*:

Čiastkový cieľ 1: Teoreticky analyzovať, skúmať a spracovať poznatky o procesnom manažmente z odbornej a výskumnej literatúry a na základe takto spracovaných poznatkov formulovať výskumné hypotézy. Výskumné hypotézy v sebe zahŕňajú predpoklady ako na základe implementácie procesného prístupu prispieť k väčšej spokojnosti klientov, k vyššej výkonnosti organizácie a k zlepšeniu konkurencieschopnosti na trhu.

Čiastkový cieľ 2: Na základe analýzy vybranej organizácie bankového sektora zhodnotiť súčasný stav implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov a riadenia výkonnosti organizácie a navrhnúť možnosti skvalitnenia implementácie procesného prístupu pomocou optimalizácie s akceptovaním zmenených podmienok spôsobených existenciou finančnej krízy.

Čiastkový cieľ 3: Implementovať navrhnutý systém skvalitnenia procesu spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora a následným empirickým výskumom overiť platnosť hypotéz formulovaných v čiastkovom ciele 1. Na základe záverov vyplývajúcich z empirického výskumu formulovať návrhy a odporúčania, ktoré by boli aplikovateľné nielen pre systém manažment vybranej organizácie bankového sektora, ale i pre celú teóriu a prax v oblasti manažmentu.

Hlavný cieľ a jednotlivé čiastkové ciele dizertačnej práce odrážajú problematiku implementácie procesného prístupu s cieľom podporiť výkonnosť vybranej organizácie. Naplnenie hlavného cieľa práce plánujeme dosiahnuť prostredníctvom čiastkových cieľov, ktoré podporíme alebo vyvrátíme cez stanovené výskumné hypotézy a tiež za pomoci jednotlivých metód práce, o ktorých pojednáva samostatná podkapitola.

2.2 Formulácia hypotéz

Témou dizertačnej práce je problematika implementácie procesného prístupu v organizácii pôsobiacej v bankovom sektore zameranej na podporu jej výkonnosti. Vzhľadom na zvolenú tému dizertačnej práce a stanovené ciele práce vedúce k jej spracovaniu, je možné formulovať výskumné hypotézy, ktorých overovanie bude predmetom výskumnej činnosti.

Východiskovou hypotézou práce predpokladáme pozitívny výsledok implementácie navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora, s akceptovaním zmenených podmienok spôsobených existenciou finančnej krízy, ktorá podporí výkonnosť tak celého procesu spracovania hypotekárneho úveru, ako aj celej organizácie.

Výskumné hypotézy

Hypotéza 1: Negatívne dopady finančnej krízy sa stali dôvodom implementácie navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárneho úveru vo vybranej organizácii bankového sektora.

Hypotéza 2: Implementáciou navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárneho úveru v organizácii bankového sektora dôjde k vyššej spokojnosti jej klientov.

Hypotéza 3: Implementáciou navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárneho úveru v organizácii bankového sektora sa podporí výkonnosť nielen samotného procesu, ale i celej organizácie.

Hypotéza 4: Implementáciou navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárneho úveru v organizácii bankového sektora sa zvýši jej konkurencieschopnosť na trhu v porovnaní s inými organizáciami bankového sektora.

Východiskovou базou pre formulovanie hypotéz sú jednak informácie z praxe dotýkajúce sa predmetnej problematiky ako aj štúdium vedeckej a odbornej literatúry. Formulované hypotézy je vhodné chápať v kontexte ich prediktívnej funkcie na riešený problém dizertačnej práce. Uvedené hypotézy sa pokúsime v rámci dizertačnej práce verifikovať.

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Predmetom riešenia dizertačnej práce je návrh optimalizácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov s akceptovaním zmenených podmienok spôsobených existenciou finančnej krízy, ktorý má podporiť výkonnosť celej organizácie. Procesný prístup vyjadruje vzájomné previazanie procesov v organizácii, ktoré smeruje k určitému cieľu. Cieľ je jeho podstatou. **Objektom** skúmania implementácie procesného prístupu je organizácia pôsobiaca v oblasti poskytovania finančných služieb, konkrétne VÚB banka.

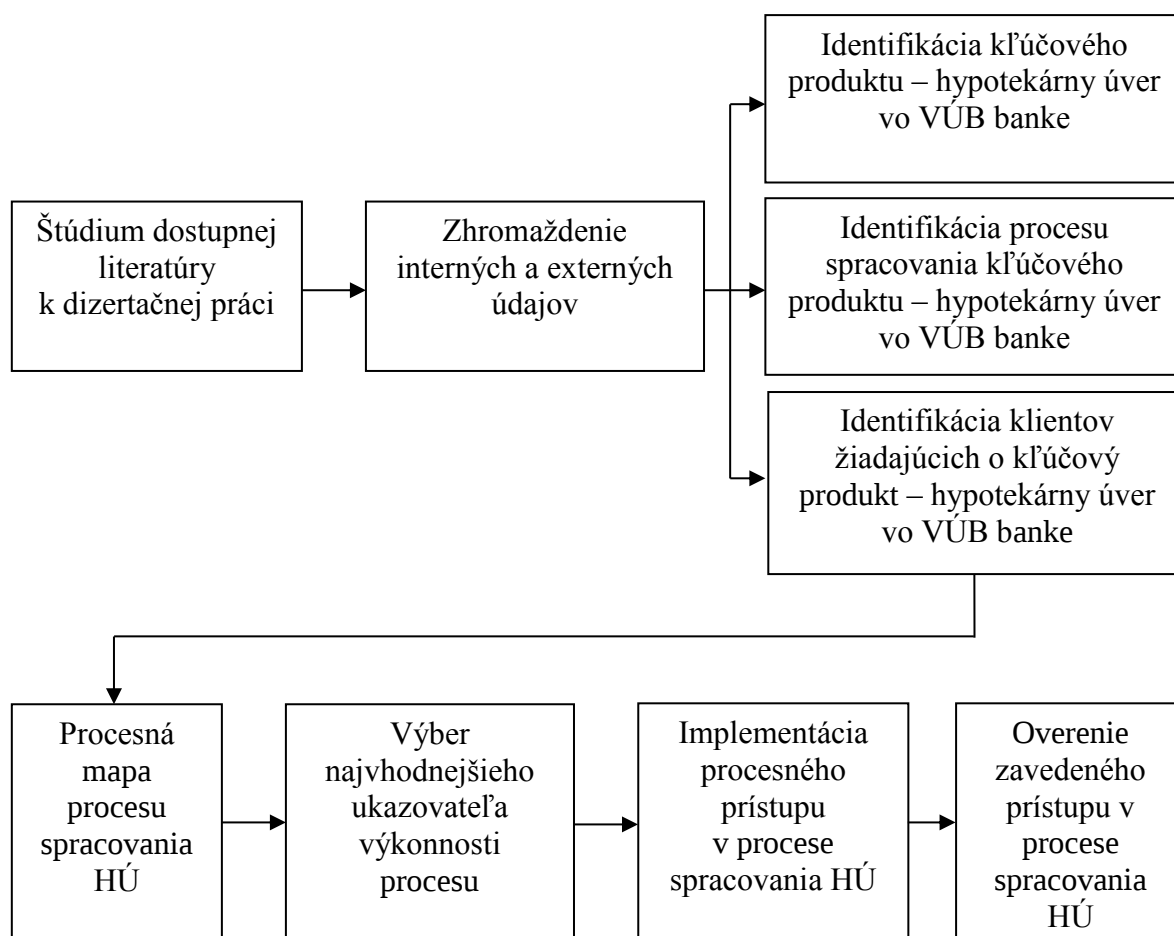
Táto kapitola dizertačnej práce obsahuje postup riešenia dizertačnej práce, stručný súhrn metód výskumu dizertačnej práce, charakteristiku výskumnej vzorky, metódy analýzy prvotných údajov ako aj opis využitých štatistických metód pri spracovaní údajov. Zvolenie správnej metódy výskumu je zárukou použiteľných a relevantných výsledkov. Pre potreby kvalitatívneho výskumu sa v rámci oblasti manažmentu na zber údajov častokrát používa dotazník, ktorý zabezpečí dôležitú zbernú základňu údajov aj pre účely tejto dizertačnej práce.

Vzhľadom na problematiku a stanovené ciele dizertačnej práce je základnou metódou štúdium odbornej vedeckej a ekonomickej literatúry s následnou analýzou a spracovaním poznatkov, doplnené o štúdium legislatívy, ktoré je bezprostredne spojené s riešenou problematikou, prieskumom analytických údajov a zberom relevantných údajov na internetových stránkach.

3.1 Štruktúra metodiky dizertačnej práce

Štruktúra metodiky dizertačnej práce je vyjadrená v nasledujúcej schéme. Schéma zobrazuje postup riešenia tejto dizertačnej práce, rozdelený do viacerých relatívne samostatných častí, ktoré na seba nadväzujú.

Obrázok 5 Postup riešenia dizertačnej práce



Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe získaných interných a externých údajov dochádza k identifikácii relevantných premenných. Následne vyhodnocujeme vzťahy medzi jednotlivými premennými, ktoré ovplyvňujú spokojnosť klientov s efektívnosťou poskytovania hypotekárnych úverov. Vzhľadom k tomu, že čiastkový cieľ 2 zahŕňa aj zhodnotenie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov počas finančnej krízy, je potrebné, aby sme identifikovali zmeny vo výkonnosti a poskytovaní hypotekárnych úverov spôsobené externými vplyvmi v čase finančnej krízy v porovnaní s obdobím ekonomickej expanzie.

V ďalšej fáze overujeme funkčnosť a vhodnosť procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov v podmienkach VÚB banky. Úspešnosť daného prístupu je možné dosiahnuť v prípade, ak po implementácii procesného prístupu dôjde k zníženiu nespokojnosti klientov pri žiadaní, ale aj poskytovaní hypotekárnych úverov.

Ďalším bodom tejto práce je zhodnotenie súčasného procesného prístupu vo vybranej organizácii bankového sektora a návrh konkrétneho procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov klientom, ktorý eliminuje možné zdroje subjektívneho postoja klienta a zároveň podporuje zvýšenie celkovej výkonnosti organizácie. Zistené poznatky následne aplikujeme do záverov a odporúčaní.

Pri realizácii dizertačnej práce sú použité primárne literárne zdroje získané:

- z prieskumov a analýz výsledkov, prezentovaných v odbornej literatúre a domácich a zahraničných časopisoch,
- zo spracovania štatistických údajov,
- z interných údajov prieskumu spokojnosti klientov VÚB banky, týkajúcich sa poskytovania hypotekárnych úverov a rovnako aj výsledky prieskumu spokojnosti klientov VÚB banky po implementácii navrhnutého procesného prístupu.

Okrem knižnej a časopiseckej literatúry pracujeme s nasledovnými údajmi a zdrojmi získavania údajov:

- Zákon o bankách č. 483/2001 Z. z., Basel 2 Pilier 3 a Opatrenie NBS 15/2010 a ďalšie legislatívne normy, ktoré sú uvedené v zozname literatúry.
- Finančné výkazy VÚB banky, výročné správy, správy o zodpovednom podnikaní.
- Internetové stránky bankových organizácií a externých dodávateľov aplikácií pre bankové organizácie, úverový register, živnostenský register, obchodný register a univerzálny register.
- Interné materiály VÚB banky.

Počas štúdia dostupnej literatúry neboli identifikované žiadne podobné prieskumy spokojnosti v podobnom rozsahu v rámci jednej organizácie. Vytvorenie dotazníkov sme konzultovali s odborníkmi z oblasti bankovníctva. Uvedené moderné metódy použité pri ich tvorbe a následnej analýze sme vyberali na základe štúdia dostupnej literatúry.

3.2 Klasické metódy použité vo výskume

Pre zabezpečenie relevantných údajov v požadovanom množstve a kvalite v rámci dizertačnej práce sú použité klasické a moderné metódy výskumu. Medzi klasické metódy, z ktorých v tejto dizertačnej práci vychádzame patria:

Porovnanie je empirická metóda založená na zmyslovom vnímaní objektívne zistených javov. Poskytuje prvotnú informáciu o sledovanom stave.

Analýza spočíva v hodnotení stavu a doterajšieho vývoja oblasti, na ktorú ju aplikujeme. Jej hlavným cieľom je rozbor jednotlivých zložiek danej oblasti a vytvorenie záverov ako aj návrh riešení vyplývajúcich z analýzy zistených informácií. Vo všeobecnosti rozkladá problém riešenia na jednotlivé čiastkové prvky, ktoré jednotlivo skúmame. Analyzovanie sa sústreďuje na charakteristiky a väzby medzi prvkami a ich vplyv na celok. Vychádza z predpokladu, že poznanie časti určitého javu vedie k lepšiemu poznaniu javu ako celku. Najväčší význam z pohľadu dizertačnej práce má tzv. *kauzálna analýza*, pri ktorej ide o úsilie v komplexe rozličných súvislostí objaviť tie faktory, ktoré determinujú priebeh, prípadne vznik, istého javu alebo procesu.

Medzi významné analýzy v oblasti bankovníctva, ktoré pri vedeckom skúmaní použijeme, patria:

- *Finančná analýza*, zameraná na hodnotenie banky z pohľadu rentability, likvidity, aktivity či štruktúry výnosov alebo jej kapitálovej sily,
- *Analýza konkurencie*, ktorá sa sústreďuje na porovnávanie vybranej organizácie v bankovom sektore s konkurenčnými,
- *Analýza klientov* analyzuje jednotlivých klientov a ich potenciál,
- *SWOT analýza* hodnotí silné a slabé stránky, ako aj hrozby a príležitosti,
- *Analýza dokumentov* sa zameriava na získanie informácií z dokumentov súvisiacich s danou problematikou, ktoré môžu byť pri tvorbe záverečných návrhov veľkým prínosom.

Syntéza je metóda chápaná ako opak analýzy a jej podstata teda spočíva v spájaní jednotlivých častí problému do jedného celku. Jej úlohou je vnímanie rôznych analýzou rozložených prvkov a z takto získaných informácií, ktoré navzájom súvisia, poskladať celok. Pomocou syntézy je možné nájsť najvhodnejšie spôsoby realizácie postupov fungujúceho procesu, nakoľko postupnou skladbou jednotlivých javov, prvkov a procesov je možné vytvoriť lepšiu. Použitie analýzy a následná syntéza si vyžaduje využitie základných matematických a štatistických metód a výpočtov. Syntéza je predmetom 4. kapitoly tejto dizertačnej práce.

Komparácia spočíva v porovnávaní objektov alebo ich prvkov na stanovenie ich zhodných alebo rozdielnych znakov. Umožňuje poznať v čom sa skúmaný jav líši od iných javov, resp. v čom sa zhodujú. Komparácia je použitá predovšetkým v rámci tvorby teoretických východísk, ako aj zhrnutí jednotlivých oblastí výskumu.

Indukcia je metóda prostredníctvom ktorej je možné na základe pozorovania určitého javu alebo problému vytvoriť hypotézy, názory či odporúčania a aplikovať ich na celý súbor týchto javov alebo problémov. Predstavuje jednu zo základných foriem spájania myšlienok pri usudzovaní. Smeruje od jednoduchého k zložitému.

Dedukcia je vnímaná ako odvodzovanie. Na základe všeobecnej informácie je možné prostredníctvom logického úsudku vyvodiť vlastné závery, ktoré sú v konečnom dôsledku len pravdepodobné.

Dotazníková metóda predstavuje zhromažďovanie dôležitých informácií prostredníctvom dotazovania vybraných osôb (respondentov). Cieľom je hromadné získanie údajov na základe vopred pripraveného dotazníka. Dôležité je, aby otázky v dotazníku boli správne formulované a aby im respondenti porozumeli. Väčšinou sa ich zrozumiteľnosť pred distribúciou všetkých dotazníkov skúša na vybranej vzorke, následne prebieha jeho korekcia. V dotazníku môžu byť rôzne druhy otázok:

- uzavreté, v ktorých si respondenti volia na základe vopred určených kritérií,
- otvorené, v ktorých je respondent nútený odpovedať priamo a nezávisle,
- prípadové štúdie, ktoré tvoria samostatnú časť dotazníka, pričom v takýchto prípadoch ide o charakteristiku určitého javu v rozsiahlej podobe.

Dotazníková metóda je veľmi často používanou metódou a vyhodnotenie dotazníkov dokáže pre dopytujúceho priniesť veľmi dôležité informácie, ktoré často napomáhajú k efektívnejšiemu a lepšiemu fungovaniu organizácie. Pri zostavovaní dotazníka sú dôležité nasledovné zásady prípravy dotazníka:

- správna formulácia problému – premena hypotéz na konkrétne otázky,
- znalosť prostredia a skúmaného problému,
- účelnosť otázok v dotazníku – všetky otázky majú slúžiť hlavnému cieľu a nie mapovať široký okruh problémov.

Výhodou použitia dotazníka je možnosť rýchleho zberu údajov od väčšieho počtu respondentov, údaje sú poskytované anonymne, preto sa respondenti nemusia obávať dôsledkov svojich odpovedí. Nevýhodou je väčšinou nepriamy kontakt s respondentmi a taktiež častá neochota vyjadriť sa písomne k nepríjemným a chúlостivým otázkam. Taktiež slabá návratnosť a limitovanosť získaných informácií. Dotazníková forma tiež nezohľadňuje rušivé podmienky počas ktorých bol dotazník vyplnený. Niektoré výhody a nevýhody dotazníkov sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke 4 .

Tabuľka 4 Výhody a nevýhody dotazníka

Výhody	Nevýhody
Nízke náklady	Nízke percento návratnosti dotazníkov
Žiadne ovplyvňovanie anketárom	Oneskorená návratnosť
Anonymita	Rýchlosť vyplnenia dotazníka na pobočke
Vzdialenosť nie je problém	Obmedzený súbor znakov

Zdroj: spracované podľa MATEIDES, A. (1999)¹²⁹

Rozhovor predstavuje formálnu komunikáciu tvárou v tvár medzi dvoma osobami. Formálna komunikácia znamená, že nejde o náhodný nezáväzný rozhovor a účastníci majú presne vymedzené pozície - jeden sa pýta a druhý odpovedá (respondent). Z hľadiska obsahu sú rozhodujúce ciele, ktoré by mali obsahovať informácie o tom, na čo má rozhovor slúžiť a aké údaje sa ním majú získať. Z hľadiska spôsobu vedenia rozlišujeme dva typy rozhovoru:¹³⁰

- Štruktúrovaný (štandardizovaný) rozhovor, v ktorom je presné znenie otázok a ich poradie dopredu dané a záväzné. Pýtajúci má pri vedení rozhovoru minimálnu voľnosť. Môže napr. len vysvetliť, objasniť nejaký pojem, pokiaľ mu respondent nerozumie, resp. žiadať spresnenie odpovede od respondenta. Takýto rozhovor môžu s rôznymi ľuďmi viesť viacerí pýtajúci sa, používa sa teda na získavanie dát od väčšieho počtu osôb. Štruktúrovaný rozhovor umožňuje zhromažďovať údaje od viacerých respondentov, hromadne ich spracovávať a porovnávať.

¹²⁹ MATEIDES, A. 1999. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania : koncepty a skúsenosti*. Bratislava : EPOS, 1999. 155 s. ISBN 80-8057-113-9.

¹³⁰ ALBERT, A. – ZEEOVÁ, A. 2002. *Manažérstvo kvality na vysokých školách*. Košice : TU KIP, 2002. 71 s. ISBN 978-80-7099-769-7.

- Neštruktúrovaný (neštandardizovaný) rozhovor, v ktorom je obsah, presné znenie a poradie otázok vecou rozhodnutia pýtajúceho sa. Takýto rozhovor je pružný, otvorený, prispôsobuje sa priebehu komunikácie a respondentovi. To ale neznamená, že je náhodný a nevyžaduje žiadnu prípravu. Umožňuje detailnejšie a hlbšie poznanie jednotlivca, resp. špecifickej situácie. Otázky možno aktuálne nasmerovať na problémy a oblasti, ktoré sa počas rozhovoru ukážu ako kľúčové, resp. citlivé. Využitie neštruktúrovaného rozhovoru pre zber hromadných dát je problematické. Aby bolo možné údaje sumarizovať a porovnávať, otázky musia mať nejakú schému.

Obvykle sa používa tzv. kompromisná forma medzi uvedenými dvoma typmi. To znamená, že sa pripraví schéma rozhovoru – oblasti a aj konkrétne otázky, ktoré je možné v priebehu rozhovoru do určitej miery prispôbiť, ak to pýtajúci sa uzná za vhodné.

Po zohľadnení všetkých vyššie uvedených klasických metód je pre účely empirického prieskumu pre nás najvhodnejšia dotazníková metóda, pomocou ktorej je možné zozbierať veľký počet jednoducho spracovateľných dát v pomerne krátkej dobe. K prieskumu je využitá aj metóda neštruktúrovaných rozhovorov s konkrétnymi vybranými vrcholovými manažérmi iných organizácií bankového sektora pôsobiacich na území Slovenskej republiky.

3.3 Moderné metódy použité pri tvorbe dotazníka

Medzi metódy, z ktorých vychádzame pri tvorbe dotazníka a sú zamerané na zisťovanie spokojnosti klientov vo VÚB banke sme uviedli tie, ktorých aplikáciou bolo možné najlepšie zhodnotiť hodnoty klientov, ich nároky a v konečnom dôsledku aj ich spokojnosť.

Prvá metóda **Customer Value Analysis (CVA)** je založená na princípoch hodnotovej analýzy a ako analýza hodnoty pre klienta umožňuje definovať skutočnú hodnotu ponúkanú klientom v porovnaní s konkurenciou. Východiskom CVA metódy je hodnotiaci list konkrétneho produktu. Tento hodnotiaci list je vypracovaný tak za hodnotenú organizáciu ako aj za konkurenčné organizácie.

Prostredníctvom vyplnených hodnotiacich listov klientmi je možné sledovať silné a slabé stránky konkurencie, čo prináša možnosť využiť slabé stránky konkurencie tak, aby

sa stala hodnotená organizácia silnejšou. Výsledky zistené touto metódou prinášajú atribúty hodnôt pre súčasných i potenciálnych klientov a môžu byť použité na vykonanie opatrení v procesnom riadení, čím je možné dosiahnuť zvýšenie výkonnosti organizácie. Pri opakovanom vykonaní prieskumu s použitím rovnakej metodiky je organizácia schopná zmerať dosiahnuté zlepšenie jej hodnoty pre klienta aj po zavedení nových efektívnejších procesov.¹³¹ V tomto prípade je hodnotiaci list zameraný na klientov banky, ktorí prejavili záujem o poskytnutie hypotekárneho úveru a prešli si procesom jeho spracovania vo VÚB banke.

Druhá metóda **Customer Relationship Management (CRM)** znamená riadenie vzťahov so zákazníkmi a predstavuje alternatívnu metódu pre efektívnejšiu komunikáciu so zákazníkom. Rozmach informačných a komunikačných technológií umožnil vytvoriť softvérové aplikácie, ktoré prispeli k zefektívneniu práce všetkých pracovníkov prichádzajúcich do kontaktu so zákazníkmi. Môžeme hovoriť o štyroch prvkoch CRM systému: proces, ľudia, technológie a dátová základňa. Pod pojmom proces definujeme riadenie aktivít pre nadviazanie kontaktu so zákazníkom, vybavovanie jeho objednávok alebo kontaktovanie s aktuálnou ponukou. Predpokladom akéhokoľvek procesu sú ľudia.¹³² Štruktúra CRM je postavená práve na ľuďoch, ktorí CRM systém vytvárajú, dopĺňajú, modifikujú a využívajú pre svoje potreby, čím ovplyvňujú vzťah medzi zákazníkom a organizáciou. Technológia umožnila nadviazať so zákazníkom užší vzťah a rovnako priniesla možnosti vytvárania tzv. dátovej základne, čo znamená vytváranie databáz, logických skladov dát, kartoték, v ktorých dochádza k neustálemu dátovému toku, čím umožňuje organizácii pracovať s aktuálnymi informáciami.

Bankový sektor, ktorým sa zaoberá aj táto dizertačná práca, je oproti niektorým iným rozdielny tým, že ponúka a realizuje tzv. fiktívne „neviditeľné“ produkty, časť zmlúv je uzatváraná na dlhšiu dobu, predovšetkým pri poskytovaní hypotekárnych úverov a odvetvie je regulované štátnym dozorum ako aj dozorum iných orgánov. Dlhodobé

¹³¹ ŘEZÁČ, J. 2009. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. Brno : Computer Press, 2009. 103 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

MLÁDKOVÁ, L. 2005. *Moderní přístupy k managementu*. Praha : C.H. Beck, 2005. 174 s. ISBN 80-7179-310-8.

¹³² KOTLER, P. a kol. 2007. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2007. 554 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha : Grada Publishing, 2009. 183 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

ŘEZÁČ, J. 2009. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. Brno : Computer Press, 2009. 106 s. ISBN 978-80- 251-1959-4.

záväzkové vzťahy si vyžadujú dôveru medzi organizáciou a zákazníkom. Využívanie CRM systému v bankovom sektore sleduje predovšetkým potreby zákazníkov a ich uspokojovanie, pretože udržanie zákazníkov znamená rast podielu na trhu.

Pri analyzovaní a skúmaní procesného prístupu v procese spracovania a poskytovania hypotekárnych úverov zákazníkom je dôležité efektívne využiť informácie získané práve prostredníctvom CRM, nakoľko sú zamerané na vnútropodnikové procesy s cieľom maximalizovať zisky pri optimalizácii nákladov na vývoj, produkciu a komunikáciu so zákazníkom a predovšetkým smerujú k podpore uspokojiť zákazníkove potreby.

Podstata tretej metódy **Key Account Management (KAM)**, z ktorej sme pri tvorbe dotazníka vychádzali, je v orientácii na významných kľúčových zákazníkov. Dôležité je rozpoznať hodnoty zákazníka. Prostredníctvom metódy KAM¹³³ je možné nastaviť špeciálne zákaznicke tímy, ktoré budú orientované len na dôležitých zákazníkov. Využitie tejto metódy si vyžaduje zavedenie množstva profesionálnych pracovných metód a marketingovo obchodných techník, čo však prináša nové obchodné príležitosti a možnosti s kľúčovými zákazníkmi.

KAM znamená systematický výber, analýzu a riadenie predaja najdôležitejších existujúcich i potenciálnych klientov s cieľom poskytnúť im nadštandardnú starostlivosť a týmto spôsobom získať konkurenčnú výhodu organizácie. Táto metóda je preto vnímaná ako investícia, ktorá sa dlhodobo podieľa na zvyšovaní výkonnosti organizácie.

Pri tejto metóde je v prvom rade dôležité zodpovedne identifikovať kľúčových zákazníkov. K tomu sú najčastejšie využívané metódy Pareto analýza, ABC analýza, Customer Lifetime Value – CLV analýza alebo Recency, Frequency, Monetary – RFM analýza.¹³⁴ Metóda je postavená na tom, aby bola kľúčovým zákazníkom poskytnutá najvyššia úroveň starostlivosti. To znamená, že kľúčový zákazník má prideleného osobného key account manažéra. Jeho úlohou je okrem rozvoja vzťahov so zákazníkom mapovať jeho rozhodovací proces a tiež konkurenciu, ktorá ho ovplyvňuje a na základe získaných poznatkov musí pracovať na konkurenčnej stratégii a akčnom pláne na udržanie stability prideleného zákazníka.

¹³³ TOMEK, G. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha : Grada Publishing, 2009. 207 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

¹³⁴ ŘEZÁČ, J. 2009. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. Brno : Computer Press, 2009. 110 s. ISBN 978-80- 251-1959-4.

Vyššie uvedené moderné metódy sú významným východiskom pre zostavenie dotazníka s ohľadom na všetky parametre popísané v časti 3.2.

3.4 Forma a štruktúra dotazníka ako základnej metódy výskumu

Hlavným cieľom dotazníkového prieskumu je zhodnotiť stav spokojnosti klientov VÚB banky s celkovým priebehom spracovania ich žiadosti o hypotekárny úver. Pre účely dotazníkového prieskumu boli navrhnuté dva dotazníky:

- prvý dotazník bol pre účely dotazníkového prieskumu v rokoch 2008 – 2010,
- druhý dotazník bol pre účely dotazníkového prieskumu v rokoch 2011 – 2012.

Hlavným dôvodom, prečo boli navrhnuté dva dotazníky je ten, že v procese spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke sa procesný prístup implementoval už v roku 2007. Naším hlavným cieľom bolo prvým dotazníkovým prieskumom zhodnotiť implementáciu procesného prístupu vo VÚB banke z roku 2007 v procese spracovania hypotekárnych úverov a druhým dotazníkovým prieskumom zhodnotiť proces spracovania hypotekárnych úverov po implementovaní navrhnutého projektu Optimalizácia v r. 2011. Dotazníky boli vyplňované na pobočkových pracoviskách VÚB banky v okrese Bratislava. Výber tohto okresu bol pre dotazníkový prieskum najobjektívnejší, pretože Bratislava ako hlavné mesto Slovenska ponúka najviac pracovných príležitostí a možností pre riešenie bytovej otázky. Návratnosť dotazníkov za obe obdobia bola 100%.

Dotazníky mali nasledovnú štruktúru:

- dotazník v rokoch 2008 – 2010

Dotazníkový prieskum v rokoch 2008 – 2010 o hodnotení procesu spracovania hypotekárneho úveru bol zostavený pre 100 žiadateľov o hypotekárny úver v rámci VÚB banky. Dotazník pozostával z desiatich otázok, pričom deviata otázka bola z vyhodnocovania dotazníkového prieskumu vylúčená, nakoľko išlo o otvorenú otázku, kde sme klientom neponúkli žiadne možnosti vybranej odpovede. Táto otázka slúžila výhradne na prezentovanie vlastného názoru klientov o spokojnosti so službami VÚB banky.

Prvé dve otázky dotazníka v rokoch 2008 – 2010 boli zamerané na pohlavie a vek žiadateľov o hypotekárny úver. Výber možností v otázke č. 2 zahŕňal štyri možnosti

odpovedí podľa vekových hraníc. Toto vekové rozdelenie bolo od 18 rokov do 65 rokov, pretože 18 rokov je minimálny vek žiadateľa pre podanie si žiadosti o hypotekárny úver a 65. rok je posledným rokom, kedy žiadateľ môže o hypotekárny úver požiadať. Tretia a štvrtá otázka boli zamerané na to, koľkokrát klient požiadal v minulosti o hypotekárny úver a v akých konkrétnych organizáciách bankového sektora. Piata otázka dotazníka „Koľko dní ste čakali na stanovisko k Vašej žiadosti o hypotekárny úver?“ bola pre náš prieskum kľúčová, pretože bola zameraná na výkonnosť procesu spracovania hypotekárneho úveru vo VÚB banke. V ďalších dvoch nasledujúcich otázkach sme ponúkli klientom možnosť vyjadriť svoj vlastný názor, či už pozitívny alebo negatívny, s procesom spracovania ich žiadosti o hypotekárny úver. V ôsmej otázke bolo ponúknutých päť možností, prečo si klient vybral práve VÚB banku pre poskytnutie hypotekárneho úveru a posledná otázka bola zameraná na to, či jeho žiadosť o hypotekárny úver bola schválená alebo zamietnutá.

V dotazníkovom prieskume počas rokov 2008 – 2010 boli pre nás rozhodujúce otázky č. 3, 5 a 7. V týchto otázkach sme skúmali celkový priebeh spracovania hypotekárneho procesu, pričom rozhodujúce bolo zhodnotiť výkonnosť tak celého procesu, ako aj samotnú spokojnosť klientov s dobou trvania celého procesu spracovania hypotekárneho úveru.

- dotazník v rokoch 2011 – 2012

Dotazníkový prieskum v rokoch 2011 – 2012 o hodnotení procesu spracovania hypotekárneho úveru bol zostavený pre 100 žiadateľov o hypotekárny úver v rámci VÚB banky. Dotazník pozostával z jedenástich otázok, pričom jedenásta otázka bola z vyhodnocovania dotazníkového prieskumu vylúčená, nakoľko išlo o otvorenú otázku, kde sme klientom neponúkli žiadne možnosti vybranej odpovede. Táto otázka slúžila výhradne na prezentovanie vlastného názoru klientov o spokojnosti so službami VÚB banky.

Štruktúra otázok dotazníka v rokoch 2011 - 2012 bola zachovaná tak, ako v dotazníku v rokoch 2008 - 2010. Do dotazníka boli zapracované iba dve nové otázky a to č. 5 a 7, ktoré boli pre náš prieskum počas týchto rokov kľúčové. V týchto otázkach sme hodnotili výkonnosť procesu spracovania hypotekárnych úverov po implementovaní navrhnutého projektu Optimalizácia v r. 2011 do procesu spracovania hypotekárnych

úverov. Dôležitá bola pre nás aj otázka č. 8. Prostredníctvom odpovedí z otázky č. 8, sme zhodnotili spokojnosť klientov s dobou trvania celého procesu spracovania hypotekárneho úveru.

Pre náš empirický výskum majú najväčší prínos odpovede týkajúce sa celkovej výkonnosti procesu spracovania hypotekárneho úveru a tiež spokojnosti klientov s dobou trvania hypotekárneho procesu. Súhrn týchto otázok z oboch dotazníkových prieskumov sú uvedené v tabuľke 5. Zhodnotenie vyššie spomenutých prínosov bude uvedené v záverečnej kapitole.

Tabuľka 5 Súhrn kľúčových otázok z dotazníkových prieskumov o hodnotení procesu spracovania hypotekárneho úveru za obe obdobia

Otázky z prieskumu v rokoch 2008 – 2010	Otázky z prieskumu v rokoch 2011 – 2012
Koľko dní ste čakali na stanovisko banky k Vašej žiadosti o hypotekárny úver?	Koľko dní ste čakali na stanovisko banky k posúdeniu Vašej bonity – certifikácia?
	Koľko dní ste čakali na stanovisko banky k posúdeniu hodnoty zabezpečenia Vašej nehnuteľnosti?
Čo Vám najviac prekážalo pri vybavovaní Vašej žiadosti o hypotekárny úver vo VÚB, a. s.?	Čo Vám najviac prekážalo pri vybavovaní Vašej žiadosti o hypotekárny úver vo VÚB, a. s.?

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre účely dizertačnej práce boli ďalej zostavené neštruktúrované rozhovory s manažérmi iných organizácií bankového sektora. Rozhovory boli zamerané predovšetkým na zisťovanie súčasného stavu procesného riadenia v ich organizácii, ale rovnako tak aj na podrobné informácie o priebehu procesu spracovania hypotekárnych úverov v tých organizáciách, v ktorých pôsobia. Rozhovory boli podporené otázkami z dotazníka uvedeného v Prílohe 1. Výsledky z dotazníkového prieskumu sú uvedené v časti 4.1 a zhrnutie výsledkov neštruktúrovaných rozhovorov je uvedené v záverečnej kapitole. Výsledky z vykonaných rozhovorov sa ukázali byť pre problematiku dizertačnej práce relevantné s vysokou pridanou hodnotou. Otázky neštruktúrovaného rozhovoru sú uvedené v prílohe 4. Interpretácia výsledkov v tejto oblasti sa javila ako najťažšia, čo sa týka jednak časovej dotácie ako aj spracovania informácií získaných analýzou.

3.5 Metóda analýzy prvotných údajov

Využitie dotazníka ako základnej metódy empirického výskumu si vyžadovalo pri spracovaní použiť metódu analýzy a syntézy jednotlivých dát. Pri rozhodovaní o metóde prieskumu, sme zohľadnili nasledovné faktory a obmedzenia:

- počet žiadateľov o hypotekárny úver,
- vysoká pracovná vyťaženosť žiadateľov a s tým spojený nedostatok časovej dotácie,
- časový faktor.

Pre potreby dizertačnej práce sme vyhodnotili spolu 200 vyplnených dotazníkov. Využili sme pri tom nasledujúce základné popisné štatistiky:

- *Percento*. S využitím percenta je veľmi ľahko a prehľadne interpretovať výsledky za celú vzorku žiadateľov, v rámci delenia podľa stanovených kritérií.
- *Priemer* predstavuje strednú hodnotu počítanú zo všetkých jednotiek štatistického súboru – 100 žiadateľov o hypotekárny úver v rokoch 2008 – 2010 a 100 žiadateľov o hypotekárny úver v rokoch 2011 - 2012.
- *Medián*. Stredná hodnota, ktorá rozdelí súbor 100 žiadateľov o hypotekárny úver v rokoch 2008 – 2010 a 100 žiadateľov o hypotekárny úver v rokoch 2011- 2012 na dve polovice – od mediánu nadol je 50% žiadateľov a od mediánu nahor 50% žiadateľov. Výhodou využitia mediánu je, že nie je ovplyvnený extrémnymi hodnotami, tie sa ale v rámci našich poskytnutých odpovedí nevyskytujú.
- *Modus* predstavuje najčastejšie sa vyskytujúcu hodnotu, ktorá v našom prípade predstavuje slovný výrok.

Cieľovou skupinou pri zbere údajov boli klienti VÚB banky a manažéri iných organizácií bankového sektora.

3.6 Charakteristika výskumnej vzorky

Pre účely výskumnej štúdie dizertačnej práce bolo dôležité rozdeliť výskumnú vzorku na dve skupiny, a to klientov VÚB banky, ktorí sa podieľali na vypracovaní dotazníkov v rokoch 2008 – 2010 a v rokoch 2011 – 2012 a tiež manažérov iných organizácií bankového sektora. Na dotazníkovom prieskumu za obe obdobia sa zúčastnilo

200 rôznych žiadateľov o hypotekárny úver. Dotazníkový prieskum za obe obdobia bol anonymný.

V rámci výskumu prvej skupiny bolo spracovaných 200 dotazníkov, pričom dotazníky boli vyplnené na pobočkách VÚB banky v okrese Bratislava. Charakteristika výskumnej vzorky z hľadiska pohlavia a veku je uvedená v nasledovných tabuľkách 6 a 7.

Tabuľka 6 Charakteristika výskumnej vzorky podľa pohlavia

Pohlavie klienta	počet	v %
Muži	107	54
Ženy	93	46
Spolu	200	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Za obe obdobia sa na dotazníkovom prieskume vo VÚB banke zúčastnilo spolu 200 respondentov, z toho 107 mužov a 93 žien. V tabuľke 8 je uvedené vekové rozpätie jednotlivých respondentov.

Tabuľka 7 Charakteristika výskumnej vzorky podľa veku

Klienti podľa veku	Počet	v %
od 18 – 24	38	19
od 25 – 35	89	44,5
od 36 – 50	51	25,5
od 51 – 65	22	11
Spolu	200	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Vekové rozpätie bolo rozdelené do 4 skupín od 18 do 65 rokov. Osemnásť rokov predstavuje minimálny vek respondenta na podanie žiadosti o hypotekárny úver a 65. rok je posledným rokom, kedy respondent môže o hypotekárny úver požiadať. Na prieskume sa najviac respondentov zúčastnilo v rokoch od 25 do 35 rokov, z celkového počtu 200 je to až 89. Dotazníky boli určené pre fyzické osoby pracujúce na trvalý pracovný pomer, živnostníkov a pre fyzické osoby poberajúce dôchodky.

Pre účely výskumnej štúdie sme tiež využili metódu neštruktúrovaného rozhovoru s manažérmi šiestich organizácií¹³⁵ bankového sektora. Všetci manažéri organizácií bankového sektora majú dlhoročné skúsenosti s poskytovaním bankových služieb, ako aj so samotným procesom spracovania hypotekárnych úverov. Otázky neštruktúrovaného rozhovoru sú uvedené v Prílohe 4.

Cieľom metódy neštruktúrovaného rozhovoru bolo preskúmať:

- súčasný stav procesného manažmentu v danej organizácii bankového sektora,
- úroveň procesného riadenia jednotlivých oddelení vrátane oddelenia zaoberajúceho sa spracovaním hypotekárnych úverov v danej organizácii bankového sektora.

¹³⁵ Tatra banka, a. s., Slovenská sporiteľňa, a. s., Československá obchodná banka, a. s., Unicredit, a. s., OTP banka, a. s. a Poštová banka, a. s.

4 VÝSLEDKY PRÁCE

Po zhodnotení teoretických poznatkov o jednotlivých možnostiach a alternatívach implementácie procesného prístupu do riadenia organizácie sú v tejto časti práce prezentované výsledky empirického výskumu zamerané na analýzu súčasného stavu procesného riadenia v organizáciách bankového sektora. Cieľom empirického výskumu je overiť stav, v akom sa orientácia na procesy a ich riadenie v súčasnosti v organizáciách bankového sektora nachádza. Následne skúmaniu podrobíme vybranú organizáciu z bankového sektora, konkrétne VÚB banku, v ktorej na základe analýzy zhodnotíme vývoj procesu spracovania hypotekárneho úveru v súvislosti s implementáciou procesného prístupu do tohto procesu prepojenú s výkonnosťou. Implementáciu procesného prístupu do procesu spracovania hypotekárnych úverov vyhodnotíme prieskumom spokojnosti klientov týkajúcich sa poskytovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke. Na základe výsledkov empirického skúmania navrhujeme systém, ktorý by skvalitnil implementáciu procesného prístupu v hypotekárnom procese vo vybranej organizácii bankového sektora. Následne empirickým výskumom navrhnutého systému v procese spracovania hypotekárnych úverov overujeme platnosť hypotéz formulovaných v čiastkovom ciele 1 a v závere formulujeme návrhy a odporúčania.

4.1 Analýza súčasného stavu procesného riadenia v bankovom sektore so zameraním na implementáciu

V teoretickej časti práce sme poukázali na šesť stupňov implementácie procesného manažmentu. Jednotlivé stupne implementácie predstavovali vývojové úrovne, do ktorých sa môže procesný manažment v organizáciách dostať. Pre zhodnotenie súčasného stavu procesného manažmentu v organizáciách bankového sektora sme uskutočnili prieskum v siedmich organizáciách bankového sektora.¹³⁶

Prieskum bol vykonaný na vzorke bankových organizácií vo forme dotazníkového prieskumu uvedenom v Prílohe 1. Na základe osobných rozhovorov s manažérmi organizácii bankového sektora pri vyplňaní dotazníka, uvedeného v Prílohe 1, nám

¹³⁶ Na prieskume sa zúčastnili bankové organizácie: Tatra banka, a.s., Slovenská Sporiteľňa, a.s., Československá obchodná banka, a.s., Unicredit banka, a.s., OTP banka, a.s., J&T Banka, a.s., a Poštová banka, a.s., s výnimkou VÚB banky, ktorá bude popísaná nižšie v texte.

naznačil stav, v akom sa procesný manažment v rámci bankového sektora nachádza. Výsledky empirického výskumu sú prezentované v nasledujúcom texte.

Základný popis a mapovanie procesov v organizácii slúži najmä k pochopeniu fungovania organizácie. Východiskový stupeň implementácie procesného riadenia, teda slovný popis činností, označili takmer všetky organizácie. Iné formy popisu procesov, ako napríklad schematické zobrazenie a procesné mapy označilo päť organizácií. Situácia v týchto organizáciách je teda veľmi podobná, pričom za horné ohraničenie u viacerých z nich možno považovať meranie všetkých procesov, vrátane podporných a manažérskych.

