

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra informačních technologií



Diplomová práce

**Optimalizace procesů a IT nástrojů
v organizaci Úsměv mámy, z.s.**

Bc. Mgr. Jaroslav Kubricht

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Mgr. Jaroslav Kubricht

Informatika

Název práce

Optimalizace procesů a IT nástrojů v organizaci Úsměv mámy, z.s.

Název anglicky

Optimization of processes and IT solutions in the organization Úsměv mámy, z.s.

Cíle práce

Hlavním cílem práce bude analyzovat stávající procesy v organizaci Úsměv mámy, z.s. Dílčím cílem bude na základě zpracované analýzy návrh optimalizovaných procesů při využití odpovídajících IT řešení.

Metodika

Metodika diplomové práce bude založena na studiu a analýze odborných a vědeckých informačních zdrojů bude využito k provedení procesní analýzy a zhodnocení vybraných procesů organizace a jejich vizualizaci pomocí metodiky BPMN. Na základě analýzy bude provedena optimalizace procesů. V závislosti na analýze trhu, bude navrženo individualizované IT řešení a jeho implementace ve společnosti Úsměv mámy, z.s.

Doporučený rozsah práce

60 stran

Klíčová slova

procesní analýza, BPMN, IT řešení, BPMN, proces

Doporučené zdroje informací

BRUCKNER, Tomáš. *Tvorba informačních systémů : principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4153-6.

Disterer G, Kleiner C. BYOD Bring Your Own Device. *Procedia Technology* [Internet]. 2013 Jan 1 [cited 2022 Sep 1];9:43–53. Available from: <https://search.ebscohost.com/infodroje.czu.cz/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S221201731300159X&lang=cs&site=eds-live>

GÁLA, Libor; POUR, Jan; ŠEDIVÁ, Zuzana. *Podniková informatika : počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5457-4.

Nabli, Hajer. *Service oriented computing and applications* Volume: 16 Issue 3 (2022) ISSN: 1863-2386 Online ISSN: 1863-2394

ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. Grada, 2012. 8024741288

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Edita Šilerová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra informačních technologií

Elektronicky schváleno dne 14. 11. 2022

doc. Ing. Jiří Vaněk, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Optimalizace procesů a IT nástrojů v organizaci Úsměv mámy, z.s." jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Editě Šilerové, Ph.D. za odborné vedení práce, její neocenitelnou pomoc a zároveň velkou trpělivost při zpracování dané problematiky. Dále bych chtěl poděkovat vedení i všem ostatním spolupracovnícům z organizace Úsměv mámy, z.s., bez jejichž pomoci by tato práce nemohla vzniknout.

Optimalizace procesů a IT nástrojů v organizaci Úsměv mámy, z.s.

Abstrakt

Práce se zaměřuje na optimalizaci procesů a IT nástrojů v neziskové organizaci Úsměv mámy, z.s. Cílem práce je provést detailní analýzu stávajících procesů v organizaci a identifikovat oblasti, kde je možné procesy efektivně optimalizovat s využitím vhodných IT řešení. Metodika práce využívá poznatky získané ze studia odborné literatury, procesní analýzy, a vizualizace procesů pomocí metodiky Business Process Model and Notation (BPMN). V praktické části autor využívá zejména kvalitativní výzkumné metody.

Autor se zaměřuje na identifikaci klíčového procesu pro zlepšení efektivity péče o klientky a navrhuje optimalizaci tohoto procesu. Autor využívá notaci BPMN pro vizualizaci a analýzu procesu. Součástí řešení jsou i specifická IT řešení pro podporu těchto procesů, odpovídající požadavkům organizace.

Práce dále formuluje poznatky a doporučení v oblasti procesní analýzy a použitých informačních technologií, vycházející ze specifik spolupráce s neziskovým sektorem.

Klíčová slova: procesní analýza, BPMN, IT řešení, proces, neziskové organizace

Optimization of processes and IT solutions in the organization Úsměv mámy, z.s.

Abstract

The thesis focuses on the optimization of processes and IT tools in the non-profit organization Úsměv mámy, z.s. The aim of the work is to perform a detailed analysis of the existing processes in the organization and to identify areas where processes can be effectively optimized using appropriate IT solutions. The methodology of the thesis uses knowledge gained from the study of literature, process analysis, and visualization of processes using the Business Process Model and Notation (BPMN) methodology. In the practical part, the author uses mainly qualitative research methods.

The author focuses on identifying the key process for improving the efficiency of client care and proposes optimization of this process. The author uses the BPMN notation to visualize and analyze the process. The solution includes specific IT solutions to support these processes, corresponding to the requirements of the organization.

The work also formulates findings and recommendations in the field of process analysis and the IT solutions, based on the specifics of cooperation with the non-profit sector.

Keywords: process analysis, BPMN, IT solutions, process, non-profit organizations

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Procesy	13
3.2 Procesní řízení.....	14
3.3 Procesně řízená organizace	17
3.3.1 Analýza procesů.....	18
3.3.2 Vizualizace procesů	21
3.3.2.1 BPMN notace	24
3.3.2.2 Eriksson-Penker notace	28
3.3.3 Zlepšování procesů	29
3.3.4 Implementace procesů	32
3.3.5 Shrnutí.....	35
3.4 Technologická řešení a procesy	36
3.5 Neziskový sektor a procesní řízení	37
4 Vlastní práce	40
4.1 Základní představení organizace Úsměv mámy	40
4.2 Analýza současného stavu organizace	40
4.3 Návrh cílů a opatření.....	41
4.4 Použité metody.....	42
4.5 Postup procesní analýzy	43
4.5.1 Zjištění procesní podstaty centra	43
4.5.2 Vytipování klíčového procesu	43
4.5.3 Zeštíhlení klíčového procesu	43
4.5.4 Vyladění systému procesů	43
4.5.5 Popis rozhraní procesů.....	43
4.5.6 Revize postupu procesu	43
4.6 Postup analýzy a optimalizace technologických řešení	44
4.6.1 Mapování využívaných technologických řešení.....	44
4.6.2 Návrh nového modelu technologických řešení.....	44
4.6.3 Analýza trhu technologických řešení pro neziskové organizace	44
4.6.4 Návrh úprav technologického řešení pro řízení procesu	44
4.6.5 Vytvoření plánu implementace	44

4.7	Výstupy analýzy	45
4.7.1	Analýza procesů	45
4.7.1.1	Zjištění procesní podstaty centra ÚM	45
4.7.1.2	Zeštíhlení klíčového procesu	46
4.7.1.3	Vytipování klíčového procesu	47
4.7.1.4	Popis klíčového procesu	48
4.7.1.5	Zeštíhlení klíčového procesu	51
4.7.1.6	Vyladění systému procesů	53
4.7.1.7	Popis rozhraní procesů	54
4.7.1.8	Revize postupu procesu	55
4.7.2	Finální model procesu „Péče o klientku“	57
4.7.3	Vyřešení identifikovaných nedostatků	61
4.7.4	Analýza technologických řešení organizace	62
4.7.4.1	Mapování využívaných technologických řešení	62
4.7.4.2	Klíčový proces – využívaná technologická řešení	63
4.7.4.3	Analýza trhu technologických řešení pro neziskové organizace	66
4.7.4.4	Návrh úprav technologického řešení pro řízení procesu	70
4.7.5	Implementace změn	71
5	Diskuze	73
	Závěr	75
	Seznam použitých zdrojů	76
	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	78
	Seznam obrázků	78
	Seznam tabulek	78

1 Úvod

Řízení procesů, které je tradičně základem efektivity v soukromém sektoru, vykazuje v neziskovém sektoru výrazný kontrast v jeho přijetí a implementaci. Zatímco soukromé podniky již dlouho zavádějí strukturované řízení procesů s cílem zefektivnit provoz a zvýšit produktivitu, neziskové organizace často zaostávají a mnohé z nich fungují bez formalizovaného systému procesů. Tento rozdíl je částečně způsoben reaktivní povahou neziskových činností, které se vyvíjejí spíše na základě okamžitých potřeb než strategického plánování procesů. Situace se však mění. Současná doba nabízí neziskovým organizacím bezprecedentní přístup k IT nástrojům za minimální až nulové náklady, což představuje příležitost nově definovat jejich provozní přístup prostřednictvím efektivního řízení procesů.

