

## Slovník pojmov

Stratégia	
Pojem	Popis
BSC - Balanced Scorecard	Metóda vyvážených cieľov a ukazovateľov pre strategické riadenie organizácie.
Faktor úspešnosti	Je faktor vplyvu kritický pre úspech podnikania. Môže byť vo vzťahu k iným faktorom úspešnosti v určitom smere a s určitým stupňom účinnosti. Týmto spôsobom sú zaznamenané vplyvy vonkajšieho prostredia na stratégiu organizácie a definované reakcie na ich zmenu.
Hodnotenie systému riadenia	Pravidelné preskúmanie efektívnosti a vhodnosti systému riadenia vrcholovým manažmentom organizácie na základe výsledkov analýzy monitorovania a merania.
MBO - Management by objectives	Metóda riadenia organizácie na základe cieľov.
Perspektíva	Je zhmotnením špecifického pohľadu na organizáciu. Výber perspektív by mal obsahovať tieto pohľady na organizáciu: Financie, Zákazníci, Učenie a rast a Interné procesy.
Stratégia	Stratégie sú odvodené od vízie. Stratégia môže byť rozdelená do čiastkových stratégií.
Strategický cieľ	Každá stratégia sa skladá z určitého počtu strategických cieľov. Strategické ciele spravidla určuje príslušný manažment. Medzi cieľmi existuje vzťah príčina-následok a časová logika. Strategický cieľ je definovaný na obdobie 2-3 rokov.
Vízia	Vízia udáva budúce strategické zameranie organizácie a je realizovaná pomocou rôznych stratégií.

Procesné riadenie	
Pojem	Popis
BPI - Business Process Improvement	Je postupné zlepšovanie procesu a nie jeho radikálna zmena, ako pri BPR.
BPR - Business Process Reengineering	<p>Reengineering znamená zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu (redesign) procesov tak, aby mohlo byť dosiahnuté dramatické zdokonalenie z hľadiska merania výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť. Reengineering ignoruje to, čo existuje, a sústreďuje sa na to, čo by malo byť.</p> <p>Kľúčové slovo : zásadné - prečo robíme to, čo robíme. Reengineering určuje, čo organizácia musí robiť a až potom, ako to vykoná (efektívnosť a účinnosť).</p> <p>Kľúčové slovo : radikálna - znamená ísť ku koreňu veci, nerešpektuje žiadne existujúce štruktúry a postupy a vytvára úplne nové spôsoby. Reengineering predstavuje zásadnú obnovu činností - nielen ich vylepšenie, prepracovanie, alebo dlhšie zmeny.</p> <p>Kľúčové slovo : dramatické - Reengineering by sa mal zavádzať vtedy, ak organizácia naozaj potrebuje výraznú zmenu. Dôvody pre reengineering sú rôzne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizácia má potiaže</li> <li>▪ Organizácia očakáva potiaže</li> </ul>