Nástroje, ktoré sa pri mapovaní procesov v týchto organizáciách využívajú, sú naopak skoro identické, čo hovorí o existujúcom štandarde v tejto oblasti. Jedna organizácia označila ako aplikáciu využívanú pri mapovaní procesov software MS Visio. Z názvu tohto produktu vyplýva, že je okrem iného vhodný aj pre zobrazovanie procesných máp. Z pohľadu procesného riadenia je však tento nástroj veľmi limitovaný a nemá pri modelovaní procesov ďalšie využitie (analýza workflow, simulácia procesu, atď.). Dve organizácie z opýtaných využívajú pri mapovaní procesov nástroje, ktoré umožňujú aj ďalšiu prácu s procesnými mapami (ARIS). Ostatné organizácie využívajú iný software, no pre účely tejto práce jeho názov odmietli poskytnúť. Odpovede naznačujú, že tento stupeň implementácie procesného riadenia v organizáciách bankového sektora v SR dosahuje vysokú úroveň.

Na otázku o mapovaní procesov štyri organizácie uviedli, že svoje procesy centralizujú, tri organizácie koordinujú procesy a žiadna z opýtaných organizácií nemá plne decentralizované mapovanie procesov. Tento fakt by mohol hovoriť o reálnej prítomnosti procesnej orientácie. Z osobných rozhovorov so zástupcami jednotlivých bankových organizácií sme dospeli k záveru, že organizácie majú zadaných vlastníkov procesov iba pre časť procesov v organizácii. Post vlastníka procesu tak v organizácii existuje, ale nie je štandardom.

Čo sa týka merania procesov, až štyri organizácie uviedli, že systematickému meraniu podliehajú najčastejšie obchodné procesy, a že všetky procesy sú merané v reálnom čase na dennej báze. Meranie manažérskych a podporných procesov uviedli tri organizácie.

Väčší počet odpovedí na otázky z dotazníkového prieskumu bol spôsobený výberom viacerých možností. Z hľadiska odvetvia, v ktorom pôsobia, je takéto vysoké číslo pochopiteľné. Na základe analýzy odpovedí o systematickom meraní procesov sme dospeli k záveru, že organizácie bankového sektora sledujú výkonnosť najmä svojich hlavných procesov a v procesnom prístupe k riadeniu využívajú rozličný spôsob implementácie.

Jednoznačná zhoda však nastala na poslednú otázku dotazníka, kde bolo jasne preukázané, že všetky bankové organizácie využívajú procesný prístup na sledovanie výkonu a jeho riadenie v reálnom čase.

Zhodnotením empirického výskumu sme poukázali na vysokú úroveň procesného riadenia vo vybraných organizáciách bankového sektora SR. Organizácie bankového sektora sa neustále snažia o zvyšovanie efektívnosti vykonávaných činností. Tento proces môže mať rozličné podoby a priebeh, ale jeho podstata spočíva v zdokonaľovaní samotného systému riadenia jednotlivých subjektov. Potreba držať krok s vývojom vedie organizácie bankového sektora k implementácii moderných, sofistikovanejších, počítačovo i dátovo podporovaných metód riadenia.

V nasledujúcej časti predstavíme poslanie, víziu, stratégiu a strategické ciele nami vybranej organizácie – VÚB banky v segmente retailového bankovníctva, ktoré sa stali východiskom pre pochopenie dôležitých atribútov súvisiacich s implementáciou procesného prístupu do procesu spracovania hypotekárnych úverov.

4.2 Implementácia procesného prístupu v procese spracovania hypotekárneho úveru vo VÚB, a. s.

Zhodnotením empirického prieskumu o súčasnom stave procesného manažmentu v iných organizáciách bankového sektora sme poukázali na vysokú úroveň procesného riadenia vo vybraných organizáciách bankového sektora SR. Procesné riadenie vo VÚB banke sa dlhodobo a cielene venuje zvyšovaniu efektívnosti svojich procesov a znižovaniu procesných rizík.¹³⁷

¹³⁷ *Procesná optimalizácia vo VÚB, a. s.* 2007. Dostupné na internete: <<http://www.itnews.sk/spravy/tlacove-spravy/2007-11-21/c88620-procesna-optimalizacia-vo-vub-a.-s>>.

Hlavným cieľom tejto časti práce je poukázať na jej poslanie, víziu, stratégiu a strategické ciele ktoré sa stali východiskom pre pochopenie dôležitých atribútov súvisiacich s implementáciou procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov.

4.2.1 VÚB, a. s. a jej postavenie v segmente retailového bankovníctva

VÚB banka je univerzálnou bankou a patrí medzi najväčšie banky v Slovenskej republike a to najmä v segmente retailového bankovníctva. Retailové bankovníctvo je podľa O. Sobeka „druh bankového podnikania, ktorý sa orientuje na masový predaj bankových produktov a služieb predovšetkým obyvateľstvu“.¹³⁸ H. Croxford, definuje retailové bankovníctvo ako „obchody komerčnej banky s individuálnymi klientmi a malými podnikateľmi. Prezentyje názor, že retailové bankovníctvo je založené na jednoduchom a priamočiarom modeli“.¹³⁹

Stotožňujeme sa s názorom E. Horváthovej, ktorá charakterizuje retailové bankovníctvo „veľkým počtom malých klientov, účtov a transakcií, rozmanitosťou produktov a služieb, veľkou závislosťou na informačných technológiách a vysokou mierou spolupráce medzi bankami, maloobchodníkmi a klientmi“.¹⁴⁰

VÚB banka má v segmente retailového bankovníctva popredné miesto na slovenskom bankovom trhu tak v oblasti pasívnych, ako aj aktívnych obchodov. Podľa J. Trunečka je úspech každej organizácie založený na jej stratégii a úlohou strategického manažmentu je pomôcť organizácii udržať alebo získať strategickú konkurenčnú výhodu, stanoviť a v určenom čase dosiahnuť reálne dlhodobé ciele. Stratégia je teda cesta od vízie k výsledkom“.¹⁴¹

Víziou VÚB banky je byť najlepšou bankou v spokojnosti klientov, rásť spoločne so svojimi klientmi v Slovenskej republike a tiež byť excelentnou v dosahovaní ziskovosti

¹³⁸ BELÁS, J. – SOBEK, O. 2000. *Retail banking. Teória a prax*. Bratislava : Eurounion, 2000. 9 s. ISBN 80-88984-12-2.

¹³⁹ CROXFORD, H. – ABRAMSON, F. – JABLONOWSKI, A. 2005. *The art of better retail banking*. Chichester, England : John Wiley Sons, 2005. 254 s. ISBN 0-470-01320-6.

¹⁴⁰ HORVÁTOVÁ, E. a kol. 2010. *Operácie komerčných bánk*. Bratislava : Ekonóm, 2010. 11 s. ISBN 978-80-225-2928-0.

¹⁴¹ TRUNEČEK, J. 1999. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1999. 68 s. ISBN 80-7079-083-0.

a prevádzkovej efektívnosti.¹⁴² Poslaním VÚB banky je, aby jej klienti mali pocit, že sú pre banku najdôležitejší a že ich spokojnosť je jadrom každého jej rozhodnutia.

VÚB banka bola do obchodného registra zapísaná v roku 1992. Je členom medzinárodnej bankovej skupiny Intesa Sanpaolo. Skupina VÚB pozostáva z VÚB banky a jej dcérskych spoločností.¹⁴³ V roku 2001 získala väčšinový podiel vo VÚB banke významná talianska banková skupina IntesaBci (dnes Intesa Saopaolo), ktorá len upevnila pozíciu stabilnej bankovej inštitúcie na slovenskom finančnom trhu. Dokazujú to aj mnohé ocenenia získané v roku 2009 – Euromoney Awards for Excellence, Bank of the year r. 2009 in Slovakia od The Banker 2009, 2010 a 2011 od časopisu Trend. VÚB banka má v súčasnosti po celom území Slovenskej republiky 226 retailových pobočiek, 11 hypotekárnych centier a 32 firemných pobočiek. Banka zamestnáva 4 062 pracovníkov. Organizačnú štruktúru banky tvoria okrem Dozornej rady, Predstavenstva a Generálneho riaditeľa aj jednotlivé úseky. Stratégia riadenia aktív a pasív je determinovaná správne štruktúrovanými právomocami a zodpovednosťami, efektívnym využívaním skúseností, ktoré sú optimalizované vo vzťahu k aktuálnym potrebám komerčnej banky, existenciou funkčných tokov informácií, vybudovaním správne štruktúrovaného procesu rozhodovania a zavedením adekvátnej organizačnej štruktúry.¹⁴⁴

Organizačná štruktúra podľa úsekov je znázornená na obrázku 6.¹⁴⁵ Organizačná štruktúra skupiny VÚB umožňuje jednotnú a formalizovanú identifikáciu zodpovedností. Na úrovni riadenia skupina VÚB prijala dvojitý model riadenia, v ktorom sú kontrolné a strategické funkcie riadenia vykonávané Dozornou radou oddelené od riadenia obchodnej činnosti organizácie vykonávanej Predstavenstvom v súlade s platnými právnymi ustanoveniami.

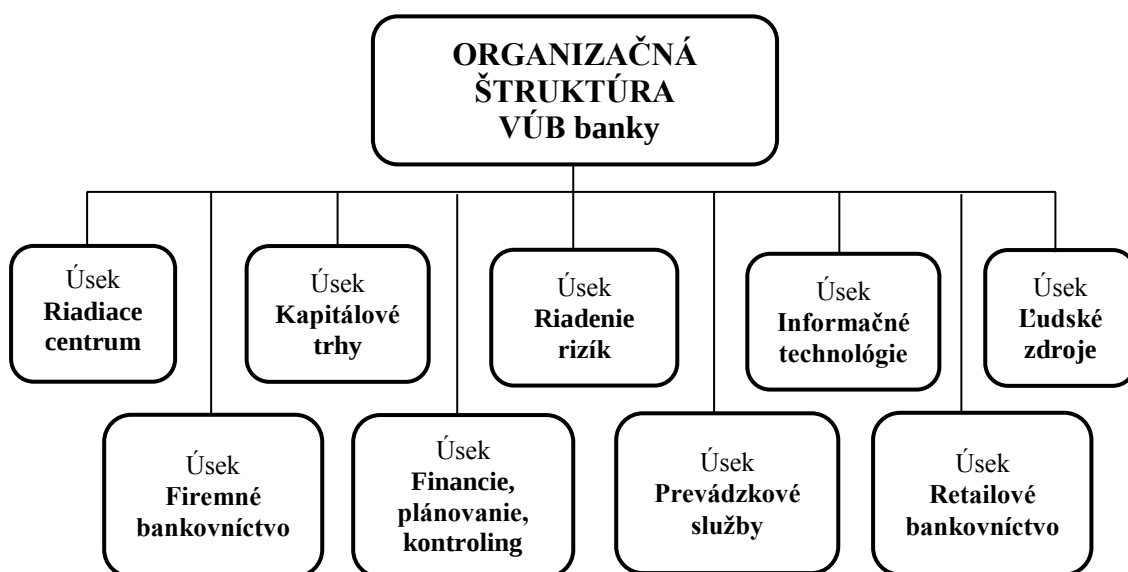
¹⁴² *Správa o zodpovednom podnikaní za r. 2011*. 7 s. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: <http://issuu.com/nadaciapontis/docs/sprava_o_zp_2011_vub>.

¹⁴³ Consumer Finance Holding, VÚB Asset Management, VÚB Factoring, VÚB Leasing a Recovery, ktorých je VÚB banka 100-percentným vlastníkom. Konsolidované údaje okrem toho zahŕňajú 50% podiel VÚB banky v spoločnosti VÚB Generali DSS.

¹⁴⁴ KLIMÍKOVÁ, M. a kol. 2012. *Bankový manažment a marketing I*. Bratislava : Iris, 2012. 13 s. ISBN 978-80-89238-63-7.

¹⁴⁵ *Basel 2 Pilier 3 a Opatrenie NBS 15/2010*. 4 s. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: <http://www.vub.sk/files/sekundarna-navigacia/o-banke/profil-banky/informacie-cinnosti-banky/pillar-iii_11_09_sj.pdf>.

Obrázok 6 Organizačná štruktúra VÚB banky podľa jednotlivých úsekov



Zdroj: vlastné spracovanie

Úseky poverené strategickým riadením sa zaoberajú tvorbou metodiky a postupu zavádzania strategického riadenia na bankovej úrovni. Úsek poverený zostavením stratégie je ďalej zodpovedný za tvorbu tímov (jedného alebo viacerých), ktoré sa podieľajú na tvorbe bankovej stratégie. Vzniknuté tímy sú naďalej riadené a koordinované týmto úsekom. Banková stratégia sa rozpracováva do čiastkových stratégií jednotlivých strategických obchodných jednotiek. Za tvorbu týchto čiastkových stratégií je zodpovedné konkrétne vedenie a úsek pre stratégiu tu vytyčuje iba smer a kontroluje, či sú tieto stratégie v súlade s bankovou stratégiou.¹⁴⁶

Riadenie komerčnej banky je zložitý, sofistikovaný proces, ktorý je možné ponímať z rôznych hľadísk. Základom systému riadenia je finančné riadenie banky, čiže sústava nástrojov, metód a kritérií, ktoré umožňujú riadiť banku prostredníctvom finančných veličín.¹⁴⁷ Skupina VÚB kladie veľký dôraz na riadenie rizík a kontrolu, čo je predpokladom pre zabezpečenie spoľahlivej a udržateľnej tvorby hodnoty v kontexte riadeného rizika, ochrany finančnej sily, dobrého mena skupiny a umožnenia transparentnej reprezentácie rizikového profilu jednotlivých portfólií.

¹⁴⁶ KLIMÍKOVÁ, M. a kol. 2012. *Bankový manažment a marketing I*. Bratislava : Iris, 2012. 124 s. ISBN 978-80-89238-63-7.

¹⁴⁷ KLIMÍKOVÁ, M. a kol. 2012. *Bankový manažment a marketing I*. Bratislava : Iris, 2012. 17 s. ISBN 978-80-89238-63-7

Politiky, ktoré súvisia s akceptáciou rizika, sú definované Dozornou radou a Predstavenstvom banky podporované špecifickými výbormi. Skupina VÚB definovala tieto všeobecné princípy v politikách, limitoch a kritériách, ktoré sú aplikované na jednotlivé typy rizík a obchodné oblasti v komplexnej riadiacej štruktúre v kontrolných limitoch a procedúrach.¹⁴⁸

Pokrytie rizika, ktoré zvažuje povahu, frekvenciu a potenciálny dopad rizík, je založené na neustálej rovnováhe medzi zmierňujúcimi alebo zaisťujúcimi aktivitami, kontrolnými procedúrami alebo procesmi a v neposlednom rade aj kapitálom a jeho riadením Intesa Sanpaolo, rešpektujúc nadnárodné a národné regulačné požiadavky. Definuje celkový smer a prístup k riadeniu a kontrole jednotlivých rizík. Organizácie skupiny Intesa Sanpaolo, ktoré generujú úverové alebo finančné riziká, následne autonómne definujú lokálne limity a vlastnú lokálnu štruktúru riadenia a kontroly rizika.

Pre účely uvedené vyššie, používa Intesa Sanpaolo a VÚB banka široké spektrum nástrojov a techník, pre odhad rizika a jeho riadenie, ktoré sú definované v tejto časti práce. VÚB banka, reflektujúc princípy a štandardy zadefinované materskou spoločnosťou, aplikovala podobný operačný model pre dcérske spoločnosti, kde sú pre významné spoločnosti skupiny VÚB niektoré z týchto funkcií vykonávané na báze outsourcingu a SLA zmlúv, kontrolnými funkciami banky, ktoré periodicky reportujú do Dozornej rady a Predstavenstva banky a Audítorského výboru.

Dlho pred zlúčením spravili skupiny Intesa a Sanpaolo IMI strategické rozhodnutie pridržiavať sa pokročilejších prístupov Bazileja II, ktoré zabezpečia uznanie interných systémov merania a kontroly rizika. Predovšetkým sa začali významné projekty skupiny na realizáciu investícií v modeloch, organizácii a IT infraštruktúrach. Skupina Intesa Sanpaolo Group považuje projekt Bazilej II za absolútne strategický a stanovila si za svoje základné ciele nielen rýchle zavedenie pokročilých prístupov za účelom zavedenia regulačne najcitlivejšieho rámca z hľadiska rizika, ale taktiež, a to predovšetkým, zavedenie nových dôležitých a inovatívnych nástrojov na podporu obchodovania. Skupina Sanpaolo Group v snahe dosiahnuť tieto ciele spustila “Projekt Bazilej II” v roku 2007 so súhlasom Predstavenstva a Dozornej rady. IRB projekt bol oficiálne spustený vo VÚB banke v novembri 2008, s cieľom zlepšiť existujúci rámec a pripraviť banku na zavedenie v roku

¹⁴⁸ *Basel 2 Pillar 3 a Opatrenie NBS 15/2010*. 10 s. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: <http://www.vub.sk/files/sekundarna-navigacia/o-banke/profil-banky/informacie-cinnosti-banky/pillar-iii_11_09_sj.pdf>.

2009. VÚB banka plánuje zaviesť prístup založený na interných ratingoch Bazileja II na všetky subjekty skupiny VÚB. Zavedenie projektu Bazilej II je naplánované formou postupného prístupu, to znamená, že model založený na interných ratingoch bude vyvinutý pre každú významnú triedu aktív postupne v období medzi rokmi 2009 a 2013.¹⁴⁹

4.2.2 Analýza modelu riadenia úverového rizika ako súčasť procesu spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB, a. s.

Základné princípy riadenia rizika v skupine VÚB sú sformované a dané do obehu medzi všetky zainteresované strany prostredníctvom dokumentu Stratégia riadenia rizika.¹⁵⁰ Stratégia stanovuje organizačný kontext skupiny VÚB, definuje hierarchiu dokumentácie týkajúcej sa riadenia rizika, filozofiu, kultúru, hodnoty a spôsoby riadenia rizika.

Základné princípy riadenia úverového rizika sú definované v Stratégii riadenia rizík a ďalej detailne rozpracované v úverových politikách a procedúrach. Strategické ciele skupiny VÚB sa zameriavajú na:

- diverzifikáciu portfólia na úrovni segmentu, dlžníka alebo skupiny dlžníkov, produktu, priemyselného sektora a lehoty splatnosti, čo sa považuje za prístup eliminujúci riziko koncentrácie,
- efektívny proces schvaľovania úverov zameraný na detailnú analýzu úverovej schopnosti dlžníka alebo skupiny dlžníkov,
- efektívne monitorovanie a riadenie portfólia vrátane monitorovania signálov včasného varovania,
- jasné definovanie úverového cyklu klienta v úverovom riadení a definovanie spúšťačov pre vstup do jednotlivých fáz úverového cyklu.

Na najvyššej úrovni sú do procesu riadenia úverového rizika zahrnuté Dozorná rada, Predstavenstvo, Výbor pre úverové riziko a na operatívnej úrovni je to Korporátny

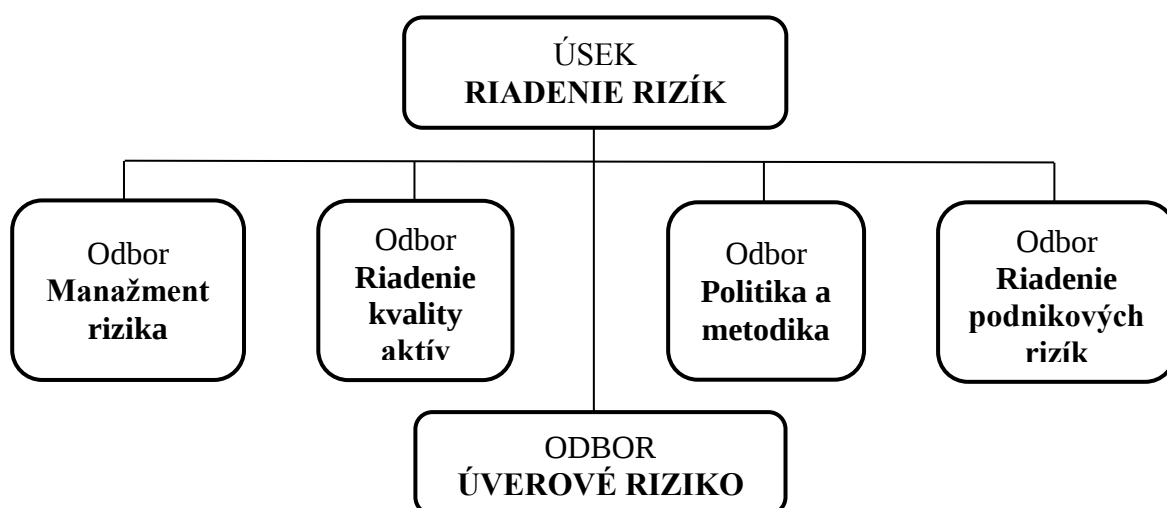
¹⁴⁹ Basel 2 Pilier 3 a Opatrenie NBS 15/2010. 12 s. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: <http://www.vub.sk/files/sekundarna-navigacia/o-banke/profil-banky/informacie-cinnosti-banky/pillar-iii_11_09_sj.pdf>.

¹⁵⁰ Basel 2 Pilier 3 a Opatrenie NBS 15/2010. 15 s. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: <http://www.vub.sk/files/sekundarna-navigacia/o-banke/profil-banky/informacie-cinnosti-banky/pillar-iii_11_09_sj.pdf>.

úverový výbor, Recovery a Výbor pre nové produkty. Dozorná rada a Predstavenstvo sú hlavné štatutárne riadiace orgány VÚB skupiny. Dozorná rada VÚB banky zaručuje funkčnosť, účinnosť a efektívnosť riadenia rizík a kontrolných systémov, čo je neustálym predmetom kontroly interného auditu. Väčšina operatívnych funkcií v oblasti riadenia úverových rizík bola Predstavenstvom delegovaná na Výbor pre úverové riziko. Cieľom Výboru pre úverové riziko je určovanie politík úverového rizika pre skupinu VÚB v súlade s rizikami definovanými na úrovni klienta, segmentu a produktu, ako aj kontrola a prijímanie rozhodnutí vo veciach týkajúcich sa ratingového riadenia.¹⁵¹

Výkon aktivít riadenia úverového rizika, podľa schválených stratégií a princípov, je zodpovednosťou úseku Riadenia rizík ako kontrolnej jednotky, ktorá koordinuje všetky aktivity riadenia rizík. Štruktúra úseku Riadenie rizík je znázornená na obrázku 7.

Obrázok 7 Štruktúra úseku Riadenie rizík



Zdroj: vlastné spracovanie

Z úseku Riadenia rizík sú do riadenia úverového rizika primárne zahrnuté nasledujúce odbory:

- *Manažment rizika* nesie zodpovednosť za riadenie rizikových pohľadávok, t. z. nesplácaných úverov, výkon stratégií pri včasnom vymáhaní a vymáhaní rizikových pohľadávok a rokovanie s klientmi, ktorí sú na zozname Watch List. VÚB banka v spolupráci s materskou spoločnosťou Intesa Sanpaolo vyvinula súbor

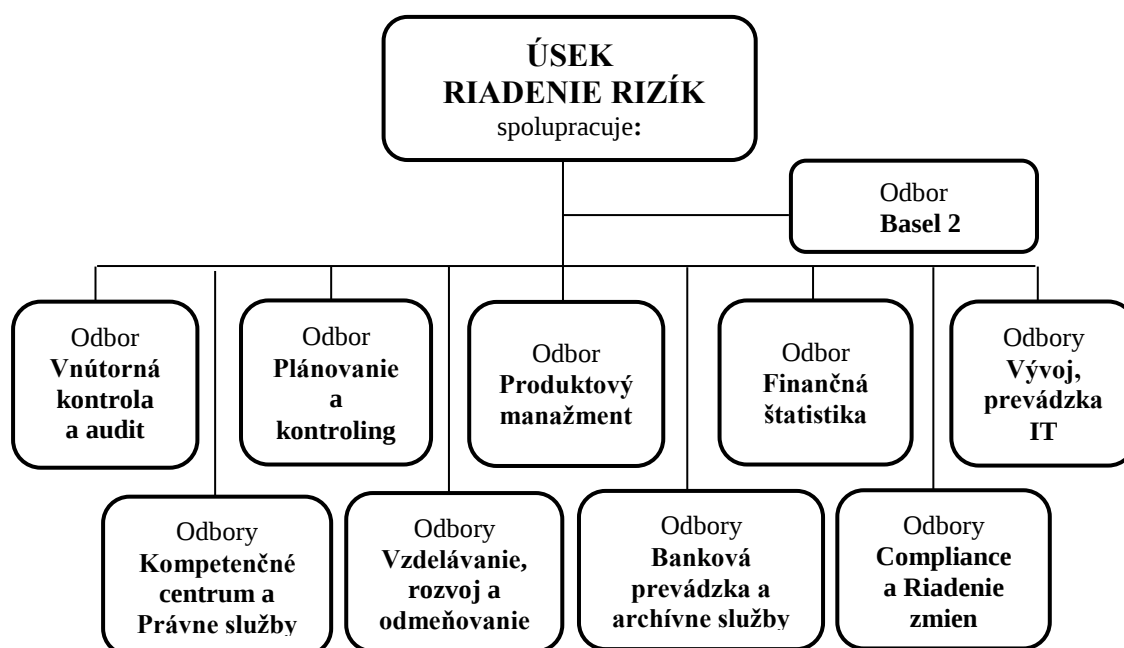
¹⁵¹ *Basel 2 Pilar 3 a Opatrenie NBS 15/2010*. 16 s. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: <http://www.vub.sk/files/sekundarna-navigacia/o-banke/profil-banky/informacie-cinnosti-banky/pillar-iii_11_09_sj.pdf>.

nástrojov, ktoré umožňujú analytickú kontrolu kvality úverov klientov a finančných inštitúcií, rovnako tak úverov ktoré sú vystavené riziku krajiny.

- *Riadenie kvality aktív* nesie zodpovednosť za monitoring portfólia vrátane monitorovania signálov včasného varovania, monitoring ratingov, nepovolených prečerpaní.
- *Politika a metodika* nesie zodpovednosť za návrh ratingového systému vrátane vývoja a údržby ratingových modelov a detailný návrh úverových politík vrátane politiky eliminácie rizík a procedúr v súlade so schválenými princípmi a stratégiami.
- *Riadenie podnikových rizík* nesie zodpovednosť za poskytovanie úverov podnikom, kompetencie a zodpovednosti sú definované v Kompetenčnom poriadku.
- *Úverové riziko* nesie zodpovednosť za poskytovanie úverov, kompetencie a zodpovednosti sú definované v kompetenčnom poriadku.

Do odboru Úverové riziko zaraďujeme oddelenie Korporátneho úverového rizika, oddelenie Úverové riziko malých a stredných podnikov, oddelenie Úverové riziko podnikateľov a malých firiem a v neposlednom rade oddelenie Retailového úverového rizika. Na obrázku 8 je súhrn všetkých odborov, ktoré spolupracujú s úsekom Riadenie rizík a podieľajú sa tak na posudzovaní celého procesu spracovania úverových produktov.

Obrázok 8 Odbory spolupracujúce s Úsekom Riadenie rizík



Zdroj: vlastné spracovanie

VÚB banka používa na meranie úverového rizika ratingové modely. „Rating predstavuje nezávislé hodnotenie, ktorého cieľom je na základe komplexného rozboru všetkých známych rizík hodnoteného subjektu zistiť, ako je tento subjekt schopný a ochotný splatiť včas a v plnej výške všetky svoje záväzky“.¹⁵² Ratingové modely sa líšia v závislosti od segmentu do ktorého dlžník prináleží¹⁵³ a sú východiskom pre posudzovanie žiadostí o úvery zo strany klientov. Tieto modely umožňujú zhrnúť úverovú kvalitu dlžníka prostredníctvom ratingu, ktorý odráža pravdepodobnosť zlyhania v horizonte jedného roka.

4.2.3 Štruktúra interného ratingového modelu ako súčasť procesu spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB, a. s.

Keďže jedným zo strategických cieľov skupiny VÚB je efektívny proces schvaľovania úverov zameraný na detailnú analýzu úverovej schopnosti dlžníka alebo skupiny dlžníkov, uvedeného v predchádzajúcej časti, je dôležité na tomto mieste poukázať na význam interných ratingových modelov, ktoré s procesom bezprostredne súvisia.

J. Jílek charakterizuje interné ratingové modely takto: „Úveroví pracovníci identifikujú všetky relevantné kritériá o dôveryhodnosti dlžníka. Všeobecne neexistujú štandardné kritériá pre všetkých dlžníkov. Jednotlivým kritériám sa priradujú váhy, ktoré tiež nie sú štandardizované. Posledným krokom je sčítanie kritérií, t. j. stanovenie jedného číselného ukazovateľa. I keď je tento postup dobre chápaný a ľahko ho možno zaviesť, je pochopiteľne zaťažený značnou subjektivitou hodnotenia úverovými pracovníkmi. Ich rozhodnutia sú jedinečné a sú neopakovateľné inými osobami“.¹⁵⁴ Interné ratingy sú rozhodujúce v procese poskytovania úverov, monitoringu a riadení rizika, ako aj pri cenotvorbe, procese tvorby finančnej uzávierky, kalkulácií ekonomického kapitálu, hodnotenia celku, výpočtu opravných položiek a reportingu.¹⁵⁵ Ratingové systémy vo VÚB banke majú:

¹⁵² VINŠ, P. – LIŠKA, V. 2005. *Rating*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2005. 1 s. ISBN 80-7179-807-X.

¹⁵³ Firemná klientela, financovanie nehnuteľností, projektové financovanie, malé a stredné podniky, podnikatelia a malé firmy, retailové bankovníctvo.

¹⁵⁴ JÍLEK, J. 2000. *Finanční rizika*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. 25 s. ISBN 80-7169-579-3.

¹⁵⁵ *Basel 2 Pilier 3 a Opatrenie NBS 15/2010*. 42 s. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: <http://www.vub.sk/files/sekundarna-navigacia/o-banke/profil-banky/informacie-cinnosti-banky/pillar-iii_11_09_sj.pdf>.

- rating je stanovený na úrovni klienta,
- dĺžka histórie dát použitých na vývoj a kalibráciu modelov bola určená na základe potreby zachytenia dostatočného časového pásma ako aj schopnosti zohľadniť možný vývoj v budúcnosti s ohľadom na dostupné dáta,
- segmentácia ratingových modelov je stanovená v súlade s legislatívou ako aj bankovými procesmi a regulačnými požiadavkami,
- v rámci segmentácie sú použité v najvyššej možnej miere homogénne modely,
- modely zahŕňajú finančné, behaviorálne a kvalitatívne informácie. V modeloch je tiež povolená možnosť zásahu človeka - analytika (tzv. override). Možnosť ľudského zásahu umožňuje zohľadnenie všetkých dostupných informácií, vrátane najnovších aktualizácií alebo dát, ktoré by bolo náročné zahrnúť priamo do zautomatizovaného modelu,
- rating je revidovaný aspoň jedenkrát do roka alebo v prípade odporúčania validačného tímu.

Rating ako taký určuje najmä priradenie pravidiel a politík úverového rizika pre poskytovanie a riadenie úverov, ktoré upravujú procedúry. Tieto procedúry banka prijala k problematike posudzovania rizika voči klientovi, s cieľom podporovať rovnovážny rast úverov protistranám s výborným ratingom a regulujú problematiku poskytovania úverov klientom s horším ratingom, snažiac sa smerovať týchto klientov do nutnosti poskytnúť viac zabezpečení a tiež vykonávanie pridelovania právomoci, kde rating slúži ako jeden z hlavných faktorov. Prijaté metódy umožňujú schvaľovať limity konkrétneho klienta, umožňujú schvaľovať nízke riziko a monitorovať ale i riadiť úvery. Rating je počítaný centrálnne na mesačnej báze a zachytáva zmeny schopnosti klienta splácať svoje záväzky, nakoľko berie do úvahy aktuálnu informáciu o finančnom a behaviorálnom správaní klienta.

Z interných ratingových modelov vo VÚB banke charakterizujeme ten model, ktorý je pre nás v tejto práci najpodstatnejší a to je práve úverový model pre segment retailového bankovníctva. Úverový model pre segment retailového bankovníctva bol vytvorený

použitím interných dát VÚB banky prostredníctvom logistickej regresie a pozostáva z týchto modulov:¹⁵⁶

- *aplikačný rating*, ktorý sa skladá z ratingu pozostávajúceho z informácií zahŕňajúcich základnú charakteristiku hospodárskeho subjektu a finančného ratingu, kde sa analyzuje finančný profil subjektu,
- *behaviorálny rating*, ktorý pokrýva správanie sa klienta vo vzťahu k jeho účtom a úverom,
- *vopred vypočítaný rating*, ktorý je výsledkom integrácie medzi aplikačným a behaviorálnym ratingom s aplikáciou vopred definovaných automatických pravidiel,
- *finálny rating*, predstavuje konečný rating po uplatnení zásad týkajúcich sa možnosti prepisovania alebo znaleckého posudku.

Tento úverový model pre segment retailového bankovníctva sa neustále doladzuje berúc na zreteľ parametre klienta, ako aj parametre kontraktu. Rozlíšenie je medzi aplikačným a behaviorálnym modelom, ktorý sa uplatňuje v počiatočnom štádiu spracovania hypotekárneho úveru berúc na zreteľ správanie sa klienta pri iných úverových produktoch a následným pravidelným vyhodnocovaním správania sa klienta v priebehu životnosti hypotekárneho úveru. Pridelenie ratingu je centralizované a plne automatizované pre segment retailového bankovníctva. Rating odráža kvantitatívne a kvalitatívne údaje, ktoré do systému vkladá vzťahový manažér. Kompetencie sú definované vo vnútornom predpise banky. V niektorých prípadoch je potrebné schválenie materskou spoločnosťou. Okrem toho zahŕňa ratingový systém aj behaviorálne skóre ktoré je automaticky počítané na mesačnej báze a je zároveň jedným z parametrov pre monitorovanie portfólia. Dochádza tak k vzájomnému prepojeniu ratingového systému s procesom riadenia portfólia a spolu s ostatnými ukazovateľmi umožňuje včasné zhodnotenie zhoršujúcej sa situácie klienta a prijatie nápravných opatrení.

Vo VÚB banke nie je koncentrácia súčasťou nástrojov používaných na zmierňovanie úverového rizika. Vzhľadom na skutočnosť, že hypotekárne úvery

¹⁵⁶ *Basel 2 Pilier 3 a Opatrenie NBS 15/2010*. 17 s. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: <http://www.vub.sk/files/sekundarna-navigacia/o-banke/profil-banky/informacie-cinnosti-banky/pillar-iii_11_09_sj.pdf>.

predstavujú v banke najväčšie portfólio, väčšinu zabezpečenia tvorí záložné právo na nehnuteľnosti. Neexistujú žiadne špecifické koncentrácie na úrovni individuálneho dlžníka alebo geografickej oblasti, banka určuje špecifické limity koncentrácie ktoré sú monitorované na mesačnej báze.

Stratégia riadenia rizík vo VÚB banke je teda zameraná na získanie kompletného a konzistentného prehľadu o rizikách, a to vzhľadom na makroekonomický scenár a rizikový profil skupiny VÚB, ako i šírenie kultúry a povedomia o rizikách. Dôkazom toho je významné úsilie vynaložené v posledných rokoch v súvislosti s požiadavkami na validáciu interných modelov pre tržové riziko a operačné riziko regulátorom a aktuálne aj požiadavkou na povolenie používať interné ratingy pre účely výpočtu požiadavky pre úverové riziko v segmente retailového bankovníctva. Definovanie tržových limitov, používanie nástrojov pre meranie rizika v procese spracovania a monitorovania úverov, riadení operačného rizika, používaní miery *capital at risk* pre manažérsky reporting a odhad kapitálovej primeranosti skupiny VÚB, reprezentuje významné míľniky v skutočnej dennej aplikácii strategických a manažérskych politík a štandardov definovaných Dozornou radou a Predstavenstvom banky, používaných v rámci strategických rozhodovacích procesov banky, až po aktivity operatívneho charakteru.

Strategickým cieľom VÚB banky v segmente retailových klientov je zvyšovanie atraktívnosti kľúčových produktov v oblasti úverov.¹⁵⁷ V roku 2010 dosiahla VÚB banka čistý zisk 157,66 mil. eur. V medziročnom porovnaní s rokom 2011 ho zvýšila o 5,5 %. Celá finančná skupina VÚB dosiahla v roku 2011 čistý zisk 176,9 mil. eur pri medziročnom náraste o 17,7 %. Kľúčovým faktorom bol nárast úrokových výnosov, ktorý vychádzal z rozširovania úverového portfólia. Pri pohľade na vývoj úverového portfólia vo VÚB banke v číslach, nastalo oproti roku 2010 zrýchlenie rastu úverov z 5% na 9%, pričom toto zrýchlenie je dobre rozložené medzi retailový a firemný segment. K týmto dobrým výsledkom prispela aj implementácia navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov. Návrhu implementácie procesného prístupu ako aj zhodnoteniu súčasného stavu implementovaného procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov prepojeného s výkonnosťou z roku 2007 sa budeme zaoberať v nasledujúcich častiach.

¹⁵⁷ *Výročná správa VÚB, a. s. 2012.* 216 s. [cit. 2013.03.06.] Dostupné na internete: <<http://www.vub.sk/files/sekundarna-navigacia/informacny-servis/informacie-pre-akcionarov-vub-a.s/bod-6-programu-rvz-20.3.2013-vyroczna-sprava-vub-a.s-2012.pdf>>.

4.2.4 Analýza vývojových etáp procesu spracovania hypotekárneho úveru vo VÚB, a. s. vedúcich k implementácii procesného prístupu

Hypotekárne bankovníctvo tvorí v súčasnosti veľmi dôležitú úlohu v bankovom sektore. Prijatie novely zákona č. 21/92 Z. z. o bankách v podobe zákona č. 58/96 Z. z., ktorá vstúpila do platnosti 1. 3. 1996 sa stalo dôležitým momentom pre zavedenie hypotekárneho bankovníctva na Slovensku. Podmienky zavedenia hypotekárneho bankovníctva však od jeho počiatku neboli veľmi priaznivé. V danom období sa prejavovala nízka likvidita kapitálového trhu a vysoké ceny zdrojov v dôsledku vysokých výnosov štátnych dlhopisov. Celý proces zavedenia hypotekárneho bankovníctva bol podmienený dôverou a vôľou tak zo strany bánk ako i zo strany verejných činiteľov.

Sprievodným javom hypotekárneho bankovníctva na Slovensku je skutočnosť, že nevznikla žiadna samostatná hypotekárna banka, ale všetky hypotekárne banky vykonávali svoju činnosť ako univerzálne komerčné banky, ktoré získali licenciu na poskytovanie hypotekárnych obchodov. Vyššie uvedená skutočnosť a predovšetkým nepotrebnosť samostatného kapitálu na založenie hypotekárnej banky, do istej miery ovplyvňuje forma a spôsob vykonávania hypotekárnych obchodov až do súčasnosti.

Podľa zákona o bankách č. 483/2001 Z. z. z 5. októbra 2001 o bankách a o zmene a doplnení niektorých zákonov je hypotekárny úver definovaný ako úver s lehotou splatnosti najmenej štyri roky a najviac 30 rokov zabezpečený záložným právom k tuzemskej nehnuteľnosti, a to aj rozostavanej, ktorý je financovaný, ak tento zákon neustanovuje inak, najmenej vo výške 90 % prostredníctvom vydávania a predaja hypotekárnych záložných listov hypotekárnou bankou podľa osobitného predpisu a ktorý poskytuje hypotekárna banka na tieto účely:

- nadobudnutie tuzemskej nehnuteľnosti alebo jej časti,
- výstavbu alebo zmenu dokončených stavieb,
- údržbu tuzemských nehnuteľností alebo
- splatenie poskytnutého úveru, ktorý je hypotekárnym úverom poskytnutým hypotekárnou bankou v konkurze,
- splatenie poskytnutého úveru, ktorý nie je hypotekárnym úverom.

Prvou bankou na Slovensku, ktorá získala licenciu na poskytovanie hypotekárnych úverov bola VÚB banka v roku 1997. Od začiatku roka 1998 začala aktívne poskytovať hypotekárne úvery. Od roku 1999 sa postupne ku nej pridali aj ostatné banky na trhu. Hypotekárne úvery v súčasnosti poskytuje 11 komerčných bánk.

Tabuľka 8 Prehľad bánk s hypotekárnou licenciou

Názov banky	Dátum udelenia bankového povolenia na vykonávanie hypotekárnych obchodov
Všeobecná úverová banka	3. jún 1997
Slovenská Sporiteľňa	31. december 1997
Tatra banka	27. január 2000
UniCredit banka	16. máj 2002
VOLKSBANK Slovensko	29. júl 2002
OTP Banka Slovensko	13. august 2002
Dexia Banka Slovensko	5. August 2003
Československá obchodná banka	20. november 2007

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov NBS¹⁵⁸

Proces spracovania hypotekárneho úveru vo VÚB banke prešiel od tohto roku rozsiahlym vývojom. VÚB banka ale i ostatné organizácie bankového sektora boli ovplyvňované vývojovými trendmi okolitého prostredia. Tieto zmeny mali bezprostredný dopad na individuálne možnosti riadenia bánk. Postupným vývojom začali organizácie zameriavať svoje organizačné štruktúry na klientov, inovovať produkty v nadväznosti na potreby trhu a dôraz kládli na zjednodušovanie a urýchľovanie svojich procesov. Tlak konkurencie zo strany iných bánk viedlo VÚB banku k neustálemu inovovaniu svojich procesov, čo v konečnom dôsledku viedlo k implementácii procesného prístupu do procesu spracovania hypotekárnych úverov.

V nasledujúcom texte budeme analyzovať jednotlivé etapy vývoja procesu spracovania hypotekárneho úveru od roku 1998, ktoré veľmi výrazným spôsobom prispeli k úspešnému implementovaniu procesného prístupu do procesu spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke.

Do *prvej etapy* vývoja procesu spracovania hypotekárnych úverov zaradujeme obdobie od roku 1998 do roku 2002. Počas týchto rokov prebiehal proces spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke výhradne v papierovej podobe. Všetky informácie

¹⁵⁸ Zoznam hypotekárnych bánk, hypotekárnych správcov a ich zástupcov. 2013. Dostupné na internete : <<http://www.nbs.sk/sk/dohlad-nad-financnym-trhom/dohlad-nad-bankovnictvom/zoznam-hypotekarnych-bank-hypotekarnych-spravcov-a-ich-zastupcov>>.

o klientoch banka zbierala manuálne formou špeciálnych tlačív vytvorených internou politikou banky. Následne do procesu bolo zapojených niekoľko pracovníkov vykonávajúcich rôzne činnosti súvisiace so spracovaním týchto úverov, od posúdenia príjmov a výdavkov klienta, cez ohodnotenie nehnuteľnosti až po následné rozhodnutie o schválení prípadne zamietnutí žiadosti o hypotekárny úver. V priebehu týchto rokov došlo na pobočkách retailového bankovníctva VÚB banky k decentralizácii hypotekárneho procesu spracovania. Predajca na pobočke zosumarioval všetky informácie od klienta a posunul tieto zozbierané informácie pracovníkovi pobočky určeného na posúdenie týchto informácií o klientovi. Zmluva k hypotekárnemu úveru sa pripravila priamo na retailovej pobočke – vyhradené oddelenie Back Office, pričom podmienky úveru manuálne zostavovali pracovníci na ústredí¹⁵⁹ banky. VÚB banka pristúpila počas týchto rokov k spracovaniu niektorých činností a to k zberu údajov o klientoch, ktoré pracovník na retailovej pobočke zaznamenával priamo do systému Sistemi di Supporto di Vendita (SSV).¹⁶⁰ Išlo najmä o základné informácie ako sú meno, adresa a adresa zamestnávateľa. Celý tento proces spracovania bol však zdĺhavý a klient bol vystavený tlaku tak zo strany banky, katastrálneho úradu ale aj zo strany rôznych úradov, ktoré mu pri vybavovaní žiadosti nie vždy ochotne vychádzali v ústrety. Tvorba bankových aplikácií bola pre VÚB banku príležitosťou identifikovať problémové oblasti v procese spracovania hypotekárnych úverov a prijať účinné opatrenia na ich eliminovanie. Súbežné zavedenie nových metód a modelov do procesného riadenia spolu so zmenou organizačnej štruktúry viedla VÚB banku k tvorbe efektívneho procesu spracovania hypotekárnych úverov.