Tato práce se zabývá analýzou podnikových procesů v rámci konkrétního neziskového subjektu (Úsměv mámy, z.s.) a zkoumá možnosti zvýšení efektivity prostřednictvím strategického využití moderních informačních technologií.

Rozdíly v zavádění BPM napříč sektory podtrhují jedinečné výzvy a postupy v neziskových organizacích ve srovnání s jejich protějšky v soukromém sektoru. Jak zdůrazňují Van Looy a Van den Bergh (Van Looy, 2018), statistická analýza ukazuje, že zatímco velikost organizace nemá na přijetí BPM významný vliv, sektor ano. To naznačuje, že neziskové organizace čelí při zavádění BPM odlišným překážkám a příležitostem, což vyžaduje přizpůsobené přístupy pro efektivní implementaci.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je provést detailní analýzu stávajících procesů v neziskové organizaci Úsměv mámy, z.s. Tato analýza bude sloužit jako základ pro identifikaci oblastí, kde je možné procesy efektivně optimalizovat s využitím vhodných IT řešení. Dílčí cíle práce zahrnují:

1. Mapování a vizualizaci stávajících procesů organizace pomocí metodiky Business Process Model and Notation (BPMN).
2. Identifikaci klíčových oblastí pro zlepšení efektivity procesů na základě provedené analýzy.
3. Navržení optimalizovaných procesů a specifikace odpovídajících IT řešení pro podporu těchto procesů.
4. Formulaci doporučení pro implementaci navržených IT řešení a optimalizovaných procesů v praxi organizace Úsměv mámy, z.s.

2.2 Metodika

Metodologický přístup této práce bude založen na kombinaci kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod. Práce bude obsahovat několik návazných kroků, vedoucích ke stanoveným cílům:

1. **Studium a analýza odborných a vědeckých zdrojů** - Tento krok umožní získat teoretický základ potřebný pro pochopení procesního managementu a BPMN metodiky.
2. **Procesní analýza** - Provedení procesní analýzy vybraných procesů v organizaci Úsměv mámy, z.s., s využitím pozorování, rozhovorů s klíčovými zaměstnanci a analýzy dokumentace.
3. **Vizualizace procesů** - Použití BPMN a Eriksson-Penker Business Extensions (EPBE) pro mapování a vizualizaci stávajících procesů, což poskytne jasné a strukturované zobrazení procesního toku.
4. **Optimalizace procesů** - Identifikace možností pro zefektivnění a zjednodušení procesů na základě provedené analýzy.

5. **Navržení IT řešení** - Výběr a specifikace IT řešení, která nejlépe odpovídají potřebám a cílům organizace.
6. **Hodnocení a doporučení** - Formulace doporučení pro implementaci optimalizovaných procesů a IT řešení, včetně plánu implementace a odhadu očekávaných přínosů.

Metodika bude dále doplněna o hodnocení rizik spojených s implementací navržených řešení a o strategie pro zvládnání těchto rizik.

3 Teoretická východiska

3.1 Procesy

Lindsay, A., Downs, D. a Lunn, K. (Lindsay, 2003) ve svém článku "Podnikové procesy - pokusy o definici" předkládají diferencovaný pohled na definici podnikových procesů. Kritizují omezenou hloubku, kterou lze nalézt v mnoha konvenčních definicích, jež často vycházejí z pohledu strojové metafory. Autoři tvrdí, že takové definice, ačkoli jsou někdy pronikavé, nedokážou zachytit dynamickou a adaptivní povahu podnikových procesů, která je v dnešním náročném prostředí nezbytná. Tato práce naznačuje potřebu širších, flexibilnějších definic, které mohou zahrnout vyvíjející se povahu podnikových procesů.

Jan vom Brocke a Michael Rosemann (Vom Brocke, 2015) se podrobně zabývají řízením podnikových procesů (BPM) a diskutují o jeho významu a užitečnosti v organizacích. Ačkoli jejich zaměření je široké a pokrývá celou disciplínu BPM, jejich diskuse nabízí cenné poznatky o tom, co představuje podnikový proces v kontextu BPM. Zdůrazňují strukturovanou a cílově orientovanou povahu podnikových procesů a definují je jako posloupnosti úkolů nebo činností, které jsou prováděny za účelem dosažení konkrétního cíle organizace. To je v souladu s širším chápáním, že podnikové procesy mají zásadní význam pro vytváření hodnoty pro zákazníky a dosahování cílů organizace.

Podle Řepy jsou procesy definovány jako soubory činností, které přeměňují vstupy na výstupy s cílem splnit specifické požadavky zákazníků nebo trhu (Řepa, 2012, s. 27). Tato definice zdůrazňuje důležitost procesů nejen jako operativních nástrojů, ale také jako klíčových složek, které přispívají k celkové strategii a cílům organizace.

Ve všech zdrojích se shoduje myšlenka, že podnikové procesy zahrnují organizované činnosti určené k dosažení konkrétních výsledků. Vom Brocke & Rosemann (Vom Brocke, 2015) tuto myšlenku posilují a přidávají perspektivu BPM jako optiku, kterou jsou tyto procesy analyzovány a optimalizovány.

Orientace na cíle a vytváření hodnot: Podobně jako Řepa (Řepa, 2012) klade důraz na naplňování potřeb zákazníků nebo trhu, vom Brocke & Rosemann (Vom Brocke, 2015)

zdůrazňují konečný cíl podnikových procesů přispívat k cílům organizace, často prostřednictvím vytváření hodnoty pro zákazníky.

Integrace technologií a manažerských postupů: Ačkoli vom Brocke & Rosemann (Vom Brocke, 2015) výslovně nedefinují podnikové procesy, zdůrazňují význam integrace technologií a manažerských postupů v rámci BPM pro zvýšení účinnosti a efektivity těchto procesů.

Zkoumání definic podnikových procesů prostřednictvím prací Lindsay et al. (Lindsay, 2003), Řepa (Řepa, 2012) a Jan vom Brocke & Michael Rosemann (Vom Brocke, 2015) ilustruje komplexní pohled na podnikové procesy jako na strukturované, na cíl zaměřené činnosti, které jsou klíčové pro fungování a strategii organizace. Zařazení pohledu vom Brocke & Rosemann (Vom Brocke, 2015) rozšiřuje toto chápání o úlohu BPM při zlepšování těchto procesů prostřednictvím aplikace technologií a manažerských postupů. Tato kolektivní analýza zdůrazňuje význam jasných definic procesů v rámci BPM, které podporují neustálé zlepšování a strategické sladění podnikových procesů s cílem naplnit cíle organizace a potřeby zákazníků.

3.2 Procesní řízení

Procesní řízení je klíčovou součástí strategického managementu každé organizace, které usiluje o efektivitu, adaptabilitu a konkurenceschopnost v dnešním dynamicky se měnícím obchodním prostředí. Václav Řepa ve své knize "Procesně řízená organizace" nabízí hloubkový pohled na to, jak mohou být procesy v organizaci spravovány s cílem maximalizovat jejich výkonnost a přispět k celkovému úspěchu podniku. Procesní řízení se zaměřuje na identifikaci, dokumentaci, monitorování a neustálé zlepšování procesů, aby bylo zajištěno, že vstupy jsou transformovány na výstupy nejefektivnějším a efektivním způsobem, zatímco zákaznické potřeby jsou splněny nebo překročeny.

Řepa zdůrazňuje důležitost definování jasných cílů pro každý proces, což je základním předpokladem pro úspěšné procesní řízení. Tyto cíle by měly být přímo spojeny s cíli a strategií organizace, čímž se zajistí, že všechny procesy jsou orientovány na podporu celkové mise a vizí podniku. Podle Řepy je klíčem k efektivnímu procesnímu řízení nejenom porozumění jednotlivým procesům, ale také pochopení, jak se tyto procesy navzájem propojují a ovlivňují v rámci širšího systému organizace (Řepa, 2012, s. 27).