## Slovník pojmov

Procesné riadenie	
Pojem	Popis
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizácia chce byť najlepšia</li> </ul> <p>Kľúčové slovo : procesy - procesná orientácia. Proces je súbor činností, ktoré vyžadujú jeden alebo viac vstupov a ktoré vytvárajú výstup, ktorý má pre zákazníka hodnotu.</p>
Činnosť	Základný a najnižší prvok procesu, popisuje aktivitu vykonávanú jedným zamestnancom na jednom mieste (pracovisku), v jednom súvislom čase.
Dekompozícia orientovaná na procesy	Je alternatívou k funkčnému rozkladu. Je zameraná na procesy, ktoré umožňujú zlepšenie činností v organizácii (Business Process Improvement), alebo zásadnú zmenu v organizácii (Business Process Reengineering). Proces prebieha cez viaceré organizačné útvary a tým popisuje časť činností viacerých útvarov organizačnej štruktúry.
Dekompozícia procesov	<p>Je rozdelenie celku na časti. Pri modelovaní procesov definujeme procesy na najvyššej úrovni hierarchie a postupne ich zjemňujeme na najjemnejšiu úroveň zložitosti. Počet procesov nie je obmedzený. Pri dekompozícii procesov platí pravidlo 5 - 9 podľa ktorého :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proces rozložíme najviac na 5 až 9 subprocessov.</li> <li>▪ Ak je potrebné jeden proces dekomponovať na viac ako 9 procesov, urobíme skupiny procesov, ktoré potom rozložíme na nižšej úrovni.</li> <li>▪ Nie je potrebné "vybíjať sa" v perfektnej dekompozícii, stačí pokrytie procesov, ktorému rozumíme.</li> <li>▪ V začiatkoch analýzy procesov nie je potrebné procesy popisovať do veľkej hĺbky.</li> </ul>
Hierarchia procesov	Usporiadanie procesov podľa úrovne dôležitosti. Úrovňou sa vyjadrujú hierarchické vzťahy procesov.
Kategórie procesov	<p>Riadiace procesy - súvisia s vykonávaním manažérskej činnosti, ktorá podporuje zabezpečenie výkonných aktivít organizácie. Riadiace procesy riadia a koordinujú tieto aktivity, aby sa zaistili ciele organizácie.</p> <p>Hlavné procesy - dodávajú produkty a služby. Súvisia s vykonávaním odbornej činnosti v organizácii a s vykonaním aktivít, ktoré vedú k jej zabezpečeniu. Hlavné procesy pokrývajú hlavnú oblasť záujmu organizácie, ktorou je organizácia charakteristická na trhu.</p> <p>Podporné procesy - slúžia na podporu hlavných procesov organizácie. Poskytujú infraštruktúru a asistenciu hlavným procesom, súvisia so správou organizácie a zabezpečením vykonávania podporných činností v organizácii.</p>
Mapa procesov	Grafické zobrazenie činností, zodpovedností, vstupov a výstupov procesov. Zobrazuje tok a zdroje informácií, ktoré sa prenášajú medzi činnosťami v procese.
Modelovanie procesov	Zaoberá sa identifikáciou, popisom, určením úrovne hierarchie procesov a tiež vzájomnými vzťahmi procesov na rôznych úrovniach hierarchie. Pod modelovaním procesov rozumieme tiež vytváranie modelov v softvérovom nástroji.

## Slovník pojmov

Procesné riadenie	
Pojem	Popis
Podnikový model	Štruktúrovane a previazane usporiadané informácie o všetkom, čo sa týka prevádzky organizácie, t.j. procesov, zdrojov : ľudských i technických, produktov a služieb, dokumentácie, stratégie a pod..
Podproces	Logicky definovaná (ohraničiteľná) časť procesu, obsahujúca postupnosť činností.
Proces	Skupina činností a aktivít, ktoré sú navzájom previazané, vyžadujúce vstupy a vytvárajúce výstupy, ktoré sú pre zákazníka hodnotou (produkt, služba).
Procesná mapa	Zobrazuje skupiny procesov a procesy a ich hierarchické usporiadanie.
Procesná orientácia	Je založená na riadení organizácie na základe procesov. Zmena procesov môže byť uskutočnená v princípe dvoma spôsobmi : Procesné zlepšenie - predstavuje inováciu procesu. Obyčajne sa týka zmeny jedného procesu alebo skupiny procesov. Procesný reinžiniering - má za cieľ komplexnú zmenu procesov podľa stanoveného programu, čiže transformáciu organizácie.
Projektovanie	Proces, ktorý sa skladá zo súboru koordinovaných a riadených činností s dátumom začatia a dokončenia, vykonávaných na dosiahnutie cieľa zodpovedajúceho špecifickým požiadavkám vrátane časových, nákladových a zdrojových obmedzení.
Simulácia procesov	Zaoberá sa optimalizáciou procesov a grafickým zobrazením priebehu procesu vo vzťahu k zdrojom, ktoré patria danému procesu. Simuláciou procesov je možné zistiť slabé stránky procesu a navrhnúť jeho zmenu. Simulácia slúži na overenie dynamiky procesu.
Skupina procesov	Je prvá úroveň dekompozície orientovanej na procesy. Nemusí byť totožná s funkčnou oblasťou, hoci sa niekedy môže prekrývať a môže sa rovnako nazývať. Skupina procesov je zložená z procesov.
Úroveň dekompozície	Vyjadruje mieru podrobnosti pohľadu na procesy. Súvisí s modelovaním hierarchie procesov.
Vlastník procesu	Zamestnanec, ktorý má stanovené zodpovednosti a kompetencie pre riadenie, monitorovanie, hodnotenie a zlepšovanie procesu.