Do **druhej etapy** vývoja procesu spracovania hypotekárnych úverov zaradujeme obdobie od roku 2003 do roku 2005. V priebehu týchto rokov sa spracovanie hypotekárnych úverov scentralizovalo. Na proces spracovania hypotekárneho úveru sa vytvoril špeciálny workflow nazvaný RiskFlow¹⁶¹ (RF). Aplikácia RF je flexibilný systém určený pre riadenie procesov, ktorý VÚB banke umožňuje zefektívniť obchodné procesy. Prepojenie so systémami na podporu rozhodovania, internými i externými dátovými zdrojmi, priradzovanie aktivít rôznym účastníkom v rámci organizácie, slúži na riešenie pre

¹⁵⁹ Ústredie vykonáva strategickú, koncepčnú, metodickú, riadiacu, kontrolnú a výkonnú činnosť. Na čele ústredia stojí vrcholový manažér (generálny riaditeľ, prezident, predseda a pod.). Jeho právomoc a postavenie závisí od kompetencií vymedzených orgánmi banky.

¹⁶⁰ Pobočková banková aplikácia, v ktorej predajca procesuje žiadosti o retailové úvery. Dostupné na internete: <http://www.unicornsyste.ms.eu/sk/pre-koho-pracujeme/referencie/vub-emus_2010.html>.

¹⁶¹ Web aplikácia slúžiaca na procesovanie žiadostí o retailové úvery od externého dodávateľa.

efektívnejšie a modernejšie riadenie akýchkoľvek procesov súvisiacich so spracovaním hypotekárnych úverov. Prínosy aplikácie RF vidíme najmä v:

- maximálnej automatizácii všetkých obchodných procesov,
- okamžitej odozve v reálnom čase všetkým osobám i systémom zahrnutých do procesov, vrátane klientov, pracovníkov a tretích strán,
- znížení nákladov a lepšom využití pracovníkov,
- rýchlej zmene či úprave procesov podľa potrieb trhu,
- diferenciacii stratégií, produktov a obchodných prístupov,
- neustálej kontrole obchodných procesov vďaka funkciám monitoringu a reportingu.

Aplikácia RF bola vo VÚB banke vyvinutá pomocou najnovšej webovej technológie. Predstavuje sofistikované, komplexné riadenie vo všetkých štádiách spracovania hypotekárneho úveru a to v rámci jediného technologického prostredia. Vďaka modulárnej štruktúre umožňuje aplikácia RF vytvárať a spravovať:

- workflow ako na úrovni klienta, tak i produktu,
- centralizované a ľahko sledovateľné procesy s možnosťou rôznych jazykových verzií,
- napojenie na ostatné aplikácie a databázy.

Pred realizáciou tejto aplikácie VÚB banka nevyužívala na podporu predaja žiadny iný automatizovaný workflow systém. Ako už bolo vyššie spomenuté, procesy boli popísané formou takzvaných pracovných predpisov a zber informácií sa realizoval prostredníctvom wordovských a excelovských formulárov. Komunikácia v procese bola riešená prostredníctvom e-mailov, ktoré boli zasielané jednotlivými pracovníkmi. Úrokové sadzby sa klientom určovali podľa výšky požadovaného úveru a podľa Loan to Value¹⁶² (LTV) politiky. Sadzby sa pridelovali klientom podľa toho, či mali LTV do 70% alebo nad 70%.¹⁶³ Ratingové hodnotenie klientov tzv. skóring,¹⁶⁴ bol rozdelený do dvoch ratingových

¹⁶² Pomer výšky úveru k hodnote zabezpečenia úveru.

¹⁶³ V roku 2006 sa LTV rozčlenila už na 50%, 70%, 75% a 100%.

¹⁶⁴ Skóringové modely predstavujú aplikáciu osvedčených štatistických analýz v bankovníctve a ďalších oblastiach za účelom kvantifikácie rizika (alebo všeobecne – pre určenie pravdepodobnosti určitého javu) spojeného s určitým segmentom klientov či produktom.

skupín označených A alebo B a následne bol implementovaný do RF, kde sa vypočítaval prostredníctvom zapracovaného rozhodovacieho modulu DecisionOne (D1).¹⁶⁵

D1 je moderné ucelené riešenie, ktoré VÚB banke umožňuje identifikovať správne cieľové skupiny, podporuje lojalitu klientov a tým zvyšuje obraty a zisky. Deje sa to v kombinácii „riadiaceho“ a „regulačného“ hľadiska t. j. implementácie algoritmov pre výpočet ratingu a odhadu rizika. D1 v sebe obsahuje prvky pre návrh a tvorbu rozhodovacích stratégií, rovnako ako pre ich realizáciu. V D1 je možné efektívne spravovať najrôznejšie stratégie, od schvaľovania žiadostí, cez priebežný monitoring a marketingové kampane až po stratégiu vymáhania. D1 predstavuje pre VÚB banku konkurenčnú výhodu hlavne vďaka:

- jednoduchej správe stratégií,
- flexibilitu a jednoduchosť použitia D1, VÚB banka vytvára, overuje a monitoruje stratégie, vytvára skóringové modely, obchodné pravidlá a akcie bez pomoci odborníkov na výpočtovú techniku,
- konzistenciu rozhodnutia vo všetkých fázach CRM,¹⁶⁶
- tvorbe a implementácii komplexných stratégií banka efektívne získava nových klientov a dynamicky riadi ich existujúce účty,
- svojej rozšíriteľnej a otvorenej architektúre bola D1 rýchlo nainštalovaná a nakonfigurovaná,
- možnosti uskutočňovať porovnávaciu analýzu a hodnotiť výkonnosť osvedčenej stratégie v porovnaní s novou stratégiou.

Aplikácia RF v spojení s rozhodovacím mechanizmom D1 tvorí vo VÚB banke jedinečný nástroj pre rýchle posudzovanie žiadosti o hypotekárny úver. Umožňuje interakciu interných systémov, zdrojov tretích strán i priame priradenie jednotlivých prípadov konkrétnym pracovníkom oddelenia Retailového úverového rizika. Počas týchto rokov sa tiež vytvoril systém IS Rabaka,¹⁶⁷ pomocou ktorého sa po následnom schválení hypotekárneho úveru spúšťalo klientovi čerpanie úveru. Po spustení čerpania dal systém IS

¹⁶⁵ Výpočtový a riadiaci modul spolupracujúci s RiskFlow.

¹⁶⁶ Zavedenie analytického CRM bolo podmienené vybudovaním konsolidovanej databázy, operatívne CRM funguje najmä pre predajcov na retailovej pobočke ako jednotné užívateľské rozhranie pre vstup a vyhľadávanie dát o klientoch. Operatívny CRM zároveň podporuje automatizáciu pracovných postupov a obeh dokumentov.

¹⁶⁷ Informačný systém slúžiaci na evidenciu životného cyklu hypotekárneho úveru od schválenia po jeho splatenie.

Rabaka automatickú informáciu na retailovú pobočku oddeleniu Back Office o danej činnosti a následne nato oddelenie Back Office pripravilo všetky ďalšie potrebné podklady k úveru. V tejto etape vývoja sa teda časť procesu – generovanie zmluvnej dokumentácie vyriešilo automatizovanou aplikáciou.

Tretiu etapu vývoja procesu spracovania hypotekárnych úverov predstavuje rok 2007. Tento rok bol pre VÚB banku veľmi kľúčovým rokom a to nielen v oblasti hypotekárneho bankovníctva. Banka investovala množstvo financií na spracovanie niektorých oddelení, no najdôležitejšou investíciou bolo implementovanie procesného prístupu do procesu spracovania hypotekárneho úveru.

Ako už bolo vyššie spomenuté, VÚB banka vyvinula množstvo aplikácií, ktoré boli dôležitou súčasťou implementácie v procese spracovania hypotekárnych úverov. Hlavné ciele implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov boli:

- urýchliť proces spracovania hypotekárneho úveru,
- urýchliť proces interného ohodnotenia a supervízií nehnuteľností,
- zlepšiť a urýchliť servisné požiadavky klienta počas splácania úveru,
- poskytovať atraktívne doplnkové služby pre klienta ako napríklad možnosť predčasne splatiť úver bez ďalších poplatkov,
- znížiť počet manuálnych vstupov vytvorením lepšieho komunikačného kanála medzi retailovými pobočkami banky a klientmi,
- vytvoriť základ pre ďalší optimalizovaný vývoj rozširovania funkcionality a prepájania na vonkajšie aplikácie,
- vyladiť databázy a dátové zdroje, identifikovať finančné a procesné údaje pre štatistiku, reporting, a pod.

Víziou VÚB banky bolo, aby klient dodával banke ktorýkoľvek údaj iba raz. V prípade, že ho banka vie získať z interných alebo externých systémov, nebude ich od klienta požadovať a odbremení klienta i seba od nadbytočnej administratívy. V tejto súvislosti boli kladené vysoké požiadavky na efektivitu rozširovania aplikácií a operatívnosť zapracovávaní zmien.

4.2.5 Fázy implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárneho úveru vo VÚB, a. s.

Hlavnou myšlienkou implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov, bol záujem VÚB banky o kvalitné úverové produkty s rýchlym posúdením žiadosti a garantovaným časom spracovania žiadosti o hypotekárny úver pre svojich klientov bez komplikovanej úverovej dokumentácie.

Pred implementáciou procesného prístupu si VÚB banka vymedzila 5 hlavných aktivít, ku ktorým boli pridružené dve podporné aktivity nevyhnutne potrebné pre technické zabezpečenie vykonávania hlavných aktivít. Ako hlavné aktivity procesu spracovania hypotekárnych úverov boli vymedzené nasledovné aktivity:

- príjem a spracovanie žiadosti o hypotekárny úver – tzv. predpredaj úveru na retailovej pobočke,
- zriadenie úverového účtu na retailovej pobočke,
- zúčtovanie poplatkov za vedenie úverového účtu na retailovej pobočke,
- schválenie hypotekárneho úveru – posúdenie žiadosti o hypotekárny úver na oddelení Retailového úverového rizika,
- monitorovanie splácania hypotekárneho úveru na Back Office oddelení.

Medzi podporné aktivity, ktoré zabezpečujú vykonávanie hlavných aktivít po technickej stránke, prípadne ak ich nutnosť vykonávania vyplýva zo zákona, banka vymedzila nasledovné aktivity:

- správa a údržba informačných systémov,
- vedenie personálnej agendy.

Cieľom implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov bolo vytvorenie takého systému fungovania procesu, ktorý flexibilne dokáže na základe získaných vstupov od klienta poskytovať banke relevantné, ale najmä presné informácie o klientovi, dokáže ich vyhodnotiť a navrhnúť riešenia, ktoré by uľahčilo banke rozhodnúť o poskytnutí prípadne neposkytnutí hypotekárneho úveru klientovi. Výsledná implementácia mala dbať i nato, aby bola dostatočne flexibilná a dokázala sa jednoducho prispôbovať aktuálnym potrebám manažmentu. To znamená, že už v procese prípravy bolo nevyhnutné zostaviť implementáciu tak, aby na všetkých aktivitách, ktoré do procesu spracovania hypotekárnych úverov vstupujú, bolo možné vykonať zmeny, napríklad pri

inovácii portfólia poskytovaných produktov a služieb. Samotná implementácia sa skladala z nižšie uvedených fáz.

Prvá fáza implementácie procesu spracovania hypotekárnych úverov začala v marci 2007. V tejto fáze bolo nutné zamerať sa najprv na zmeny v predpredaji priamo na retailových pobočkách banky, tiež na automatizáciu čerpania a vernostné programy¹⁶⁸ pre klientov. Systém bol navrhnutý tak, aby zvládol nasadenie technológie na distribúciu záťaže siete a mohol využívať SQL server. Implementovalo sa veľké množstvo výmenných rozhraní (SSV, skóring, DataVub (DV)¹⁶⁹ a pod.). Takýto návrh systému umožnil budúci jednoduchší manažment zmien a zároveň na pracoviskách predajcov nebolo potrebné doinštalovať žiaden dodatočný software.

Druhá fáza implementácie procesu spracovania hypotekárnych úverov začala v júli 2007. V tejto fáze implementácie procesného prístupu sa už podarilo zaviesť generovanie zmluvných dokumentov cez SSV, zmeny zmluvných podmienok v SSV a tiež sa zaviedli všetky potrebné servisné aktivity. Z analýzy vyplynuli i požiadavky na integráciu s internými systémami banky s nutnosťou vývoja viacerých komunikačných rozhraní. Do aplikácie vstupovali a vyhodnocovali sa i údaje z databázy DV a iných bankových systémov. Aplikácia sa stala plne parametrizovateľná a konfigurovateľná. Všetky najvýznamnejšie parametre už bolo možné operatívne meniť (napr. úrokové sadzby a pod.).

V poslednej **tretej fáze** implementácie v októbri 2007 sa doladila komplexná automatizácia korešpondencie na klienta, ukončovali sa potrebné kroky spracovania úveru. Cieľová skupina – segment retailového bankovníctva zahŕňa pomerne širokú škálu klientov s rôznou formou pracovného zaradenia (napr. živnostníci a pod.). Pre každý takýto typ bolo potrebné vygenerovať požadovanú úverovú dokumentáciu so všetkými špecifikami klienta a zvoleného produktu. Používateľské rozhranie bolo navrhnuté tak, aby všetkých pracovníkov zapojených do procesu spracovania hypotekárneho úveru intuitívne previedlo celým procesom. Zvláštny dôraz bol kladený na validácie údajov a činností pracovníkov, pretože niektoré operácie, ako napr. uvoľnenie finančných prostriedkov na účet klienta boli nevratné. Každá zúčastnená rola ako predajca, analytik a iní, mala k

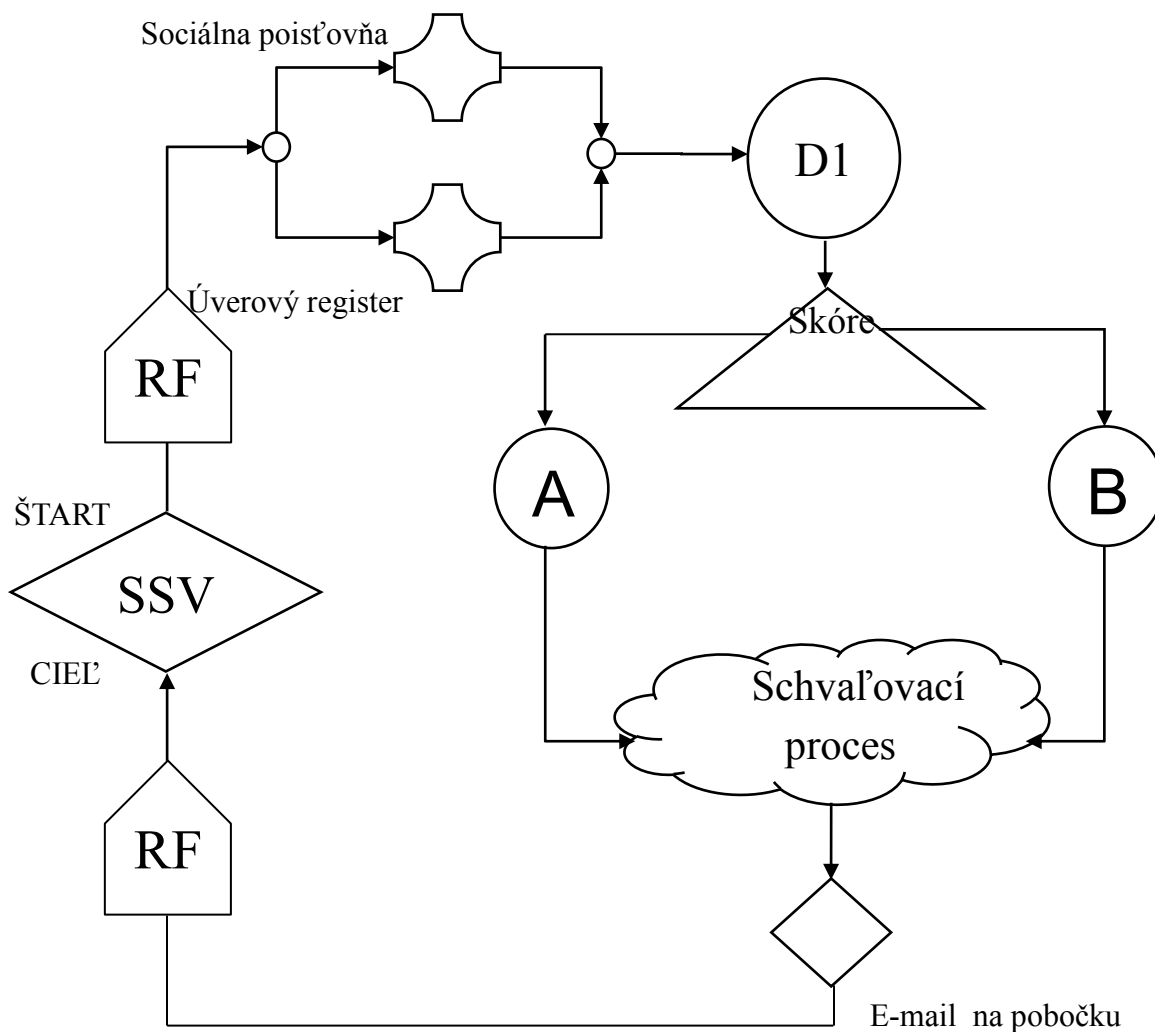
¹⁶⁸ Vernostné programy sú určené pre dlhoročných klientov banky, ktorí využívajú produkty banky určité časové obdobie, majú do banky zasielaný príjem a načas splácajú svoje záväzky.

¹⁶⁹ Databáza DataVub (DV) obsahuje úverové produkty vo VÚB banke, ich delikvencie, splátky, platobnú bilanciu, rizikové kódy apod.

dispozícii modifikované používateľské rozhranie tak, aby mohli pracovať výhradne s údajmi, nevyhnutnými pre ich prácu.

Po testovaní celého systému vznikol nový proces spracovania hypotekárnych úverov zobrazený na obrázku 9.

Obrázok 9 Proces spracovania hypotekárneho úveru vo VÚB banke po jednotlivých fázach implementácie – október 2007



Zdroj: vlastné spracovanie

Jednotlivé aplikácie, ktoré sa stali súčasťou implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov budú v ďalšom texte analyzované v kontexte s ich praktickým využívaním v procese spracovania hypotekárnych úverov tak na retailovej pobočke banky ako aj na oddelení Retailového úverového rizika.

4.2.6 Analýza jednotlivých fáz po implementácii procesu spracovania hypotekárnych úverov na retailovej pobočke vo VÚB, a. s.

Po implementácii procesu spracovania hypotekárnych úverov v roku 2007 vznikol nový proces spracovania hypotekárnych úverov. Proces spracovania hypotekárnych úverov začína na retailovej pobočke. V nižšie uvedenom texte vykonáme analýzu jednotlivých fáz prebiehajúcich na retailovej pobočke.

- ***Predpredaj hypotekárneho úveru***

Predpredaj hypotekárneho úveru vypracováva predajca klientovi ešte pred zadaním žiadosti o hypotekárny úver. V ňom sú zahrnuté parametre požadovaného úveru spolu s údajmi klienta a orientačná úroková sadzba pre klienta. Predpredaj umožňuje zahrnúť do výpočtu aj štandardné služby ako poistenie úveru, poistenie nehnuteľnosti a domácnosti, štátny príspevok a zohľadňuje sa tu aj vernostný program, ak sa v ňom klient nachádza. Údaje v predpredaji sú informatívne, pretože v tejto fáze procesu spracovania hypotekárneho úveru ide len o predbežnú ponuku.

- ***Začiatok procesu spracovania hypotekárneho úveru***

Ak sa klient na základe predpredaju rozhodne podať žiadosť o hypotekárny úver, predajca zozbiera všetky relevantné údaje o klientovi a všetky tieto parametre vyplní do aplikácie SSV. V bankovej aplikácii SSV je teda možné vykonávať predpredajný proces t.j. predbežný výpočet pre výšku úveru, zadávať žiadosti o hypotekárny úver ako údaje o klientovi, jeho finančnú situáciu, alebo údaje o nehnuteľnosti, generovať zmluvné dokumenty a vykonávať servisné činnosti počas splácania úveru. Hlavnou úlohou predajcu pri zadávaní žiadosti o hypotekárny úver je zber potrebných údajov o klientovi. Jedná sa predovšetkým o osobné a demografické údaje, údaje o zamestnaní klienta a jeho finančnej situácii, údaje o predmete zabezpečenia a údaje o parametroch požadovaného úveru. Po odoslaní žiadosti z SSV čaká predajca na automatické posúdenie žiadosti.

- ***Predbežné posúdenie žiadosti o hypotekárny úver***

Predbežné posúdenie žiadosti predstavuje posúdenie žiadosti na základe kritérií, ktoré musí klient spĺňať pre schválenie žiadosti. Toto predbežné posúdenie je vykonané automaticky do niekoľkých sekúnd po tom, ako predajca v aplikácii SSV odošle žiadosť.

Žiadosť sa z aplikácie SSV presunie do RF. Spravidla sa táto aktivita robí na počkanie. Predbežné posúdenie žiadosti o hypotekárny úver môže byť schválené a žiadosť o hypotekárny úver je automaticky posunutá na ďalšie posúdenie alebo zamietnuté a vtedy nie je možné ďalej pokračovať v spracovaní žiadosti o hypotekárny úver.

Automatické predbežné rozhodnutie je založené na automatických požiadavkách. Pri odoslaní žiadosti o hypotekárny úver klienta, aplikácia RF vyhodnocuje jednotlivé informácie o klientovi z interných a externých databáz uvedených v tabuľke 9.

Tabuľka 9 Interné a externé databázy VÚB banky

Interné databázy	
<i>DataVub databáza</i>	Informácie o všetkých produktoch klienta vo VÚB banke, rizikové kódy a delikvencie. ¹⁷⁰
<i>RiskLine databáza</i>	Maximálne možné limity poskytnutia nezabezpečených úverov klientovi.
<i>Konsolidovaná čierna listina</i>	Zdroj informácií o rizikových klientoch skupiny VÚB.
<i>RiskFlow databáza</i>	Informácie o predchádzajúcich žiadostiach v rámci celej aplikácie RF.
Externé databázy	
<i>Úverový register¹⁷¹</i>	Informácie o úverových záväzkoch klienta v bankách v SR i jeho platobnej disciplíne.
<i>Sociálna poisťovňa</i>	Informácie o príjme zo závislej činnosti všetkých účastníkov úverového vzťahu.

Zdroj: vlastné spracovanie

Proces spracovania hypotekárneho úveru významne urýchľuje najmä automatické dopytovanie sa do externých databáz Sociálnej poisťovne a Úverového registra. Od 01.04.2007¹⁷² sú všetci účastníci úverového vzťahu a ich osobné údaje automatickým dopytom overované v Sociálnej poisťovni a v Úverovom registri.

¹⁷⁰ Delikvencia predstavuje neschopnosť subjektu splácať úvery.

¹⁷¹ Slovenský register bankových informácií, ktorý obsahuje zdieľané dáta všetkých bánk v spoločnej databáze.

¹⁷² *Banky budú môcť verifikovať údaje v Sociálnej poisťovni*. 2006. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: <<http://www.sbaonline.sk/sk/presscentrum/tlacove-spravy-sba/banky-budu-moct-verifikovat-udaje-v-socialnej-poisťovni.html>>.

Automatický dopyt do Sociálnej poisťovne slúži na overenie údajov o klientovi, a to najmä údaje o pracovnom pomere u deklarovaneho zamestnávateľa, údaje o dĺžke pracovného pomeru zamestnania a výške príjmu klienta. Po zadaní žiadosti do aplikácie SSV a prechode žiadosti do aplikácie RF, prebehne automatický dopyt do Sociálnej poisťovne. Banka je povinná zdokladovať každý dopyt do Sociálnej poisťovne a to súhlasom klienta, ktorý je súčasťou žiadosti o hypotekárny úver. Výsledok dopytu do Sociálnej poisťovne pozostáva z množiny odpovedí na vopred definovaných 16 otázok, na ktorých štruktúre sa dohodli banky so Sociálnou poisťovňou. Množina odpovedí zo Sociálnej poisťovne je automaticky vyhodnotená v aplikácii RF. Výsledok zo Sociálnej poisťovne má rozhodujúci vplyv na ďalšie spracovanie žiadosti o hypotekárny úver:

- žiadosti s pozitívnymi odpoveďami, nie je nutné overovať, sú priamo vyhodnocované analytikom, čo má za následok skrátenie času spracovania žiadosti o hypotekárny úver,
- žiadosti s negatívnymi odpoveďami, je nutné overovať, čo má za následok predĺženie spracovania žiadosti.

Dopyt do Úverového registra je tiež automatický. Po zadaní žiadosti do aplikácie SSV a prechode žiadosti do aplikácie RF, prebehne automatický dopyt do Úverového registra. Banka je takisto povinná zdokladovať každý dopyt do Úverového registra súhlasom klienta, ktorý je súčasťou žiadosti o hypotekárny úver. O každej osobe vedenej v Úverovom registri má banka k dispozícii úverovú správu z ktorej je zrejmé, či klient spláca svoje záväzky riadne a včas. Informácie z registra o platobnej morálke a dôveryhodnosti klienta vedú k urýchleniu procesu posudzovania žiadosti o hypotekárny úver. V registri sú vedené informácie o fyzických osobách a fyzických osobách – podnikateľoch, ktoré v niektorej banke čerpajú alebo čerpali úver. V registri sú vedené aj fyzické osoby, ktoré o úver len žiadajú.

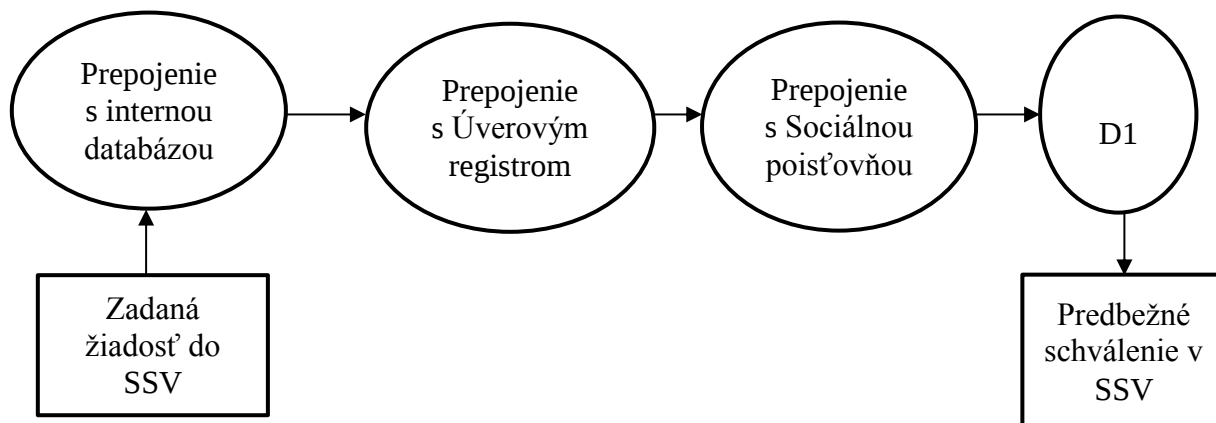
Vyhodnotením automatických dopytov v oboch databázach je žiadateľ zaradený do príslušnej ratingovej kategórie A alebo B,¹⁷³ ktorá predstavuje skóringové hodnotenie žiadateľa. Skóring je modernou metódou hodnotenia bonity pomocou štatistických modelov, ktoré predpovedajú možné zlyhanie úveru na základe dát zo žiadosti (aplikačná skóreka) alebo z doterajšej splátkovej disciplíny a pohybov na účtoch (behaviorálna

¹⁷³ V súčasnosti máme už štyri ratingové kategórie od A po D.

skóre karta).¹⁷⁴ Primárnym cieľom skóringového hodnotenia žiadateľa je oddeliť „dobrých“ klientov od „zlých“. Skórovacia karta každého žiadateľa je založená na štatistickej metóde zvanej logistická regresia. Na skóringové hodnotenie bola použitá metóda, ktorá bola vyvinutá na vzorke niekoľko desiatok tisíc klientov, kde sa sledovali poskytnuté sociálno-demografické údaje klienta zo žiadosti v kontexte s ďalším správaním sa klienta počas trvania kontraktu t. j. pravidelnosť splácania, úroveň delikvencie, dĺžka delikvencie a pod. Skóringové hodnotenie teda určuje koreláciu a relevanciu jednotlivých dát o klientoch a hľadá spoločné znaky, ktoré majú prediktívny charakter o tom, či klient bude alebo nebude daný kontrakt v budúcnosti platiť. Toto hodnotenie je pre klienta niekedy veľmi kľúčové, pretože má vplyv na pridelenie úrokovej sadzby hypotekárneho úveru a na samotnú výšku mesačnej anuitnej splátky.

Zhrnutie vyššie analyzovaného procesu spracovania hypotekárneho úveru v jednotlivých fázach na retailovej pobočke je zobrazené na obrázku 10.

Obrázok 10 Zhrnutie analyzovaných fáz procesu spracovania hypotekárneho úveru na retailovej pobočke vo VÚB banke



Zdroj: vlastné spracovanie

V prípade, že žiadosť prejde automatickým predbežným schválením, žiadosť o hypotekárny úver je automaticky posunutá do aplikácie RF na ďalšie individuálne posúdenie analytikmi oddelenia Retailového úverového rizika.

¹⁷⁴ HORVÁTOVÁ, E. a kol. 2010. *Operácie komerčných bánk*. Bratislava : Ekonóm, 2010. 30 s. ISBN 978-80-225-2928-0. REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha : Grada Publishing, 2010. 73 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

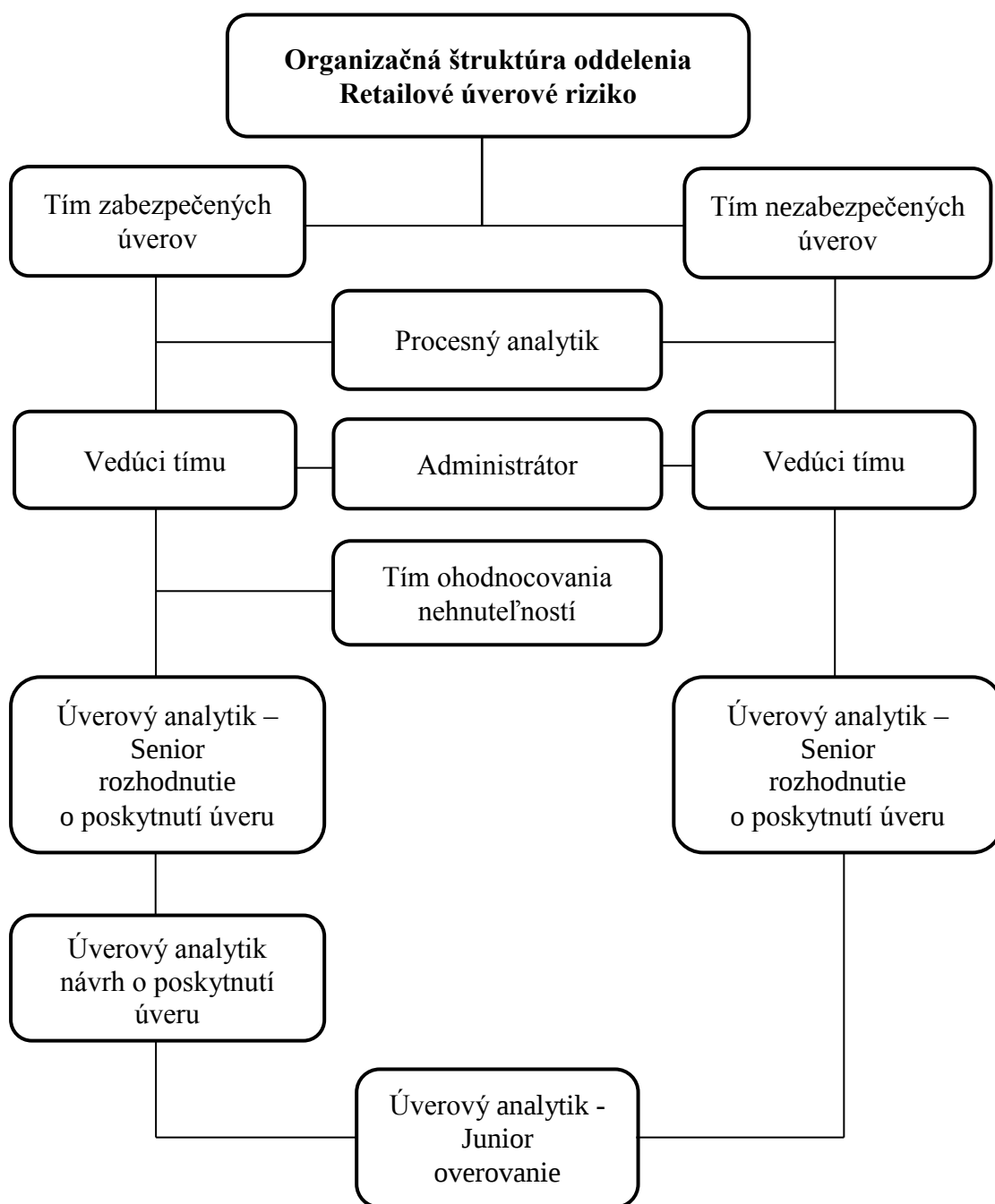
4.2.7 Analýza jednotlivých fáz po implementácii procesu spracovania hypotekárneho úveru na oddelení Retailového úverového rizika vo VÚB, a. s.

Proces spracovania hypotekárneho úveru má na ústredí banky na starosti tím analytikov z odboru Úverové riziko, ktorí k jednotlivým fázam spracovania pristupujú individuálne. Odbor Úverové riziko sa podieľa na definovaní schvaľovacích postupov a schvaľovacích štruktúr. Vykonáva analýzu úverového rizika a hodnotí operácie jednotlivých klientov, schvaľuje alebo upravuje už schválené vyhlásenia s cieľom minimalizovať úverové riziko individuálnych transakcií. Do odboru Úverové riziko patrí oddelenie Retailového úverového rizika, ktoré zahŕňa dva tímy. Patrí sem tím zabezpečených úverov (hypotekárne úvery) a tím nezabezpečených úverov (kreditné karty, spotrebné úvery a nastavenie povoleného prečerpanie na bežných účtoch klientov). Obidva tímy analytikov sú znázornené na obrázku 11.

Tím analytikov zabezpečených úverov je zostavený z vedúceho celého oddelenia Retailového úverového rizika, vedúceho tímu zabezpečených úverov, pracovníkov ohodnocovania nehnuteľnosti (tzv. supervízori), analytikov posudzujúcich bonitu klienta (overovateľov) a konečných analytikov, ktorí vyhodnocujú celý priebeh spracovania žiadosti o hypotekárny úver a dávajú konečné stanovisko o poskytnutí prípadne zamietnutí žiadosti o hypotekárny úver.

Po predbežnom schválení a automatických dopytoch do interných a externých databáz banky, sa žiadosť klienta dostane do prvej fázy overovania tejto žiadosti analytikom oddelenia Retailového úverového rizika.

Obrázok 11 Organizačná štruktúra oddelenia Retailové úverové riziko vo VÚB banke



Zdroj: vlastné spracovanie

V prvej fáze - Proces overovateľa a jeho činnosti, overovateľ overuje údaje predložené žiadateľom na pobočke, spolupracuje pri tom s úverovým analytikom a s oddelením Odhaľovania podvodov. Jeho štandardný overovací proces pozostáva z:

- overovania telefónnych čísiel cez multimediálnych operátorov,
- telefonického overovania príjmu žiadateľa u zamestnávateľa,

- kontroly dokladov preukazujúcich príjem žiadateľa,
- kontroly žiadateľa pomocou externých zdrojov – verejné registre,
- aplikácie DataMIS,¹⁷⁵ do ktorej zaznamenáva všetky zistené skutočnosti o žiadateľovi,
- úpravy a aktualizácií údajov v aplikácii RF.

Po vykonaní príslušných aktivít, overovateľ žiadosť pošle do druhej fázy spracovania.

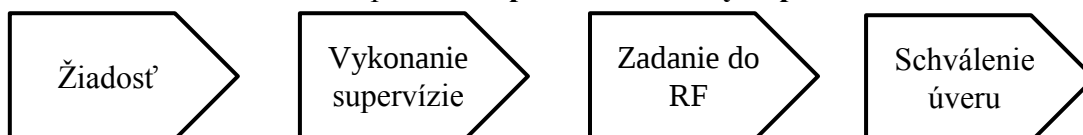
Druhú fázu - *Proces ohodnotenia nehnuteľnosti* vykonávajú príslušní odborníci (odborní znalci nehnuteľností tzv. supervízori) v súlade s platným vnútorným predpisom. Klient si už pri zadávaní žiadosti o hypotekárny úver môže vybrať, či má záujem využiť externé ohodnotenie, interné ohodnotenie nehnuteľnosti alebo cenové mapy na ohodnotenie nehnuteľnosti, ktorú zakladá pre účely poskytnutia hypotekárneho úveru. Existujú tri možnosti ohodnotenia nehnuteľnosti:

- Interné cenové mapy, ktoré predstavujú štatistický model vyvinutý bankou. Tieto mapy sú riadené aplikáciou D1. Toto ohodnotenie nehnuteľnosti je plne automatizované.
- Externé ohodnotenie vykonáva tím znalcov nehnuteľností v rámci oddelenia Retailové úverové riziko.
- Interné ohodnotenie vykonávajú interní znalci v rámci retailového riadenia. Štruktúra požadovaného zabezpečenia pre konkrétnu transakciu je stanovená podľa typu, trvania a účelu.

Proces ohodnotenia nehnuteľností vo VÚB banke je znázornený na obrázku 12.

Obrázok 12 Proces ohodnotenia nehnuteľností

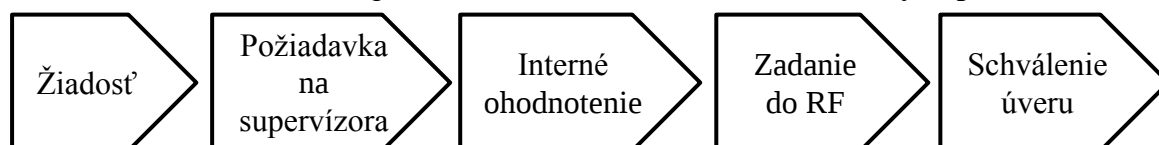
- Grafické znázornenie procesu **supervízií znaleckých posudkov**



¹⁷⁵ Aplikácia slúžiaca na podporu schvaľovacieho procesu a na generovanie upozornení pre analytikov oddelenia Odhaľovania podvodov. Poskytuje tiež konsolidované informácie o klientovi, aplikácia prezentuje overovaciu formu, ktorá uzatvára overovanie výsledkov. Táto aplikácia tiež obsahuje vyhodnotený údaje doťahované z Obchodného i Živnostenského registra.

Proces externého ohodnotenia nehnuteľností vykonáva tím znalcov nehnuteľností v rámci oddelenia Retailového úverového rizika.

- Grafické znázornenie procesu **interného ohodnotenia znaleckých posudkov**



Interné ohodnotenie vykonávajú interní znalci v rámci retailového riadenia. Štruktúra požadovaného zabezpečenia pre konkrétnu transakciu je stanovená podľa typu, trvania a účelu.

Supervízori ohodnocujú nehnuteľnosti podľa predložených znaleckých posudkov, kontrolujú príslušné parcely, ťarchy, prístupové cesty a všetky potrebné doklady súvisiace s nehnuteľnosťou. Supervízori musia celkovo posúdiť nehnuteľnosť a obozretné stanoviť hodnotu nehnuteľnosti, aby bola zabezpečená pohľadávka banky. Táto hodnota sa môže pohybovať určité percento pod trhovou hodnotou nehnuteľnosti.

Hypotekárne banky vo všeobecnosti majú často stanovené vlastné koeficienty akceptovateľnosti nehnuteľnosti, podľa akceptovateľnosti nehnuteľnosti pre danú banku. LTV je často používaný názov koeficienta akceptovateľnosti.¹⁷⁶ Hodnota LTV zvyčajne nepresahuje 100%. Banka môže poskytnúť hypotekárny úver maximálne do výšky 100% hodnoty nehnuteľnosti.¹⁷⁷ Zabezpečenie úveru plní funkciu sekundárneho zdroja splatenia úveru, t.j. v prípade, ak klient nie je schopný splatiť úver, banka pristúpi k vymáhaniu na základe druhotného zdroja splácania a to zo zabezpečenia úveru. Banky si stanovujú limity LTV podľa predmetu zabezpečenia, taktiež aj podľa regiónu, kde sa nehnuteľnosť nachádza.

Po zosumarizovaní a akceptovaní všetkých náležitostí o nehnuteľnosti, posúvajú supervízori danú žiadosť do tretej fázy.

¹⁷⁶ GOLEJ, J. 2008. Vývoj hypotekárneho trhu na Slovensku. In *Nehnuteľnosť a bývanie* [online]. 2008, roč. 3, č. 2. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: <http://www.stuba.sk/new/docs/stu/ustavy/ustav_manazmentu/NAB2008_2/clanok2.pdf>. ISSN 1336-944X.

¹⁷⁷ HORVÁTOVÁ, E. 2009. *Bankovníctvo*. Žilina : Georg, 2009. 296 s. ISBN 978-80-89401-03-1.