Dalším kritickým aspektem, na který Řepa poukazuje, je potřeba nepřetržitého monitorování a hodnocení procesů pomocí klíčových výkonnostních ukazatelů (KPIs). Toto umožňuje organizacím identifikovat oblasti, ve kterých procesy nesplňují očekávání, a poskytuje základ pro iniciativy zlepšování. Procesní zlepšení může zahrnovat širokou škálu aktivit, od drobných úprav a optimalizace stávajících procesů až po radikální přepracování a inovace, když je to nutné pro dosažení lepšího výkonu (Řepa, 2012, s. 210).

Implementace změn v procesech je dalším klíčovým bodem, na který Řepa upozorňuje. Úspěšné zavádění nových nebo vylepšených procesů vyžaduje pečlivé plánování, efektivní komunikaci a angažovanost všech zaměstnanců. Řepa zdůrazňuje význam budování kultury, která podporuje otevřenost k inovacím, ochotu přijímat změny a schopnost adaptovat se na nové postupy jako zásadní pro dosažení procesní excelence (Řepa, 2012, s. 140).

V kontextu procesního řízení Řepa navrhuje, že úspěch jakékoliv organizace závisí na její schopnosti neustále se učit, adaptovat a vylepšovat své procesy, aby zůstala relevantní a konkurenceschopná. Tato filozofie vyžaduje od managementu nejenom technické dovednosti v oblasti procesního řízení, ale také silné vedení, vizi a odhodlání k udržitelnému rozvoji a zlepšování (Řepa, 2012, s. 165).

Další pohled na tuto problematiku nabízí Jan vom Brocke & Michael Rosemann v práci *Business Process Management* z roku 2015. BPM se zabývá analýzou, návrhem, implementací a neustálým zlepšováním organizačních procesů. Zatímco původně se zaměřoval na redesign jednotlivých procesů, současné pohledy prosazují holistický přístup, který zahrnuje strategické sladění, řízení, metody, technologie, lidi a kulturu. Tento vývoj znamená posun od pohledu na procesy jako na izolované projekty k jejich uznání za nedílné součásti komplexní manažerské disciplíny, jejímž cílem je zvýšit efektivitu organizace a soulad se strategickými cíli.

Kořeny BPM lze vysledovat až k raným studiím o organizačním designu a průmyslovém inženýrství, které zdůrazňují vývoj procesů jako kritických podnikových aktiv, zejména s rozvojem odvětví služeb a informačních technologií. Dokument zdůrazňuje význam hlubšího zapojení zaměstnanců do iniciativ BPM, a to nejen jako účastníků redesignu

procesů, ale také jako klíčových hráčů v průběžném řízení procesů, což vyžaduje rozvoj specializovaných dovedností v oblasti analýzy, modelování a zlepšování procesů.

Kromě toho dokument zdůrazňuje hodnotově orientovanou povahu procesů, které transformují vstupy na hodnotné výstupy pro zákazníky, čímž integrují různé obchodní perspektivy a usnadňují sladění IT a podnikání. Zdůrazněn je také význam informačních systémů pro podporu procesů (PAIS) a analytiky v BPM, přičemž je poukázáno na jejich úlohu při podpoře a zlepšování podnikových procesů prostřednictvím analýzy dat, dolování procesů a prediktivní analýzy.

Závěrem je BPM vykresleno jako integrální a strategická disciplína, která vyžaduje mnohostranný přístup, zahrnující technologické, lidské a procesně orientované perspektivy pro neustálé zlepšování organizačních procesů.

Procesní řízení se v dokumentu Jana vom Brockeho a Michaela Rosemanna (2015) a v publikaci Václava Řepy "Procesně řízená organizace" (2012) prezentuje jako klíčová součást strategického managementu, která je nezbytná pro efektivitu, adaptabilitu a konkurenceschopnost v dynamicky se měnícím obchodním prostředí. Oba zdroje zdůrazňují význam procesního řízení v kontextu neustálého zlepšování a adaptace organizací k měnícím se podmínkám trhu.

Dokument od vom Brockeho a Rosemanna (2015) rozšiřuje pojem BPM jako disciplíny zaměřující se na analýzu, návrh, implementaci a kontinuální zdokonalování organizačních procesů s cílem zvýšit jejich výkonnost a přispět k celkovému úspěchu podniku. BPM zahrnuje širokou škálu činností od identifikace a dokumentace procesů po jejich monitorování a neustálé zlepšování. Důraz je kladen na strategické zarovnání, správu, metody, technologie, lidi a kulturu.

Řepa (2012) zdůrazňuje potřebu definovat jasné cíle pro každý proces, které by měly být v souladu s cíli a strategií organizace. Klíčem k úspěšnému procesnímu řízení je nejen porozumění jednotlivým procesům, ale také pochopení, jak se tyto procesy vzájemně propojují a ovlivňují v rámci širšího systému organizace. Nepřetržité monitorování a hodnocení procesů pomocí klíčových výkonnostních ukazatelů je nezbytné pro identifikaci

oblastí pro zlepšení a pro iniciativy zlepšování, které mohou zahrnovat od drobných úprav až po radikální inovace

Z obou přístupů je zřejmé, že úspěch organizace v dnešním rychle se měnícím světě závisí na její schopnosti neustále se učit, adaptovat a vylepšovat své procesy. Tato filozofie vyžaduje od managementu nejen technické dovednosti v oblasti procesního řízení, ale také silné vedení, vizi a odhodlání k udržitelnému rozvoji a zlepšování.

3.3 Procesně řízená organizace

Procesní řízení je klíčovou součástí strategického managementu každé organizace, které usiluje o efektivitu, adaptabilitu a konkurenceschopnost v dnešním dynamicky se měnícím obchodním prostředí. Václav Řepa ve své knize "Procesně řízená organizace" nabízí hloubkový pohled na to, jak mohou být procesy v organizaci spravovány s cílem maximalizovat jejich výkonnost a přispět k celkovému úspěchu podniku. Procesní řízení se zaměřuje na identifikaci, dokumentaci, monitorování a neustálé zlepšování procesů, aby bylo zajištěno, že vstupy jsou transformovány na výstupy nejefektivnějším a efektivním způsobem, zatímco zákaznické potřeby jsou splněny nebo překročeny.

Řepa zdůrazňuje důležitost definování jasných cílů pro každý proces, což je základním předpokladem pro úspěšné procesní řízení. Tyto cíle by měly být přímo spojeny s cíli a strategií organizace, čímž se zajistí, že všechny procesy jsou orientovány na podporu celkové mise a vizi podniku. Podle Řepy je klíčem k efektivnímu procesnímu řízení nejenom porozumění jednotlivým procesům, ale také pochopení, jak se tyto procesy navzájem propojují a ovlivňují v rámci širšího systému organizace (Řepa, 2012, s. 27).

Dalším kritickým aspektem, na který Řepa poukazuje, je potřeba nepřetržitého monitorování a hodnocení procesů pomocí klíčových výkonnostních ukazatelů (KPIs). Toto umožňuje organizacím identifikovat oblasti, ve kterých procesy nesplňují očekávání, a poskytuje základ pro iniciativy zlepšování. Procesní zlepšení může zahrnovat širokou škálu aktivit, od drobných úprav a optimalizace stávajících procesů až po radikální přepracování a inovace, když je to nutné pro dosažení lepšího výkonu (Řepa, 2012, s. 210).

Implementace změn v procesech je dalším klíčovým bodem, na který Řepa upozorňuje. Úspěšné zavádění nových nebo vylepšených procesů vyžaduje pečlivé plánování, efektivní komunikaci a angažovanost všech zaměstnanců. Řepa zdůrazňuje význam budování kultury, která podporuje otevřenost k inovacím, ochotu přijímat změny a schopnost adaptovat se na nové postupy jako zásadní pro dosažení procesní excelence (Řepa, 2012, s. 140).