Systém manažérstva kvality	
Pojem	Popis
Kvalita	Miera s akou súbor vlastných charakteristík spĺňa požiadavky.
Meranie a monitorovanie	Sú činnosti, ktorými organizácia preukazuje zhodu produktu a procesu, zhodu systému kvality a neustále zlepšovanie účinnosti systému riadenia kvality.
Monitorovací a merací postup	Je podrobná špecifikácia teoretických a praktických operácií, vykonávaných v rámci merania a monitorovania, výsledkom ktorých je zistenie zhody alebo nezahody procesu s požiadavkami.
Nápravné opatrenia	Sú opatrenia slúžiace na odstránenie príčin zistených a

## Slovník pojmov

System manažérstva kvality	
Pojem	Popis
	zdokumentovaných nezhôd.
Nezhoda	Je nesplnenie špecifikovaných požiadaviek na produkt, alebo prvky systému riadenia kvality.
Postup	Špecifický spôsob vykonávania činností, alebo procesu.
Preskúmanie	Činnosť vykonávaná s cieľom určiť vhodnosť, primeranosť a efektívnosť daného predmetu pri dosahovaní určených cieľov.
Preventívne opatrenia	Sú opatrenia, ktoré slúžia na predchádzanie vzniku príčin možných nezhôd.
Príručka kvality	Dokument špecifikujúci systém manažérstva kvality organizácie.
Proces	Súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne sa ovplyvňujúcich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy.
Produkt	Služby, softvér, hardvér alebo spracované materiály, ktoré sú výsledkom procesov.
System	Súbor vzájomne previazaných alebo vzájomne pôsobiacich prvkov.
System manažérstva	System na určenie politiky a cieľov na dosiahnutie týchto cieľov.
System manažérstva kvality - SMK	System manažérstva na usmerňovanie a riadenie organizácie s ohľadom na kvalitu.

Organizačná štruktúra	
Pojem	Popis
Dekompozícia organizačnej štruktúry	Pri identifikácii platnej organizačnej štruktúry vytvárame hierarchickú organizačnú štruktúru, pričom každá časť hierarchickej štruktúry tvorí samostatný organizačný útvar. Takto definovaná organizačná štruktúra umožňuje priradiť najjemnejšie procesy v hierarchii procesov k hierarchickej úrovni organizačnej štruktúry.
Funkčné miesto	V súvislosti s organizačným útvarom definujeme funkčné miesta, ktoré vyjadrujú funkciu, alebo pracovné zaradenie zamestnanca. Jeden organizačný útvar môže mať viac funkčných miest, ktoré sú popísané pracovnou náplňou, ktorá odpovedá činnostiam, ktoré sa majú na danom funkčnom mieste vykonávať.
Oprávnenia a ich riadenie	Vopred vymedzený rozsah pôsobnosti. Presnejšie pridelenie právomoci a zodpovednosti. V procesnom riadení ide o priradenie role konkrétnej organizačnej štruktúre (funkčnému miestu) a tvorbu právomocí a zodpovednosti pre toto funkčné miesto.
Organizačná štruktúra	Usporiadanie zodpovednosti, právomoci a vzťahov medzi zamestnancami.
Rola	Používa sa pri modelovaní organizačnej štruktúry na vyjadrenie skupiny zamestnancov, ktorí vykonávajú istú množinu činností, alebo na vyjadrenie množiny činností, ktoré vykonáva jeden zamestnanec. Pod pojmom rola sa niekedy rozumie pracovné miesto v organizačnej štruktúre.