Tretiu fázu – *Proces návrhu o poskytnutí hypotekárneho úveru* vykonávajú analytici, ktorých úlohou je zosumarizovať všetky zatiaľ overené údaje na danej žiadosti o hypotekárny úver v aplikácii RF. Medzi tieto úlohy patria:

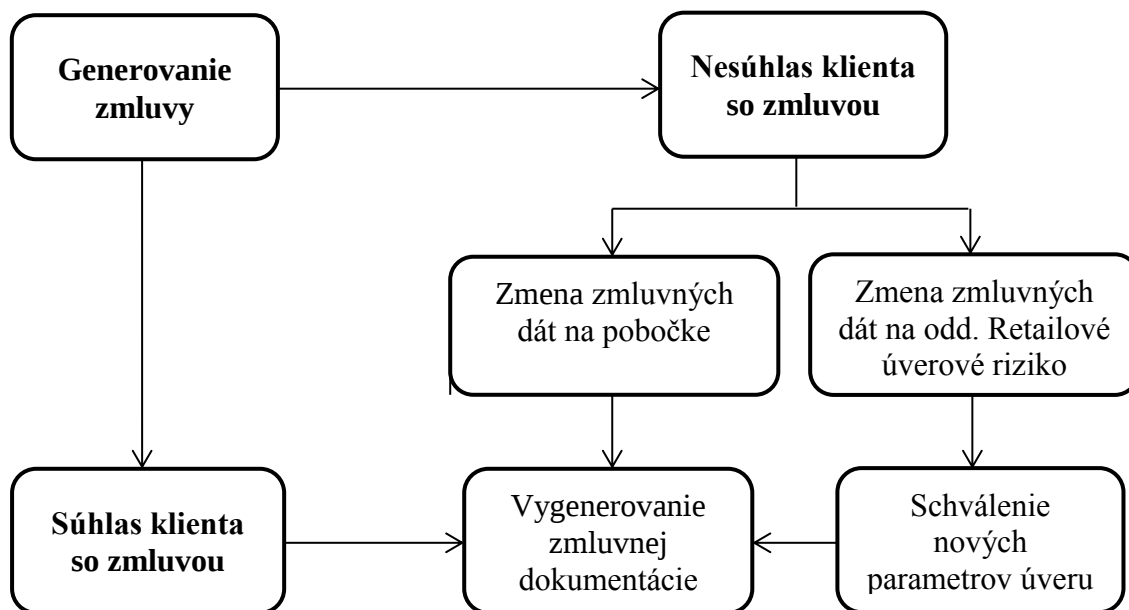
- kontrola dokladov predložených od klienta na retailovej pobočke,
- príprava a zhromažďovanie údajov pre svoj návrh o poskytnutí hypotekárneho úveru,
- finančná analýza žiadateľov o úver z hľadiska návratnosti úverového obchodu,
- preskúmanie a zváženie faktov zistených v overovacom procese a v procese ohodnotenia nehnuteľnosti,
- dodržanie pravidiel úverovej politiky banky a produktovej procedúry,
- dodržanie pravidiel rozhodnutí banky (napr. o úrokovej sadzbe, finančnej situácii),
- stanovenie podmienok čerpania hypotekárneho úveru pre klienta,
- príprava návrhu pre konečné rozhodnutie schválenia alebo zamietnutia hypotekárneho úveru.

Štvrtú fázu – *Proces konečného rozhodnutia o poskytnutí hypotekárneho úveru* vykonávajú analytici, ktorých úlohou je skontrolovať všetky overené údaje na danej žiadosti o hypotekárny úver v aplikácii RF. Medzi tieto úlohy patria:

- posudzovanie údajov uvedených v predchádzajúcich fázach procesu spracovania,
- zhodnotenie celkového úverového rizika,
- stanovenie konečného rozhodnutia o poskytnutí hypotekárneho úveru na základe kompetencií udelených od VÚB banky kompetenčným poriadkom.

Po konečnom posúdení žiadosti o hypotekárny úver sa žiadosť odosiela naspäť na retailovú pobočku. Predajca oznámi klientovi rozhodnutie o schválení prípadne zamietnutí hypotekárneho úveru, pričom v prípade zamietnutia predajca vie, z akého dôvodu bola žiadosť posúdená negatívne. V prípade schválenia predajca skontroluje všetky náležitosti zmlúv a tiež podmienky čerpania. V prípade, že predajca zistí nezrovnalosti so zmluvami, alebo klient požaduje zmenu v parametroch žiadosti o úver, predajca môže žiadosť vrátiť na opravu so schválením. V opačnom prípade zmluvy vytlačí a dá podpísať klientovi. Grafické znázornenie procesu generovania zmluvných dokumentov na pobočke je na obrázku 13.

Obrázok 13 Proces generovania zmluvných dokumentov v procese spracovania hypotekárneho úveru



Zdroj: vlastné spracovanie

Čerpanie úveru zadáva predajca do aplikácie SSV. Čerpanie medzi aplikáciou SSV a produkčným systémom IS Rabaka je automatizované. To znamená, že údaje, ktoré predajca na začiatku zadá do aplikácie SSV sa po overení údajov overovateľom automaticky prenesú do systému IS Rabaka.

Vyššie analyzovaný proces spracovania hypotekárnych úverov v jednotlivých fázach tak na retailovej pobočke, ako aj na oddelení Retailového úverového rizika, VÚB banka vytvorila v roku 2007 predovšetkým kvôli tomu, aby podporila výkonnosť nielen procesu spracovania hypotekárnych úverov, ale i skrátila čas spracovania žiadostí o hypotekárny úver, ktorý bol predtým veľmi zdĺhavý a neefektívny.

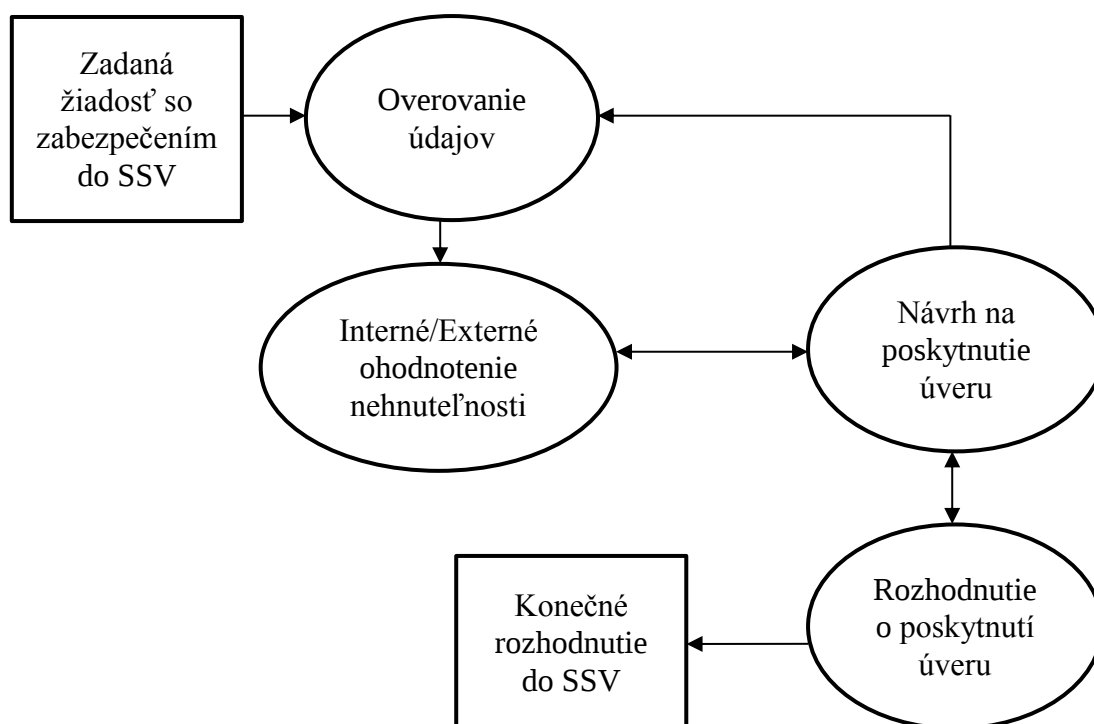
Prínosy implementácie v hypotekárnom procese z roku 2007 vidíme najmä v:

- vo vytvorení bankovej aplikácie SSV na retailovej pobočke,
- rýchlom vytvorení úverových zmlúv po schválení úveru,
- monitoringu špecifických podmienok hypotekárneho úveru,
- elektronizácii procesu zasielania zložiek,
- centralizácii kvitancií na ústredí banky,

- prepojení všetkých fáz procesu spracovania hypotekárnych úverov tak na retailovej pobočke ako aj na oddelení Retailového úverového rizika.

Zhrnutie vyššie analyzovaného procesu spracovania hypotekárneho úveru v jednotlivých fázach na oddelení Retailového úverového rizika je zobrazené na obrázku 14.

Obrázok 14 Zhrnutie analyzovaných fáz procesu spracovania hypotekárneho úveru na oddelení Retailového úverového rizika vo VÚB banke



Zdroj: vlastné spracovanie

Implementácia procesného prístupu v hypotekárnom procese bola bankou zrealizovaná najmä z dôvodu neefektívnosti a zdĺhavosti dovtedy fungujúceho procesu spracovania hypotekárnych úverov. Práve z tohto dôvodu VÚB banka vytvorila ukazovateľ, ktorý celý proces monitoruje a kontroluje celkovú jeho výkonnosť. Tento ukazovateľ výkonnosti sa nazýva Service Level Agreement (SLA). Ukazovateľ výkonnosti sa stal súčasťou implementácie procesného prístupu v hypotekárnom procese. SLA je východiskom objektívneho merania úrovne poskytovaných služieb.¹⁷⁸ SLA spravidla vedie k objaveniu mnohých nedokonalostí a chýb v pôvodných predstavách, ako i nové viditeľné

¹⁷⁸ UČEŇ, P. 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha : Grada Publishing, 2008. 135 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

skutočnosti, čo typicky vyvoláva potrebu revízie v postupe procesov, a to predovšetkým v rozhraní medzi procesmi, prípadne i vznik ďalších podporných procesov.¹⁷⁹

Ukazovateľ SLA v procese spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke vyjadruje čas spracovania žiadosti klienta o hypotekárny úver. Je to jeden z ukazovateľov merania výkonnosti pracovníka a je tiež ukazovateľom spoločného spracovania hypotekárneho úveru, ktorý vyjadruje, za akú dobu úveroví analytici v jednotlivých fázach schvália alebo zamietnu žiadosť o hypotekárny úver vo vzťahu ku klientovi. Jeho implementáciou a metodikou sa budeme zaoberať v nasledujúcej časti.

4.2.8 Implementácia ukazovateľa výkonnosti v procese spracovania hypotekárneho úveru vo VÚB, a. s.

Za účelom plnenia stanovených cieľov v danej oblasti, bolo pre VÚB banku dôležité prepojiť proces spracovania hypotekárnych úverov so systém odmeňovania svojich pracovníkov, ktoré by bolo naviazané na dosahované výsledky v určitých sledovaných ukazovateľoch.

Metodiku a princíp výpočtu ukazovateľa výkonnosti SLA vyvinula VÚB banka pre sledovanie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov pre oddelenie Retailového úverového rizika. Ukazovateľ výkonnosti SLA je určený na monitorovanie výkonnosti procesu spracovania hypotekárneho úveru, ako i pracovníkov oddelenia Retailového úverového rizika, ktorí majú za úlohu dodržiavať stanovené SLA limity pre jednotlivé procesy spracovania. Samotné dodržiavanie pravidiel je úlohou analytikov, ktorí zodpovedajú za splnenie garantovaného SLA limitu. Základné princípy vyhodnocovania ukazovateľa výkonnosti SLA sú nasledovné:

- do ukazovateľa SLA sa nezapočítavajú noci, víkendy a sviatky,
- 1 deň ukazovateľa SLA pre oddelenie Retailového úverového rizika nie je 24 hodín, ale pracovný čas určený na spracovanie žiadostí o hypotekárny úver (pracovné dni 8:00 – 18:00),¹⁸⁰

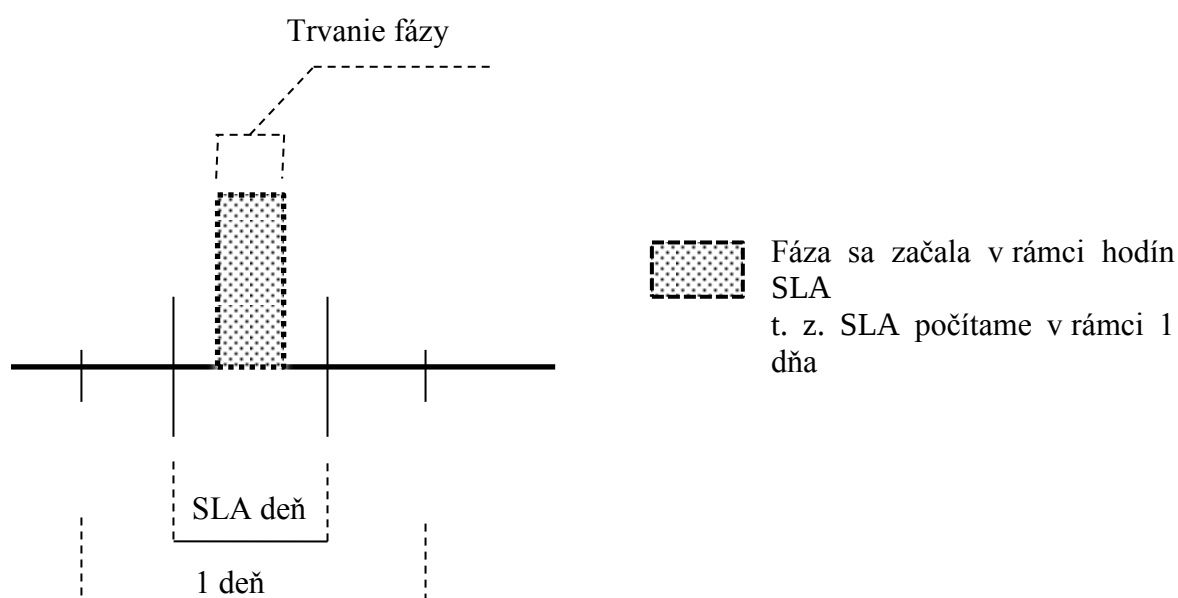
¹⁷⁹ ŘEPA, V. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha : Grada Publishing, 2012. 52 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

¹⁸⁰ Z pohľadu klientov však 1 deň ukazovateľa SLA predstavuje 24 hodín. Pre účely tejto dizertačnej práce budeme v grafoch vyjadrovať SLA čas v hodinách, minútach a sekundách, kde 1 SLA deň bude predstavovať 24 hodín.

- pre fázu, ktorá sa začne alebo skončí mimo času určeného na spracovanie žiadostí čiže merania výkonnosti ukazovateľa SLA, sa začne resp. skončí s meraním SLA najbližší možný termín spĺňajúci predchádzajúce 2 princípy.

Pri meraní výkonnosti procesu spracovania žiadosti o hypotekárny úver môžu nastať nasledovné prípady, ktoré budeme brať do úvahy pri vyhodnocovaní prieskumu spokojnosti klientov s poskytovaním hypotekárnych úverov a sú znázornené na nasledujúcich obrázkoch.

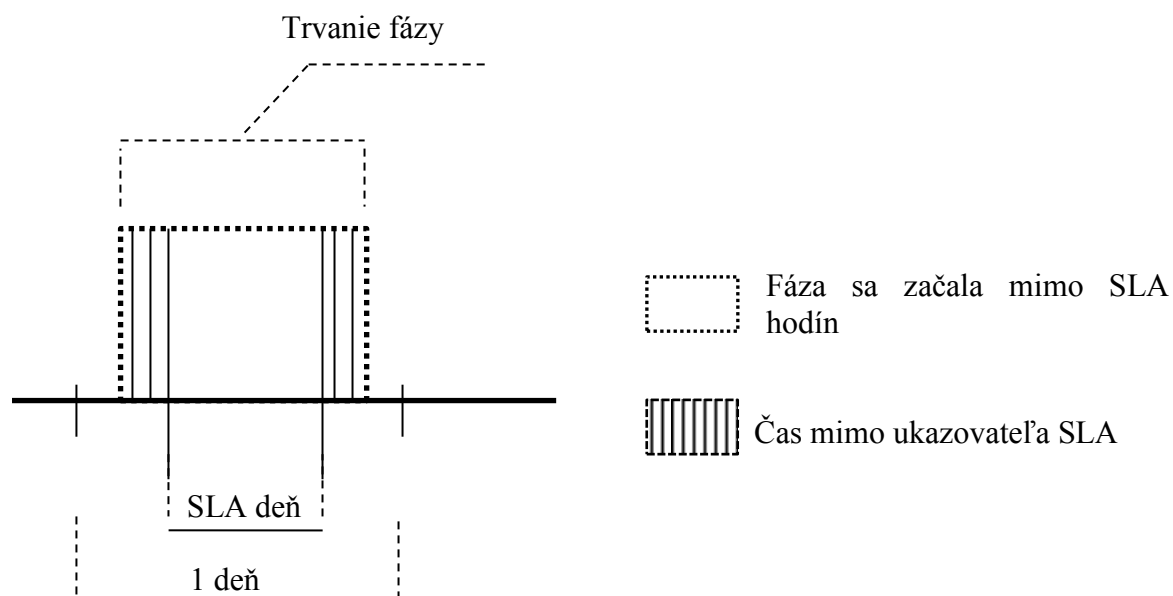
Obrázok 15 Výpočet ukazovateľa SLA – variant 1



Zdroj: vlastné spracovanie

Na obrázku 15 je znázornený príklad žiadosti o hypotekárny úver spracovaný v rámci jedného SLA dňa. Ako už bolo vyššie uvedené, 1 deň SLA z pohľadu klientov predstavuje 24 hodín no pre oddelenie Retailového úverového rizika predstavuje pracovný čas od 8:00 do 18:00 určený na spracovanie žiadostí o hypotekárny úver. Obrázok 15 znázorňuje všetky fázy procesu spracovania hypotekárneho úveru, ktoré sa začali a aj skončili v rámci týchto stanovených hodín.

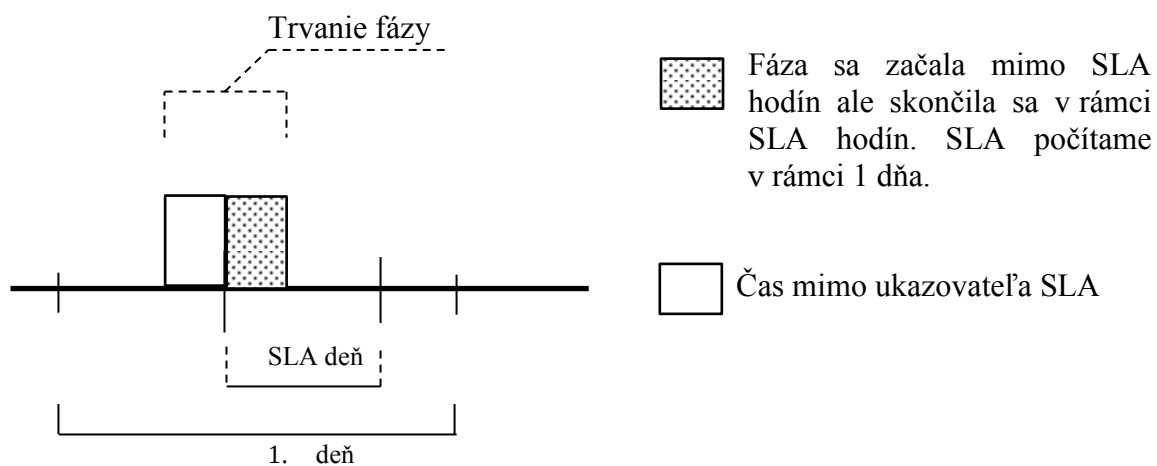
Obrázok 16 Výpočet ukazovateľa SLA – variant 2



Zdroj: vlastné spracovanie

Na obrázku 16 sa jednotlivé fázy procesu spracovania žiadosti o hypotekárny úver začali pred 8:00 hodine a skončili po 18:00 hodine. Ukazovateľ výkonnosti SLA je aj v tomto prípade 1 deň.

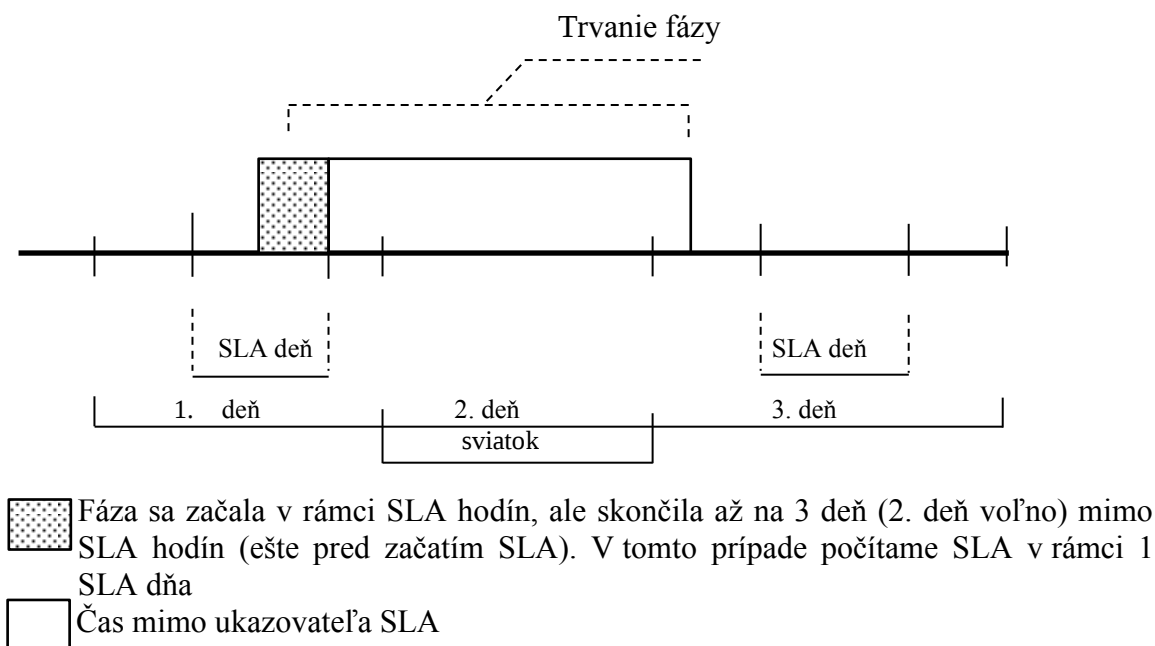
Obrázok 17 Výpočet ukazovateľa SLA – variant 3



Zdroj: vlastné spracovanie

Na obrázku 17 sa jednotlivé fázy procesu spracovania žiadosti o hypotekárny úver začali mimo ukazovateľa SLA času a skončili v čase SLA hodín. Ukazovateľ výkonnosti SLA aj v tomto prípade počítame v rámci jedného dňa.

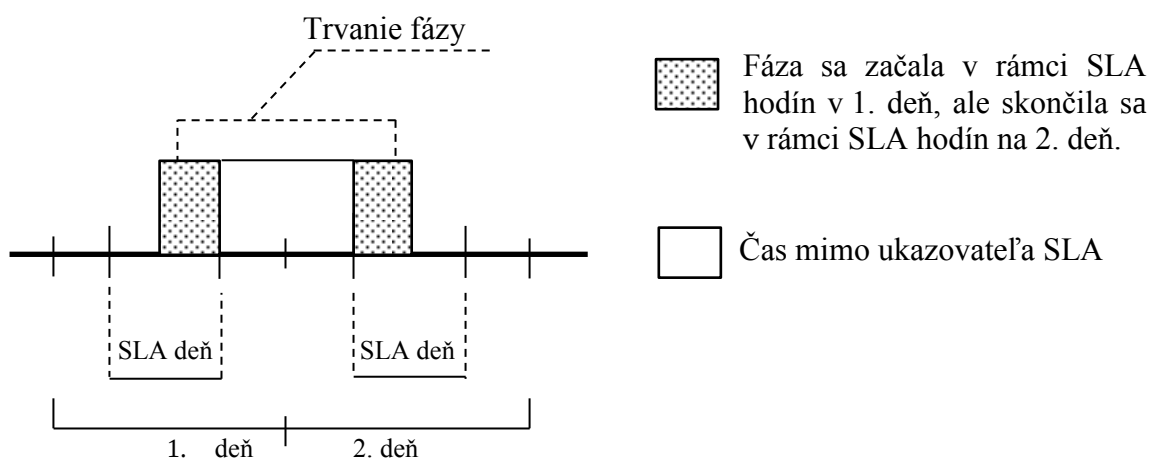
Obrázok 18 Výpočet ukazovateľa SLA – variant 4



Zdroj: vlastné spracovanie

Na obrázku 18 je začiatok jednotlivých fáz procesu spracovania žiadosti o hypotekárny úver znázornený počas pracovnej doby (8:00 – 18:00). Jednotlivé fázy sú ukončené mimo pracovného času. V tomto prípade opäť počítame ukazovateľ výkonnosti SLA v rámci 1 SLA dňa.

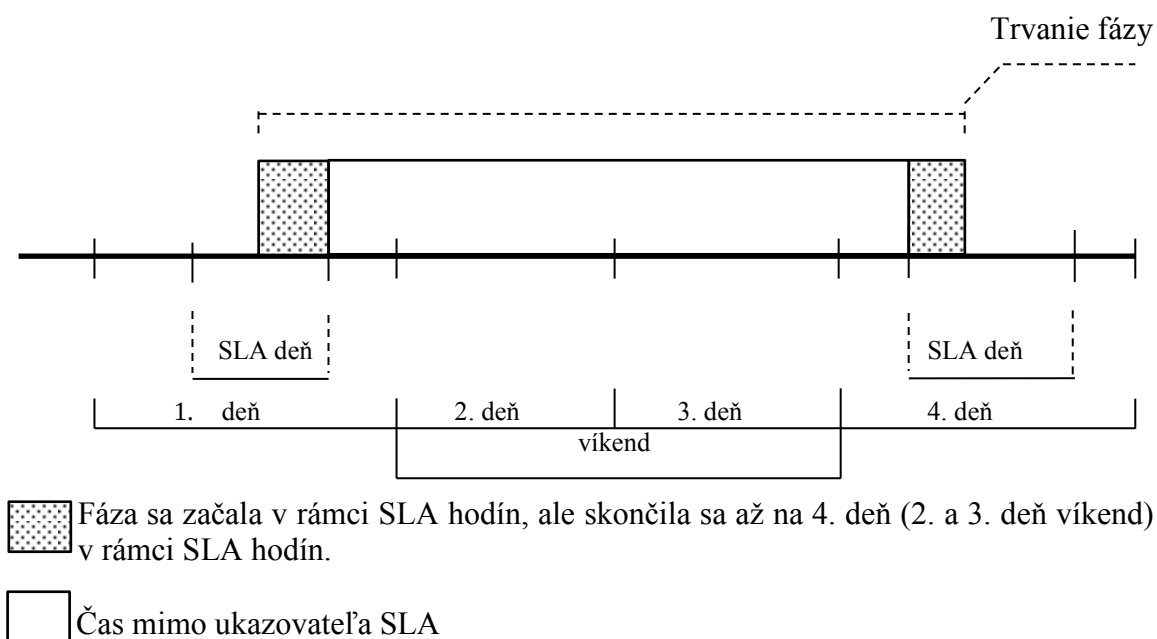
Obrázok 19 Výpočet ukazovateľa SLA – variant 5



Zdroj: vlastné spracovanie

Na obrázku 19 sa jednotlivé fázy procesu spracovania žiadosti o hypotekárny úver začali v rámci jedného SLA dňa a skončili v rámci druhého SLA dňa. Ukazovateľ výkonnosti SLA počítame v rámci dvoch SLA dní.

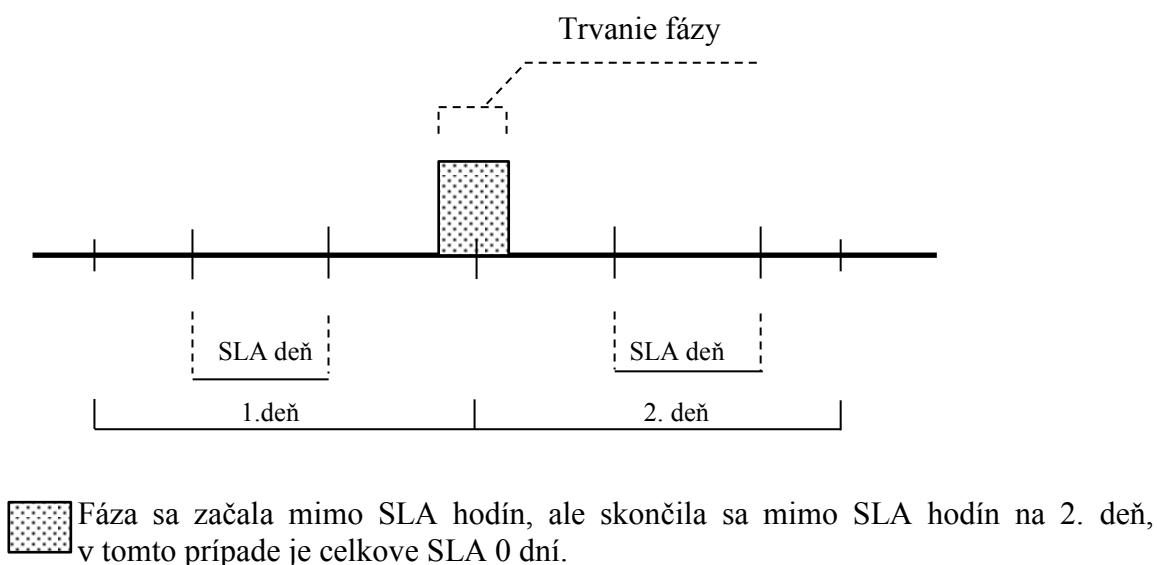
Obrázok 20 Výpočet ukazovateľa SLA – variant 6



Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 20 znázorňuje jednotlivé fázy procesu spracovania hypotekárneho úveru v rámci SLA hodín jedného SLA dňa. Jednotlivé fázy sú však následne nato prerušené víkendom. Koniec procesu spracovania hypotekárneho úveru je teda až na štvrtý deň v rámci SLA hodín. V tomto prípade počítame ukazovateľ výkonnosti SLA v rámci dvoch SLA dní.

Obrázok 21 Výpočet ukazovateľa SLA – variant 7



Zdroj: vlastné spracovanie

Extrémny prípad, ktorý môže nastať, je znázornený na obrázku 21. Začiatok aj koniec aktivít vo fázach procesu spracovania hypotekárneho úveru je mimo času počítaného do SLA hodín. V tomto prípade počítame ukazovateľ výkonnosti v rámci nula SLA dní.

Limity ukazovateľa výkonnosti SLA stanovené a garantované pre jednotlivé fázy procesu spracovania hypotekárneho úveru boli po implementácii procesného prístupu v procese spracovania žiadostí o hypotekárny úver v r. 2007 nastavené takto:

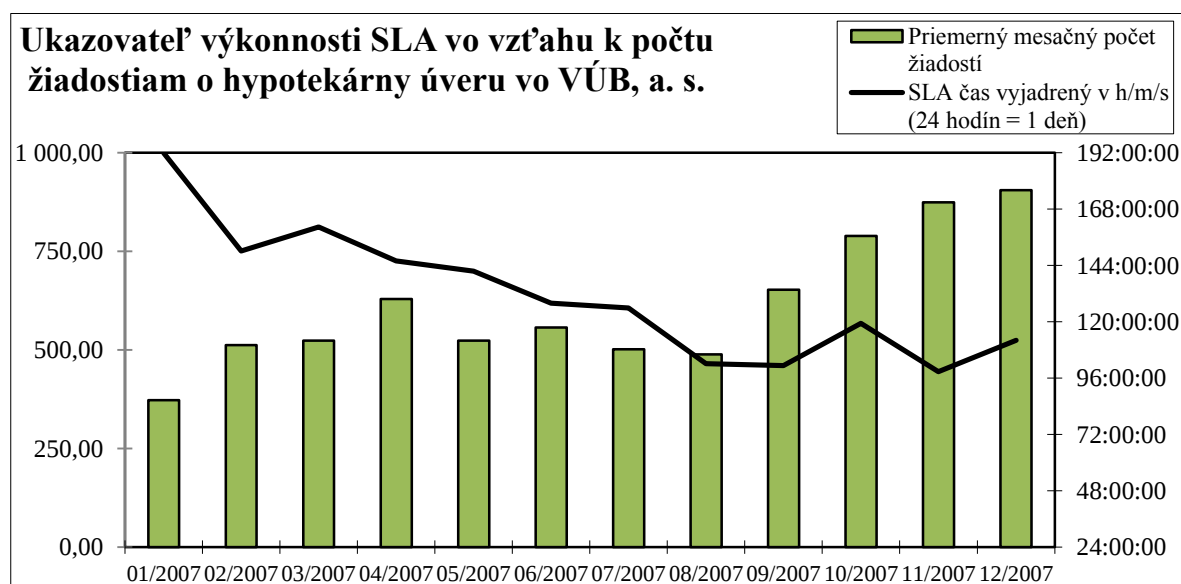
- predbežné stanovisko – 15 minút
- konečné rozhodnutie – 5 dní
- vypracovanie zmlúv – 2 dni

Po implementácii procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov stanovila VÚB banka ukazovateľ výkonnosti SLA na 5 pracovných dní, čo bolo o dva dni menej ako v predchádzajúcich rokoch pred implementáciou. Implementácia hypotekárneho procesu priniesla VÚB banke množstvo pozitívnych ohlasov zo strany pracovníkov na retailových pobočkách ako aj pracovníkov na oddelení Retailového úverového rizika, pretože im uľahčila prácu a ušetrila čas.

Po implementácii ukazovateľa výkonnosti SLA do procesu spracovania hypotekárnych úverov sme preskúmali plnenie bankou stanoveného limitu ukazovateľa výkonnosti SLA v roku 2007 a v roku 2008. Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov za roky 2007 a 2008 sú uvedené na grafoch 1 a 2.

Graf 1 znázorňuje, ako sa vyvíjal ukazovateľ výkonnosti SLA v roku 2007 vo vzťahu k prijatým žiadostiam o hypotekárny úver v jednotlivých mesiacoch. Pred implementáciou procesu spracovania hypotekárnych úverov, sa ukazovateľ výkonnosti pohyboval nad stanovený limit SLA, čo je na grafe vidieť v mesiaci január až august. Ako už bolo vyššie spomenuté, implementácia procesného prístupu bola do procesu spracovania zapracovaná koncom roka 2007, o čom svedčia aj výsledky ukazovateľa výkonnosti SLA v mesiacoch september až december, kde sa stanovený limit ukazovateľa SLA podarilo splniť. Svedčí o tom aj nárast žiadostí o hypotekárny úver, ktorý bol do istej miery ovplyvnený rýchlym spracovaním úverov podporený mediálnou kampaňou.

Graf 1 Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov za r. 2007



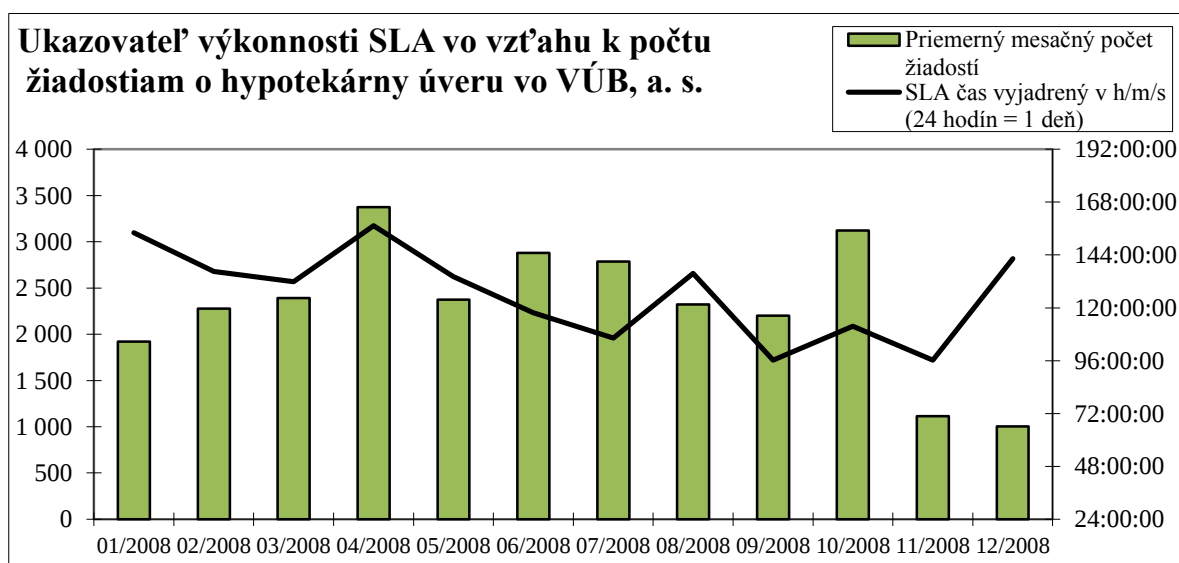
Zdroj: vlastné spracovanie¹⁸¹

Meranie procesu spracovania hypotekárnych úverov v roku 2008 je znázornený na grafe 2. Ako je z grafu vidieť, v roku 2008 sa ukazovateľ SLA ustálil a rovnako ako koncom roka 2007 sa pohyboval v rozmedzí 4 až 5 dní.

V období január až máj a tiež v mesiaci august a december sa tento ukazovateľ nedodržiaval. Počet prijatých žiadostí o hypotekárny úver bol vyšší oproti roku 2007, ale v posledných dvoch mesiacoch výrazne poklesol. Aby sme mohli zistiť a identifikovať príčiny týchto výkyvov, je nutné dôkladne preskúmať všetky možné vplyvy. Jednou z možností je preskúmať vplyv prichádzajúcej finančnej krízy na proces spracovania hypotekárnych úverov.

¹⁸¹ Priemerný mesačný počet žiadostí o HÚ v Grafe 1 zahŕňa iba reálne spracované hypotekárne úvery, ktoré prešli celým procesom spracovania. Do tohto počtu sa nezahrnuli certifikáty, úvery poskytované nadštandardným klientom so skrátenou dobou spracovania úveru, zamestnanecké úvery, opravy hypotekárnych úverov na požiadanie klienta, ani zmeny zmluvných podmienok úveru. Údaje ku Grafu 1 sú uvedené v Prílohe 5.

Graf 2 Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov za r. 2008



Zdroj: vlastné spracovanie¹⁸²

Záver implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárneho úveru

Skúmaním nami vybranej organizácie bankového sektora sme na základe analýzy vybranej organizácie bankového sektora zhodnotili vývojové etapy hypotekárneho procesu od roku 1998 vedúce k následnej implementácii. Súčasne sme poukázali na význam implementácie procesného prístupu v hypotekárnom procese. Na základe analýzy sme zhodnotili implementáciu procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov v jednotlivých fázach na retailovej pobočke i na oddelení Retailového úverového rizika. Analýze sme podrobili aj metodiku výpočtu ukazovateľa výkonnosti SLA implementovaného do procesu spracovania hypotekárnych úverov. V ďalšej časti nadviažeme na skúmanie vplyvu finančnej krízy na proces spracovania hypotekárnych úverov, nakoľko sa domnievame, že aj finančná kríza mohla byť dôvodom nedostatočných výsledkov implementácie procesného prístupu z roku 2007, ku ktorým sme dospeli analýzou merania výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov za r. 2008.

¹⁸² Priemerný mesačný počet žiadostí o HÚ v Grafe 2 zahŕňa iba reálne spracované hypotekárne úvery, ktoré prešli celým procesom spracovania. Do tohto počtu sa nezahrnuli certifikáty, úvery poskytované nadštandardným klientom so skrátenou dobou spracovania úveru, zamestnanecké úvery, opravy hypotekárnych úverov na požiadanie klienta, ani zmeny zmluvných podmienok úveru. Údaje ku Grafu 2 sú uvedené v Prílohe 5.

4.3 Skúmanie vplyvu finančnej krízy na proces spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB, a. s.

Bankový sektor na Slovensku a všetky finančné organizácie v ňom boli koncom roka 2008 a začiatkom roka 2009 otrásené situáciou, ktorá priniesla do poskytovania hypotekárnych úverov veľké zmeny. Všetky finančné organizácie začali pociťovať dopady finančnej krízy, ktorá začala v USA v roku 2007.

Prvým impulzom finančnej krízy bola kríza realitného trhu v USA,¹⁸³ ktorá vznikla v dôsledku poskytovania rizikových hypotekárnych úverov skupine obyvateľstva s nižšou životnou úrovňou. Rizikové hypotekárne úvery získali banky tým, že ich ponúkali klientom za nízke úrokové sadzby. V procese schvaľovania hypotekárnych úverov rizikovej skupine klientov však nezlyhali iba banky, ale hlavne ratingové agentúry. Úlohou ratingových agentúr bolo hlavne posudzovať platobnú schopnosť žiadateľov o hypotekárny úver, od solventných dlžníkov s označením AAA/Aaa až po tých nesolventných, ktorí boli zaradení do skupiny D. Žiadatelia o hypotekárny úver mohli za úplatok získať od ratingovej agentúry doklad o požadovanej výške príjmu. Banky brali tieto potvrdenia o príjme neuvážene a spoliehali sa len na výsledky ratingov a údaje o žiadateľoch si ďalej neoverovali.

Počas jedného – dvoch rokov, úroky z poskytnutých hypotekárnych úverov začali stúpať a žiadatelia začali mať problém so splácaním. Ich americký sen o bývaní sa začal rozplývať a finančné trhy upadať. Hypotekárne banky nemali z čoho poskytovať ďalšie úvery, návratnosť poskytnutých úverov začala byť prinízka a investície do finančného sektora neprichádzali. Situáciu ešte zhoršilo neočakávané vyhlásenie francúzskej banky BNP Paribas o zastavení financovania rizikových hypotekárnych úverov z dôvodu nízkej likvidity. Investori začali predávať rizikové podiely a akciové trhy v Európe, Ázii a USA začali klesať.

Kríza sa tak neskôr premenila na krízu finančnú, hospodársku a nakoniec až celosvetovú. Počas tejto krízy indikovali problémy takmer všetci účastníci trhu. Banky mali najmä problém s likviditou, ktorý vyústil do vzájomnej nedôvery medzi bankami. Nakoľko si banky medzi sebou prestali požičiavať voľné finančné prostriedky, ich

¹⁸³ ČURLEJOVÁ, L. - ŠTURC, B. 2010. K vybraným problémom finančnej krízy - príčiny finančnej krízy v USA. In *Evropské finanční systémy*. Brno : sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference, 2010. ISBN 978-80-210-5182-9, s. 126-129.

problémy sa stále viac a viac prehľbovali. Stupňovanie náročnosti klientov, následná deregulácia, stabilizácia a liberalizácia trhu, rozvoj nových technológií a zvyšujúca sa konkurencia, vyvolávali potrebu prehodnotenia prístupu bánk ku klientom a k trhu. Na druhej strane však banky museli upriamiť svoju pozornosť aj na interné procesy a rovnako dôležitý význam malo analyzovanie a monitorovanie ich finančnej situácie.