V kontextu procesního řízení Řepa navrhuje, že úspěch jakékoliv organizace závisí na její schopnosti neustále se učit, adaptovat a vylepšovat své procesy, aby zůstala relevantní a konkurenceschopná. Tato filozofie vyžaduje od managementu nejenom technické dovednosti v oblasti procesního řízení, ale také silné vedení, vizi a odhodlání k udržitelnému rozvoji a zlepšování (Řepa, 2012, s. 165).

Tento přístup k procesnímu řízení významně rezonuje s obsahem dokumentu o BPM, který se zaměřuje na analýzu, návrh, implementaci a neustálé zlepšování organizačních procesů s cílem dosáhnout nejen efektivity, ale i strategického souladu a adaptability organizace. BPM je prezentováno jako integrovaný soubor schopností souvisejících se strategickým sladěním, správou, metodami, technologiemi, lidmi a kulturou, což odráží filozofii neustálého učení, adaptace a vylepšování pro udržení relevance a konkurenceschopnosti v dnešním rychle se měnícím prostředí. Tyto perspektivy společně zdůrazňují význam procesního řízení jako klíčové součásti strategického managementu, který přispívá k celkové efektivitě, adaptabilitě a konkurenceschopnosti organizace ve stále se měnícím obchodním prostředí (Vom Brocke, 2015).

3.3.1 Analýza procesů

Analýza podnikových procesů zahrnuje důkladné prozkoumání stávajících postupů s cílem identifikovat neefektivitu, úzká místa a oblasti, které je třeba zlepšit. Tento krok je klíčový pro pochopení současného stavu podnikových činností, a slouží jako základ pro jakékoli iniciativy na zlepšení procesů. Podle Řepy (2012) vyžaduje komplexní analýza hluboký ponor do každého procesu, posouzení jeho efektivity, účinnosti a souladu s cíli organizace (Řepa, V., 2012, s. 82).

Biazzo (2000) nabízí základní pohled na analýzu podnikových procesů (BPA) a zdůrazňuje její klíčovou roli při identifikaci neefektivity v rámci organizačních pracovních postupů. Studie kategoricky rozebírá různé metodiky provádění BPA, jako je například flowcharting a mapování hodnotových toků, a ilustruje jejich užitečnost při vizualizaci a zefektivňování procesních činností. Klíčovým příkladem, na který je v této diskusi upozorněno, je použití vývojových diagramů při vymezení posloupností procesů, které slouží jako nástroj pro přesné určení úzkých míst a redundancí. Toto metodologické zkoumání zdůrazňuje strategické důsledky nástrojů BPA při řízení rozhodnutí o redesignu a zlepšování procesů a obhájí proces výběru metodiky, který je složitě sladěn se specifickými atributy a požadavky daného procesu (Biazzo, 2000).

Van der Aalst (2007) dále rozvíjí diskusi tím, že představuje process mining jako inovativní techniku, která překonává omezení tradičních metod BPA. Prostřednictvím extrakce a analýzy dat z logů událostí odhaluje process mining autentickou dynamiku podnikových procesů, jak je ukázáno na příkladu případové studie procesu žádosti o bankovní úvěr. Tento konkrétní příklad objasňuje, jak může process mining odhalit odchylky procesu, jako jsou nepředvídané smyčky a vynechané činnosti, a poskytnout tak detailní pohled na výkonnost procesu. Práce Van der Aalsta (2007) je zásadní v tom, že ilustruje hlubokou schopnost process miningu přinášet praktické poznatky o optimalizaci procesů a zdůrazňuje jeho nadřazenost nad běžnými manuálními mapovacími technikami.

Pedrinaci et al. (2009) obracejí diskurz směrem ke strategické integraci procesní analýzy a na případové studii telekomunikační společnosti ukazují, jak může sladění procesních metrik se strategickými cíli výrazně zlepšit provozní výsledky. Tento přístup, který pečlivě mapuje ukazatele výkonnosti procesů s nadřazenými obchodními cíli, jako je spokojenost zákazníků, odhaluje transformační potenciál strategické analýzy procesů. Vymezení zlepšení procesů zaměřených na urychlení řešení stížností zákazníků slouží jako důkaz účinnosti této metodiky při dosahování strategických úspěchů prostřednictvím optimalizace procesů (Pedrinaci et al., 2009).

Dijkman a další (2008) se zabývají sémantickými aspekty modelování procesů pomocí Business Process Model and Notation (BPMN) a kritizují počáteční nedostatky při přesném znázorňování složitých procesních struktur. Prostřednictvím podrobného zkoumání procesu

od objednávky k realizaci v kontextu výroby autoři demonstrují aplikaci rozšířené sémantiky BPMN pro konstrukci přesnějšího a analyticky robustnějšího procesního modelu. Tento zpřesněný model usnadňuje hlubší analytické zkoumání procesu, což umožňuje identifikovat neefektivnosti a navrhnout cílená zlepšení. Příspěvek Dijkmana a dalších (2008) má zásadní význam pro překlenutí mezery mezi modelováním a analýzou procesů a zdůrazňuje význam sémantické přesnosti pro efektivní iniciativy zlepšování procesů.

Tyto vědecké příspěvky společně podtrhují rozmanitou povahu analýzy procesů, od metodologického pokroku a inovativních analytických technik až po strategické sladění a zpřesnění sémantiky. Integrace těchto pohledů poskytuje komplexní rámec pro provádění efektivní analýzy procesů, která je nezbytná pro řízení zlepšování procesů a dosahování strategických cílů organizace.

Podobnosti: Všechny články zdůrazňují význam přesného pochopení a zmapování podnikových procesů jako předpoklad pro zlepšení organizace. Biazzo (2000) i van der Aalst (2007) obhajují použití specifických metodik - flowchartingu, respektive process miningu - k odhalení neefektivity a oblastí pro zlepšení v rámci podnikových procesů. Podobně Dijkman a další (2008) se zaměřují na přesnost procesního modelování jako základu pro efektivní analýzu, zatímco Pedrinaci a další (2009) zdůrazňují sladění procesních metrik se strategickými cíli, čímž zdůrazňují univerzální potřebu jasného a použitelného pohledu na fungování procesů.

Rozdíly: Metodologie a hlavní body článků se výrazně liší. Biazzo (2000) poskytuje široký přehled různých nástrojů a technik BPA a zdůrazňuje jejich výběr na základě charakteristik procesu. Naproti tomu van der Aalst (2007) se zabývá specifickou technikou process miningu a ukazuje její jedinečnou schopnost získávat informace o procesech z protokolů událostí, čímž nabízí přístup k BPA více založený na datech. Pedrinaci a další (2009) se odlišují tím, že propojují strategické řízení s analýzou procesů a navrhují model, který přímo spojuje zlepšování procesů s dosahováním obchodních cílů. Dijkman et al. (2008) přispívají do diskuse kritikou a vylepšením sémantických schopností BPMN pro přesnější modelování a analýzu procesů.

Důležitým styčným bodem všech textů je uznání vyvíjející se povahy podnikových procesů a potřeby metodik, které se této dynamice dokáží přizpůsobit. Zejména Van der Aalst (2007)

a Dijkman et al. (2008) zdůrazňují úlohu technologie při usnadňování analýzy a zlepšování procesů v reálném čase. Dále tyto kolektivní práce naznačují posun od tradičních, statických metod analýzy procesů k agilnějším, na datech založeným přístupům, které se mohou lépe přizpůsobit složitosti moderního podnikatelského prostředí.

Dalším zásadním tématem těchto článků je důraz na strategické sladění. Zatímco Pedrinaci a další (2009) se výslovně zabývají integrací procesní analýzy se strategickými cíli, základní princip se odráží v pracích Biazza (2000) a van der Aalsta (2007) prostřednictvím prosazování metodik, které podporují organizační cíle. Řepa (2012) rozšiřuje diskusi o význam hodnocení efektivnosti a účinnosti procesů v souladu s cíli organizace. Tato strategická orientace podtrhuje širší význam BPA nejen jako nástroje pro provozní efektivitu, ale jako katalyzátoru strategické výhody.