## Slovník pojmov

Meranie výkonnosti procesov	
Pojem	Popis
ABC analýza	Je nákladová analýza procesov do úrovne činností.
Adaptabilita	Schopnosť procesu plniť špeciálne požiadavky zákazníka a schopnosť reagovať na zmeny v požiadavkách.
Algoritmus	Určuje, akým spôsobom možno získať parameter sledovateľnosti, potrebný k posúdeniu merateľného ukazovateľa.
Cieľ	Týka sa organizácie, procesov alebo zamestnancov.
Dátový zdroj	Každý kľúčový indikátor výkonnosti má dátový zdroj, z ktorého získaváme dáta k meraniu výkonnosti procesu.
Efektívnosť	Rozsah, v ktorom sú plánované činnosti realizované a plánované výsledky dosiahnuté. Charakterizuje, ako dobre výstup procesu napĺňa požiadavky zákazníkov, t.j. či zákazník dostane to, čo chce (otázka kvality výstupov) a spôsobom, aký chce (otázka včasnosti, spoľahlivosti, presnosti ...).
Frekvencia merania	Určuje, ako často je nutné meranie vykonať.
IVP - Index výkonnosti procesu	Metóda merania výkonnosti procesov, ktorá využíva vhodné stanovené ukazovatele, pre ktoré musí byť známy spôsob ich výpočtu. Zmeny ukazovateľov sú monitorované hlavne z hľadiska naplňovania alebo približovania sa cieľovým hodnotám týchto ukazovateľov, takže vlastníkovi procesu je umožnené operatívne ovplyvňovať ďalší priebeh procesu na základe získaných dát o indexe výkonnosti. Metóda je vhodná najmä pri monitorovaní realizácie projektov neustáleho zlepšovania, alebo realizácii nápravných opatrení rozsiahlejšieho charakteru.
Iniciatíva	Má vplyv na cieľ, alebo KPI. Iniciatívou môže byť nápravné alebo preventívne opatrenia, alebo rozsiahly projekt zlepšovania výkonnosti.
Kľúčový indikátor výkonnosti	Sú priradené cieľu alebo faktoru úspešnosti a slúžia na meranie výkonu alebo dosahovanie cieľov.
Kritérium úspešnosti	Určuje parameter, na základe ktorého môžeme proces považovať za úspešný. Používa sa na vyhodnotenie výkonnosti procesu.
Meranie	Je činnosť, ktorou sa určuje hodnota meranej veličiny.
Meranie a monitorovanie procesu 9001:2001	Organizácia musí aplikovať vhodné metódy monitorovania a ak je to vhodné, meranie procesov SMK. Tieto metódy musia preukázať schopnosť procesov dosahovať plánované výsledky.
Meranie a monitorovanie procesu 9004:2001	Pri hodnotení výkonnosti procesov má organizácia identifikovať metódy merania a vykonávať meranie. Organizácia má tieto merania začleniť do procesov a používať meranie pri riadení procesu.
Meranie a monitorovanie procesu EFQM	Procesy sú systematicky navrhované a riadené. To môže obsahovať : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Návrh procesov organizácie.</li> <li>▪ Zavedenie systému riadenia procesov v organizácii.</li> <li>▪ Využívanie systémových štandardov pokrývajúcich : QMS, EMS a HaSM a riadenie procesov.</li> <li>▪ Uplatňovanie ukazovateľov výkonnosti procesov.</li> </ul>

## Slovník pojmov

Meranie výkonnosti procesov	
Pojem	Popis
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definovanie cieľov tejto výkonnosti.</li> <li>▪ Preskúvanie rámcov procesov s ohľadom na napĺňovanie politiky a stratégie.</li> </ul>
Merateľný ukazovateľ	Určuje základný charakteristický znak, rozhodujúci pre posúdenie (monitorovanie/meranie) procesu.
Mo/Me	Určuje, či bude proces monitorovaný, alebo meraný.
Popis merateľného ukazovateľa	Podrobnejšia špecifikácia merateľného ukazovateľa.
Produktivita	Pomer výstupov a vstupov procesov.
Stabilita	Jej vyhodnotenie umožňuje posúdiť, či dosahované výstupy procesu predstavujú jeho prirodzené správanie a či možno predpokladať i rovnaké správanie procesu v budúcnosti. Je žiadúce, aby proces dlhodobo poskytoval stabilné výstupy (bol dostatočne efektívny) pri minimálnej spotrebe vstupov (bol dostatočne účinný).
Účinnosť	Vzťah medzi dosiahnutým výsledkom a použitými zdrojmi. Odráža množstvo zdrojov, ktoré činnosti spotrebujú pri poskytovaní výstupov spĺňujúcich požiadavky alebo očakávania zákazníkov. Proces je vtedy účinný, ak je spotreba zdrojov a plytvanie minimalizované.
Výkonnosť	Miera dosahovaných výsledkov jednotlivcami, skupinami, organizáciou a procesmi. Výkonnosť procesov je ovplyvňovaná kvalitou a produktivitou.
Zodpovednosť za meranie	Určuje, kto (menovite) je zodpovedný za realizáciu monitorovania, prípadne merania procesu.

Riadenie znalostí	
Pojem	Popis
Dáta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je to, čo môžeme monitorovať zmyslami.</li> <li>▪ Sú objektívne fakty o udalostiach alebo postupnosti znakov.</li> <li>▪ Je možné kvantitatívne ohodnocovať pomocou nákladov, rýchlosti a kapacity.</li> <li>▪ Je ich možné ohodnotiť tiež pomocou kvalitatívnych ukazovateľov.</li> <li>▪ Majú objektívny charakter, existujú nezávisle na ľudskom vedomí.</li> <li>▪ Kvalita rozhodovacieho procesu nie je priamo úmerná množstvu dát, ktoré máme k dispozícii.</li> </ul>
Explicitná znalosť	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je ju možné vyjadriť formálnym a systematickým jazykom (vysloviť, napísať, nakresliť, alebo znázorniť).</li> <li>▪ Môže byť formalizovaná napríklad pomocou formulí, špecifikácie, alebo manuálov.</li> <li>▪ Je ju možné skladovať, prenášať.</li> <li>▪ Je ju možné vyjadriť pomocou dát.</li> </ul>