V nasledujúcej tabuľke 10 sú zhrnuté príčiny finančnej krízy, tak ako ich zosumarizovala Larosiérová skupina:¹⁸⁴

Tabuľka 10 Hlavné príčiny finančnej krízy v r. 2007

Oblasť zlyhania	Hlavné príčiny
<i>Oblasť makroekonomiky</i>	Nízke úrokové sadzby, vysoká likvidita, priveľmi uvoľnená menová politika (najmä v prípade USA), akumulácia nestabilít vo svetových ekonomikách, podcenenie rizík, narastajúca zadlženosť.
<i>Oblasť riadenia rizík</i>	Neschopnosť odhaliť riziká v organizáciách i regulačných a kontrolných orgánoch, absencia transparentnosti a postupné vytvorenie tieňového bankového systému, ktorý sa stal jadrom príliš zložitého distribučného modelu.
<i>Oblasť korporátneho riadenia</i>	Krehký manažment organizácií, príliš slabí akcionári, riskantné obchody s cieľom dosiahnuť veľký zisk namiesto dosiahnutia dlhodobej výnosnosti.
<i>Oblasť regulácie a dohľadu</i>	Nedostatočná regulácia sekundárnych trhov, nedostatočný záujem o likviditu na trhoch, regulačné a kontrolné orgány sa orientovali viac na kontrolu na mikroekonomickej úrovni a nie na systematické krízy na makroekonomickej úrovni.
<i>Oblasť krízového manažmentu</i>	Slabé reakcie na skoré výzvy a varovania, neprimeraný krízový manažment a chýbajúca koordinácia (MMF a pod.), kombinácia negatívnych dopadov na svetové ekonomiky v rovnakom čase.
<i>Oblasť činnosti ratingových agentúr</i>	Obrovské zlyhania v ratingoch, konflikty záujmov.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa DE LAROSIÈRE, J. (2009)¹⁸⁵

Globálna finančná kríza mala výrazný dopad i na slovenskú ekonomiku, ktorá v roku 2009 v porovnaní s rokom 2008 zaznamenala v bankovom sektore pokles ziskovosti o 50%. Prepád dynamiky rastu slovenského hospodárstva v porovnaní s rokom 2008 bol najrapídnejší zo všetkých krajín strednej Európy.

¹⁸⁴ Skupina okolo Jacquesa de LaRosière, francúzskeho štátneho úradníka, ktorá sa zaoberá finančným dohľadom v EÚ a pre Európsku komisiu vypracovala tzv. LaRosiérovu správu ako reakciu na finančnú krízu, v ktorej odporúča vytvorenie spoločného európskeho orgánu na prevenciu rizík.

¹⁸⁵ DE LAROSIÈRE, J. 2009. *Správa skupiny na vysokej úrovni* [online]. [cit.2011.11.15]. Dostupné na internete: <ec.europa.eu/internal_market/finances/docs/de_larosiere_report_en.pdf>.

Následkom tohto prepadu došlo k veľkému zhoršeniu kvality aktív, pričom podiel nesplácaných úverov na Slovensku sa od polovice roka 2009 prehuplo nad ostatné krajiny v regióne. Slovensko malo veľké šťastie, že sa ho však väčšina počiatočných dosahov krízy nedotkla.¹⁸⁶ Správanie bánk alebo bankového sektora ako celku možno v roku 2009 označiť ako konzervatívne.¹⁸⁷ Prejavilo sa to predovšetkým v oblasti poskytovania úverov, kde sa banky viac sústredili na úvery s vyššou pravdepodobnosťou návratnosti. Banky sa upriamili na menej rizikové odvetvia a subjekty. Príčinou poklesu dopytu po nových úveroch bolo obmedzenie investičných príležitostí. Celkové zhoršenie situácie v slovenskom hospodárstve v roku 2009 sa prejavilo aj na raste úverového rizika bankového sektora, ale pritom sa toto riziko zväčšilo najmä vo vzťahu k trhu nehnuteľností. Hoci sa zvýšilo toto úverové riziko aj v sektore domácností, vplyv krízy bol miernejší ako v prípade podnikateľského sektora. Negatívne boli v tomto prípade zasiahnuté najmä nižšie príjmové skupiny. Negatívnym javom bola rovnako i zvýšená miera nezamestnanosti.

Tak ako všetky banky na Slovensku ani VÚB banka finančnú krízu nepodceňovala. Aj keď VÚB banka pred krízou aj počas nej mala vyrovnanú úverovú politiku a zavedené metódy na eliminovanie úverového rizika a pravidelný monitoring a reporting portfólia, v čase tejto finančnej krízy pristúpila k úprave úverových štandardov a zaviedla sprísnenia pri posudzovaní úverového rizika.

Úpravy sa vo väčšej miere týkali najmä korporátneho financovania, v menšom rozsahu i úverového financovania. Pre Tím analytikov oddelenia Retailového úverového rizika sa zostavili nové pracovné postupy, retailové pobočky banky boli školené o nových prísnejších opatreniach a postupoch pri zadávaní žiadosti o hypotekárne úvery. Celý nový automatizovaný systém vytvorený v roku 2007 sa upravil a doteraz fungujúce činnosti, ktoré boli vytvorené za účelom uľahčenia práce tak predajcom na pobočke, ako aj úverovým analytikom sa stali opäť súčasťou prísnejšej kontroly, väčšej obozretnosti pri posudzovaní a manuálnych úprav. Z dôvodu finančnej krízy sa zvýšila opatrnosť najmä pri živnostníkoch, ktorí pracovali v rizikových oblastiach, akými sú stavebníctvo, drevársky priemysel a taktiež automobilový priemysel. Z tohto dôvodu ako aj z mnohých ďalších sa ukazovateľ výkonnosti SLA celého procesu predĺžil z 5 pracovných dní až na 7 dní

¹⁸⁶ *Výročná správa VÚB, a. s. 2008.* 4 s. [cit. 2013.03.07.] Dostupné na internete: <<http://www.vub.sk/files/sekundarna-navigacia/o-banke/profil-banky/vyroczne-spravy/vubvyrocnasprava08.pdf>>.

¹⁸⁷ *Analýza slovenského finančného sektora za rok 2009.* 12 s. [cit. 2013.03.07.] Dostupné na internete: <http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Dohlad/ORM/Analzy/2009-2.pdf>. ISBN 978-80-8043-149-5.

a v niektorých prípadoch spracovanie žiadosti o hypotekárny úver presiahlo aj jeden týždeň. Počas tohto obdobia sa VÚB banka sústredila predovšetkým na stabilizáciu svojho portfólia, tvorbu opravných položiek a sprísnenie úverových podmienok. Popri tom však naďalej aktívne hľadala možnosti pre optimalizovanie procesu spracovania hypotekárnych úverov, ktoré by podporili výkonnosť celého procesu.

Počas rokov 2009 a 2010 sa do procesu spracovania hypotekárnych úverov implementovali určité optimalizačné zmeny, ktoré vznikli na podporu výkonnosti celého procesu a ich zavedenie trvá prakticky dodnes.

Prvou veľmi významnou zmenou v procese posudzovania hypotekárneho úveru bolo vytvorenie novej pracovnej pozície (Feedback) na oddelení Retailového úverového rizika. Feedback vznikol za účelom podporiť výkonnosť úverových analytikov pri procese spracovania zabezpečených ale i nezabezpečených úverov. Feedback slúži na komunikáciu medzi obchodnou retailovou sieťou a oddelením Retailového úverového rizika. Predajcovia sa teda na Feedback môžu dotazovať na proces spracovania úverov výlučne formou požiadaviek tzv. requestov zadávaných cez Service Desk (SD).¹⁸⁸ V minulosti svoje požiadavky častokrát adresovali priamo na jednotlivých analytikov, čo spôsobovalo predlžovanie procesu spracovania úverov a ukazovateľ výkonnosti SLA bol častokrát prekročený. Pracovník Feedbacku rieši dotazy predajcov na dennej báze, pričom čas spracovania je stanovený na 24 hodín. Do tohto času je požiadavka uzavretá.

Druhá zmena, ktorá mala za cieľ podporiť výkonnosť procesu spracovania hypotekárnych úverov bola implementácia fázy tzv. Vrátená žiadosť o hypotekárny úver. Táto fáza nazývaná „Vrátená žiadosť“ je čakajúcou fázou v RF, do ktorej sa žiadosť dostane ak bola kvôli nekompletnej dokumentácii vrátená v procese späť predajcovi. Takáto žiadosť sa v RF zaradí na čakaciu listinu, kde bude čakať dovtedy, pokiaľ predajca nevráti žiadosť späť do procesu na spracovanie s už doplnenou dokumentáciou. Predajca je informovaný systémovo zasielaným e-mailom o potrebe doplnenia konkrétnych dokladov, resp. doplňujúcich informácií, ktoré analytik od neho požaduje. Doplnenú dokumentáciu predajca naskenuje a zašle do schránky Dokumentácia oddelenia Retailového úverového rizika a zároveň žiadosť posunie z bankovej aplikácie SSV. Týmto sa žiadosť vráti v RF do fázy, z ktorej bola predajcovi vrátená a zašle sa automaticky generovaný e-mail do schránky Feedback.

¹⁸⁸ Nástroj na evidenciu a kontrolu riešenia požiadaviek užívateľov.

Banka touto zmenou sleduje ukazovateľ SLA, ktorý zaznamenáva a berie do úvahy aj prerušenie procesu, ktoré fázou „Vrátená žiadosť“ vznikne. Po určitom čase sa tieto zmeny vyhodnotia a zistia sa skutočné dôvody prerušenia procesu spracovania o hypotekárny úver. Následne nato, dochádza k náprave a riešeniu, či už k doškoleniu predajcov alebo analytikov alebo prípadne sa odstránia vzniknuté nedostatky súvisiace s jednotlivými aplikáciami.

Treťou zmenou, ktorá mala pomôcť pri zvyšovaní výkonnosti celého procesu bolo zapracovanie aplikácie DataMIS do aplikácie RF koncom roku 2010. Ako už bolo vyššie spomenuté pri analýze jednotlivých postupov posudzovania hypotekárneho úveru, táto zmena mala urýchliť prácu najmä overovateľom, ktorí zistené skutočnosti mohli automaticky vpisovať a upravovať do aplikácie RF. Aplikácia DataMIS svoju funkciu pri posudzovaní hypotekárneho úveru nestratila, pretože dodnes slúži pre účely oddelenia Odhaľovania podvodov a tiež administrátorom, ktorí do tejto aplikácie evidujú všetky doklady, ktoré na oddelenie Retailového úverového rizika prídu (znalecké posudky a podobne).

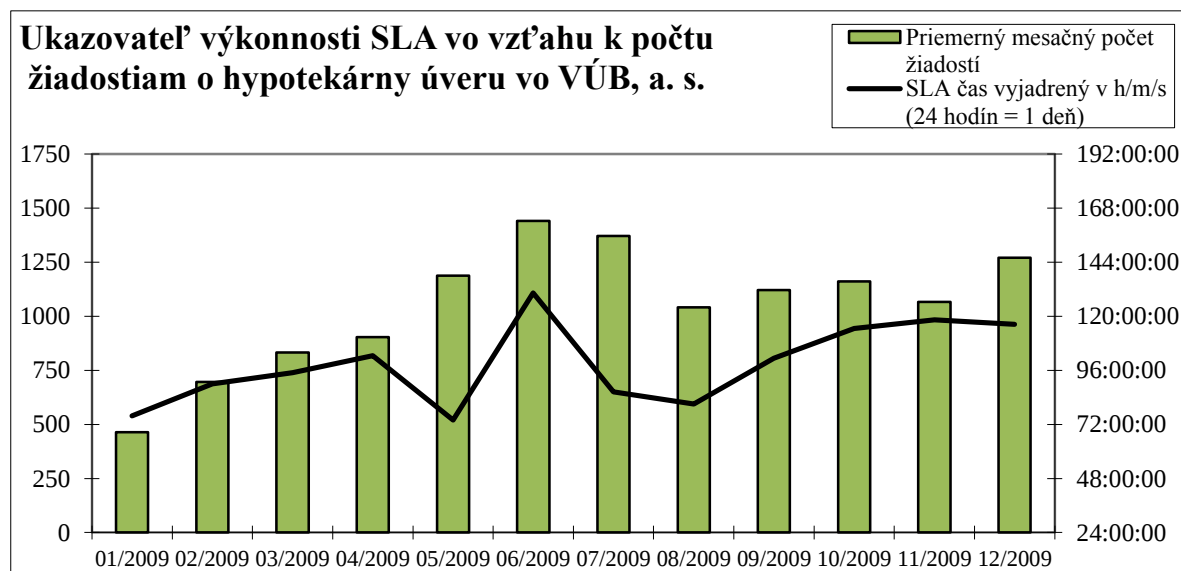
Pri skúmaní vplyvu finančnej krízy na proces spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke sme počas týchto rokov identifikovali určité zmeny. VÚB banka pristúpila k úprave úverových štandardov a zaviedla sprísnenia pri posudzovaní úverového rizika. Všetky sprísnené opatrenia vrátane zavedených optimalizačných zmien do procesu spracovania hypotekárnych úverov, priniesli VÚB banke počas tohto obdobia úspešné prvé miesto na Slovensku. V nasledujúcej časti vyhodnotíme spokojnosť klientov s poskytovaním hypotekárnych úverov po implementácii procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov v rokoch 2008 – 2010.

4.4 Vyhodnotenie prieskumu spokojnosti klientov s poskytovaním hypotekárnych úverov po implementácii procesu spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB, a. s.

Na základe vykonanej analýzy vybranej organizácie bankového sektora je jedným z čiastkových cieľov dizertačnej práce zhodnotiť súčasný stav implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov a jej prepojenie s výkonnosťou. Ako už bolo v predchádzajúcej časti spomenuté, v čase finančnej krízy VÚB banka sprísnila úverové štandardy a v spracovaní hypotekárnych úverov bola obozretnejšia. Počas tohto

obdobia však napriek tomu implementovala optimalizačné zmeny v procese spracovania hypotekárnych úverov na podporu výkonnosti celého procesu. Na grafe 3 a 4 je znázornený ukazovateľ výkonnosti SLA vo vzťahu k počtu žiadostiam o hypotekárny úver počas rokov 2009 a 2010.

Graf 3 Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov za r. 2009

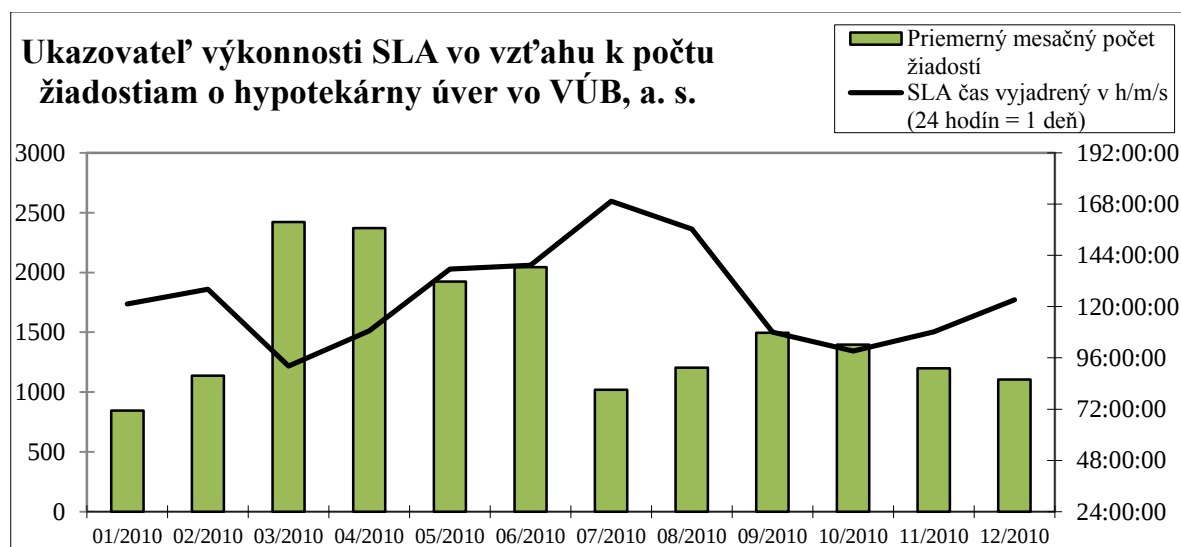


Zdroj: vlastné spracovanie¹⁸⁹

Z grafu 3 je zrejmé, že priemerný mesačný počet žiadostí o hypotekárny úver sa v prvej polovici r. 2009 znížil, čoho výsledkom bol aj rýchlejší proces spracovania hypotekárneho úveru. Nízky počet žiadostí o hypotekárny úver bol v tomto období však zapríčinený trvajúcou finančnou krízou. Úrokové sadzby boli v tom čase veľmi vysoké, a dopyt po nehnuteľnostiach klesal. V tomto období VÚB banka aj napriek uvedeným skutočnostiam ukazovateľ SLA splnila na 100%.

¹⁸⁹ Priemerný mesačný počet žiadostí o HÚ v Grafe 3 zahŕňa iba reálne spracované hypotekárne úvery, ktoré prešli celým procesom spracovania. Do tohto počtu sa nezahrnuli certifikáty, úvery poskytované nadštandardným klientom so skrátenou dobou spracovania úveru, zamestnanecké úvery, opravy hypotekárnych úverov na požiadanie klienta, ani zmeny zmluvných podmienok úveru. Údaje ku Grafu 3 sú uvedené v Prílohe 5.

Graf 4 Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov za r. 2010



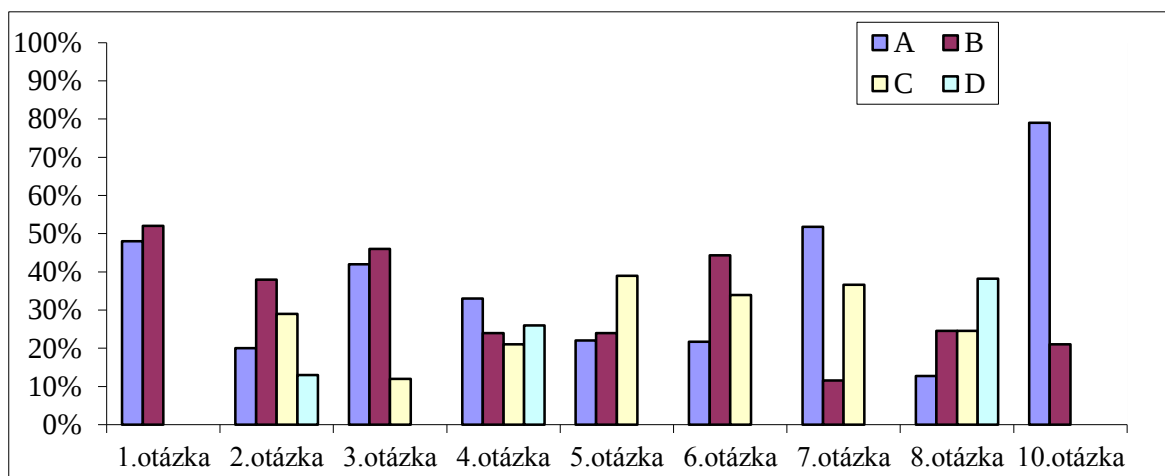
Zdroj: vlastné spracovanie¹⁹⁰

Na grafe 4 je zachytený vývoj ukazovateľa výkonnosti SLA za r. 2010. Ako je z grafu vidieť, prvé dva mesiace bolo žiadostí o hypotekárny úver menej ako po iné mesiace, ukazovateľ však aj napriek tomu prekročil stanovených 5 dní. V marci až júni sa tento počet navýšil, čo bolo spôsobené mediálnou kampaňou. Najhorší výsledok ukazovateľa SLA bol v mesiaci júl. Ostatné mesiace sa tento ukazovateľ SLA podarilo VÚB banke splniť.

V predchádzajúcich častiach dizertačnej práce sme graficky zhodnotili vývoj ukazovateľa výkonnosti SLA od roku 2008 do roku 2010. Z uvedených grafov jasne vyplýva, že aj napriek úspešnej implementácii procesnému prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov z roku 2007 sa výkonnosť celého procesu výrazne nezvýšila. V rámci skúmania možných dôvodov nedostatočnej výkonnosti procesu sme uskutočnili dotazníkový prieskum spokojnosti klientov s poskytovaním hypotekárnych úverov počas r. 2008 – 2010. Štruktúra dotazníka je uvedená v Prílohe 2. Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu spokojnosti klientov v rokoch 2008 až 2010 je znázornený na grafe 5.

¹⁹⁰ Priemerný mesačný počet žiadostí o HÚ v Grafe 4 zahŕňa iba reálne spracované hypotekárne úvery, ktoré prešli celým procesom spracovania. Do tohto počtu sa nezahrnuli certifikáty, úvery poskytované nadštandardným klientom so skrátenou dobou spracovania úveru, zamestnanecké úvery, opravy hypotekárnych úverov na požiadanie klienta, ani zmeny zmluvných podmienok úveru. Údaje ku Grafu 4 sú uvedené v Prílohe 5.

Graf 5 - Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu spokojnosti klientov v rokoch 2008 - 2010



Zdroj: vlastné spracovanie

Na dotazníkovom prieskume o hodnotení procesu spracovania hypotekárneho úveru v rokoch 2008 - 2010 sa zúčastnilo 100 žiadateľov o hypotekárny úver, v rámci VÚB banky. Dotazník, ktorý bol v týchto rokoch použitý, pozostával z desiatich otázok, pričom deviata otázka nebola percentuálne vyhodnotená, nakoľko išlo o otvorenú otázku, kde sme klientom neponúkli možné odpovede. Táto otázka slúžila výhradne na prezentovanie vlastného názoru klientov o spokojnosti so službami VÚB banky.

V prvých dvoch otázkach sme zisťovali pohlavie a vek žiadateľov. Pomer žien a mužov bol približne rovnaký, čo sa týka veku, najviac žiadateľov bolo vo veku od 25 do 35 rokov vrátane, v percentuálnom vyjadrení je to 38% a 29% žiadateľov bolo vo veku od 36 do 50 rokov. Vekové skupiny od 18 do 24 rokov a od 51 rokov do 65 rokov boli zastúpené najmenej, v percentuálnom vyjadrení 20% a 13%.

V tretej otázke sme sa v dotazníku klientov VÚB banky pýtali na to, koľkokrát už žiadali o hypotekárny úver. Z prieskumu vyplynulo, že až 46% klientov žiadalo o hypotekárny úver 2 až 4 krát. Jednu žiadosť o hypotekárny úver si podalo presne 42% klientov a 5 a viac krát 12% klientov. V štvrtej otázke sme sa pýtali klientov na iné banky okrem VÚB banky, v ktorých žiadali o hypotekárny úver. Najviac klientov žiadalo o hypotekárny úver v Tatra banke 33%. Nasleduje Slovenská sporiteľňa 24%, ČSOB 21% a 26% boli ostaté banky.

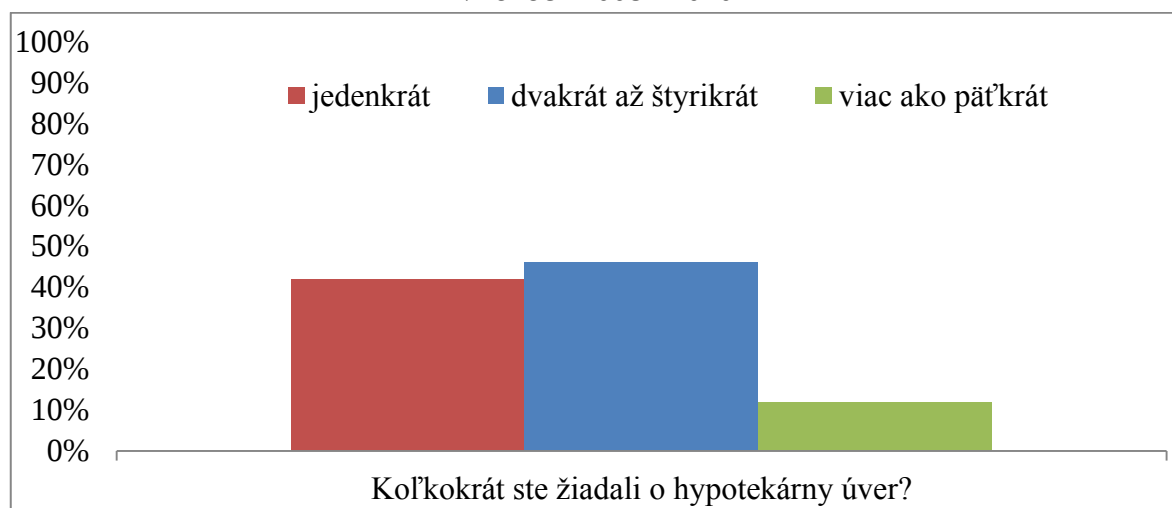
Najčastejšia odpoveď na piatu otázku „Koľko dní ste čakali na stanovisko k Vašej žiadosti o hypotekárny úver?“ bola 6 a viac dní, čo predstavovalo 39%. 26% klientov

odpovedalo 5 dní a 22% 3 dni. Za najväčšie pozitívum považovali klienti detailné vysvetlenie celého procesu pracovníkom 44,34%, ostatné pozitíva 33,96% a rýchlosť vybavenia žiadosti odpovedalo 21,70%. Najväčšie negatívum podľa klientov bolo dlhé čakanie na stanovisko o schválení/zamietnutí, pričom túto možnosť uviedla viac ako polovica opýtaných klientov, ostatné negatíva uviedlo 36,61% klientov, zlú informovanosť takmer 12% klientov.

Otázka č. 8 poskytovala päť odpovedí. Najviac klientov odpovedalo na piatu odpoveď, kde mohli napísať dôvod, prečo si vybrali práve VÚB banku ako banku pre poskytnutie hypotekárneho úveru. Z prvých štyroch odpovedí si najviac klientov vybralo odpoveď, ktorá im ako dlhoročným klientom VÚB banky poskytuje rôzne výhody. Vyše troch štvrtín žiadostí o hypotekárny úver bolo schválených.

V dotazníkovom prieskume, ktorý sa uskutočnil počas rokov 2008 až 2010 boli pre nás rozhodujúce otázky č. 3, 5 a 7. V nich sme skúmali celkový priebeh spracovania hypotekárneho úveru, pričom rozhodujúce bolo zhodnotiť celkovú výkonnosť tak celého procesu, ako aj samotnú spokojnosť klienta s dobou trvania celého procesu spracovania hypotekárneho úveru po implementácii procesného prístupu v hypotekárnom procese z r. 2007. V nižšie uvedených grafoch je znázornené percentuálne vyjadrenie jednotlivých odpovedí vybranej vzorky klientov.

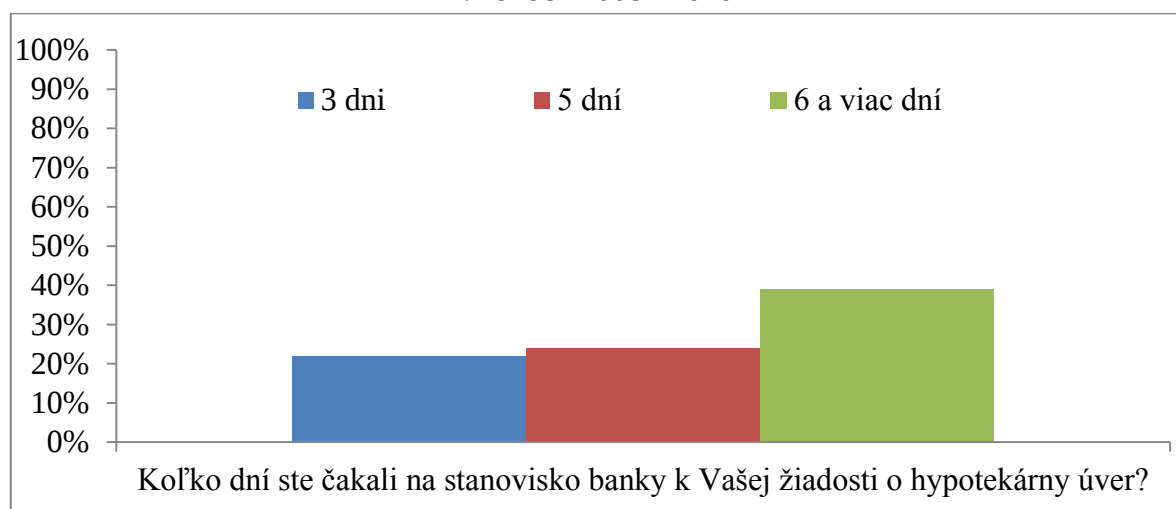
Graf 6 Vyhodnotenie otázky č. 3 z dotazníkového prieskumu spokojnosti klientov v rokoch 2008 - 2010



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako už bolo vyššie spomenuté v tejto otázke sme sa v dotazníku klientov VÚB banky pýtali na to, koľkokrát už žiadali o hypotekárny úver. Z prieskumu vyplýva, že až 46% klientov žiadalo o hypotekárny úver 2 až 4 krát. Jednu žiadosť o hypotekárny úver si podalo presne 42% klientov a 5 a viac krát 12% klientov. Z odpovedí teda jasne vyplýva, že najviac klientov žiadalo viac ako dvakrát a menej ako štyrikrát, čo je prvým signálom, že v procese spracovania hypotekárneho úveru, a to nielen vo VÚB banke ako takej, ale i v iných bankách na Slovensku, boli počas sledovaných rokov určité nedostatky.

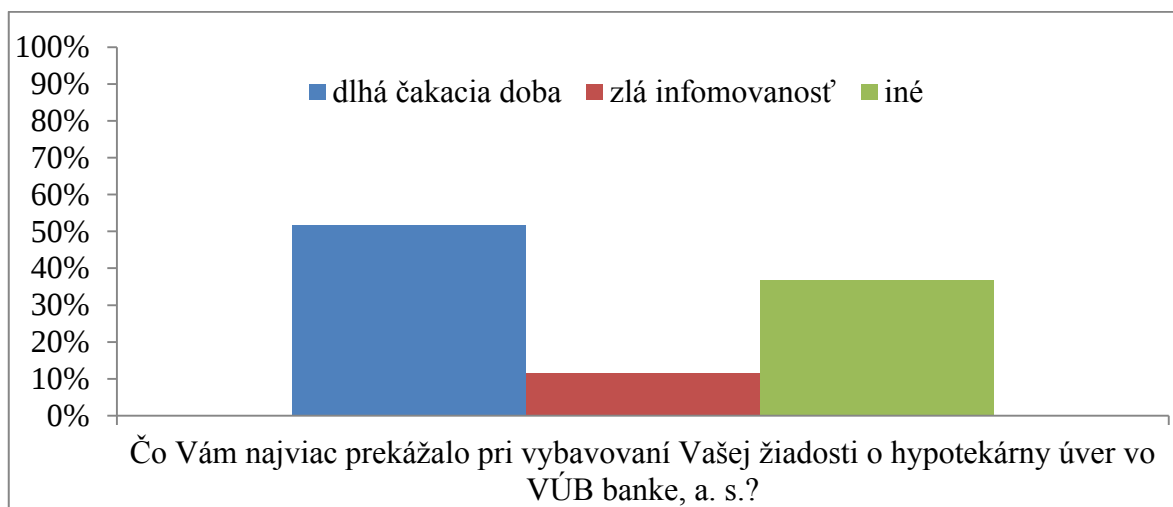
Graf 7 Vyhodnotenie otázky č. 5 z dotazníkového prieskumu spokojnosti klientov v rokoch 2008 - 2010



Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe 7 sú percentuálne vyjadrené odpovede na piatu otázku z dotazníkového prieskumu. Najčastejšou odpoveďou na otázku „Koľko dní ste čakali na stanovisko k Vašej žiadosti o hypotekárny úver?“ je 6 a viac dní čo percentuálne predstavuje 39%. Päť dní čakalo na konečné stanovisko podanej žiadosti o hypotekárny úveru 26% klientov a 3 dni čakalo iba 22%. Z týchto odpovedí jasne vyplýva, že vytvorený proces spracovania hypotekárneho úveru z r. 2007 mal počas rokov 2008 – 2010 nedostatky, čo vykazoval aj ukazovateľ výkonnosti SLA v týchto obdobiach, ako už bolo vyššie graficky znázornené.

Graf 8 Vyhodnotenie otázky č. 7 z dotazníkového prieskumu spokojnosti klientov v rokoch 2008 - 2010



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako je vidieť na grafe 8, najväčšie negatívum podľa klientov bolo dlhé čakanie na stanovisko o schválení/zamietnutí. Túto odpoveď uviedla viac ako polovica oslovených klientov VÚB banky. Návratnosť dotazníkov bola 100%.

Z vyššie vyhodnoteného dotazníkového prieskumu je zrejmé, že implementácia procesného prístupu v hypotekárnom procese z roku 2007 nemala výrazne pozitívny vplyv na dobu spracovania hypotekárnych úverov. Pri skúmaní možných negatívnych príčin, ktoré predlžovali proces spracovania hypotekárnych úverov sme skúmali a následne nato vyhodnotili nasledovné dôvody.

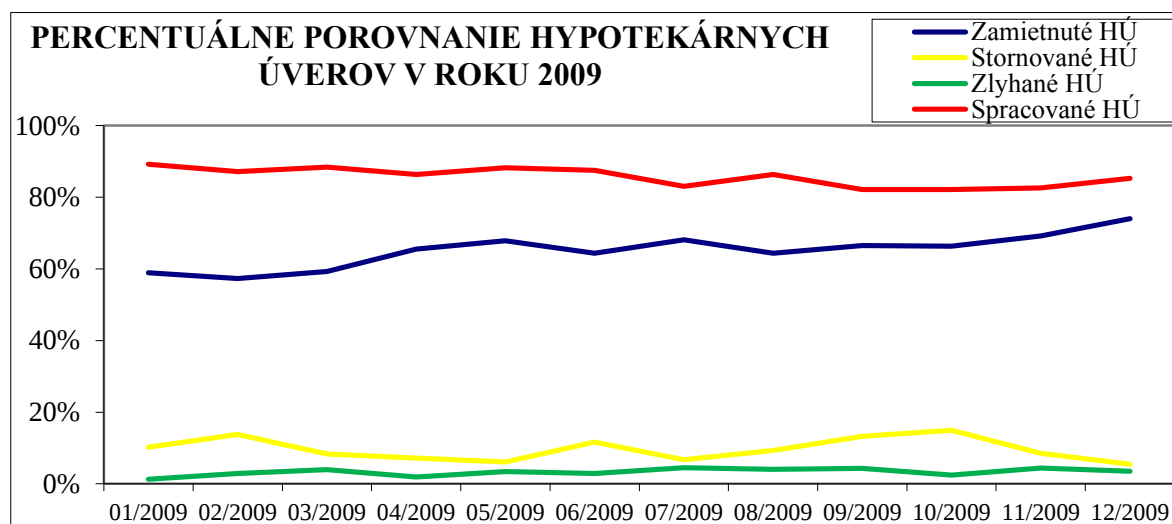
Prvým dôvodom predĺženia procesu spracovania hypotekárnych úverov bolo vysoké percento zamietnutých hypotekárnych úverov z dôvodu nevhodného predmetu zabezpečenia. V prípade, že bola žiadosť zamietnutá z dôvodu nevhodného predmetu zabezpečenia, bol tento dôvod komunikovaný klientovi ako hlavný dôvod zamietnutej žiadosti. Príčinami zamietnutia však ale mohli byť aj iné neakceptovateľné parametre uvedené v žiadosti o hypotekárny úver, ktoré klientovi oznámené neboli. Žiadateľ o hypotekárny úver si tak po dostaní stanoviska o zamietnutí jeho žiadosti dal predmetnú nehnuteľnosť do súladu s podmienkami VÚB banky a až následne nato znovu požiadal o hypotekárny úver. Častokrát sa však vyskytli prípady, (čo zohľadňuje vysoké percento zamietnutých hypotekárnych úverov z dôvodu nevhodného predmetu zabezpečenia uvedené na grafoch 9 a 10), že hoci predmetná nehnuteľnosť už bola v súlade s podmienkami VÚB banky opätovne bola žiadosť o hypotekárny úver zamietnutá,

tentoraz však pre iné dôvody. Proces sa teda následne nato musel zopakovať, čím sa predĺžila doba spracovania celého procesu.

Druhým dôvodom predĺženia procesu spracovania hypotekárnych úverov bolo duplicitné posudzovanie tých istých žiadostí o hypotekárny úver. Duplicitné posudzovanie nastávalo v prípadoch zlyhania alebo stornovania žiadosti o hypotekárny úver. K zlyhaniu alebo stornovaniu žiadosti o hypotekárny úver dochádzalo tak zo strany VÚB banky ako aj zo strany klienta. Obe možnosti spôsobili predĺženie spracovania hypotekárneho úveru.

Na grafe 9 a 10 sú percentuálne vyhodnotené vyššie spomínané hypotekárne úvery v ich jednotlivých fázach skončenia v rokoch 2009 a 2010.

Graf 9 Percentuálne vyhodnotenie poskytnutých hypotekárnych úverov v r. 2009
vo VÚB banke



Zdroj: vlastné spracovanie¹⁹¹

Na grafe 9 a 10 je zaznamenané percentuálne vyhodnotenie poskytnutých hypotekárnych úverov vo VÚB banke na mesačnej báze v rokoch 2009 a 2010. Predmetom skúmania boli nasledovné hypotekárne úvery:

- *Zamietnuté hypotekárne úvery* – medzi tieto hypotekárne úvery patria úvery, ktoré prešli súvislým procesom, ale výsledok bol negatívny. Dôvodom tohto negatívneho výsledku bol nevhodný predmet zabezpečenia – nehnuteľnosti. Na grafoch sú tieto

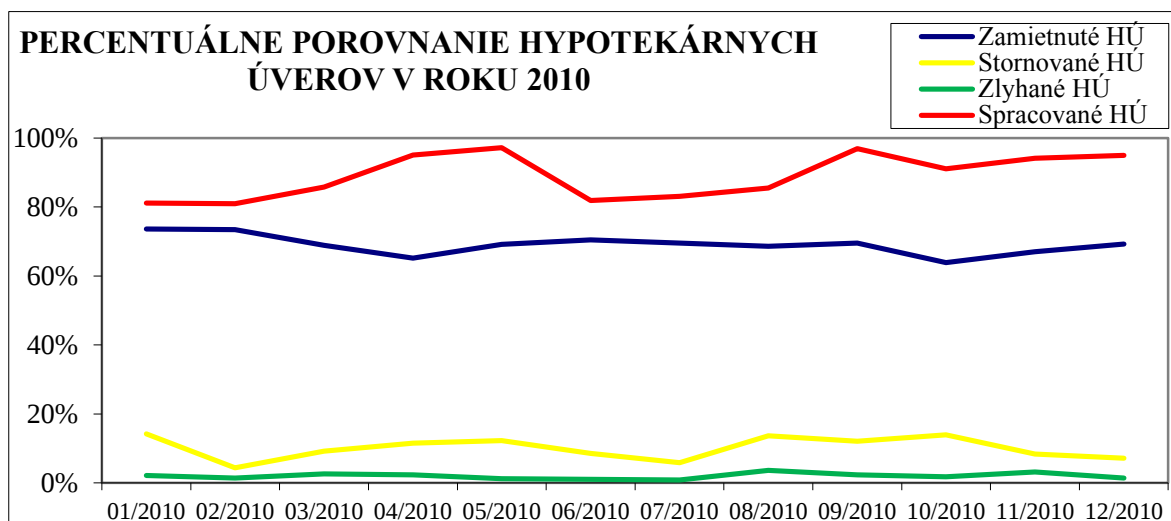
¹⁹¹ Priemerný mesačný počet žiadostí o HÚ v Grafe 9 zahŕňa iba reálne spracované hypotekárne úvery, ktoré prešli celým procesom spracovania. Do tohto počtu sa nezahrnuli certifikáty, úvery poskytované nadštandardným klientom so skrátenou dobou spracovania úveru, zamestnanecké úvery, opravy hypotekárnych úverov na požiadanie klienta, ani zmeny zmluvných podmienok úveru. Údaje ku Grafu 9 sú uvedené v Prílohe 5.

úvery vyznačené modrou čiarou. Z grafov teda vyplýva, že počas rokov 2009 a 2010 bolo z dôvodu nevhodného predmetu zabezpečenia – nehnuteľnosti zamietnutých v roku 2009 priemerne 65,14 % a v roku 2010 až 69,05 % hypotekárnych úverov.¹⁹²

- *Stornované hypotekárne úvery* – medzi túto skupiny hypotekárnych úverov patria tie úvery, ktoré boli stornované počas procesu spracovania hypotekárnych úverov. Dôvod stornovania mohol byť tak zo strany klienta, ako aj zo strany banky, napríklad z dôvodu zlého postupu zo strany predajcu. Na grafoch 9 a 10 sú tieto úvery vyznačené žltou farbou. Priemerne sa počas roku 2009 vystornovalo 9,61 % a počas roku 2010 až 10,12 % hypotekárnych úverov.
- *Zlyhané hypotekárne úvery* – do tejto skupiny hypotekárnych úverov patria tie úvery, ktoré zlyhávajú v dôsledku chybných aplikácií. Môže ísť napríklad o výpadky externých databáz, ktoré D1 nevyhodnotí správne. V niektorých prípadoch zlyhá žiadosť o hypotekárny úver úplne. Na grafoch sú tieto úvery vyznačené zelenou farbou. Počas roka 2009 bolo takýchto žiadostí priemerne 3,30 % a v roku 2010 už iba 2,03 %.
- *Spracované hypotekárne úvery* – predstavujú všetky reálne posúdené a vyhodnotené žiadosti o hypotekárny úver, ktoré prešli celým súvislým procesom od začiatku až po konečné stanovisko. Na grafoch sú vyznačené červenou farbou. V roku 2009 ich bolo priemerne 85,72 % a v roku 2010 až 88,98 %.

¹⁹² Percento zamietnutých úverov v r. 2009 a 2010 zahŕňa iba zamietnuté úvery z dôvodu nevhodného predmetu zabezpečenia. Toto percento nepredstavuje celkové percento zamietnutých hypotekárnych úverov vo VÚB banke.

Graf 10 Percentuálne vyhodnotenie poskytnutých hypotekárnych úverov v r. 2010
vo VÚB banke



Zdroj: vlastné spracovanie¹⁹³

V závere vyhodnotenia prieskumu spokojnosti klientov s poskytovaním hypotekárnych úverov po implementácii procesu spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke môžeme poukázať na nadpolovičnú nespokojnosť klientov s dobou spracovania hypotekárnych úverov. Následným skúmaním sme vyhodnotili tri dôvody, ktoré dobu spracovania hypotekárnych úverov predlžovali. Za hlavný dôvod predĺženia celého procesu počas týchto rokov považujeme percento zamietnutých úverov z dôvodu nevhodného predmetu zabezpečenia – nehnuteľnosti. Negatívny vplyv na proces spracovania hypotekárnych úverov mala i finančná kríza, na základe ktorej VÚB banka sprísnila podmienky poskytovania hypotekárnych úverov a to v konečnom dôsledku ovplyvnilo i predĺženie procesu spracovania hypotekárnych úverov. Sprísnenie úverových podmienok sa prejavovalo v duplicitnom kontrolovaní žiadateľov o hypotekárny úver a v žiadaní dodatočných dokladov k posúdeniu ich žiadosti.

Na základe zhodnotenia súčasného stavu implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov a riadenia výkonnosti organizácie navrhujeme skvalitniť proces spracovania hypotekárnych úverov pomocou optimalizácie s akceptovaním zmenených podmienok spôsobených existenciou finančnej krízy.