Shrnutí: Srovnávací analýza těchto prací odhaluje komplexní obraz BPA, který se vyznačuje vývojem od tradičních, manuálních přístupů k sofistikovanějším metodikám využívajícím technologie. Různorodost zaměření - od detailních, technických aspektů modelování a vytěžování procesů až po širší, strategické důsledky sladění procesů - podtrhuje mnohostrannou povahu BPA. Řepa (2012) a další autoři prosazují metodiky, které nejen odhalují neefektivnosti, ale také sladují podnikové procesy se strategickými cíli, čímž zajišťují, že úsilí o zlepšování přispívá k dosažení nadřazených cílů organizace.

3.3.2 Vizualizace procesů

Vizualizace procesů využívá grafické znázornění k vyjádření toku a interakce podnikových procesů, čímž zjednodušuje složité postupy a podporuje společné porozumění mezi zúčastněnými stranami. Využití standardů, jako je BPMN, usnadňuje ucelené a všeobecně srozumitelné znázornění procesních toků, což je nezbytné pro účely analýzy, komunikace a školení. Jak vysvětluje Řepa (2012), efektivní vizualizace nejen pomáhá identifikovat úzká místa a neefektivitu procesů, ale hraje také klíčovou roli v následných krocích zlepšování a reengineeringu procesů tím, že poskytuje jasný a použitelný obraz současného stavu procesů (Řepa, V., 2012, s. 225).

Bobrik et al. (2007) se zabývají výzvou poskytování personalizovaných pohledů na procesy v rozsáhlých a komplexních procesních modelech. Jejich výzkum zavádí nový přístup k vizualizaci procesů, který umožňuje přizpůsobení procesních zobrazení podle specifických potřeb různých skupin uživatelů. Toho je dosaženo definováním modelů založených na zobrazeních, které abstrahují základní model procesu tak, aby zobrazovaly pouze nejdůležitější informace pro konkrétního uživatele nebo roli. Význam této práce spočívá ve schopnosti snížit složitost a zvýšit přehlednost vizualizace procesů, a tím usnadnit lepší pochopení a řízení podnikových procesů. Přístup navržený Bobrikem a kol. je zvláště cenný v organizačním kontextu, kde různé zainteresované strany vyžadují zobrazení na míru, aby podpořily své specifické provozní a analytické potřeby (Bobrik a kol., 2007).

Dijkman et al. (2008) se zabývají sémantickou přesností Business Process Model and Notation (BPMN) a jejím dopadem na vizualizaci procesů. Jejich práce kriticky hodnotí vhodnost BPMN pro reprezentaci složitých podnikových procesů a identifikuje oblasti, kde sémantické nejasnosti mohou vést k chybné interpretaci. K řešení těchto problémů Dijkman a kol. navrhuje vylepšení specifikace BPMN, jejichž cílem je zlepšit její vyjadřovací schopnosti a analytickou využitelnost. Poskytnutím formálního mapování prvků BPMN na Petriho síť autoři umožňují přesnější a pronikavější analýzu a vizualizaci procesů. Tento příspěvek je klíčový pro zajištění toho, aby modely BPMN sloužily nejen jako efektivní dokumentační nástroje, ale také jako robustní podklady pro analýzu a optimalizaci procesů (Dijkman a kol., 2008).

Leopold a další (2016) zkoumají problematiku kvality procesních modelů BPMN a zaměřují se na to, jak kvalita modelu ovlivňuje pochopení a vizualizaci podnikových procesů. Prostřednictvím empirické studie autoři identifikují běžné problémy s kvalitou v modelech BPMN, jako je nesprávné modelování sémantiky rozdělení a spojení a nekonzistentní značení, a zkoumají jejich dopad na srozumitelnost procesu. Leopold a kol. navrhují soubor pokynů pro zlepšení kvality modelu BPMN, který zahrnuje doporučení pro jasné značení, konzistentní používání modelovacích konstruktů a pečlivý návrh toku procesu. Tento výzkum zdůrazňuje zásadní význam kvality modelu při vizualizaci procesů a tvrdí, že kvalitní modely jsou nezbytné pro přesnou a efektivní komunikaci informací o procesech mezi zúčastněnými stranami (Leopold et al., 2016).

Podobnosti: Společným znakem všech tří článků je jejich zaměření na zvýšení efektivity vizualizace procesů pro podporu analýzy, řízení a optimalizace podnikových procesů. Každá studie uznává zásadní roli vizualizace při usnadňování hlubšího pochopení složitých procesů, čímž pomáhá zúčastněným stranám při rozhodování a iniciativách zlepšování procesů. Bobrik et al. (2007) i Dijkman et al. (2008) zdůrazňují potřebu větší přehlednosti procesních modelů, i když různými prostředky - přizpůsobenými pohledy, respektive sémantickou přesností. Podobně Leopold a další (2016) zdůrazňují význam kvality modelu, která přímo ovlivňuje srozumitelnost a efektivitu vizualizace procesů. Řepa (2012, s. 82, 233-234) rozšiřuje tuto diskusi o důležitost integrovaného přístupu k vizualizaci procesů, zdůrazňuje potřebu praktických nástrojů pro řízení a simulaci procesů, a poskytuje konkrétní metriky pro hodnocení efektivity vizualizací, což podporuje celkovou strategii efektivní vizualizace a řízení procesů.

Rozdíly: V případě procesů, které se liší od ostatních, se jedná o tzv: Navzdory společným cílům se metodiky a těžiště studií výrazně liší. Bobrik et al. (2007) představují rámec pro generování personalizovaných pohledů na procesy, který řeší problém prezentace relevantních informací o procesech různým zainteresovaným stranám. Tento přístup se liší důrazem na přizpůsobení a specifické potřeby uživatelů v oblasti vizualizace. Naopak Dijkman et al. (2008) se zabývají problémem sémantických nejednoznačností v modelech BPMN a navrhuje formální vylepšení pro zlepšení přesnosti a analytické robustnosti vizualizací procesů. Tento příspěvek je pozoruhodný zejména svým zaměřením na technické aspekty modelovací notace. Leopold et al. (2016) zase zkoumají praktické důsledky kvality modelů BPMN, poskytují empirické důkazy o běžných úskalích a nabízejí pokyny pro zlepšení vizualizace prostřednictvím lepších modelovacích postupů. Procesně řízená organizace (Řepa, 2012, s. 109, 233-234) se zaměřuje spíše na integraci různých aspektů procesního řízení a vizualizace, včetně zapojení informačních systémů a automatizace, které rozšiřují možnosti vizualizace a analýzy procesů nad rámec tradičních metod

Důležitou součástí jejich přínosu pro obor je důraz na konkrétní výzvy a řešení související s vizualizací procesů. Bobrik et al. (2007) se jedinečným způsobem zabývají potřebou škálovatelnosti vizualizace, která umožňuje efektivně komunikovat rozsáhlé a složité procesní modely různým zainteresovaným stranám. Dijkman et al. (2008) přispívají k pochopení toho, jak může zvýšená sémantická srozumitelnost usnadnit přesnější a

pronikavější analýzu podnikových procesů. Leopold et al. (2016) přispívají do tohoto diskurzu tím, že spojují kvalitu procesních modelů přímo s jejich vizualizací a tvrdí, že kvalitnější modely vedou k lepšímu porozumění a užitečnosti těchto vizuálních reprezentací.

Shrnutí: Srovnávací analýza těchto publikací podtrhuje kolektivní pokrok v oblasti vizualizace procesů a zdůrazňuje jak rozmanitost výzev, kterým čelí, tak inovativní navrhovaná řešení. Zatímco Bobrik et al. (2007) se zaměřují na přizpůsobení a uživatelsky orientované zobrazení, Dijkman et al. (2008) zdůrazňují sémantickou přesnost a Leopold et al. (2016) podtrhují význam kvality modelu. Řepa (2012, s. 82, 109, 233-234) přidává do této srovnávací analýzy další rozměr, zdůrazňující význam komplexního přístupu k vizualizaci a řízení procesů. Tento přístup kombinuje technické, metodologické a praktické aspekty procesního řízení, poskytuje návod k efektivní integraci nástrojů pro modelování, simulaci a analýzu procesů, a zdůrazňuje potřebu technologické podpory pro adaptaci na měnící se požadavky organizací a trhu.