## Slovník pojmov

Riadenie znalostí	
Pojem	Popis
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S určitým zjednodušením platí.</li> <li>▪ Explicitná znalosť je vlastne informácia.</li> </ul>
Informácia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sú dáta, ktorým ich užívateľ pri interpretácii priradzuje dôležitosť a význam.</li> <li>▪ Majú vzťah k potrebám a požiadavkám užívateľa.</li> <li>▪ Sú relevantné dáta, ktoré obsahujú účel, ktoré užívateľ dokáže pochopiť.</li> <li>▪ Majú subjektívny charakter.</li> <li>▪ Hodnota informácie závisí na cene a osobnom vzťahu, ktorý k nej užívateľ má.</li> </ul>
Kompetencia	Efektívny prienik znalostí, schopností a oprávnení.
Manažment znalostí	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riadenie znalostí nie je založené na IS/IT ako riadenie dát a informácií.</li> <li>▪ Manažment znalostí je založený na uvedomelej práci s nositeľmi a vlastníkmi znalostí - ľuďmi.</li> </ul>
Rozvoj schopností	Vykonáva sa na základe rozvoja základnej skupiny znalostí a posilňovania alebo budovania vlastnej hodnotovej škály. Je možné ich získať len zdieľaním (sociálny rozmer), teda interakciou s ďalšími ľuďmi, pretože primárne vychádzajú z pocitov (emocionálny rozmer).
Schopnosť	Syntéza jednotlivých znalostí so zreteľom na vlastnú hodnotovú škálu (osobná pripravenosť jedinca jednať adekvátne v určitej situácii). Príklady: schopnosť samostatnej tvorivej práce = znalosť učiť sa + znalosť kreativity + znalosť riešenia problémov + ochota. Základné typy schopností sú : byť schopný zodpovedne zaobchádzať s vlastnou hodnotou (byť sám sebe manažérom), schopnosť sebareflexie a schopnosť sebarozvíjania.
Tacitná znalosť	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je vytváraná interakciou explicitných (formalizovateľných) znalostí a skúseností, schopností, intuície, osobných predstáv, mentálnych modelov jedinca.</li> <li>▪ Je spojená s činnosťou, postupmi, rutinami, ideami, nápadmi, hodnotami a emóciami.</li> <li>▪ Zle sa vyjadruje, pri pokuse prepísať tacitnú znalosť do explicitnej podoby ju môžeme zničiť.</li> <li>▪ Môže byť viazaná nielen na jedinca, ale aj na tímy, či celú organizáciu.</li> <li>▪ Je spoluvytváraná fyzickou, kultúrnou a spoločenskou dimenziou ich činností a činnosťami organizácie.</li> <li>▪ Predurčuje úspech či neúspech nášho konania.</li> <li>▪ Organizácie majú v nej veľký potenciál - zle sa napodobňuje.</li> <li>▪ Ignorovať tacitnú znalosť môže byť nebezpečné.</li> <li>▪ Nie je to isté ako skúsenosť či intuícia.</li> <li>▪ S určitým zjednodušením platí, že tacitná znalosť je „X“ z definície znalosti.</li> </ul>

## Slovník pojmov

Riadenie znalostí	
Pojem	Popis
Typy znalostí	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ explicitná</li><li>▪ tacitná</li></ul>
Vlastnosť	Vrodená alebo získaná osobnostná dispozícia jedinca. Príklady: zvedavosť, dobrá pamäť, schopnosť vytvárania asociácií, fantázia, intuícia, spontánnosť, štruktúrované myslenie, odolnosť proti stresu, zodpovednosť...
Znalosť	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Znalosť = informácia + x (x - predchádzajúce znalosti, schopnosti a skúsenosti, mentálne modely, vzťahy, hodnoty a princípy, podľa ktorých žijeme, to, v čo veríme).</li><li>▪ Znalosť je meniaci sa systém zahrňujúci interakcie medzi skúsenosťami, schopnosťami, faktami, vzťahmi, hodnotami, myšlienkovými procesmi a významom.</li><li>▪ Má väzbu na ľudskú činnosť a emócie.</li><li>▪ Kvalita a význam znalosti sú ohodnocované pomocou činností.</li><li>▪ Zle sa skladuje, prenáša a vyjadruje pomocou technológie.</li></ul>

S