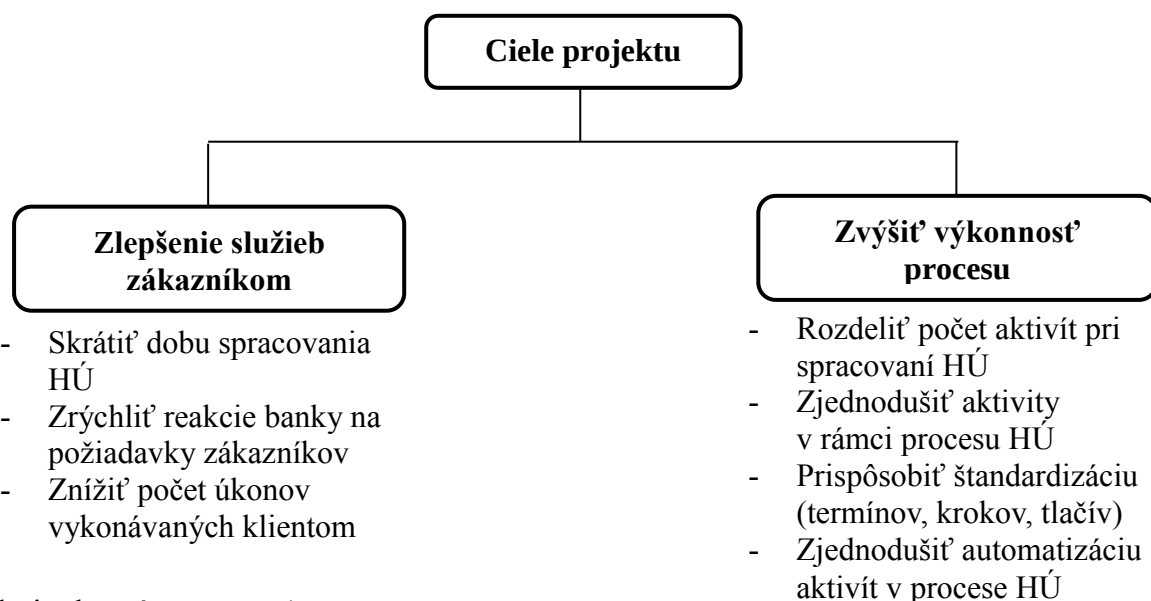
¹⁹³ Priemerný mesačný počet žiadostí o HÚ v Grafe 10 zahŕňa iba reálne spracované hypotekárne úvery, ktoré prešli celým procesom spracovania. Do tohto počtu sa nezahrnuli certifikáty, úvery poskytované nadštandardným klientom so skrátenou dobou spracovania úveru, zamestnanecké úvery, opravy hypotekárnych úverov na požiadanie klienta, ani zmeny zmluvných podmienok úveru. Údaje ku Grafu 10 sú uvedené v Prílohe 5.

4.5 Návrh implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB, a. s.

V posledných mesiacoch roku 2010 sa stav celého hospodárstva Slovenska veľmi zlepšil, dokonca sa hovorilo o skončení krízy. Napriek týmto informáciám však klienti, ale i VÚB banka boli pri rozhodovaní sa o financovaní svojich potrieb hypotekárnym úverom stále obozretné. Vedenie VÚB banky teda strategicky vnímalo vyššie uvedený stav a aj napriek dobrým výsledkom identifikovalo viaceré rezervy v procese spracovania hypotekárnych úverov počas tohto obdobia. Rezervy boli spozorované najmä v časovom zdržaní pri spracovaní hypotekárnych úverov tak na strane retailových pobočiek, ako aj na strane oddelenia Retailového úverového rizika, rovnako v efektivite celého procesu spracovania a schválenia úverovej žiadosti klientov a v rýchlosti a nákladnosti implementácie zmien, ktoré boli do roku 2010 v procese spracovania hypotekárnych úverov vykonané.

Spolu s vedúcim oddelenia Retailového úverového rizika a tímom analytikov zabezpečených úverov sme prišli koncom roku 2010 s návrhom nového projektu Optimalizácia procesu spracovania hypotekárneho úveru. Hlavným cieľom bolo predovšetkým zrýchliť a zefektívniť celý proces spracovania hypotekárneho úveru od príchodu klienta na retailovú pobočku, cez posúdenie jeho žiadosti na oddelení Retailového úverového rizika až po podpísanie úverovej zmluvy.

Obrázok 22 Hlavné ciele projektu Optimalizácia



Zdroj: vlastné spracovanie

Návrh tiež obsahoval nový koncept predaja a kontrolingu, kde sme navrhovali rozšíriť proces spracovania hypotekárnych úverov o podporu nových produktov, ktoré by boli do procesu zapracované novými aplikáciami. Dôležitým návrhom v projekte Optimalizácia bola garancia doby realizácie úverového obchodu podľa definovaného ukazovateľa výkonnosti SLA. Navrhovaný projekt bol zostavený tak, aby pri jeho realizácii znížil počet nedostatkov, ktoré by mohli vzniknúť počas celej doby existencie procesu.

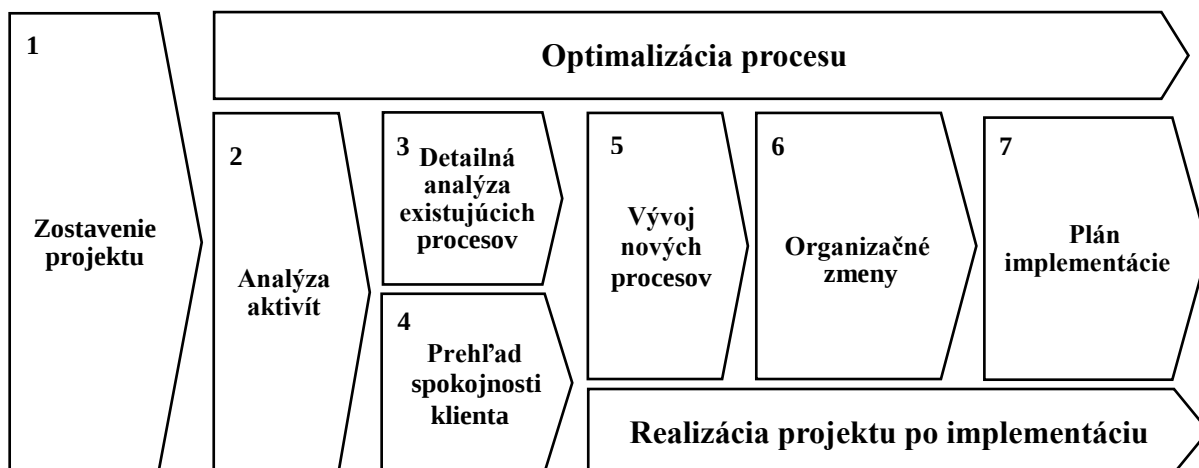
Návrh projektu Optimalizácia obsahoval identifikáciu existujúcich procesov a návrh nových procesov. Hlavný dôraz sa v návrhu kládol na reprezentáciu procesného toku na všetkých zúčastnených v rámci procesov a zapracovanie výstrah a oznámení pri zlyhaní procesu. Rovnaký dôraz bol kladený na štandardné prevádzkové procedúry, dohody na úrovni podpory a servisu a tiež na mechanizmy úloh s možnosťou ľudského zásahu. Návrh projektu Optimalizácia obsahoval také zlepšenia, ktoré mali tiež zjednodušiť pracovný tok vo vzťahu pracovník – pracovník, pracovník – systém, systém – systém.

Projektu predchádzala rozsiahla vnútrobanková diskusia o architektúre a prístupoch k riešeniu potrebných ďalších aplikácií. Využili sme skúsenosti z prevádzky prvej implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov z roku 2007 a snažili sme sa vyťažiť z tejto skúsenosti maximum. Výsledkom týchto úvah bol návrh koncepcie projektu zobrazeného na obrázku 22, ktorý umožní pristupovať k jednotlivým komponentom ako k samostatným, nezávislým častiam. Všetky komponenty sú separované s definovanými rozhraniami (proces, dáta, role, obrazovky) a aplikácie sú riadené prostredníctvom administrátorských nástrojov.

Navrhovaná koncepcia projektu bola založená na skúsenostiach z predchádzajúcej implementácie procesného prístupu v hypotekárnom procese z roku 2007. Pri zostavovaní projektu sme vykonali analýzu jednotlivých aktivít, ktoré s procesom spracovania hypotekárnych úverov súvisia. Bolo potrebné stanoviť rozsah celého projektu a vymedziť zámery zvyšovania výkonnosti celého procesu. Po detailnej analýze existujúcich procesov sme dospeli k presným príčinám, ktoré proces spomaľovali. Tieto príčiny už boli identifikované v časti 4.3. Následne boli zostavené dotazníky o spokojnosti klientov so spracovaním ich žiadostí o hypotekárny úver. Dotazníky boli roz distribuované na retailové pobočky v Bratislave. Následne nato sme začali s návrhmi

o vývoji nových procesov a rovnako tak s návrhmi optimalizácie už existujúcich procesov, čím by sa zjednodušilo i vymedzenie právomoci a zodpovednosti pre jednotlivé aktivity procesu. Konceptia implementácie bola zostavená v júni 2011.

Obrázok 23 Navrhovaná koncepcia projektu Optimalizácia



Zdroj: vlastné spracovanie

V projekte Optimalizácia procesu spracovania hypotekárneho úveru sme definovali všetky potrebné parametre. Vlastníkom procesu bolo oddelenie Produktového manažmentu, účastníkmi hypotekárneho procesu bola pobočková sieť – predaj, systém SSV, oddelenie Retailového úverového rizika, systém RF, Back Office – servis pre klientov a systém Rabaka.

S úmyslom zlepšiť proces spracovania hypotekárneho úveru a zvýšiť tak jeho výkonnosť a všetkých jeho článkov sme navrhli rozdeliť proces na dva samostatné procesy:

- **Proces certifikácia**

Proces certifikácia predstavuje posúdenie akceptačných kritérií a finančnej situácie žiadateľov o hypotekárny úver. Pri certifikácii posudzuje bonitu klientov oddelenie Retailového rizika. Do procesu certifikácie je automaticky zaslaná každá žiadosť o hypotekárny úver, ktorá je schválená v rámci predbežného posúdenia zadanej žiadosti o hypotekárny úver na retailovej pobočke. Nie je pritom dôležité, či klient v žiadosti žiadal o vystavenie certifikátu alebo nie. Vo vybraných prípadoch, ak sa vyžaduje predloženie dodatočných dokladov, prebieha certifikácia až na základe naskenovaných dokladov, ktoré

predajca zasiela do schránky Dokumentácia oddelenia Retailového úverového rizika. Výsledok procesu certifikácie žiadosti o hypotekárny úver môže byť nasledovný:

- Schválená certifikácia – predajca na retailovej pobočke odsúhlasí výsledok certifikácie.
- Zamietnutá certifikácia – nie je možné ďalej pokračovať v spracovaní žiadosti o hypotekárny úver. Predajca retailovej pobočky nežadava novú žiadosť o hypotekárny úver, kým nie je odstránená príčina zamietnutia.

V procese certifikácia sa posudzuje bonita klientov na maximálnu výšku úveru, t.j. klient bude mať po schválení prvej fázy v certifikáte uvedenú sumu, o ktorú banku požiadal a tiež maximálnu sumu, ktorú mu banka vie poskytnúť na základe výšky jeho príjmov. Maximálna výška úveru uvedená po schválení procesu certifikácie nezohľadňuje žiadne údaje o nehnuteľnosti, táto fáza procesu slúži výhradne na posúdenie klientovej bonity.

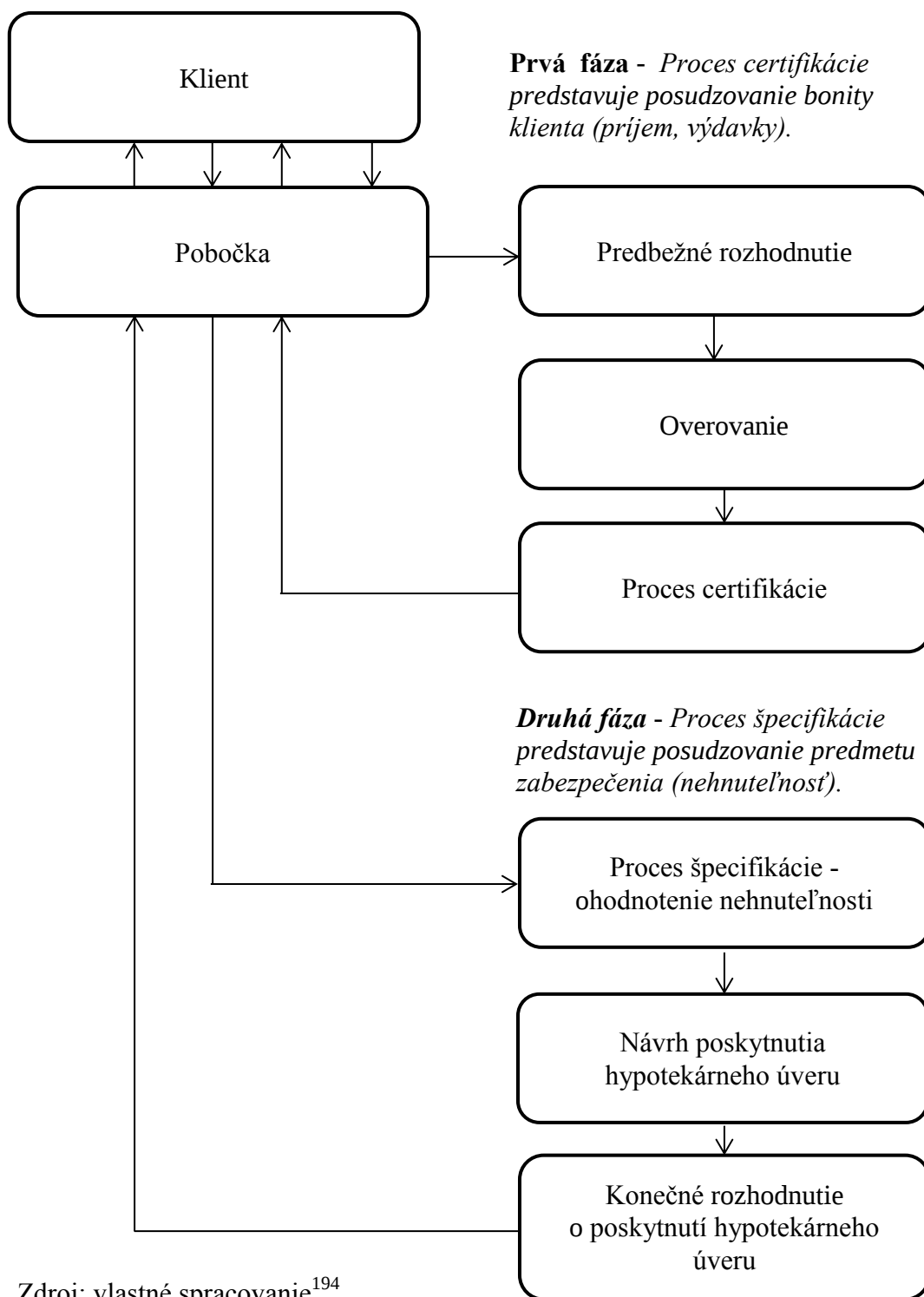
- ***Proces špecifikácia***

Špecifikácia žiadosti o hypotekárny úver predstavuje druhú fázu procesu spracovania hypotekárneho úveru, kde sa posudzuje predmet zabezpečenia hypotekárneho úveru, účel hypotekárneho úveru a následne sa rozhoduje o finálnom schválení, prípadne zamietnutí žiadosti.

Predajca retailovej pobočky do schválenej žiadosti po procese certifikácie, doplní údaje o objekte úveru, predmete zabezpečenia a údaje podstatné pre stanovenie podmienok čerpania. Na ich základe prebieha na oddelení Retailového úverového rizika finálne schválenie žiadosti. Podkladom na zadanie údajov o predmete zabezpečenia do bankovej aplikácie SSV na retailovej pobočke, sú doklady predložené klientom. Oba vyššie uvedené procesy boli implementované do procesu spracovania hypotekárnych úverov tak na retailovej pobočke, ako aj na oddelení Retailového úverového rizika. Implementácia navrhnutého systému skvalitnenia procesu spracovania hypotekárnych úverov bola zrealizovaná v auguste 2011.

Proces spracovania hypotekárneho úveru po implementácii navrhnutého projektu Optimalizácia je znázornený na obrázku 24.

Obrázok 24 Proces spracovania hypotekárnych úverov po implementácii navrhnutého projektu Optimalizácia



Zdroj: vlastné spracovanie¹⁹⁴

Na obrázku 24 je zachytený priebeh oboch fáz procesu spracovania hypotekárneho úveru. *Prvá fáza certifikácie* začína príchodom klienta na retailovú pobočku. Klient si

¹⁹⁴ Procesné mapy procesu spracovania hypotekárnych úverov pred implementáciou projektu Optimalizácia, ako aj po implementácii projektu Optimalizácia v auguste 2011 sú uvedené v Prílohe 6.

v žiadosti o hypotekárny úver zvolí, či k danému úveru požaduje vystaviť certifikát alebo nepožaduje. V oboch prípadoch žiadosť po odoslaní z bankovej aplikácie SSV prechádza predbežným schválením a čaká na spracovanie fázy certifikácia zo strany oddelenia Retailového úverového rizika. V tejto fáze na oddelení Retailového úverového rizika prebehne proces overovania. V tejto fáze sa overujú údaje deklarované klientom ako sú príjem, výdavky, pracovný pomer a podobne.¹⁹⁵ Hodnotí sa splnenie akceptačných kritérií žiadateľa. K žiadosti je dané rozhodnutie na základe klientovej bonity t. j. výška úveru a úrokovej sadzby v závislosti od ratingového hodnotenia klienta.

Počas doby, kedy žiadosť čaká na posúdenie fázy certifikácie to znamená, že je v stave „predbežne schválená“, môže predajca doplniť v bankovej aplikácii SSV predmet zabezpečenia – nehnuteľnosť a žiadosť čiastočne uložiť. Po certifikácii žiadosti, môže predajca odoslať žiadosť, v prípade, ak doplnil zabezpečenie pred certifikáciou, alebo doplniť zabezpečenie v tomto kroku a odoslať. Klient tak má dostatočný priestor na doloženie všetkých potrebných dokladov, ktoré od neho banka požaduje.

Po doplnení zabezpečenia sa už žiadosť dostáva *do druhej fázy – špecifikácie*. Tu sa už nehodnotí plnenie akceptačných kritérií žiadateľa a posudzuje sa len predmet zabezpečenia - nehnuteľnosť. Výšku úveru v druhej fáze môže ovplyvniť hodnota zabezpečenia a aplikácia LTV politiky. Úrokovú sadzbu počas špecifikácie môžu rovnako ovplyvniť prirážky k úrokovej sadzbe z dôvodu zmeny LTV politiky alebo zníženie úrokovej sadzby pridaním štátneho príspevku pre mladých.

Implementáciou navrhnutého projektu Optimalizácia v roku 2011 sa bankové aplikácie upravili a prispôbili rozdelenému procesu spracovania hypotekárneho úveru, odstránil sa produkt „Hypotéka s certifikátom“, rovnako aj komponenty v bankovej aplikácii SSV. Klient si môže pri každom type hypotekárneho úveru vyžiadať vydanie certifikátu – potvrdenie bonity (tlačový výstup) na retailovej pobočke. V nasledujúcej časti poukážeme na výhody a prínosy implementácie navrhnutého projektu Optimalizácia v procese spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke.

¹⁹⁵ Presný postup spracovania hypotekárneho úveru jednotlivými analytikmi oddelenia Retailové úverové riziko zostáva zachovaný, tak ako bolo popísané v časti 4.2.7 s 114.

4.5.1 *Prínosy implementácie navrhnutého projektu Optimalizácia v procese spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB, a. s.*

Hlavné prínosy implementácie navrhnutého projektu Optimalizácia v procese spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke v auguste 2011 vidíme najmä v implementácii jednoduchého a prehľadného procesu spracovania žiadosti pre klienta a to v dvoch fázach – certifikácia a špecifikácia, v úspore práce pre predajcov na retailových pobočkách a to najmä v prípade zamietnutia prvej fázy procesu spracovania hypotekárneho úveru – certifikácie. Predajca v takomto prípade už zamietnutú žiadosť nemusí špecifikovať. Implementáciou navrhnutého projektu Optimalizácia sa urýchlila doba spracovania žiadosti o hypotekárny úver, ušetril sa čas regionálnych špecialistov ohodnocovania nehnuteľností, zabezpečila sa lepšia alokácia zdrojov pri schvaľovaní úver. Rozdelením procesu spracovania hypotekárnych úverov sa rovnako tak zlepšila komunikácia s klientom v súvislosti so zabezpečením všetkých podmienok potrebných k spracovaniu žiadosti o hypotekárny úver.

Implementácia projektu Optimalizácia v hypotekárnom procese priniesla množstvo pozitívnych ohlasov tak zo strany pracovníkov, ako aj klientov. Výhody optimalizovaného procesu spracovania hypotekárneho úveru sme zosumarizovali v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 11 Výhody implementácie navrhnutého projektu Optimalizácia v procese spracovania hypotekárneho úveru

1.	Skrátenie doby spracovania hypotekárneho úveru.
2.	Jednoduchšie vymedzenie právomoci a zodpovednosti.
3.	Kontrola iba tých parametrov o klientovi, ktoré si proces vyžaduje.
4.	Jasne definované rozhodovacie procesy v oboch fázach procesu.
5.	Lepšia flexibilita a dynamickosť procesu spracovania hypotekárneho úveru.
6.	Získanie konkurenčnej výhody.
7.	Potenciálny nárast trhového podielu na bankovom trhu.

Zdroj: vlastné spracovanie

Za najväčšiu výhodu implementácie navrhnutého projektu Optimalizácia považujeme okrem už spomínanej skrátenej doby spracovania hypotekárneho úveru, flexibilitu a dynamickosť, ktoré do procesu spracovania hypotekárnych úverov navrhnutý

projekt Optimalizácia vniesol. Tie sa prejavujú v možnosti zmeny parametrov na žiadosti o hypotekárny úver na oboch fázach cez opravu so schválením.

Keďže jedným z cieľov, ktoré boli prezentované v návrhu projektu Optimalizácia, bolo zlepšiť výkonnosť celého procesu spracovania hypotekárneho úveru, po implementácii navrhnutého projektu Optimalizácia sa ukazovateľ výkonnosti SLA upravil pre obidve fázy na 3 pracovné dni. Limity ukazovateľa výkonnosti SLA stanovené a garantované pre jednotlivé aktivity procesu spracovania hypotekárneho úveru sú po implementácii navrhnutého projektu Optimalizácia v procese spracovania žiadostí o hypotekárny úver od r. 2011 nastavené takto:

Tabuľka 12 Limity ukazovateľa výkonnosti SLA po implementácii navrhnutého projektu Optimalizácia

Certifikácia – schvaľovanie bonity	Špecifikácia – hodnotenie nehnuteľnosti
predbežné stanovisko – 15 minút	predbežné stanovisko – 15 minút
stanovisko o schválení/zamietnutí – 3 dni	konečné rozhodnutie – 3 dni
	vypracovanie zmlúv – 2 dni

Zdroj: vlastné spracovanie

V záverečnej časti tejto kapitoly vyhodnotíme dotazníkový prieskum o spokojnosti klientov s poskytovaním hypotekárnych úverov po implementácii navrhnutého projektu Optimalizácia a tiež graficky zhodnotíme ukazovateľ výkonnosti SLA v obidvoch novovytvorených procesoch od augusta 2011.

4.5.2 Výsledky implementácie navrhnutého projektu Optimalizácia v procese spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB, a. s.

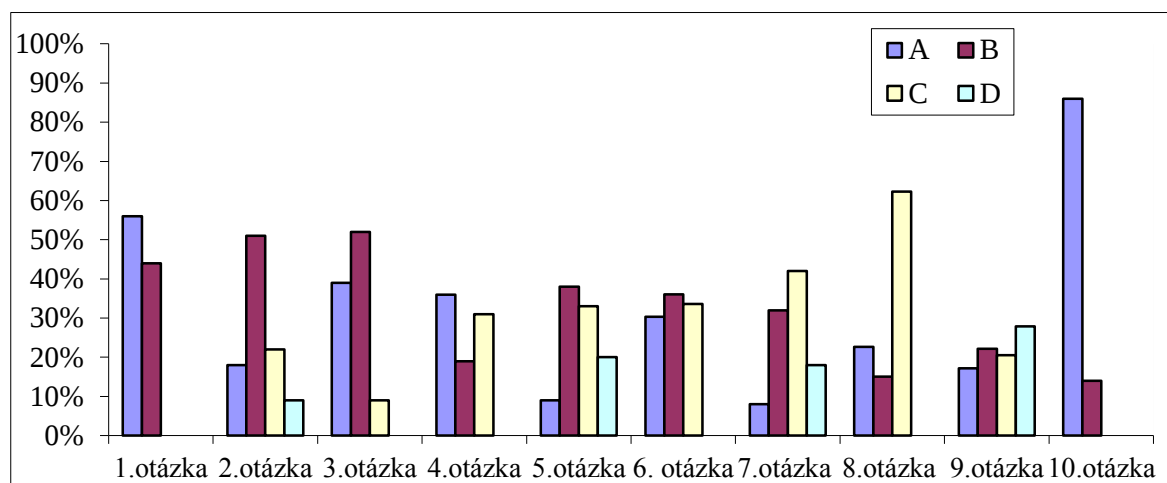
VÚB banka rozdelením procesu spracovania hypotekárneho úveru získala konkurenčnú výhodu na bankovom trhu, ktorá výrazne podporuje plnenie jej strategických cieľov. Získala tým možnosť garantovať doby schvaľovania úverov. Jednotlivé aplikácie v procese spracovania notifikujú v prípade neadekvátnych SLA časov analytikov, ktoré jednoduchým spôsobom rozložia záťaž medzi všetkých analytikov v tíme zabezpečených úverov.

Keďže dizajn aplikácií je navrhnutý tak, aby sa všetky dostupné údaje doťahovali z interných, alebo externých databáz, predajca na retailových pobočkách získal možnosť

efektívnejšie využívať čas strávený s klientom v prospech naplnenia klientových očakávaní. S využitím aplikácií na predaj úverových produktov sa výrazne skrátil čas spracovania úveru. Oproti pôvodnému stavu, keď spracovanie trvalo i viac ako 5 dní, ide o mnohonásobné zrýchlenie. Informačné systémy umožňujú transformáciu realizácie úverových obchodov na efektívny a riadený proces, čím významne šetrí finančné prostriedky a personálne zdroje banky, znižuje riziko delikvencie a zvyšuje lojalitu klientov. Zároveň pokrýva celý proces predaja úverových produktov od príchodu klienta na pobočku cez automatizované generovanie zmluvnej dokumentácie až po sledovanie splácania úveru.

Zefektívnením, t. j. zásadným zjednodušením procesu spracovania sa dosiahla vyššia spokojnosť klientov ako i významný nárast predaja úverových produktov, čoho dôkazom sú nielen dotazníky, ktoré sme rozmiestnili po retailových pobočkách či meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov pre oba procesy, ale tiež výkazy banky o dosahovaní vyšších výnosov v roku 2011 oproti predchádzajúcim rokom a v neposlednom rade ocenenie Banky roka, ktoré VÚB banka v roku 2011 opätovne získala. Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu spokojnosti klientov v rokoch 2011 – 2012 je uvedené v nasledujúcom grafe. Štruktúra dotazníka je uvedená v Prílohe 3.

Graf 11 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu spokojnosti klientov v rokoch 2011 – 2012



Zdroj: vlastné spracovanie

Na dotazníkovom prieskume o hodnotení procesu spracovania hypotekárneho úveru v rokoch 2011 a 2012 sa zúčastnilo 100 žiadateľov o hypotekárny úver, v rámci VÚB banky. Dotazník pozostával z jedenástich otázok, pričom posledná otázka nebola percentuálne vyhodnotená, nakoľko išlo o otvorenú otázku, kde sme klientom neponúkli

možné odpovede. Táto otázka slúžila výhradne na prezentovanie vlastného názoru klientov o spokojnosti so službami VÚB banky.

Tak ako aj v predchádzajúcich dotazníkoch z rokov 2008 – 2010, sme v prvých dvoch otázkach zisťovali pohlavie a vek žiadateľov. Pomer žien a mužov bol približne rovnaký, čo sa týka veku, najviac žiadateľov bolo vo veku od 25 do 35 rokov vrátane, v percentuálnom vyjadrení je to 51% , ďalej nasleduje od 36 do 50 rokov 22%. Vekové skupiny od 18 do 24 rokov a od 51 rokov do 65 rokov boli zastúpené najmenej, v percentuálnom vyjadrení 18% a 9%.

V tretej otázke sme sa v dotazníku klientov VÚB banky opäť pýtali na to, koľkokrát už žiadali o hypotekárny úver. Z prieskumu vyplýva, že až 52% klientov žiadalo o hypotekárny úver 2 až 4 krát. Jednu žiadosť o hypotekárny úver si podalo 39% klientov a 5 a viac krát 9% klientov. V štvrtej otázke sme sa pýtali klientov na iné banky okrem VÚB banky, v ktorých žiadali o hypotekárny úver. Najviac klientov žiadalo o hypotekárny úver opäť v Tatra banke 36%. Nasleduje Slovenská sporiteľňa 19% a ostaté banky 31%.

Najčastejšia odpoveď na piatu otázku „Koľko dní ste čakali na stanovisko banky k posúdeniu Vašej bonity - certifikáciu“, bola 2 dni 38%, ďalej 3 dni 33%, 5 a viac dní 20% a 1 deň 9% opýtaných klientov. Na siedmu otázku, ktorá sa týkala čakacej doby na posúdenie hodnoty zabezpečenia nehnuteľnosti odpovedalo najviac klientov 3 dni 42%, potom 2 dni 32%, 5 a viac dní 18% a najmenej 1 deň 8%.

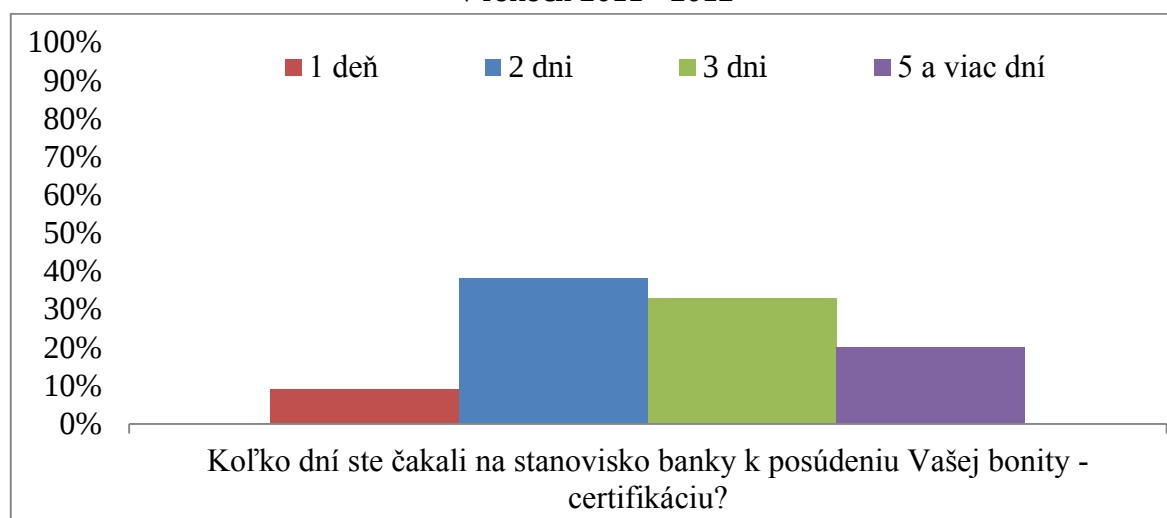
Za najväčšie pozitívum (otázka č. 6) považovali klienti opäť detailné vysvetlenie celého procesu pracovníkom 36,07%, ostatné pozitíva 33,61% a rýchlosť vybavenia žiadosti odpovedalo 30,33%. Za najväčšie negatívum (otázka č. 8) označili klienti ostatné negatíva 62,26%, kde sme ráтали aj nevyplnenú otázku a už len 22,64% klientov v porovnaní z dotazníkovým prieskumom počas rokov 2008 – 2010, označilo možnosť dlhé čakanie na stanovisko o schválení, respektíve zamietnutí žiadosti o hypotekárny úver a 15,09% klientov označilo zlú informovanosť za strany banky.

Otázka č. 9 poskytovala päť odpovedí, najviac klientov odpovedalo na piatu odpoveď, kde mohli napísať dôvod, prečo si vybrali práve VÚB banku ako banku pre poskytnutie hypotekárneho úveru. Z prvých štyroch odpovedí, si najviac klientov vybralo odpoveď „Lebo im vie banka posúdiť ich príjmy a výdavky v priebehu jedného dňa, ešte

predtým, ako si začnú vybavovať doklady k nehnuteľnosti“. Až 86 klientom zo 100 opýtaných bola žiadosť o hypotekárny úver schválená.

V dotazníkovom prieskume, ktorý sa uskutočnil počas rokov 2011 - 2012 boli pre náš empirický výskum rozhodujúce otázky č. 5, 7 a 8. V nich sme skúmali celkový priebeh spracovania hypotekárneho úveru, pričom rozhodujúce bolo zhodnotiť celkovú výkonnosť tak celého procesu, ako aj samotnú spokojnosť klienta s dobou trvania celého procesu spracovania hypotekárneho úveru po implementácii navrhnutého projektu Optimalizácia v auguste 2011. Návratnosť dotazníkov bola 100%. V nižšie uvedených grafoch je znázornené percentuálne vyjadrenie jednotlivých odpovedí vybranej vzorky klientov.

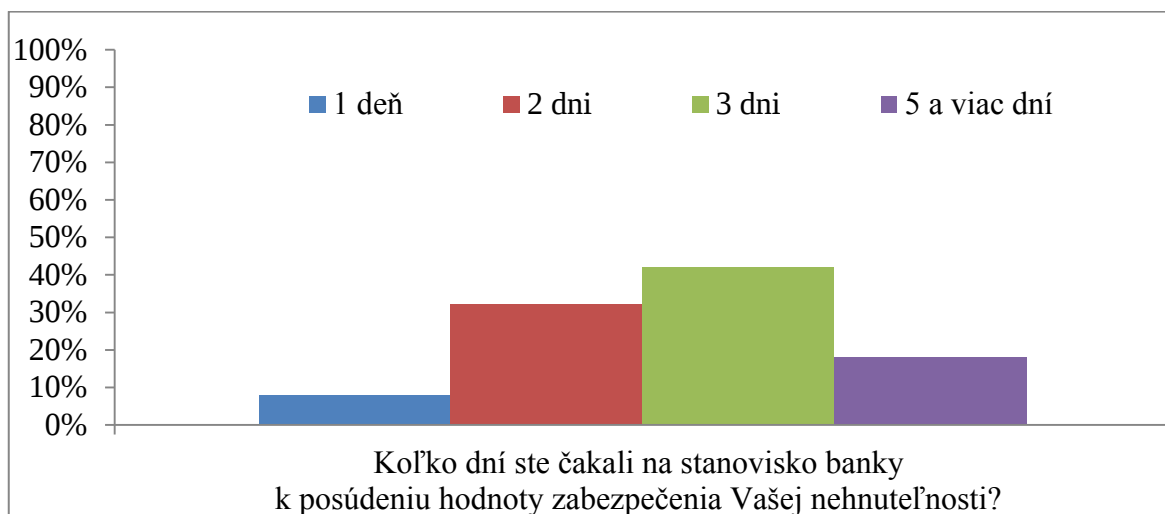
Graf 12 Vyhodnotenie otázky č. 5 z dotazníkového prieskumu spokojnosti klientov v rokoch 2011 - 2012



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako už bolo vyššie spomenuté v tejto otázke sme sa v dotazníku klientov VÚB banky pýtali, koľko dní čakali na stanovisko banky k posúdeniu svojej bonity – certifikáciu. Z prieskumu vyplýva, že 38% klientov čakalo na stanovisko iba 2 dni, 33% klientov 3 dni, 5 a viac dní už iba 20% a 1 deň 9% opýtaných klientov. Z odpovedí jasne vyplýva, že najviac klientov čakalo na stanovisko 2 pracovné dni, čo je prvým signálom, že implementáciu navrhnutého projektu Optimalizácia pozitívne hodnotia aj klienti VÚB banky.

Graf 13 Vyhodnotenie otázky č. 7 z dotazníkového prieskumu spokojnosti klientov
v rokoch 2011 - 2012

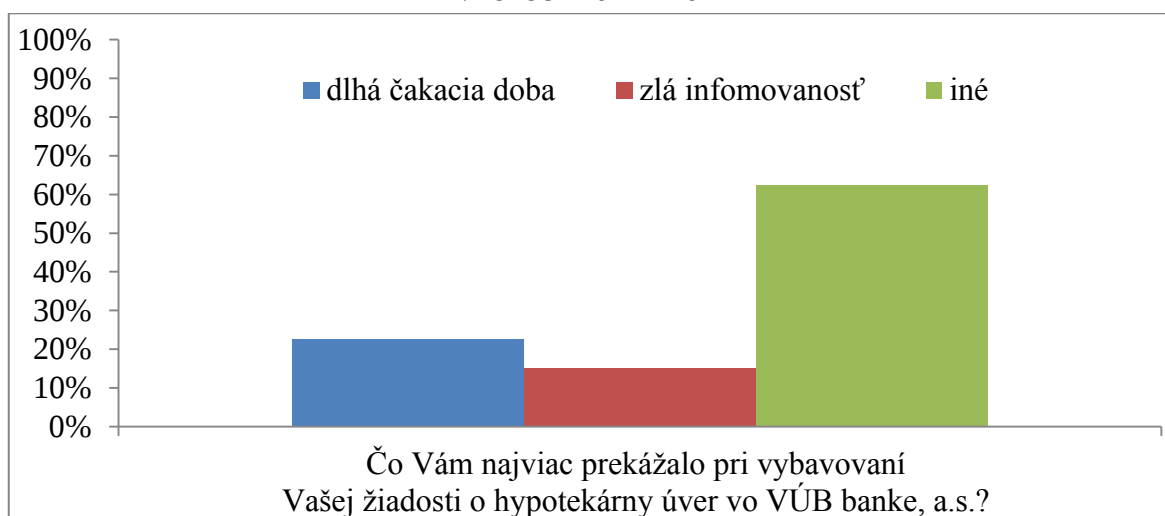


Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe 13 sú percentuálne vyjadrené odpovede na siedmu otázku z dotazníkového prieskumu. Najčastejšou odpoveďou na otázku „Koľko dní ste čakali na stanovisko banky k posúdeniu hodnoty zabezpečenia Vašej nehnuteľnosti?“ bola 3 dni, čo percentuálne predstavuje 42% klientov, potom 2 dni 32%, 5 a viac dní už iba 18%.

Z prieskumu jasne vyplýva, že implementácia navrhnutého projektu Optimalizácia má pozitívny vplyv aj na druhú fázu procesu týkajúcu sa posúdenia hodnoty zabezpečenia.

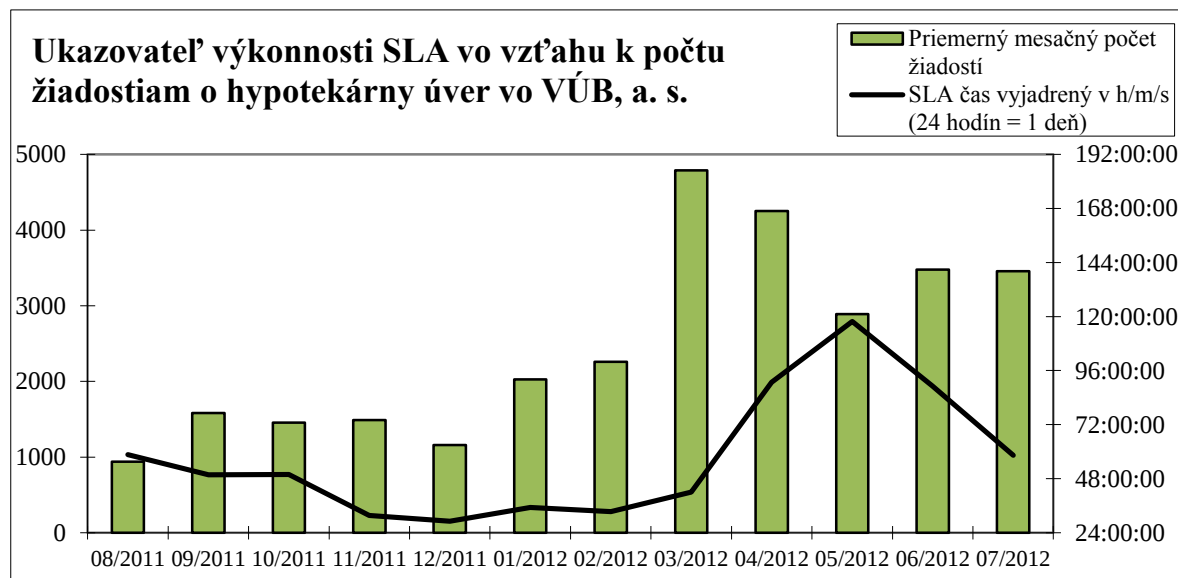
Graf 14 Vyhodnotenie otázky č. 8 z dotazníkového prieskumu spokojnosti klientov
v rokoch 2011 - 2012



Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe 14 sme percentuálne vyhodnotili odpovede na otázku „Čo Vám najviac prekážalo pri vybavovaní Vašej žiadosti o hypotekárny úver vo VÚB banke, a.s.“? Z grafu jednoznačne vyplýva, že za najväčšie negatívum už klienti nepovažujú dlhé čakanie na stanovisko. Túto možnosť uviedlo len 22,64 % klientov. Pozitívne výsledky vykazuje aj ukazovateľ výkonnosti SLA, ktorý je vyhodnotený na grafoch 15 a 16.

Graf 15 Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov -
CERTIFIKÁCIA za obdobie 08/2011 – 07/2012

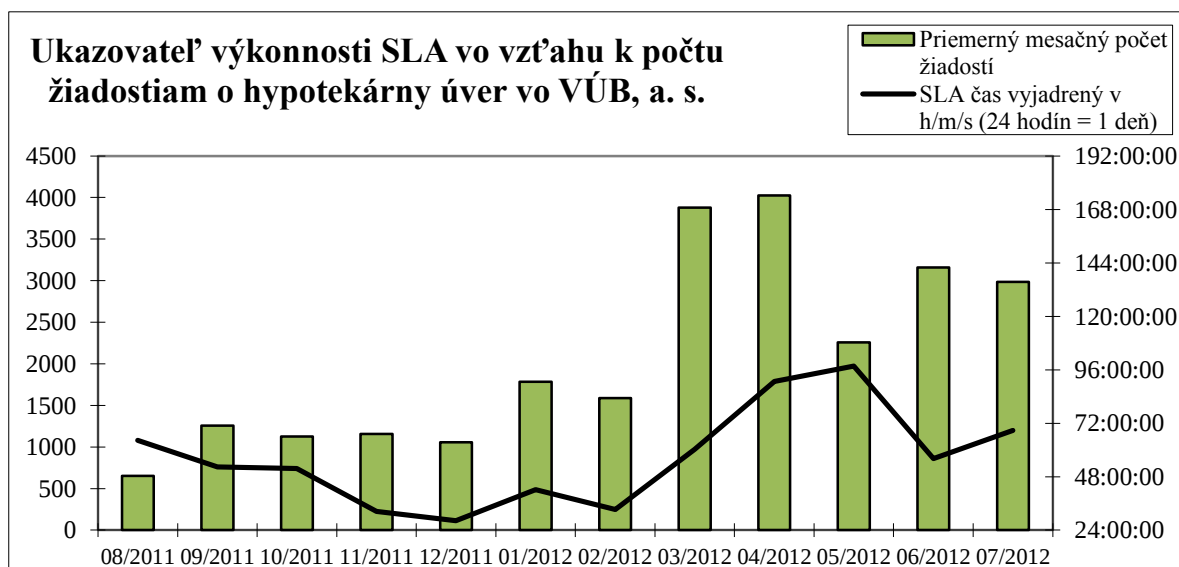


Zdroj: vlastné spracovanie¹⁹⁶

Na grafe 15 je znázornená krivka ukazovateľa výkonnosti SLA vo vzťahu k prijatým žiadostiam o hypotekárny úver od augusta 2011 po júl 2012. Graf zobrazuje prvú fázu rozdeleného procesu spracovania hypotekárnych úverov – certifikácia. V priebehu tohto obdobia ukazovateľ výkonnosti spĺňal stanovené SLA limity, ktoré boli pri implementácii navrhnutého projektu Optimalizácia stanovené. Menší výkyv tohto ukazovateľa sa zaznamenal v mesiacoch apríl a máj 2012, kedy bol ukazovateľ SLA prekročený o jeden deň. Bolo to z dôvodu mediálnej kampane, počas ktorej sa navýšil počet žiadosti o hypotekárny úver v priemere na 4 789 za mesiac.