3.3.2.1 BPMN notace

Business Process Model and Notation (BPMN) se stala klíčovým standardem pro grafické znázornění obchodních procesů. BPMN nabízí srozumitelný, ale zároveň dostatečně detailní způsob, jak popsat tok práce nebo obchodních operací, což umožňuje zainteresovaným stranám - od manažerů až po technické pracovníky - lépe chápat, analyzovat a optimalizovat procesy.

Historie a vývoj BPMN

Vývoj BPMN byl iniciován organizací Business Process Management Initiative (BPMI), a později byl tento standard převeden pod správu Object Management Group (OMG), což pomohlo jeho širšímu rozšíření a adopci. Od svého prvního vydání v roce 2004 prošel BPMN několika významnými revizemi, z nichž poslední, BPMN 2.0, byla uveřejněna v roce 2011. Tato verze přinesla řadu vylepšení včetně lepší podpory pro automatizaci procesů a integraci s jinými standardy pro správu procesů (OBJECT MANAGEMENT GROUP, INC., 1997).

1. Základní koncepty BPMN

V rámci Business Process Model and Notation (BPMN) jsou klíčové prvky, které umožňují detailní a přesné modelování obchodních procesů. Tyto prvky zahrnují události, aktivity, brány, tokové objekty a spojovací objekty, každý s vlastní specifickou funkcí a symbolikou (Obrázek 1).

Události (Events): Události v BPMN jsou reprezentovány grafickými symboly, které představují významné body v procesu a mohou iniciovat, ovlivnit, nebo ukončit procesy. BPMN rozlišuje tři hlavní typy událostí:

Startovní události signalizují počátek procesu. Jsou zobrazeny jako kruh s tenkým okrajem a specifickým symbolem uvnitř, který určuje typ startovní události, například zprávu nebo časovač.

Meziřetězcové události reprezentují body v procesu, kde může dojít k významným událostem ovlivňujícím tok procesu. Tyto události jsou znázorněny dvojitým kruhem a umožňují modelovat složitější interakce a podmínky v rámci procesů.

Koncové události označují ukončení určité cesty nebo celého procesu. Jsou znázorněny jako kruh s tlustým okrajem, což naznačuje konečný bod procesu (WHITE, 2008, s. 6-8).

Aktivity (Activities): Aktivity jsou základními stavebními bloky každého procesu, představující úkoly nebo sady úkolů, které mají být provedeny. BPMN rozlišuje mezi:

Úkoly (Tasks), které jsou jednoduché aktivity reprezentované jako obdélník s zaoblenými rohy. Tyto aktivity mohou být dále specifikovány typem úkolu, například úkol typu "poslat zprávu" nebo "přijmout úkol".

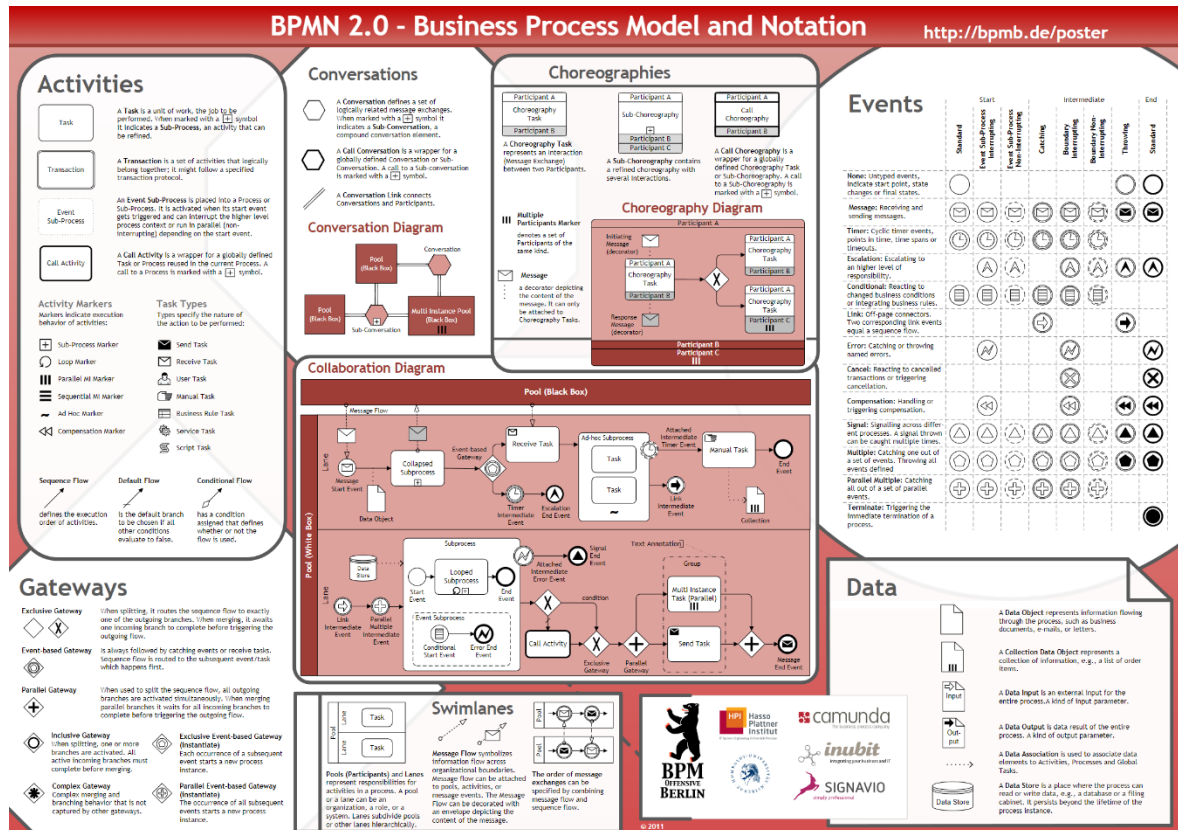
Podprocesy (Sub-Processes), které představují složitější sady aktivit a mohou obsahovat další úkoly, události a brány. Podprocesy umožňují modelovat detailnější aspekty procesů a jsou znázorněny podobně jako úkoly, ale s přidáním indikace možnosti rozbalení pro detailnější zobrazení obsažených aktivit (WHITE, 2008, s. 67-69).

Brány (Gateways): Brány slouží k řízení toku procesů a umožňují rozhodování, větvení a slučování toků na základě podmínek. BPMN definuje několik typů bran, včetně exkluzivních, inkluzivních, paralelních a komplexních bran, každá s vlastním grafickým symbolem a účelem. Brány jsou zásadní pro modelování rozhodovacích procesů a logiky toku v obchodních procesech (WHITE, 2008, s. 137-140).

Tokové objekty (Flow Objects) a Spojovací objekty (Connecting Objects): Tokové objekty, zahrnující události, aktivity a brány, jsou doplněny spojovacími objekty, které definují tok mezi těmito prvky. *Sekvenční tok (Sequence Flow)* určuje pořadí aktivit a událostí v procesu, zatímco *zprávový tok (Message Flow)* znázorňuje komunikaci mezi různými procesy nebo účastníky. *Asociace* jsou dalším typem spojovacích objektů, které slouží k propojení artefaktů s tokovými objekty a poskytují dodatečné informace nebo anotace k modelům (WHITE, 2008, s. 223-224).

BPMN zahrnuje **plavecké dráhy (Swimlanes)** pro organizaci prvků podle rolí nebo odpovědností a artefakty pro poskytování dodatečných informací a anotací k modelům, což umožňuje vytvářet komplexní a přehledné diagramy obchodních procesů (WHITE, 2008, s. 168).