¹⁹⁶ Priemerný mesačný počet žiadostí o HÚ v Grafe 15 zahŕňa iba reálne spracované hypotekárne úvery, ktoré prešli celým procesom spracovania. Do tohto počtu sa nezahrnuli certifikáty, úvery poskytované nadštandardným klientom so skrátenou dobou spracovania úveru, zamestnanecké úvery, opravy hypotekárnych úverov na požiadanie klienta, ani zmeny zmluvných podmienok úveru. Údaje ku Grafu 15 sú uvedené v Prílohe 5.

Graf 16 Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov -
ŠPECIFIKÁCIA za obdobie 08/2011 – 07/2012



Zdroj: vlastné spracovanie¹⁹⁷

Druhá fáza procesu spracovania hypotekárnych úverov – špecifikácia je znázornená na grafe 16. Od augusta 2011 po júl 2012 sa ukazovateľ výkonnosti SLA plnil na 100% s výnimkou mesiacov apríl a máj 2012. Ako už bolo vyššie spomenuté, bolo to z dôvodu mediálnej kampane. Ukazovateľ SLA v týchto mesiacoch bol prekročený v apríli o 18 hodín, v máji o 1 deň a 1 hodinu.

Záver k výsledkom empirického výskumu po implementácii navrhnutého projektu Optimalizácia

Oba prieskumy o hodnotení procesu spracovania hypotekárneho úveru, ktoré boli zrealizované v rokoch 2008 – 2010 a v rokoch 2011 – 2012, mali pre účely tejto dizertačnej práce veľký význam. Porovnaním oboch prieskumov by sme chceli v závere tejto časti práce poukázať na pozitíva, ktoré do procesu spracovania hypotekárnych úverov priniesol navrhnutý projekt Optimalizácia.

Na oboch prieskumoch sa zúčastnilo spolu 200 rôznych žiadateľov o hypotekárny úver v rámci VÚB banky. V oboch dotazníkových prieskumoch zrealizovaných v rokoch 2008 – 2010 a 2011 – 2012 mali pre náš empirický výskum najväčší prínos odpovede

¹⁹⁷ Priemerný mesačný počet žiadostí o HÚ v Grafe 16 zahŕňa iba reálne spracované hypotekárne úvery, ktoré prešli celým procesom spracovania. Do tohto počtu sa nezahrnuli certifikáty, úvery poskytované nadštandardným klientom so skrátenou dobou spracovania úveru, zamestnanecké úvery, opravy hypotekárnych úverov na požiadanie klienta, ani zmeny zmluvných podmienok úveru. Údaje ku Grafu 16 sú uvedené v Prílohe 5.

týkajúce sa celkovej výkonnosti procesu spracovania hypotekárneho úveru a tiež spokojnosti klientov s dobou trvania hypotekárneho procesu. Odpovede na vyššie uvedené otázky nám priniesol pohľad na proces spracovania hypotekárneho úveru zo strany klientov. Ich odpovede považujeme za prínosné, pretože práve tie odzrkadľujú nielen priebeh procesu spracovania ich žiadostí, ale predovšetkým dobu spracovania hypotekárnych úverov, ktorá v tejto práci zohráva veľmi významnú úlohu. Percentuálne vyhodnotenie vyššie uvedených otázok dotazníkových prieskumov za obe obdobia sme zosumarizovali v tabuľke 13.

Tabuľka 13 Percentuálne vyhodnotenie otázok z dotazníkových prieskumov za obe obdobia

Otázky z prieskumu v rokoch 2008 – 2010	Vyhodnotenie v %	Odpovede
Koľko dní ste čakali na stanovisko banky k Vašej žiadosti o hypotekárny úver?	61 %	5 - 6 a viac dní
Čo Vám najviac prekážalo pri vybavovaní Vašej žiadosti o hypotekárny úver vo VÚB, a. s.?	51,39 %	Dlhá čakacia doba
Otázky z prieskumu v rokoch 2011 – 2012	Vyhodnotenie v %	Odpovede
Koľko dní ste čakali na stanovisko banky k posúdeniu Vašej bonity – certifikácia?	80 %	1 – 3 dni
Koľko dní ste čakali na stanovisko banky k posúdeniu hodnoty zabezpečenia Vašej nehnuteľnosti?	82 %	1 – 3 dni
Čo Vám najviac prekážalo pri vybavovaní Vašej žiadosti o hypotekárny úver vo VÚB, a. s.?	22,64 %	Iné dôvody

Zdroj: vlastné spracovanie

Po implementácii procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov v roku 2007 sme uskutočnili dotazníkový prieskum spokojnosti klientov s ich vybavovaním žiadosti o hypotekárny úver. Prínosom tohto prieskumu bolo zistenie, že klienti na vybavenie svojej žiadosti o hypotekárny úver čakajú viac ako 5 pracovných dní. Percento uvedené v tabuľke zohľadňuje odpovede 5 dní a 6 a viac dní. Po implementácii navrhnutého projektu Optimalizácia sme v dotazníkovom prieskume z rokov 2011 – 2012 znovu vyhodnocovali tú istú otázku pre obe fázy rozdeleného procesu spracovania hypotekárnych úverov. Z tabuľky je vidieť, že doba spracovania sa pri oboch fázach upravila na 1 – 3 dni. Kým v otázkach o vyjadrení názoru klientov na nedostatky spojené s vybavovaním žiadosti o hypotekárny úver v rokoch 2008 - 2010 klienti uvádzali dlhú

čakáciu dobu, v rokoch 2011 – 2012 už danú odpoveď uviedlo len 22 %. Podľa nášho názoru je dôvodom tohto výsledku práve implementáciu navrhnutého projektu Optimalizácia, nakoľko aj klienti túto zmenu v procese vnímali pozitívne.

Z dotazníkových prieskumov a sledovania ukazovateľa výkonnosti SLA možno konštatovať, že navrhnutý projekt Optimalizácia vo VÚB banke dosiahol pozitívne výsledky tak na strane klientov, ako aj na strane vedenia banky. Záverečná analýza a interpretácia dosiahnutých výsledkov, overovanie hypotéz, formulované odporúčania k predmetnej problematike, ako aj prínosy predkladanej práce sú obsahovou náplňou samotnej kapitoly Diskusia, ktorá predstavuje logické završenie analyzovanej problematiky.

5 DISKUSIA

Záverečná kapitola dizertačnej práce je zameraná na sumarizovanie výsledkov v oblasti implementácie procesného prístupu v organizácii bankového sektora. Obsahom kapitoly je zhodnotenie výsledkov empirického skúmania a výsledkov výskumu vrátane overovania hypotéz, ktoré budú viesť k formulácii predpokladaných prínosov pre teóriu a prax. Súčasťou kapitoly je aj formulácia návrhov a odporúčaní pre skvalitnenie implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárneho úveru v organizácii bankového sektora spolu s námetmi na ďalší výskum, ktorý by mal viesť k ďalšiemu skvalitneniu riešenej problematiky.

5.1 Zhodnotenie výsledkov empirického skúmania

Teoretickú časť dizertačnej práce sme orientovali na vymedzenie a definovanie pojmov, názorov a prístupov na vnímanie procesného manažmentu a jeho podiel na výkonnosti organizácie. Samostatná časť teoretických poznatkov bola venovaná skúmaniu implementácie procesného prístupu v organizáciách bankového sektora. Bázou pre spracovanie komplexného pohľadu problematiky boli poznatky a informácie čerpané z domácich a zahraničných literárnych zdrojov.

Zhodnotením teoretických poznatkov a názorov o vývoji procesného manažmentu, prístupov v procesnom riadení, jednotlivých alternatív implementácie procesného manažmentu v organizáciách sme teoretické poznatky podrobili tak skúmaniu súčasného stavu procesného riadenia v siedmich organizáciách bankového sektora, ako aj skúmaniu implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov v nami vybranej organizácii bankového sektora – VÚB banke.

Skúmanie súčasného stavu procesného riadenia v siedmich bankových organizáciách sme vykonali metódou dotazníkového prieskumu a metódou rozhovoru s manažermi v niektorých z nich a môžeme ho vyhodnotiť ako úspešné. Výsledky empirického prieskumu zamerané na analýzu súčasného stavu procesného riadenia v organizáciách bankového sektora poukázali na vysokú úroveň procesného riadenia vo vybraných organizáciách bankového sektora SR.

Následne sme skúmaniu podrobili vybranú organizáciu z bankového sektora, konkrétne VÚB banku, v ktorej sme na základe analýzy zhodnotili vývoj procesu

spracovania hypotekárneho úveru v súvislosti s implementáciou procesného prístupu do tohto procesu prepojenú s výkonnosťou. Implementácia procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov bola vo VÚB banke uskutočnená v roku 2007. Implementáciu procesného prístupu do procesu spracovania hypotekárnych úverov sme vyhodnotili prieskumom spokojnosti klientov týkajúcich sa poskytovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke v rokoch 2008 – 2010.

Dotazníkovým prieskumom uskutočneným v rokoch 2008 – 2010 sme na vzorke 100 žiadateľov o hypotekárny úver skúmali ich spokojnosť s procesom poskytovania hypotekárnych úverov. Dotazník pozostával z desiatich otázok, pričom pre účely tejto práce sme sa zamerali na vyhodnotenie troch otázok zo spomínaného dotazníka. Na základe odpovedí sme zhodnotili výkonnosť implementovaného procesného prístupu do procesu spracovania hypotekárnych úverov ako aj samotnú spokojnosť žiadateľov s dobou trvania celého procesu. V závere vyhodnotenia prieskumu spokojnosti klientov s poskytovaním hypotekárnych úverov po implementácii procesu spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke môžeme poukázať na nadpolovičnú nespokojnosť klientov s dobou spracovania hypotekárnych úverov. Tento prieskum bol podporený analýzou interného ukazovateľa výkonnosti SLA vytvoreného VÚB bankou pre sledovanie a monitorovanie výkonnosti celého procesu. Prieskumom skúmania vývoja ukazovateľa výkonnosti SLA počas tohto obdobia sme zistili, že v niektorých mesiacoch sa limit pre stanovenie ukazovateľa SLA nedodržiaval. Následne nato sme uskutočnili analýzu možných negatívnych príčin, ktoré by mohli byť dôvodom týchto výsledkov.

Následným skúmaním sme vyhodnotili tri dôvody, ktoré dobu spracovania hypotekárnych úverov predlžovali. Za hlavný dôvod predĺženia celého procesu počas týchto rokov považujeme percento zamietnutých úverov z dôvodu nevhodného predmetu zabezpečenia – nehnuteľnosti. Negatívny vplyv na proces spracovania hypotekárnych úverov mala i finančná kríza, na základe ktorej VÚB banka sprísnila podmienky poskytovania hypotekárnych úverov a to v konečnom dôsledku ovplyvnilo i predĺženie procesu spracovania hypotekárnych úverov. Sprísnenie úverových podmienok sa prejavovalo v duplicitnom kontrolovaní žiadateľov o hypotekárny úver a v žiadaní dodatočných dokladov k posúdeniu ich žiadosti.

Na základe zhodnotenia stavu implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov a riadenia výkonnosti organizácie sme navrhli

skvalitniť proces spracovania hypotekárnych úverov pomocou optimalizácie s akceptovaním zmenených podmienok spôsobených existenciou finančnej krízy. Po implementácii návrhu projektu Optimalizácia v procese spracovania hypotekárnych úverov sme uskutočnili dotazníkový prieskum spokojnosti klientov týkajúcich sa poskytovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke v rokoch 2011 – 2012.

Dotazník pozostával z jedenástich otázok, pričom pre účely tejto práce sme sa zamerali na vyhodnotenie troch otázok zo spomínaného dotazníka. Na základe odpovedí sme opäť vyhodnotili výkonnosť už implementovaných zmien v procese spracovania hypotekárnych úverov ako aj samotnú spokojnosť žiadateľov s dobou trvania celého procesu. Prieskumom sme zistili, že žiadatelia o hypotekárny úver boli so zmenami zapracovanými do procesu spracovania veľmi spokojní. Tento prieskum bol, rovnako ako ten prvý, podporený analýzou interného ukazovateľa výkonnosti SLA vytvoreného VÚB bankou pre sledovanie a monitorovanie výkonnosti celého procesu. Prieskumom skúmania vývoja ukazovateľa výkonnosti SLA počas tohto obdobia môžeme konštatovať, že zmeny v procese spracovania hypotekárnych úverov pozitívne ovplyvnili celkovú výkonnosť procesu.

5.2 Verifikácia a závery výskumných hypotéz

Zhodnotením teoretických poznatkov o jednotlivých možnostiach implementácie procesného riadenia v organizáciách ako aj na základe praktických skúseností autora sme v úvode vymedzili hlavný cieľ dizertačnej práce.

Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo na základe analýzy a empirického skúmania poukázať na význam implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora a na základe výsledkov empirického skúmania navrhnúť systém, ktorý by skvalitnil jeho implementáciu s cieľom podporiť výkonnosť a konkurencieschopnosť vybranej organizácie. Naplnenie hlavného cieľa práce sme plánovali dosiahnuť prostredníctvom čiastkových cieľov uvedených v druhej kapitole tejto práce. Vzhľadom na zvolenú tému dizertačnej práce a čiastkové ciele práce vedúce k jej spracovaniu, sme si stanovili výskumné hypotézy formulované v čiastkovom ciele 1, ktorých overovanie bolo predmetom výskumnej činnosti. Výsledky výskumných hypotéz sú čiastkovými výsledkami nami stanovenej východiskovej

hypotézy, ktorú sme si stanovili na základe čiastkových cieľov uvedených v druhej kapitole tejto práce.

Východiskovou hypotézou sme predpokladali pozitívny výsledok implementácie navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora, s akceptovaním zmenených podmienok spôsobených existenciou finančnej krízy, ktorá podporí výkonnosť tak celého procesu spracovania hypotekárneho úveru, ako aj celej organizácie. Výsledky overovania výskumných hypotéz sú prezentované v nasledujúcom texte.

Hypotéza 1: Negatívne dopady finančnej krízy sa stali dôvodom implementácie navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárneho úveru vo vybranej organizácii bankového sektora.

Na základe analýzy vybranej organizácie bankového sektora sme dotazníkových prieskumom o hodnotení procesu spracovania hypotekárnych úverov jednotlivými žiadateľmi VÚB banky v rokoch 2008 – 2010 zhodnotili súčasný stav implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov a riadenia výkonnosti organizácie. Pri skúmaní možných negatívnych príčin, ktoré by mohli byť dôvodom negatívnych výsledkov dotazníkového prieskumu v rokoch 2008 – 2010 o hodnotení procesu spracovania hypotekárnych úverov jednotlivými žiadateľmi VÚB banky sme vyhodnotili nasledovné:

- *Vysoké percento zamietnutých hypotekárnych úverov z dôvodu nevhodného predmetu zabezpečenia.* Zamietnutie žiadosti o hypotekárny úver z dôvodu nevhodného predmetu zabezpečenia bol jeden z faktorov, ktorý predĺžil proces spracovania hypotekárneho úveru. V prípade, že bola žiadosť zamietnutá z dôvodu nevhodného predmetu zabezpečenia, bol tento dôvod komunikovaný klientovi ako hlavný dôvod zamietnutej žiadosti. Príčinami zamietnutia však ale mohli byť aj iné neakceptovateľné parametre uvedené v žiadosti o hypotekárny úver, ktoré klientovi oznámené neboli. Žiadateľ o hypotekárny úver si tak po dostaní stanoviska o zamietnutí jeho žiadosti, dal predmetnú nehnuteľnosť do súladu s podmienkami VÚB banky a až následne nato znovu požiadal o hypotekárny úver. Častokrát sa však vyskytli prípady, (čo zohľadňuje vysoké percento zamietnutých hypotekárnych úver z dôvodu nevhodného predmetu zabezpečenia), že hoci

predmetná nehnuteľnosť už bola v súlade s podmienkami VÚB banky opätovne bola žiadosť o hypotekárny úver zamietnutá, tentoraz však pre iné dôvody. Proces sa teda následne nato musel niekoľkokrát zopakovať, čím sa predĺžila doba spracovania celého procesu.

- *Duplicitné posudzovanie tých istých žiadostí o hypotekárny úver.* Duplicitné posudzovanie nastalo v prípadoch zlyhania alebo stornovania žiadosti o hypotekárny úver. K zlyhaniu alebo stornovaniu žiadosti o hypotekárny úver mohlo prísť tak zo strany VÚB banky ako aj zo strany klienta. Obe možnosti spôsobili predĺženie spracovania hypotekárneho úveru.
- *Sprísnenie úverových štandardov v rokoch 2008 – 2010 v dôsledku finančnej krízy.* Pri skúmaní dopadov finančnej krízy na proces spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke sme počas týchto rokov identifikovali určité zmeny. VÚB banka pristúpila k úprave úverových štandardov a zaviedla sprísnenia pri posudzovaní úverového rizika. Sprísnenie úverových podmienok sa prejavovalo v duplicitnom kontrolovaní žiadateľov o hypotekárny úver a v žiadaní dodatočných dokladov k posúdeniu ich žiadosti. Podľa výsledkov z výročných správ (roky 2008 – 2010) však mala vyrovnanú úverovú politiku a stabilné portfólio. Počas týchto rokov však aj naďalej hľadala možnosti pre optimalizovanie procesu spracovania hypotekárnych úverov, ktoré by podporili výkonnosť celého procesu.

Záver k hypotéze 1: Na základe výsledkov empirického výskumu môžeme konštatovať, že finančná kríza nebola dôvodom implementácie navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora. Finančná kríza viedla k úprave úverových štandardov a zaviedla sprísnenia pri posudzovaní úverového rizika pri spracovaní žiadosti o hypotekárny úver, no nebola hlavným dôvodom implementácie navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov. Hlavným dôvodom implementácie navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora bolo vysoké percento zamietnutých hypotekárnych úverov z dôvodu nevhodného predmetu zabezpečenia.

Hypotéza 2: Implementáciou navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárneho úveru v organizácii bankového sektora dôjde k vyššej spokojnosti jej klientov.

Po vyhodnotení dôvodov vedúcich k zostaveniu návrhu implementácie projektu Optimalizácia do procesu spracovania hypotekárnych úverov sme spolu s tímom analytikov zabezpečených úverov zostavili projekt Optimalizácia. Hlavným cieľom projektu bolo vytvoriť jednoduchý a prehľadný proces spracovania žiadosti pre klienta v dvoch fázach. Prvá fáza procesu predstavuje posúdenie akceptačných kritérií a finančnej situácie žiadateľov o hypotekárny úver a druhá fáza predstavuje posúdenie predmetu zabezpečenia hypotekárneho úveru a účelu hypotekárneho úveru. Rozdelením procesu na dve fázy sa skracuje doba spracovania žiadosti o hypotekárny úver, čo vedie k vyššej spokojnosti klientov. Spokojnosť klientov bola preukázaná dotazníkovým prieskumom v rokoch 2011 – 2012, na ktorom sa zúčastnilo 100 žiadateľov o hypotekárny úver. Dotazník pozostával z jedenástich otázok, pričom pre účely tejto dizertačnej práce sme percentuálne vyhodnocovali iba tri otázky. V otázkach sme zisťovali spokojnosť klientov s rozdelením procesu spracovania ich žiadosti o hypotekárny úver a rovnako s dĺžkou trvania celého procesu. S dobou spracovania žiadosti o hypotekárny úver v prvej fázy – certifikácia, bolo spokojných až 80% žiadateľov, s druhou fázou – špecifikácia až 82%.

Záver k hypotéze 2: Na základe výsledkov empirického výskumu môžeme konštatovať, že implementáciou navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov v organizácii bankového sektora došlo k vyššej spokojnosti jej klientov.

Hypotéza 3: Implementáciou navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárneho úveru v organizácii bankového sektora sa podporí výkonnosť nielen samotného procesu, ale i celej organizácie.

Dotazníkový prieskum v rokoch 2011 – 2012 poukázal na spokojnosť klientov s výkonnosťou procesu spracovania hypotekárnych úverov. Paralelne s ním sme skúmanie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov podporili analýzou interného ukazovateľa výkonnosti SLA vytvoreného VÚB bankou pre sledovanie a monitorovanie výkonnosti celého procesu. Prieskumom skúmania vývoja ukazovateľa výkonnosti SLA počas tohto obdobia môžeme konštatovať, že implementácia navrhnutého procesného

prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov pozitívne ovplyvnila celkovú výkonnosť procesu, nakoľko počas sledovaného obdobia ukazovateľ SLA spĺňal stanovené limity pre obe fázy, čo sa odrazilo aj na výkonnosti organizácie. VÚB banka poskytla v roku 2011¹⁹⁸ hypotekárne úvery v objeme 2 534 845 eur, čo je o 221 980 eur viac v porovnaní s rokom 2010. Po implementácii navrhnutého procesného prístupu v hypotekárnom procese VÚB banka uskutočnila dve mediálne kampane zamerané na garantovanie doby spracovania žiadostí o hypotekárne úvery. Obe kampane viedli k zvýšenému objemu hypotekárnych úverov.

Záver k hypotéze 3: Na základe výsledkov empirického výskumu môžeme konštatovať, že implementáciou navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov v organizácii bankového sektora sa podporila výkonnosť nielen samotného procesu, ale i celej organizácie.

Hypotéza 4: Implementáciou navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárneho úveru v organizácii bankového sektora sa zvýši jej konkurencieschopnosť na trhu v porovnaní s inými organizáciami bankového sektora.

Pre zhodnotenie súčasného stavu procesného manažmentu v organizáciách bankového sektora sme uskutočnili empirický výskum v siedmich organizáciách bankového sektora. Zhodnotením empirického výskumu sme poukázali na vysokú úroveň procesného riadenia vo vybraných organizáciách bankového sektora SR. Pre hlbšiu analýzu súčasného stavu procesného riadenia sme zostavili neštruktúrovaný rozhovor. Schéma otázok rozhovoru je uvedená v Prílohe 4. Oslovili sme manažerov tých organizácií, ktoré majú popredné miesto na slovenskom bankovom trhu a sú pre VÚB banku silnými konkurentmi. Hlavným cieľom týchto rozhovorov bolo preskúmať, ktoré organizácie okrem VÚB banky majú implementovaný procesný prístup v procese spracovania hypotekárnych úverov. Keďže sa dotazníkovým prieskumom preukázalo, že procesný prístup na sledovanie výkonu vo svojich organizáciách využívajú, zaujímalo nás, či majú implementované ukazovatele výkonnosti v procese spracovania hypotekárnych úverov a aké sú limity týchto ukazovateľov. Z prieskumu vyplynulo, že takmer všetky organizácie

198 *Výročná správa VÚB, a. s. 2010.* 87 s. [cit. 2012.09.17.] Dostupné na internete: <<http://www.vub.sk/files/sekundarna-navigacia/informacny-servis/informacie-pre-akcionarov-vub-a.s/bod-6-programu-rvz-4.4.2011-vyrocnna-sprava-opravena.pdf>>.

Výročná správa VÚB, a. s. 2011. 85 s. [cit. 2012.09.17.] Dostupné na internete: <<http://www.vub.sk/files/sekundarna-navigacia/informacny-servis/informacie-pre-akcionarov-vub-a.s/bod-6-programu-rvz-3.4.2012-vyrocnna-sprava-vub-a.s-2011.pdf>>.

bankového sektora majú implementovaný procesný prístup v procese spracovania hypotekárneho úveru, s výnimkou jednej, ktorú pre účely tejto dizertačnej práce nebudeme menovať.

Metódu neštruktúrovaného rozhovoru sme uplatnili so zástupcami Tatra banky, a.s. (TB), Slovenskej Sporiteľne, a.s. (SLSP), Poštovej banky, a.s. (PB), Unicredit banky, a.s. (UNI), OTP banky, a.s. a Československej obchodnej banky, a.s. (ČSOB). Súhrn odpovedí na otázky neštruktúrovaného rozhovoru je zhrnutý v tabuľke 14.

Tabuľka 14 Súhrn odpovedí bankových organizácií na otázky neštruktúrovaného rozhovoru

Otázky neštruktúrovaného rozhovoru	TB banka	SLSP banka	ČSOB banka	UNI banka	OTP banka	PB banka
Koľko oddelení vstupuje do procesu spracovania HÚ?	2	1	1	2	2	1
Je vo Vašej organizácii celý proces spracovania HÚ automatizovaný?	Len z časti	Áno	Áno	Áno	Áno	Len z časti
Využíva Vaša organizácia pri spracovaní HÚ Workflow?	Nie	Áno	Áno	Áno	Áno	Nie
Koľko pracovníkov vo Vašej organizácii do procesu spracovania HÚ vstupuje?	Veľa	5	4	Veľa	4	4
Využívate ukazovateľ na meranie výkonnosti procesu spracovania HÚ?	Áno	Áno	Áno	Nie	Áno	Nie
Aké sú limity ukazovateľa výkonnosti pre spracovanie žiadosti o HÚ?	5 dní	5 dní	5 dní	4 dni	5 dní	5 dní
Využíva Vaša organizácia LTV politiku pri posudzovaní žiadosti o HÚ?	Áno	Áno	Áno	Nie	Áno	Áno

Zdroj: vlastné spracovanie

Súhrn odpovedí uvedených v tabuľke 16 poukazuje na dosiahnutý stupeň implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov. Kým organizácie bankového sektora ako SLSP banka, ČSOB banka, OTP banka a Unicredit banka majú proces spracovania hypotekárnych úverov plne automatizovaný, Tatra banka a Poštová banka vykazujú plnú automatizáciu len z časti. Dve organizácie bankového sektora uviedli, že k spracovaniu hypotekárnych úverov nepoužívajú workflow systém. Prepojenie výkonnosti s procesom spracovania hypotekárnych úverov uviedli štyri organizácie bankového sektora.

Vykonaním neštruktúrovaných rozhovorov so zástupcami organizácií bankového sektora uvedenými v tabuľke 16 môžeme poukázať na skutočnosť, že ani jedna z uvedených organizácií nemá proces spracovania hypotekárnych úverov rozdelený na dve fázy. Vo všetkých organizáciách bankového sektora uvedených v tabuľke 16 sa všetky fázy spracovania hypotekárnych úverov posudzujú spoločne. Práve z tohto dôvodu sú ich ukazovatele výkonnosti nastavené na 5 pracovných dní. Zhodnotenie odpovedí z neštruktúrovaných rozhovorov vedie k záveru, že implementácia navrhnutého projektu Optimalizácia v procese spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke predstavuje jednoznačnú konkurenčnú výhodu oproti vyššie uvedeným organizáciám bankového sektora. Limity ukazovateľa výkonnosti pre obe fázy spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke sú stanovené nad 3 pracovné dni.

Záver k hypotéze 4: Na základe výsledkov empirického výskumu môžeme konštatovať, že implementáciou navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov v organizácii bankového sektora sa zvýšila jej konkurencieschopnosť na trhu v porovnaní s inými organizáciami bankového sektora. Prieskumom v iných bankách na Slovensku sme preukázali, že VÚB banka ako jediná na Slovensku má proces spracovania hypotekárneho úveru rozdelený na dva samostatné procesy, ktoré urýchľujú posudzovanie žiadosti o hypotekárny úver. K tejto jednoznačnej konkurenčnej výhode vo veľkej miere prispela aj implementácia navrhnutého projektu Optimalizácie v auguste 2011, čím sa výkonnosť celého procesu podporila. Vďaka veľkému objemu poskytnutých hypotekárnych úverov, VÚB banka zaujala prvé miesto medzi všetkými bankovými organizáciami na slovenskom trhu.¹⁹⁹ VÚB banka však aj naďalej svoj proces spracovania zdokonaľuje a hľadá nové a nové možnosti, ako výkonnosť celého procesu ešte viac zoptimalizovať a svoje prvé miesto si obhájiť aj v nasledujúcich rokoch.

Zhodnotenie výsledkov dosiahnutých z overenia výskumných hypotéz následne vedie k záveru stanovenej východiskovej hypotézy. Na základe realizovaného výskumu a čiastkových záverov z overenia výskumných hypotéz môžeme konštatovať, že implementácia navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke pri akceptovaní zmenených podmienok spôsobených existenciou finančnej krízy podporila výkonnosť tak celého procesu spracovania hypotekárnych

¹⁹⁹ *VÚB po tretíkrát bankou roka.* 2011. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: <<http://www.vub.sk/tlacove-centrum/tlacove-spravy/rok-2011/vub-po-tretikrat-bankou-roka.html>>.

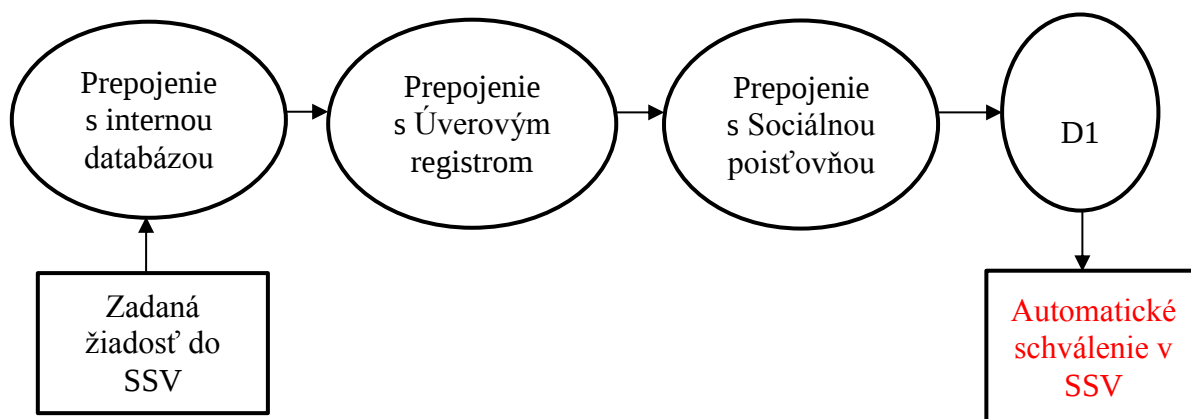
úverov, ako aj celej organizácie. Zo štyroch naformulovaných hypotéz, došlo k potvrdeniu hypotézy druhej, tretej a štvrtej. Hypotéza 1 nebola primárne potvrdená na konkrétnom prípade VÚB banky. K overeniu východiskovej hypotézy sme dospeli cez stanovené výskumné hypotézy.

5.3 Návrhy a odporúčania k implementácii navrhnutého procesného prístupu v organizácii bankového sektora

Po úspešnom implementovaní navrhnutého projektu Optimalizácia v procese spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke v auguste 2011 by sme v tejto časti práce chceli navrhnúť ďalšie odporúčania pre skvalitnenie procesu tak z pohľadu banky, ako aj klienta. Danými odporúčaniami by sa proces mohol ešte viac zefektívniť, čo by prispelo k jeho vyššej výkonnosti a následne i spokojnosti klientov. Na základe vyššie uvedeného, by sme na podporu výkonnosti procesu, odporučili nasledovné:

Automatizácia prvej fázy – certifikácie. Návrh spočíva v automatickom vyhodnocovaní bonity žiadateľa o hypotekárny úver na základe vopred stanovených parametrov. Stanovené parametre jednotlivých žiadateľov o hypotekárny úver by mali byť stanovené na základe vopred pripravenej analýzy, ktorá by v sebe zahŕňala všetky parametre potrebné ku schváleniu žiadosti o hypotekárny úver. Automatizáciu prvej fázy – certifikácie by sme navrhovali pre žiadateľov, ktorí pracujú na trvalý pracovný pomer dlhšie ako jeden rok, nemajú žiadne delikvencie na iných úverových produktoch a ich požadovaná výška hypotekárneho úveru nepresiahne 30 000 eur. Cieľom návrhu automatizácie prvej fázy certifikácie je urýchliť proces spracovania hypotekárnych úverov. Myšlienka automatizácie prvej fázy certifikácia spočíva vo vyhodnotení vopred nastavených parametrov o žiadateľoch hypotekárneho úveru automatickým systémom bez zásahu úverového analytika. Navrhnutý model by v prvej fáze certifikácia vyzeral nasledovne:

Obrázok 25 Návrh automatizácie prvej fázy – certifikácie



Zdroj: vlastné spracovanie

Na obrázku 25 je znázornený navrhnutý model automatického posúdenia žiadosti o hypotekárny úver v prvej fáze certifikácie. Automatické posúdenie žiadosti o hypotekárny úver v prvej fáze certifikácie by bolo vykonané automaticky do niekoľkých sekúnd po tom, ako by predajca na retailovej pobočke v bankovej aplikácii SSV odoslal žiadosť. Žiadosť by sa z aplikácie SSV presunula do aplikácie RF. Automatické rozhodnutie by bolo založené na automatických požiadavkách. Pri odoslaní žiadosti o hypotekárny úver by aplikácia RF vyhodnotila jednotlivé informácie o klientovi z interných a externých databáz. Následne nato by D1 na základe vyhodnotenia predchádzajúcich informácií z externých a interných databáz automaticky priradila žiadateľovi o hypotekárny úver úrokovú sadzbu a schválenú, prípadne zamietnutú žiadosť by odoslala do bankovej aplikácie SSV na retailovej pobočke.

Implementáciou navrhnutého modelu by sa urýchlila doba spracovania žiadosti o hypotekárny úver prvej fázy certifikácie a rovnako tak by sa urýchlila komunikácia s klientom v súvislosti so zabezpečením všetkých podmienok potrebných k spracovaniu žiadosti o hypotekárny úver.

Percentuálne rozšírenie LTV politiky v druhej fáze – špecifikácia. V druhej fáze procesu spracovania hypotekárnych úverov sa posudzuje predmet zabezpečenia - nehnuteľnosť. Výšku hypotekárneho úveru v druhej fáze môže ovplyvniť hodnota zabezpečenia a aplikácia LTV politiky. Úrokovú sadzbu počas špecifikácie môžu rovnako ovplyvniť prirážky k úrokovej sadzby z dôvodu zmeny LTV politiky alebo zníženie úrokovej sadzby pridaním štátneho príspevku pre mladých. Návrh spočíva v rozšírení LTV

politiky. Rozšírenie LTV politiky by sa týkalo vyššieho percentuálneho ohodnotenia bytov a rodinných domov najmä v okolí väčších okresných miest.

Znížiť percento zamietnutých úverov z dôvodu nevhodného predmetu zabezpečenia.

Hoci sa percento zamietnutých hypotekárnych úverov na nevhodný predmet zabezpečenia po implementácii navrhnutého projektu Optimalizácia vo VÚB banke znížil o polovicu, napriek tomu by sme v tomto smere navrhli vykonanie optimalizačnej zmeny do druhej fázy procesu spracovania – špecifikácie a to nasledovne: v prípade zamietnutia žiadosti o hypotekárny úver na nevhodný predmet zabezpečenia, by mal klient 100% istotu, že je to jediný dôvod, pre ktorý mu bol úver zamietnutý. Po odstránení všetkých príčin neakceptovania jeho nehnuteľnosti navrhujeme, aby mu bola prvá fáza – certifikácia ponechaná v systéme a následne opätovne použitá ako východisko pre druhú fázu – špecifikácie, bez zásahu ľudského faktora. V súčasnosti je nutné, aby bola prvá fáza – certifikácia opätovne vykonaná analytikom oddelenia Retailového úverového rizika.

5.4 Námety pre ďalší výskum

Na základe teoretického a empirického skúmania, ale i záverov ku ktorým sme v dizertačnej práci dospeli, ukazuje sa, že ďalší výskum v súvislosti s procesom spracovania hypotekárnych úverov, by mohol byť smerovaný do týchto oblastí:

Oblasť 1

- Analýza úverového portfólia v súlade s procesom spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora.
- Analýza predajných techník hypotekárnych poradcov pri poskytovaní hypotekárnych úverov na pobočkách vo vybranej organizácii bankového sektora.
- Skúmanie analytického myslenia úverových analytikov pri rozhodovaní o schválení alebo zamietnutí hypotekárnych úverov v procese posudzovania žiadostí o hypotekárny úver vo vybranej organizácii bankového sektora.

Oblasť 2

- Analýza podmienok vybranej organizácie bankového sektora pri posudzovaní bonity žiadateľov o hypotekárny úver.
- Analýza podmienok vybranej organizácie bankového sektora pri posudzovaní predmetu zabezpečenia - nehnuteľnosti žiadateľov o hypotekárny úver.

- Analýza postupov pri zostavovaní podmienok čerpania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii v porovnaní s konkurenčnými organizáciami bankového sektora

Oblasť 3

- Analýza ďalších faktorov ovplyvňujúcich výkonnosť procesu spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii.
- Analýza možností odhaľovania úverových podvodov v procese spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora.

5.5 Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce

Zhodnotením teoretických a praktických poznatkov a názorov o vývoji procesného manažmentu, prístupov v procesnom riadení, jednotlivých alternatív implementácie procesného manažmentu v organizáciách sú v tejto časti práce prezentované teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce. Aplikáciou týchto poznatkov a vyjadrení sme dospeli k záverom, ktoré podporujú význam procesného prístupu tak v teoretickej aj ako v praktickej oblasti.

5.5.1 Teoretické prínosy dizertačnej práce

Teoretické prínosy dizertačnej práce spočívajú v zbere, utriedení a v sprehl'adnení najdôležitejších teoretických poznatkov o problematike procesného riadenia prepojenú s výkonnosťou v organizáciách. Skúmanie významu procesu a procesného riadenia nás priviedlo k záveru, že v teórii je značná rôznorodosť v ich definovaní a v bankovom sektore značne absentuje. Práve z tohto dôvodu sme teoretické poznatky a názory o vývoji procesného manažmentu, prístupov v procesnom riadení, jednotlivých alternatív implementácie procesného manažmentu v organizáciách podrobili tak skúmaniu súčasného stavu procesného riadenia v siedmich organizáciách bankového sektora, ako aj skúmaniu implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov v nami vybranej organizácii bankového sektora – VÚB banke. Výsledky tohto skúmania sa tak stali významným prínosom zhodnotenia teoretických poznatkov o alternatívach implementácie procesného manažmentu v praxi.

Teoretické prínosy sme podporili i empirickými poznatkami z praxe, ktoré bezprostredne súvisia s riešenou problematikou, ako aj formulovaním ďalších námetov

vedeckého bádania súvisiaceho s problematikou implementácie procesného prístupu v organizáciách bankového sektora.

5.5.2 Praktické prínosy dizertačnej práce

Praktické prínosy dizertačnej práce spočívajú v spoluúčasti autorky dizertačnej práce pri vypracovaní návrhu projektu Optimalizácia implementovaného v procese spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora. Návrhu projektu Optimalizácia predchádzala analýza vývoja procesu spracovania hypotekárneho úveru v súvislosti s implementáciou procesného prístupu v tomto procese prepojenú s výkonnosťou, v zhodnotení súčasného stavu implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora empirickým výskumom a následným skúmaním negatívnych príčin, ktoré vplývali negatívne na implementáciu procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov.

Zostavenie návrhu projektu Optimalizácia predstavuje najvýznamnejší praktický prínos tejto dizertačnej práce, ktorý obsahuje riešenie ako možno skvalitniť implementáciu procesného prístupu pomocou optimalizácie s akceptovaním zmenených podmienok spôsobených existenciou finančnej krízy. Jeho následnou implementáciou sa skvalitnil proces spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora, čo bolo preukázané vyhodnotením empirického výskumu s následným overením platnosti formulovaných hypotéz. K praktickým prínosom dizertačnej práce tiež zaradujeme formulovanie konkrétnych návrhov a odporúčaní, ktoré by mali viesť k zvýšeniu výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora. Spracovanie teoretických a praktických poznatkov by mohlo slúžiť ako metodický materiál pre organizácie bankového sektora, ktoré nemajú implementovaný procesný prístup v procese spracovania hypotekárnych úverov.

Záveru práce, ku ktorým sme dospeli na základe realizovaného teoretického a empirického výskumu, poukazujú na dôležitosť implementácie navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora a tiež na zvyšujúcu sa opodstatnenosť v súčasnom konkurenčnom boji o klienta. V praxi môžu byť tieto poznatky využité v organizáciách bankového sektora, ktoré sa môžu dopredu pripraviť na budúci vývoj a prispôbovať mu svoje procesy.

ZÁVER

Procesný manažment sa v posledných rokoch stal neoddeliteľnou súčasťou manažérskej praxe všetkých oblastí ekonomiky, ako alternatíva k tradičnému, funkčnému riadeniu. Priniesol úplne nový pohľad na fungovanie organizácie a na uspokojovanie potrieb jej klientov. Zlepšovanie procesov sa stalo hlavným cieľom každej organizácii bankového sektora. Rastie zložitosť procesov, zapája sa do nich viacero pracovníkov, procesy sa často menia a popri tom sú organizácie bankového sektora pod neustálym tlakom akcionárov na znižovanie nákladov, na obsluhu klienta a zvyšovanie výnosov. Tieto požiadavky ich nútia hľadať nové technológie a nové formy skvalitňovania interných procesov, ponúkať nové produkty a služby, neustále sa venovať optimalizácii procesov, merať ich výkonnosť a hľadať akékoľvek úspory. Konkurenčnou výhodou sa teda stáva kvalita, rýchlosť a presnosť práce pracovníkov, koordinácia činností a výmena znalostí, nakoľko zložitosť produktov a procesov si vyžaduje stále viac know-how a zapojenie viac ľudí do procesov.

Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo na základe analýzy a empirického skúmania poukázať na význam implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora a na základe výsledkov empirického skúmania navrhnúť systém, ktorý by skvalitnil jeho implementáciu s cieľom podporiť výkonnosť a konkurencieschopnosť vybranej organizácie.

Stanovený cieľ dizertačnej práce sa nám jej riešením podarilo naplniť. K naplneniu stanoveného cieľa nám dopomohli aj čiastkové ciele, ktoré sa týkali spracovania teoretických poznatkov o procesnom manažmente a jeho podiele na výkonnosti organizácie, skúmania vybranej organizácii z bankového sektora, konkrétne VÚB banky, v ktorej sme na základe analýzy zhodnotili vývoj procesu spracovania hypotekárneho úveru v súvislosti s implementáciou procesného prístupu do tohto procesu prepojenú s výkonnosťou. Následne sme na základe analýzy vybranej organizácie bankového sektora zhodnotili súčasný stav implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov a riadenia výkonnosti organizácie a navrhli sme možnosti skvalitnenia implementácie procesného prístupu pomocou optimalizácie s akceptovaním zmenených podmienok spôsobených existenciou finančnej krízy. Po implementácii navrhnutého systému skvalitnenia procesu spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej

organizácii bankového sektora sme následným empirickým výskumom overili platnosť hypotéz formulovaných v čiastkovom celi 1. Na základe záverov vyplývajúcich z empirického výskumu sme formulovali návrhy a odporúčania, ktoré by boli aplikovateľné nielen pre systém manažment vybranej organizácie bankového sektora, ale i pre celú teóriu a prax v oblasti manažmentu. Naplnenie cieľov bolo podporené využitím viacerých metód pri riešení dizertačnej práce, ktoré boli aplikované vo vzájomnej súvislosti a podmienenosti.

Hlavné prínosy práce spočívajú vo vypracovaní návrhu projektu Optimalizácia implementovaného v procese spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora, ktorému predchádzala analýza vývoja procesu spracovania hypotekárneho úveru vo vybranej organizácii bankového sektora v súvislosti s implementáciou procesného prístupu v tomto procese prepojenú s výkonnosťou, v zhodnotení súčasného stavu implementácie procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora empirickým výskumom, v skúmaní negatívnych príčin, ktoré vplývali negatívne na implementáciu procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov, v implementovaní navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov vo vybranej organizácii bankového sektora a v následnom vyhodnotení empirického výskumu s následným overením platnosti formulovaných hypotéz.

Na základe realizovaného výskumu a čiastkových záverov z overenia výskumných hypotéz môžeme konštatovať, že implementáciou navrhnutého procesného prístupu v procese spracovania hypotekárnych úverov vo VÚB banke sa pri akceptovaní zmenených podmienok spôsobených existenciou finančnej krízy podporila výkonnosť tak celého procesu spracovania hypotekárnych úverov, ako aj celej organizácie. Po implementácii projektu Optimalizácie v procese spracovania hypotekárnych úverov sa celý proces urýchlil, zvýšil požadovanú výkonnosť a zaručil pozitívne ohlasy zo strany klientov, čo bolo preukázané dotazníkovým prieskumom v rokoch 2011 – 2012 a tiež grafickým vývojom ukazovateľa výkonnosti. VÚB banka tak optimalizáciou získala konkurenčnú výhodu na bankovom trhu aj vďaka rýchlemu poskytovaniu hypotekárnych úverov a už tretíkrát po sebe si obhájila prvé miesto na Slovensku.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné zdroje

1. ALBERT, A. – ZEĽOVÁ, A. 2002. *Manažérstvo kvality na vysokých školách*. Košice : TU KIP, 2002. 127 s. ISBN 978-80-7099-769-7.
2. BELÁS, J. – SOBEK, O. 2000. *Retail banking. Teória a prax*. Bratislava : Eurounion, 2000. 83 s. ISBN 80-88984-12-2.
3. BOROVSKÝ, J. 2005. *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava : Eurounion, 2005. 142 s. ISBN 80-88984-66-1.
4. CROXFORD, H. – ABRAMSON, F. – JABLONOWSKI, A. 2005. *The art of better retail banking*. Chichester, England : John Wiley Sons, 2005. 302 s. ISBN 0-470-01320-6.
5. CURRID, CH. 1996. *Reengineering Tool kit: 15 Tools and Technologies for Reengineering Your Organization*. Rocklin : Prima Publishing, 1996. 320 s. ISBN 0-7615-0438-9.
6. DAVENPORT, T. H. 1993. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 337 s. ISBN 0-87584-366-2.
7. DEDOUCHOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
8. DOGAČ, A. 1998. *Workflow Management Systems and Interoperability*. Berlin : Springer, 1998. 524 s. ISBN 3-540-64411-3.
9. FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. 2010. *Reporting*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2.
10. GINN, D. 2007. *Guiding Successful Lean Six Sigma Projects*. Madison : Oriental Incorporated, 2007. 77 s. ISBN 1-884731-22-8.
11. GRASSEOVÁ, M. a kol. 2008. *Procesní řízení*. Brno : Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
12. HAMMER, M. 1996. *Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and lives*. New York : HarperCollins Publishers, 1996. 304 s. ISBN 0-88730-729-9.

13. HAMMER, M. – CHAMPY, J. 1995. *Reengineering – radikální proměna firmy*. Praha : Management Press, 1995. 371 s. ISBN 80-85603-73-X.
14. HAMMER, M. - CHAMPY, J. 2000. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-731-8038-3.
15. HARRINGTON, H. J. 1991. *Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and comperitiveness*. New York : McGraw-Hill, 1991. 274 s. ISBN 0-07-026768-5.
16. HORVÁTOVÁ, E. 2009. *Bankovníctvo*. Žilina : Georg, 2009. 318 s. ISBN 978-80-89401-03-1.
17. HORVÁTOVÁ, E. a kol. 2010. *Operácie komerčných bánk*. Bratislava : Ekonóm, 2010. 305 s. ISBN 978-80-225-2928-0.
18. HOSPODÁŘOVÁ, J. 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
19. HROMKOVÁ, L. – TUČKOVÁ, Z. 2008. *Reengineering podnikových procesů*. Zlín : Academia Centrum, 2008. 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.
20. HUŠEK, Z. - ŠUSTA, M. - PŮČEK, M. 2006. *Aplikace metody Balanced Scorecard ve veřejném sektoru*. Praha : NISP-PJ, 2006. 143 s. ISBN 80-02-01861-3.
21. CHARVÁT, J. 2006. *Firemní strategie pro praxi*. Praha : Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
22. IMAI, M. 1997. *Gemba Kaizen*. New York : McGraw-Hill, 1997. 384 s. ISBN 978-0-07-136816-2.
23. IMAI, M. 2004. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 272 s. ISBN 80-251-0461-3.
24. JÍLEK, J. 2000. *Finanční rizika*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. 635 s. ISBN 80-7169-579-3.
25. KAPLAN, R. S. - NORTON D. P. 1996. *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 323 s. ISBN 0-87584-651-3.
26. KELADA, J. N. 1996. *Integrating Reengineering with Total Quality*. Winsconsin : ASQ Quality Press, 1996. 471 s. ISBN 0-87389-339-5.
27. KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha : C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

28. KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2011. *Nová ekonomika: nové príležitosti?* Praha : C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.
29. KLIMÍKOVÁ, M. 2006. *Bankový manažment a marketing*. Bratislava : Ekonóm, 230 s. ISBN 80-225-2166-3.
30. KLIMÍKOVÁ, M. a kol. 2012. *Bankový manažment a marketing I*. Bratislava : Iris, 2012. 361 s. ISBN 978-80-89238-63-7.
31. KOTLER, P. a kol. 2007. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
32. KRYŠPÍN, L. 2005. *Ekonomika procesného manažmentu v zhode s požiadavkami normy ISO 9001: 2000*. Praha : Oeconomica, 2005. 53 s. ISBN 80-245-0965-2.
33. LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha : Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
34. LUKÁČOVÁ, R. – NOVÝ, I. a kol. 2004. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha : Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
35. MADISON, D. J. 2005. *Process Mapping, Process Improvement, and Process Management: A Practical Guide for Enhancing Work and Information Flow*. Chico : Paton Professional, 2005. 313 s. ISBN 978-1-932828-04-7.
36. MAJTÁN, M. 2008. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2008. 424 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
37. MANGANELLI, R. L. – KLEIN, M. M. 1996. *The reengineering handbook: a step-by-step guide to business transformation*. New York : AMACOM, 1996. 318 s. ISBN 0-8144-7923-5.
38. MATEIDES, A. a kol. 2006. *Manažérstvo kvality*. Bratislava : Epos, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4.
39. MATEIDES, A. 1999. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania : koncepty a skúsenosti*. Bratislava : EPOS, 1999. 270 s. ISBN 80-8057-113-9.
40. MLÁDKOVÁ, L. – JEDINÁK, P. 2009. *Management*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
41. MLÁDKOVÁ, L. 2005. *Moderní přístupy k managementu*. Praha : C.H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
42. PACÁKOVÁ, V. a kol. 2003. *Štatistika pre ekonómov*. Bratislava : Iura Edition, 2003. 347 s. ISBN 80-89047-74-2.

43. PACÁKOVÁ, V. a kol. 2005. *Štatistika pre ekonómov - zbierka príkladov*. Bratislava : Iura Edition, 2005. 177 s. ISBN 80-8078-032-3.
44. PITRA, Z. 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha : Ekopress Press, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.
45. PLAMÍNEK, J. 2008. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Praha : Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9.
46. REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha : Grada Publishing, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
47. ROBSON, M. – ULLAH, P. 1998. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. Praha : Management Press, 1998. 178 s. ISBN 80-85943-64-6.
48. ŘEPA, V. 2007. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Praha : Grada Publishing, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
49. ŘEPA, V. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha : Grada Publishing, 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.
50. ŘEZÁČ, J. 2009. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. Brno : Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
51. SLÁVIK, Š. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava : Sprint, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.
52. SLÁVIK, Š. 2009. *Strategický manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009. 395 s. ISBN 978-80-89393-08-4.
53. STRÁŽOVSKÁ, Ľ. – STRÁŽOVSKÁ, H. 2010. *Malé a stredné podniky - Základy*. Bratislava : Merkury, 2010. 131 s. ISBN 978-80-89458-07-3.
54. SVOZILOVÁ, A. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha : Grada Publishing, 2011. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
55. ŠMÍDA, F. 2011. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2011. 300 s. ISBN 978-80-247-6380-4.
56. ŠÚBERTOVÁ, E. 2004. *Družstevníctvo v procese globalizácie*. Bratislava : Kartprint, 2004. 193 s. ISBN 80-88870-34-8.
57. THOMASOVÁ, E. 2007. *Organizovanie*. Bratislava : Ekonom, 2007. 238 s. ISBN 978-80-225-2420-9.
58. TOMEK, G. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha : Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

59. TRUNEČEK, J. 1995. *Management I*. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1995. 217 s. ISBN 80-7079-929-3.
60. TRUNEČEK, J. 1997. *Management v informační společnosti*. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
61. TRUNEČEK, J. 1999. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha : Ediční oddělení VŠE, 1999. 164 s. ISBN 80-7079-083-0.
62. TVRDÍKOVÁ, M. 2008. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy*. Praha : Grada publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2728-8.
63. UČEŇ, P. 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha : Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
64. VERMA, N. 2009. *Business Process Management: Profiting from Process*. India : Global India Publications, 2009. 311 s. ISBN 978-81-907941-7-6.
65. VINŠ, P. – LIŠKA, V. 2005. *Rating*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2005. 109 s. ISBN 80-7179-807-X.
66. WAGNER, J. 2009. *Měření výkonnosti*. Praha : Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
67. ZUZÁK, R. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Časopisecké zdroje

1. BERYOVÁ, D. – FIALA, A. 2005. Měření nákladů na kvalitu ve výrobním procesu. In *Svět kvality*. ISSN 1211-2011, 2005, roč. 12, č. 4, s. 34-38.
2. ČURLEJOVÁ, L. - ŠTURC, B. 2010. K vybraným problémům finanční krize - příčiny finanční krize v USA. In *Evropské finanční systémy*. Brno : sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference, 2010. ISBN 978-80-210-5182-9, s. 126-129.
3. HRAŠKOVÁ, D. 2011. Benchmarking - porovnávanie podniku s konkurenciou. In *Finančný manažment a controlling v praxi*. ISSN 1337-7574, 2011, č. 1, s. 15-19.
4. HAMMER, M. 2007. Jak zlepšit provozní výkonnost. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2007, roč. 58, č. 9, s. 32-36.
5. JANATA, P. 2011. Performance management jako klíčová součást BI. In *Bankovníctví: měsíčník vydavatelství Economia*. ISSN 1212-4273, 2011, roč. 18, č. 5, s. 38-39.

6. MARINIČ, P. 2008. Komplexní přístup k měření firemní výkonnosti. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2008, roč. 43, č. 5, s. 48.
7. PAPULOVÁ, E. – PAPULA, J. 2003. Kontrola ako súčasť strategického manažmentu. In *Ekonomika, financie a manažment podniku – zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie FPM EU v Bratislave pri príležitosti 50. výročia jej založenia*. Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2003. ISBN 80-225-1759-3, s. 389-392.
8. STÝBLO, J. 2008. Výkonnosť firiem. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2008, roč. 43, č. 11, s. 25.
9. ŠOLC, M. – SÜTÖOVÁ, A. 2012. Kaizen – nástroj trvalého zlepšovania organizácie. In *Manažment v teórii a praxi*. ISSN 1336-7137, 2012, roč. 8, č. 3, s. 4-11.
10. TRUNEČEK, J. 1997. Restrukturalizace: funkční kontrola procesní přístup. In *Moderní řízení: měsíčník pro vrcholový a střední management, lektory, personalisty i podnikatele*. ISSN 0026-8720, 1997, roč. 32, č. 8, s. 29-33.

On-line zdroje

1. BOROŠ, P. 2003. Výkonnosť firmy už nestačí hodnotiť len podľa finančných ukazovateľov. In *eTREND* [online]. 2003, č. 41. [cit. 2012.09.09]. Dostupné na internete: <<http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-Okt%C3%B3ber/vykonnost-firmy-uz-nestaci-hodnotit-len%C2%A0podla-financnych-ukazovatelov.html>>. ISSN 1335-0684.
2. GOLEJ, J. 2008. Vývoj hypotekárneho trhu na Slovensku. In *Nehnuteľnosť a bývanie* [online]. 2008, roč. 3, č. 2. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: <http://www.stuba.sk/new/docs/stu/ustavy/ustav_manazmentu/NAB2008_2/clanok2.pdf>. ISSN 1336-944X.
3. HAMMER, M. 2004. Deep change. How operational Innovation can transform your company. In *Harvard Business Review* [online]. 2004, č. 4, 84 – 93 p. [cit. 2012.08.20.] Dostupné na internete: <<http://www.scribd.com/doc/6900861/Deep-Change>>. ISSN. 0017-8012.
4. HAMMER, M. 2001. The process enterprise: an executive perspective. In *Hammer and company* [online]. 2001. 12 p. [cit. 2012.03.15.] Dostupné na internete: <<http://www.hammerandco.com/pdf/Process-Enterprise-exec.pdf>>.

5. JARVENPAA, S. – DAVENPORT, T. – BEERS, M. 1995. Knowledge work Processes. In *Ernst & Young LLP* [online]. 1995. 12 p. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: <http://www.imamu.edu.sa/Scientific_selections/abstracts/Abstract%20IT%20%202/Improving%20Knowledge%20Work%20Processes.pdf>.
6. KOTLER, J. P. 2007. Leading change. Why transformation efforts fail. In *Harvard Business Review* [online]. 2007. 96 – 103 p. [cit. 2012.04.07.] Dostupné na internete: <http://wiki.tafensw.edu.au/sydney/myleadership/images/e/e8/Leading_change_HBR.PDF>. ISSN. 0017-8012.
7. MICHALÍKOVÁ – FRAJTOVÁ, K. 2008. Efektívne procesné riadenie v podmienkach globalizácie. In *FPEDAS* [online] 2008. 7 s. [cit. 2012.08.20.] Dostupné na internete: <<http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/procesne-riadenie.pdf>>. ISSN 1336-5851.
8. SIROTA, J. 2004. Procesný manažment – nástroj zvyšovania výkonnosti firiem. In *eFocus* [online]. 2004, č. 3, 56 s. Dostupné na internete: <http://www.efocus.sk/images/archiv/file_590_0.pdf>. ISSN 1337-9801.
9. ZÁVADSKÝ, J. 2004. Procesný manažment v praxi manažéra. In *SP Synergia* [online]. 2004. 237 s. Dostupné na internete: <http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestrálne_projekty1/strategicky%20manazment%20ako%20proces/procesny%20manazment%20v%20praxi%20manazera%20.pdf>. ISBN 80-968734-8-2.

Iné zdroje

1. *Analýza slovenského finančného sektora za rok 2009*. 135 s. [cit. 2013.03.07.] Dostupné na internete: <<http://www.nbs.sk/img/Documents/Dohlad/ORM/Analyzy/2009-2.pdf>>. ISBN 978-80-8043-149-5.
2. *Banky budú môcť verifikovať údaje v Sociálnej poisťovni*. 2006. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: <<http://www.sbaonline.sk/sk/presscentrum/tlacove-spravy-sba/banky-budu-moct-verifikovat-udaje-v-socialnej-poistovni.html>>.
3. *Basel 2 Pilier 3 a Opatrenie NBS 15/2010*. 63 s. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: <http://www.vub.sk/files/sekundarna-navigacia/o-banke/profil-banky/informacie-cinnosti-banky/pillar-iii_11_09_sj.pdf>.

4. DE LAROSIÉRE, J. 2009. *Správa skupiny na vysokej úrovni*. [online]. [cit. 2011.11.15]. Dostupné na internete: ec.europa.eu/internal_market/finances/docs/de_larosiere_report_en.pdf.
5. KRAJČIOVÁ, M. 2009. *Simulácia procesov*. [online] [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: <http://martakrajciova.blogspot.sk/2009/12/riadenie-procesov-spp-as-bratislava.html>.
6. *Procesná optimalizácia vo VÚB, a. s.* 2007. Dostupné na internete: <http://www.itnews.sk/spravy/tlacove-spravy/2007-11-21/c88620-procesna-optimalizacia-vo-vub-a-s>.
7. *Správa o zodpovednom podnikaní za r. 2011*. 93 s. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: http://issuu.com/nadaciapontis/docs/sprava_o_zp_2011__vub.
8. UNICORN SYSTEMS, 2012. Published : Unicorn Universe, 2012. [cit. 2012.09.06.] Dostupné na internete: http://www.unicornsyste.ms.eu/sk/pre-koho-pracujeme/referencie/vub-emus_2010.html.
9. *VÚB po tretíkrát bankou roka*. 2011. [cit. 2012.08.29.] Dostupné na internete: <http://www.vub.sk/tlacove-centrum/tlacove-spravy/rok-2011/vub-po-tretikrat-bankou-roka.html>.
10. *Výročná správa VÚB, a. s. 2008*. 146 s. [cit. 2013.03.07.] Dostupné na internete: <http://www.vub.sk/files/sekundarna-navigacia/o-banke/profil-banky/vyrocn-spravy/vubvyrocnasprava08.pdf>.
11. *Výročná správa VÚB, a. s. 2010*. 188 s. [cit. 2012.09.17.] Dostupné na internete: <http://www.vub.sk/files/sekundarna-navigacia/informacny-servis/informacie-pre-akcionarov-vub-a.s/bod-6-programu-rvz-4.4.2011-vyrocn-sprava-opravena.pdf>.
12. *Výročná správa VÚB, a. s. 2011*. 190 s. [cit. 2012.09.17.] Dostupné na internete: <http://www.vub.sk/files/sekundarna-navigacia/informacny-servis/informacie-pre-akcionarov-vub-a.s/bod-6-programu-3.4.2012-vyrocn-sprava-vub-a.s/2011.pdf>.
13. *Výročná správa VÚB, a. s. 2012*. 216 s. [cit. 2013.03.06.] Dostupné na internete: <http://www.vub.sk/files/sekundarna-navigacia/informacny-servis/informacie-pre-akcionarov-vub-a.s/bod-6-programu-rvz-20.3.2013-vyrocn-sprava-vub-a.s-2012.pdf>.
14. *Zoznam hypotekárnych bánk, hypotekárnych správcov a ich zástupcov*. 2013. Dostupné na internete : <http://www.nbs.sk/sk/dohlad-nad-financnym-trhom/dohlad-nad-bankovnictvom/zoznam-hypotekarnych-bank-hypotekarnych-spravcov-a-ich-zastupcov>.

PRÍLOHY

Príloha 1

DOTAZNÍK PRE BANKOVÉ ORGANIZÁCIE V OBLASTI PROCESNÉHO MANAŽMENTU

Návod na vyplnenie:

pri otázkach označených symbolom

√ vyberte jednu alebo viac odpovedí

• vyberte iba jednu odpoveď

√ 1. Akú formu popisu procesov využívate vo Vašej organizácii?

- ☐ slovný popis (napr. interné normy)
- ☐ schematické zobrazenie (napr. diagramy toku práce)
- ☐ procesné mapy

• 2. V našej organizácii mapujeme

- ☐ jednotlivé procesy
- ☐ všetky kľúčové procesy
- ☐ všetky procesy vrátane podporných a manažérskych

• 3. Aký software využívate pri mapovaní procesov?

- ☐ ARIS
- ☐ MEGA
- ☐ Microsoft Visio
- ☐ Iný
- ☐ pri mapovaní procesov nevyužívame software

• 4. Mapovanie procesov v rámci našej organizácie je...

- ☐ centralizované (zodpovedá zaň odborný útvar ústredia organizácie)
- ☐ koordinované (mapovanie procesov prebieha v spolupráci jednotlivých organizačných zložiek s ústredím)
- ☐ plne decentralizovaná (za mapovanie procesov sú zodpovedné jednotlivé organizačné zložky)

• 5. Je vo Vašej organizácii medzi manažérskymi rolami definovaná aj rola vlastníka procesu?

☐ Áno

☐ Nie

✓ 6. Ktoré procesy vo Vašej organizácii podliehajú systematickému meraniu?

☐ Manažérske procesy

☐ Obchodné procesy

☐ Podporné procesy

☐ V reálnom čase (na dennej báze) sú merané všetky procesy

✓ 7. Procesný prístup využíva manažment na...

☐ popisanie aktuálneho stavu jednotlivých činností

☐ definovanie pravidiel práce

☐ sledovanie výkonu a jeho riadenie v reálnom čase

☐ ako zdroj pre optimalizáciu procesov

☐ modelovanie budúcich scenárov

☐ plne automatizované riadenie procesov

DOTAZNÍK SPOKOJNOSTI KLIENTOV TÝKAJÚCI SA POSKYTOVANIA HYPOTEKÁRNYCH ÚVEROV VO VÚB, A. S.

	MUŽ	ŽENA
1. Aké je Vaše pohlavie?	☐	☐
2. Aký je Váš vek?		
a) Od 18 – 24 rokov		☐
b) Od 25 – 35 rokov (vrátane)		☐
c) Od 36 – 50 rokov		☐
d) Od 51 – 65 rokov		☐
3. Koľkokrát ste žiadali o hypotekárny úver?		
a) Jedenkrát		☐
b) Dvakrát až štyrikrát		☐
c) Viac ako päťkrát		☐
4. V ktorých bankách na Slovensku ste už žiadali o Hypotekárny úver?		
a) VÚB banka, a.s.		☐
b) Tatra banka, a.s.		☐
c) Slovenská Sporiteľňa a.s.		☐
d) ČSOB banka, a.s.		☐
e) INÁ BANKA.....		
5. Koľko dní ste čakali na stanovisko banky k Vašej žiadosti o hypotekárny úver?		
a) 1 deň		☐
b) 2 dni		☐
c) 3 dni		☐
d) 5 dní		☐
e) viac dní		
6. Čo sa Vám najviac páčilo pri vybavovaní Vašej žiadosti o hypotekárny úver vo VÚB banke, a.s.?		
a) Rýchlosť vybavenia mojej žiadosti		☐
b) Detailné vysvetlenie celého procesu zamestnancom		☐
c) Iné		
.....		

**7. Čo Vám najviac prekážalo pri vybavovaní
Vašej žiadosti o hypotekárny úver vo VÚB banke, a.s.?**

- a) Dlhé čakanie na stanovisko o schválení/zamietnutí
- b) Zlá informovanosť zo strany banky
- c) Iné
-

☐
☐

**8. Prečo ste si vybrali práve VÚB banku a.s.
na poskytnutie hypotekárneho úveru?**

- a) Lebo je: promptná, dbá na kvalitu, má dobrú informovanosť voči klientom, seriózny prístup, lojálnosť
- b) Lebo odo mňa nevyžaduje žiadne doklady navyše pri vybavení hypotekárneho úveru a vybaví všetko za mňa
- c) Lebo mi vie posúdiť moje príjmy a výdavky v priebehu 1 dňa ešte predtým, ako si začnem vybavovať doklady k nehnuteľnosti
- d) Lebo mi poskytuje ako dlhoročnému klientovi rôzne výhody
- e) Iné:
-

☐☐☐☐

**9. V prípade, že ste NEBOLI spokojný s vybavovaním
Vašej žiadosti o hypotekárny úver, napíšte nám,
čo by ste zlepšili.**

.....
.....
.....

10. Vaša žiadosť o Hypotekárny úver vo VÚB banke, a.s. bola:

- a) Schválená
- b) Zamietnutá

☐
☐

Príloha 3

**DOTAZNÍK SPOKOJNOSTI KLIENTOV TÝKAJÚCI SA
POSKYTOVANIA HYPOTEKÁRNYCH ÚVEROV VO VÚB, A. S.**

	MUŽ	ŽENA
1. Aké je Vaše pohlavie?	☐	☐
2. Aký je Váš vek?		
a) Od 18 – 24 rokov		☐
b) Od 25 – 35 rokov (vrátane)		☐
c) Od 36 – 50 rokov		☐
d) Od 51 – 65 rokov		☐
3. Koľkokrát ste žiadali o hypotekárny úver?		
a) Jedenkrát		☐
b) Dvakrát až štyrikrát		☐
c) Viac ako päťkrát		☐
4. V ktorých bankách na Slovensku ste už žiadali o Hypotekárny úver?		
a) VÚB banka, a.s.		☐
b) Tatra banka, a.s.		☐
c) Slovenská Sporiteľňa a.s.		☐
d) INÁ BANKA.....		
5. Koľko dní ste čakali na stanovisko banky k posúdeniu Vašej bonity - certifikácia?		
a) 1 deň		☐
b) 2 dni		☐
c) 3 dni		☐
d) 5 dní		☐
e) viac dní		
6. Čo sa Vám najviac páčilo pri vybavovaní Vašej žiadosti o hypotekárny úver vo VÚB banke, a.s.?		
a) Rýchlosť vybavenia mojej žiadosti		☐
b) Detailné vysvetlenie celého procesu zamestnancom		☐
c) Iné		
.....		

7. Koľko dní ste čakali na stanovisko banky k posúdeniu hodnoty zabezpečenia Vašej nehnuteľnosti?

- a) 1 deň
- b) 2 dni
- c) 3 dni
- d) 5 a viac dní.....

8. Čo Vám najviac prekážalo pri vybavovaní Vašej žiadosti o hypotekárny úver vo VÚB banke, a.s.?

- a) Dlhé čakanie na stanovisko o schválení/zamietnutí
- b) Zlá informovanosť zo strany banky
- c) Iné
-

9. Prečo ste si vybrali práve VÚB banku a.s. na poskytnutie hypotekárneho úveru?

- a) Lebo je: promptná, dbá na kvalitu, má dobrú informovanosť voči klientom, seriózny prístup, lojálnosť
- b) Lebo odo mňa nevyžaduje žiadne doklady navyše pri vybavení hypotekárneho úveru a vybaví všetko za mňa
- c) Lebo mi vie posúdiť moje príjmy a výdavky v priebehu 1 dňa ešte predtým, ako si začnem vybavovať doklady k nehnuteľnosti
- d) Lebo mi poskytuje ako dlhoročnému klientovi rôzne výhody
- e) Iné:
-

--

--

--

--

10. Vaša žiadosť o Hypotekárny úver vo VÚB banke, a.s. bola:

- a) Schválená
- b) Zamietnutá

11. V prípade, že ste NEBOLI spokojný s vybavovaním Vašej žiadosti o hypotekárny úver, napíšte nám, čo by ste zlepšili.

.....
.....
.....

Príloha 4

Návrh neštruktúrovaného rozhovoru

(Čas trvania: 60 – 90 minút)

Otázky a oblasti, ktorými sa bude rozhovor zaoberať:

- Koľko oddelení zastrešuje proces spracovania hypotekárneho úveru vo Vašej organizácii?
- Aký je priebeh spracovania žiadosti o hypotekárny úver vo Vašej organizácii, od príchodu klienta na pobočku do Vašej organizácie?
- Je vo Vašej organizácii proces spracovania hypotekárneho úveru automatizovaný? Ak áno, ktoré procesy sú a ktoré nie?
- Koľko pracovníkov vo Vašej organizácii do procesu spracovania hypotekárneho úveru vstupuje a aké sú ich úlohy?
- Využíva Vaša organizácia pri spracovaní HÚ Workflow? Aké systémy využíva Vaša organizácia pri spracovaní hypotekárneho úveru pri posudzovaní žiadostí o hypotekárny úver?
- Využíva Vaša organizácia ukazovatele na hodnotenie výkonnosti procesu spracovania hypotekárneho úveru? Ak áno, aké sú limity ukazovateľov výkonnosti?
- Využíva Vaša organizácia LTV politiku pri posudzovaní žiadosti o hypotekárny úver?
- Iné otázky vyplývajúce zo samotného rozhovoru.

Príloha 5

Použité údaje ku Grafu 1 Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov za r. 2007

Mesiac	Priemerný mesačný počet žiadostí o HÚ	Priemerná doba spracovania HÚ	Pomocný výpočet v h/m/s
01/2007	373	7 dní 23h:56m:22s	191:56:22
02/2007	512	6 dní 6h:6m:52s	150:06:52
03/2007	524	6 dní 16h:20m:26s	160:20:26
04/2007	629	6 dní 1h:52m:30s	145:52:30
05/2007	524	5 dní 21h:34m:30s	141:34:30
06/2007	557	5 dní 7h:55m:11s	127:55:11
07/2007	502	5 dní 5h:49m:37s	125:49:37
08/2007	489	4 dni 6h:8m:8s	102:08:08
09/2007	653	4 dni 5h:21m:30s	101:21:30
10/2007	789	4 dni 23h:34m:58s	119:21:30
11/2007	874	4 dni 2h:40m:54s	98:40:54
12/2007	905	4 dni 16h:8m:29s	112:08:29

Zdroj: vlastné spracovanie²⁰⁰

Použité údaje ku Grafu 2 Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov za r. 2008

Mesiac	Priemerný mesačný počet žiadostí o HÚ	Priemerná doba spracovania HÚ	Pomocný výpočet v h/m/s
01/2008	1 922	6 dní 10h:8m:31s	154:08:31
02/2008	2 278	5 dni 16h:29m:57s	136:29:57
03/2008	2 391	5 dni 11h:50m:37s	131:50:37
04/2008	3 376	5 dni 20h:17m:30s	157:17:30
05/2008	2 374	5 dni 14h:12m:25s	134:12:25
06/2008	2 878	4 dni 21h:46m:10s	117:46:10
07/2008	2 785	4 dni 10h:15m:23s	106:15:23
08/2008	2 322	5 dni 15h:38m:44s	135:38:44
09/2008	2 201	4 dni 0h:14m:42s	96:14:42
10/2008	3 122	4 dni 15h:38m:44s	111:38:44
11/2008	1 114	4 dni 0h:14m:40s	96:14:40
12/2008	1 003	5 dni 22h:23m:10s	142:23:10

Zdroj: vlastné spracovanie

²⁰⁰ Priemerný mesačný počet žiadostí o HÚ v grafoch 1 - 4, 15 a 16, zahŕňa iba reálne spracované hypotekárne úvery, ktoré prešli celým procesom spracovania. Do tohto počtu sa nezahrnuli certifikáty, úvery poskytované nadštandardným klientom so skrátenou dobou spracovania úveru, zamestnanecké úvery, opravy hypotekárnych úverov na požiadanie klienta, ani zmeny zmluvných podmienok úveru.

Použité údaje ku Grafu 3 Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych
úverov za r. 2009

Mesiac	Priemerný mesačný počet žiadostí o HÚ	Priemerná doba spracovania HÚ	Pomocný výpočet v h/m/s
01/2009	464	3 deň 3h:46m:49s	75:46:49
02/2009	697	3 dni 18h:0m:28s	90:00:28
03/2009	833	3 dni 22h:56m:53s	94:56:53
04/2009	903	4 dni 6h:26m:59s	102:26:59
05/2009	1 187	3 dni 1h:55m:2s	73:55:02
06/2009	1 441	5 dni 10h:18m:9s	130:18:09
07/2009	1 371	3 dni 14h:26m:32s	86:26:32
08/2009	1 041	3 dni 9h:4m:6s	81:04:06
09/2009	1 121	4 dni 5h:23m:40s	101:23:40
10/2009	1 161	4 dni 18h:35m:34s	114:35:34
11/2009	1 067	4 dni 22h:23m:10s	118:23:10
12/2009	1 271	4 dni 20h:29m:24s	116:29:24

Zdroj: vlastné spracovanie

Použité údaje ku Grafu 4 Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych
úverov za r. 2010

Mesiac	Priemerný mesačný počet žiadostí o HÚ	Priemerná doba spracovania HÚ	Pomocný výpočet v h/m/s
01/2010	846	5 dní 1h:17m:55s	121:17:55
02/2010	1 137	5 dní 8h:6m:26s	128:06:26
03/2010	2 421	3 dní 20h:6m:22s	92:06:22
04/2010	2 371	4 dní 12h:35m:23s	108:35:23
05/2010	1 925	5 dní 17h:30m:54s	137:30:54
06/2010	2 044	5 dní 19h:24m:43s	139:24:43
07/2010	1 020	7 dní 1h:22m:25s	169:22:25
08/2010	1 205	6 dní 12h:14m:48s	156:14:48
09/2010	1 495	4 deň 12h:2m:57s	108:02:57
10/2010	1 397	4 deň 3h:12m:7s	99:12:07
11/2010	1 199	4 deň 12h:2m:57s	108:12:07
12/2010	1 105	5 deň 3h:12m:7s	123:12:07

Zdroj: vlastné spracovanie

Použité údaje ku Grafu 15 Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov - **CERTIFIKÁCIA** za obdobie 08/2011 – 07/2012

Mesiac	Priemerný mesačný počet žiadostí o HÚ	Priemerná doba spracovania HÚ	Pomocný výpočet v h/m/s
08/2011	940	2 dni 10h:36m:59s	58:36:59
09/2011	1 580	2 dni 1h:39m:30s	49:39:30
10/2011	1 456	2 dni 1h:49m:17s	49:49:17
11/2011	1 489	1 deň 7h:42m:11s	31:42:11
12/2011	1 158	1 deň 5h:2m:57s	29:02:57
01/2012	2 028	1 deň 11h:15m:53s	35:15:53
02/2012	2 258	1 deň 9h:19m:54s	33:19:54
03/2012	4 789	2 deň 18h:3m:24s	42:03:24
04/2012	4 251	3 dni 18h:47m:52s	90:47:52
05/2012	2 890	4 dni 21h:50m:48s	117:50:48
06/2012	3 476	3 dni 17h:8m:16s	89:08:16
07/2012	3 458	2 dni 10h:20m:14s	58:20:14

Zdroj: vlastné spracovanie

Použité údaje ku Grafu 16 Meranie výkonnosti procesu spracovania hypotekárnych úverov - **ŠPECIFIKÁCIA** za obdobie 08/2011 – 07/2012

Mesiac	Priemerný mesačný počet žiadostí o HÚ	Priemerná doba spracovania HÚ	Pomocný výpočet v h/m/s
08/2011	653	2 dni 16h:15m:48s	64:15:48
09/2011	1 257	2 dni 4h:19m:39s	52:19:39
10/2011	1 125	2 dni 3h:39m:27s	51:39:27
11/2011	1 156	1 deň 8h:22m:01s	32:22:01
12/2011	1 057	1 deň 4h:15m:27s	28:15:27
01/2012	1 785	1 deň 18h:11m:33s	42:11:33
02/2012	1 589	1 deň 09h:16m:50s	33:16:50
03/2012	3 879	2 dni 12h:13m:14s	60:13:14
04/2012	4 025	3 dni 18h:47m:52s	90:47:52
05/2012	2 258	4 dni 01h:35m:48s	97:35:48
06/2012	3 159	2 dni 08h:06m:06s	56:06:06
07/2012	2 985	2 dni 20h:46m:14s	68:46:14

Zdroj: vlastné spracovanie

Použité údaje ku Grafu 9 Percentuálne porovnanie poskytnutých hypotekárnych úverov
v r. 2009 vo VÚB, a.s.

Mesiac	Zamietnuté hypotekárne úvery	Stornované hypotekárne úvery	Zlyhané hypotekárne úvery	Spracované hypotekárne úvery
01/2009	58,9%	10,2%	1,3%	89,2%
02/2009	57,3%	13,8%	2,9%	87,1%
03/2009	59,3%	8,3%	4,0%	88,4%
04/2009	65,5%	7,1%	1,9%	86,4%
05/2009	67,8%	6,1%	3,4%	88,3%
06/2009	64,4%	11,7%	2,9%	87,5%
07/2009	68,1%	6,7%	4,5%	83,1%
08/2009	64,4%	9,3%	4,0%	86,3%
09/2009	66,5%	13,3%	4,3%	82,2%
10/2009	66,3%	15,0%	2,5%	82,1%
11/2009	69,2%	8,5%	4,4%	82,7%
12/2009	74,0%	5,4%	3,5%	85,3%

Zdroj: vlastné spracovanie²⁰¹

Použité údaje ku Grafu 10 Percentuálne porovnanie poskytnutých hypotekárnych úverov
v r. 2010 vo VÚB, a.s.

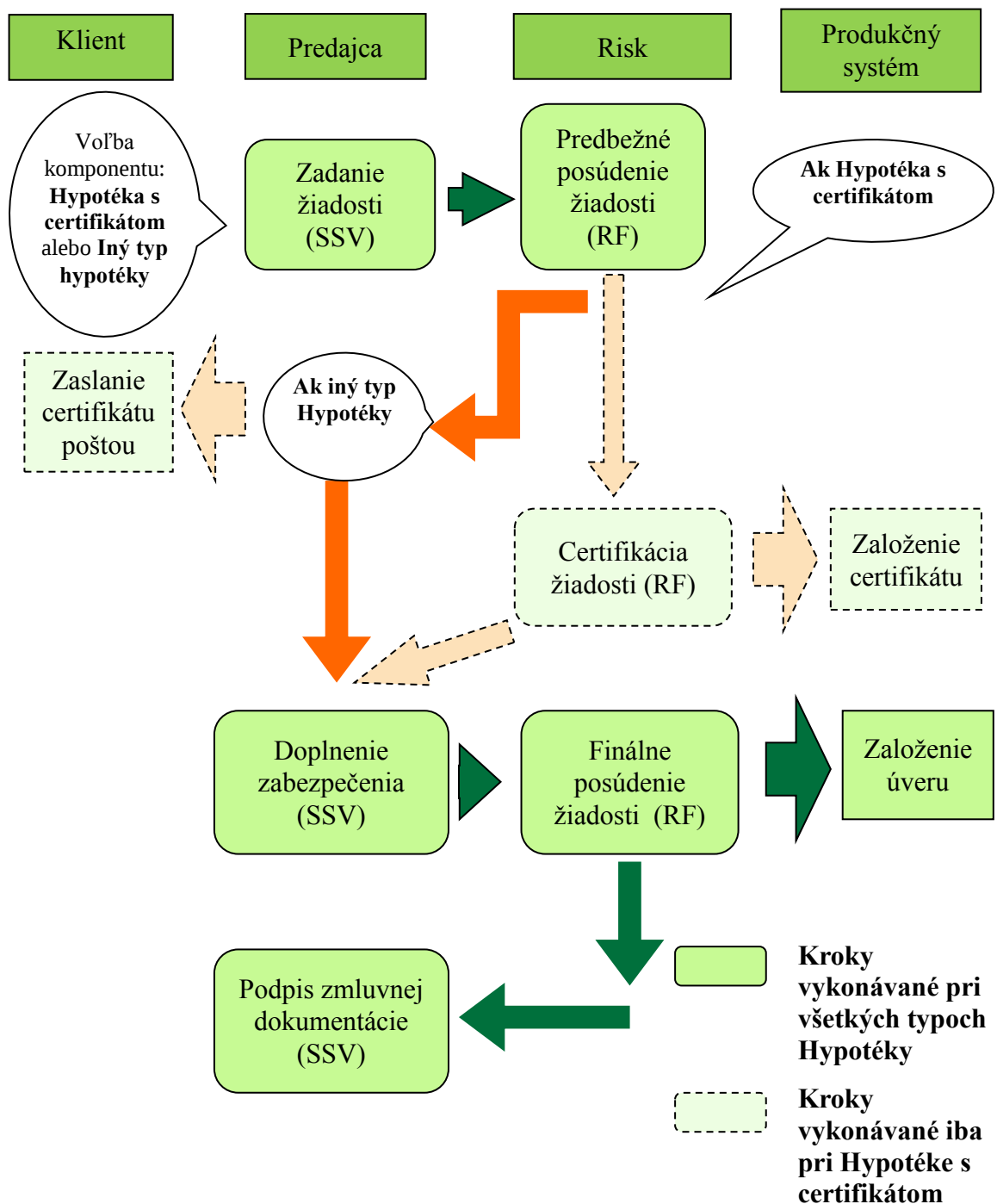
Mesiac	Zamietnuté hypotekárne úvery	Stornované hypotekárne úvery	Zlyhané hypotekárne úvery	Spracované hypotekárne úvery
01/2010	73,6%	14,2%	2,2%	81,1%
02/2010	73,4%	4,4%	1,4%	80,9%
03/2010	68,9%	9,2%	2,6%	85,8%
04/2010	65,2%	11,5%	2,4%	95,1%
05/2010	69,2%	12,3%	1,3%	97,2%
06/2010	70,5%	8,6%	1,1%	81,9%
07/2010	69,5%	5,9%	0,9%	83,1%
08/2010	68,6%	13,7%	3,7%	85,5%
09/2010	69,5%	12,1%	2,4%	96,9%
10/2010	63,9%	14,0%	1,8%	91,1%
11/2010	67,0%	8,4%	3,2%	94,1%
12/2010	69,3%	7,2%	1,4%	95,0%

Zdroj: vlastné spracovanie

²⁰¹ Zamietnuté hypotekárne úvery v grafoch 9 a 10, vyjadrujú percento zamietnutých úverov na nevhodný predmet zabezpečenia z celkového počtu zamietnutých hypotekárnych úverov za jednotlivé obdobie. Toto percento nepredstavuje percento zamietnutých hypotekárnych úverov v banke. Spracované hypotekárne úvery v grafoch 9 a 10 vyjadrujú percento reálne spracovaných hypotekárnych úverov, ktoré prešli celým procesom spracovania. Do spracovaných hypotekárnych úverov nie sú zahrnuté certifikáty, úvery poskytované nadštandardným klientom so skrátenou dobou spracovania úveru, zamestnanecké úvery, opravy hypotekárnych úverov na požiadanie klienta, ani zmeny zmluvných podmienok úveru.

Príloha 6

Procesná mapa procesu spracovania hypotekárneho úveru vo VÚB banke do roku 2011



Procesná mapa procesu spracovania hypotekárneho úveru vo VÚB banke po optimalizácii
v r. 2011