Obrázek 1 BPMN Poster



ZDROJ: [HTTPS://ONLINE.VISUAL-PARADIGM.COM/](https://online.visual-paradigm.com/)

2. Implementace a význam BPMN

Implementace BPMN do praxe přináší řadu výhod, včetně zlepšení komunikace mezi obchodními a IT týmy, zjednodušení návrhu a implementace obchodních procesů, a poskytnutí pevného základu pro jejich automatizaci a optimalizaci. Díky své flexibilitě a širokému rozsahu aplikací se BPMN stala základem pro mnoho nástrojů pro správu obchodních procesů (BPM), což umožňuje organizacím lépe reagovat na změny v obchodním prostředí a zvyšovat svou konkurenceschopnost.

Využití BPMN jako univerzálního jazyka pro modelování obchodních procesů je tak zásadní pro jakoukoli organizaci, která si klade za cíl zefektivnit své operace a zlepšit své procesní řízení. BPMN umožňuje nejenom vizualizaci a dokumentaci procesů, ale také jejich analýzu a optimalizaci, což představuje kritický krok k dosažení větší efektivity a efektivnosti obchodních operací.

3.3.2.2 Eriksson-Penker notace

Eriksson-Penker notace představuje významné rozšíření UML (Unified Modeling Language), které bylo specificky navrženo pro zachycení a modelování podnikových procesů a zdrojů. Toto rozšíření je zvláště užitečné v kontextu e-CRM (elektronického řízení vztahů se zákazníky), kde tradiční UML může být omezené ve své schopnosti plně reprezentovat složité podnikové a marketingové informační systémy. Gurau (2009) se zaměřuje na důležitost podnikového modelování pro implementaci e-CRM systémů. Uvádí, že zavedení e-business modelů vyžaduje adaptaci Marketingového Informačního Systému na specifika online prostředí. Reprezentace různých komponent Marketingového Informačního Systému, a toků informací mezi různými organizačními odděleními, představuje zásadní krok pro úspěšnou implementaci e-CRM systémů.

Eriksson-Penker Business Extensions of the Unified Modeling Language (UML) poskytují nástroje nezbytné pro modelování komplexních podnikových procesů a zdrojů, které jsou klíčové pro úspěšnou restrukturalizaci a adaptaci v digitálním prostředí. Toto rozšíření UML umožňuje modelovat nejen statické struktury, jako jsou třídy a objekty, ale také dynamické aspekty podnikových procesů, včetně toků práce, rozhodovacích procesů a vztahů mezi různými podnikovými aktivitami a zdroji.

Význam Eriksson-Penker notace spočívá ve schopnosti poskytnout detailní a přesný pohled na podnikové procesy, což umožňuje lepší pochopení, jak informace proudí mezi různými odděleními a jak se zdroje využívají a spravují. Tímto způsobem mohou organizace identifikovat potenciální nedostatky v jejich procesech a zdrojích, což může vést k efektivnějšímu a efektivnějšímu řízení zdrojů, zlepšení interních procesů a zvýšení celkové konkurenceschopnosti.

Navíc, integrace Eriksson-Penker notace do návrhu e-CRM systémů může pomoci organizacím lépe porozumět a reagovat na potřeby a přání svých zákazníků. Umožňuje podnikům modelovat a analyzovat interakce mezi zákazníky a podnikem na detailní úrovni, identifikovat klíčové body kontaktu a zlepšit zákaznický servis tím, že poskytují přizpůsobené a relevantní informace a služby zákazníkům.

Výsledkem je, že Eriksson-Penker notace nabízí mocný nástroj pro podnikové architekty a systémové analytiky, kteří chtějí vyvinout efektivní a integrované informační systémy, které plně odpovídají potřebám a cílům organizace. Její aplikace může výrazně přispět k úspěchu implementace e-CRM a dalších komplexních podnikových systémů, tím že poskytuje jasný a strukturovaný rámec pro modelování a analýzu podnikových procesů a zdrojů (Gurau, 2009).

Cílem Eriksson-Penker notace je tedy nejen zlepšit porozumění a správu podnikových procesů, ale také podporovat inovace a zlepšování v oblasti e-business a CRM strategií. Tímto přístupem mohou podniky lépe reagovat na rychle se měnící tržní podmínky a zvyšovat svou schopnost nabízet vysokou hodnotu a spokojenost svým zákazníkům.

3.3.3 Zlepšování procesů

Po důkladné analýze a vizualizaci je cílem zlepšení procesů vylepšit nebo přepracovat stávající postupy tak, aby se dosáhlo vyšší efektivity, účinnosti a flexibility. To často zahrnuje přepracování procesů tak, aby lépe odpovídaly aktuálním obchodním potřebám a strategickým cílům. Řepa (2012) zdůrazňuje iterativní povahu zlepšování procesů a prosazuje nepřetržitý cyklus hodnocení a přizpůsobování, aby bylo možné držet krok s vyvíjejícím se podnikatelským prostředím a technologickým pokrokem. Zavádění systematických zlepšení může vést k významnému zvýšení produktivity, snížení nákladů a spokojenosti zákazníků (Řepa, V., 2012, s. 141).

Důraz na zlepšování procesů je ve vyvíjejícím se prostředí podnikového řízení důkazem neustálého úsilí organizací o zvýšení efektivity, účinnosti a přizpůsobivosti. Tato kapitola se zabývá zásadními příspěvky do této oblasti a zkoumá metodiky, rámce a poznatky, které nabízejí Řepa (2012), Biazzo (2000), Van der Aalst (2007), Shahzad a Zdravkovic (2010), Satyal et al. (2019) a Leopold et al. (2016). Každá z těchto prací představuje odlišný přístup

k identifikaci a realizaci zlepšení procesů, od analytických nástrojů a vytěžování procesů až po rámce strategického rozhodování a úvahy o kvalitě modelů. Společně tyto studie poskytují ucelený přehled strategií a nástrojů, které jsou k dispozici pro zdokonalování podnikových procesů, a přispívají tak k širšímu diskurzu o provozní dokonalosti v kontextu současných organizací.

Biazzova (2000) práce slouží jako základní učebnice metodik a nástrojů, které jsou k dispozici pro analýzu podnikových procesů, což je rozhodující první krok v každé iniciativě zlepšování procesů. Biazzo kategorizuje různé analytické nástroje, jako jsou vývojové diagramy a mapování hodnotových toků, a objasňuje jejich použitelnost při odhalování neefektivity v rámci podnikových procesů. Tato studie zdůrazňuje důležitost výběru vhodného nástroje na základě specifických vlastností a požadavků daného procesu, čímž se položí pevný základ pro cílené zlepšování.

Van der Aalst (2007) představuje process mining jako průkopnickou techniku, která využívá data v protokolech událostí a nabízí hluboký vhled do skutečného provádění procesů. Tento přístup nejen identifikuje odchylky od zamýšleného průběhu procesu, ale také odhaluje skryté neefektivity, čímž poskytuje robustní empirický základ pro zlepšování procesů. Van der Aalstův příspěvek je klíčový pro ilustraci toho, jak lze využít technologie k usnadnění neustálého zdokonalování a optimalizace procesů.

Shahzad a Zdravkovic (2010) navrhují rámec pro zlepšování podnikových procesů založený na rozhodování, přičemž kladou důraz na sladění změn procesů s nadřazenými strategickými podnikovými rozhodnutími. Tento rámec integruje rozhodovací modely s úsilím o zlepšování procesů, čímž zajišťuje, že vylepšení jsou efektivní a strategicky koherentní. Autoři prosazují holistický pohled na zlepšování procesů, který zohledňuje širší podnikový ekosystém, v němž tyto procesy fungují.

Článek Satyala a jeho kolegů (2019) se zaměřuje na aplikaci metodiky AB-BPM na zlepšování procesů a nabízí strukturovaný přístup, který zahrnuje mapování procesů, analýzu a návrh a realizaci zlepšení. Tato metodika zdůrazňuje význam komplexního pochopení současného i žádoucího stavu podnikových procesů. Satyal a kol. poskytují

praktického průvodce, podle kterého mohou organizace systematicky identifikovat příležitosti ke zlepšení a realizovat realizovatelné plány na zlepšení procesů.

Leopold a jeho kolegové (2016) se zabývají vlivem kvality modelu BPMN na úsilí o zlepšování procesů. Identifikací běžných problémů s kvalitou modelů BPMN a jejich důsledků pro porozumění procesům autoři zdůrazňují význam kvalitních modelů pro efektivní vizualizaci a analýzu procesů. Tato studie nabízí pokyny pro zlepšení kvality modelů BPMN, čímž se zlepší základ, na němž se identifikují a realizují zlepšení procesů.

Diskuse o zlepšování procesů v oblasti řízení podnikových procesů zahrnuje širokou škálu metodik, poznatků a aplikací. Do této oblasti významně přispívají práce Biazzo (2000), Van der Aalst (2007), Shahzad a Zdravkovic (2010), Satyal et al. (2019) a Leopold et al. (2016), přičemž každá z nich má svůj jedinečný pohled. Srovnávací analýza odhaluje nuance vzájemného působení těchto studií a zdůrazňuje jejich shody i rozdíly v přístupu a zaměření.

Podobnosti: Ve všech těchto studiích se jako ústřední téma objevuje imperativ zvyšování efektivity a účinnosti podnikových procesů. Každá práce zdůrazňuje zásadní roli podrobné analýzy procesů jako předstupu jakékoli iniciativy na zlepšení. Například Biazzo (2000) a Van der Aalst (2007) zdůrazňují užitečnost specifických analytických nástrojů - flowchartingu, respektive process miningu - k odhalení neefektivity procesů. Podobně Shahzad a Zdravkovic (2010), Satyal et al. (2019) a Leopold et al. (2016) zdůrazňují význam strategického, informovaného přístupu ke zlepšování procesů, ať už prostřednictvím rozhodovacích rámců, metodiky AB-BPM nebo zvyšování kvality modelu BPMN. Publikace od Řepy (2012, s. 25, 49, 302) přidává do této diskuse důležitost pružného a postupného přístupu k zlepšování procesů, který je schopen reagovat na dynamické požadavky podnikového prostředí a zdůrazňuje rozdíly mezi průběžným zlepšováním a radikálním reengineeringem.

Rozdíly: V oblasti BPMN se objevují rozdíly mezi jednotlivými systémy, např: Metodiky, které tito vědci obhajují, vykazují pozoruhodné rozdíly. Biazzo (2000) poskytuje široký přehled tradičních analytických nástrojů a obhajuje jejich výběr na základě charakteristik procesu. Naproti tomu Van der Aalst (2007) představuje process mining jako nový, daty řízený přístup k odhalování poznatků o procesech, což znamená odklon od tradičních metod.

Shahzad a Zdravkovic (2010) nabízejí strategický rámec, který integruje rozhodování se zlepšováním procesů a klade důraz na sladění změn procesů s cíli organizace. Satyal et al. (2019) podrobně popisují strukturovaný, metodický přístup k zavádění zlepšování procesů a ukazují komplexní povahu metodiky AB-BPM. Leopold et al. se (2016) zaměřují na vliv kvality modelu na proces zlepšování, konkrétně v rámci modelů BPMN, a zdůrazňují význam jasnosti a přesnosti vizualizace procesů pro efektivní iniciativy zlepšování. Řepa (2012, s. 25, 49, 302) zdůrazňuje, že přístupy k zlepšování procesů by měly zahrnovat nejen technické, ale také lidské aspekty, a poukazuje na význam celostního přístupu, který zahrnuje uvažování o procesech v kontextu celé organizace a jejích strategických cílů. Důležitým rozdílem mezi těmito příspěvky je jejich důraz buď na analytické nástroje a techniky používané k identifikaci příležitostí ke zlepšení (Biazzo, 2000; Van der Aalst, 2007), nebo na rámce a metodiky používané k realizaci těchto zlepšení (Shahzad & Zdravkovic, 2010; Satyal et al., 2019). Leopold et al. (2016) jedinečně přispívají do diskuse tím, že se zaměřují na předpoklad kvality modelu pro úspěšné zlepšování procesů, což je faktor, který ostatní studie řeší méně explicitně.

Shrnutí: Tyto texty společně vytvářejí ucelený obraz prostředí zlepšování procesů a zdůrazňují vývoj od tradičních analytických technik k sofistikovanějším metodikám založeným na datech a strategicky orientovaným. Společné poznatky těchto vědců zdůrazňují mnohostrannou povahu úsilí o zlepšování procesů a odrážejí posun k integrovanějším, holistickým přístupům, které berou v úvahu nejen technické aspekty optimalizace procesů, ale také strategický, organizační kontext, v němž tyto procesy fungují. Dle Procesně řízené organizace (Řepa, 2012, s. 25, 49, 302) Řepa poskytuje pohled na procesní změny, které zahrnují jak radikální změny, tak postupné zlepšování, a zdůrazňuje význam adaptability a připravenosti organizace na neustálé změny, což je zásadní pro udržení konkurenceschopnosti a dosahování strategických cílů.

3.3.4 Implementace procesů

Samotné zavedení přepracovaných nebo optimalizovaných procesů do každodenního provozu je kritickým krokem, který vyžaduje pečlivé plánování, řízení změn a průběžnou podporu. Úspěšná implementace závisí na zapojení zúčastněných stran na všech úrovních, jasné komunikaci změn a školení zaměstnanců. Řepa (2012) hovoří o výzvách spojených s

touto fází, včetně možného odporu ke změnám a důležitosti monitorování a úpravy nových procesů, aby se zajistilo, že přinesou zamýšlené výsledky (Řepa, V., 2012, s. 207).

Chinosi, M. a Trombetta, A. (2012) se zabývají složitostí modelu a notace podnikových procesů (BPMN) jako základního kamene pro efektivní implementaci procesů v organizacích. Jejich analýza je stěžejní pro pochopení toho, jak BPMN jako standardizovaný modelovací jazyk usnadňuje jasnou a komplexní reprezentaci podnikových procesů a překlenuje komunikační propast mezi podnikovými profesionály a IT specialisty. Autoři zdůrazňují univerzálnost jazyka BPMN při modelování složitých procesních scénářů, včetně sekvenčních, paralelních a podmíněných toků, čímž organizacím umožňují mapovat procesy způsobem, který je podrobný a zároveň přístupný všem zúčastněným stranám. Nabízejíce vhled do kompatibility standardu BPMN s prováděcími jazyky, jako je BPEL pro webové služby, a do jeho podpory sad pro řízení podnikových procesů (BPMS), Chinosi a Trombetta zdůrazňují klíčovou roli tohoto standardu nejen při modelování, ale také při automatizované implementaci procesů. Tato práce osvětluje cestu od koncepčního návrhu procesu k praktickému provedení s využitím technologie a zdůrazňuje význam standardizace pro dosažení bezproblémové a efektivní implementace procesů.

Al-Mudimigh, A. S. (2007) zkoumá symbiotický vztah mezi řízením podnikových procesů (BPM) a úspěšnou implementací podnikových systémů (ES) a nabízí diferencovaný pohled na to, jak zásady BPM podporují úspěšné zavádění a přijetí ES. Al-Mudimigh tvrdí, že integrace BPM do projektů ES není pouze přínosná, ale nezbytná, a uvádí příklady, kdy nedostatečné sladění procesů a nedostatečné řízení změn vedlo k neúspěchu implementace ES. Prostřednictvím komplexního přehledu literatury a případových studií články ilustruje, jak postupy BPM usnadňují identifikaci a přepracování podnikových procesů tak, aby byly v souladu s možnostmi ES, a tím zajišťují, že implementace technologií přináší zamýšlené přínosy a zvyšují výkonnost organizace. Důraz na analýzu procesů, zapojení zainteresovaných stran a neustálé zlepšování v rámci BPM se ukazuje jako zásadní rámec pro řízení implementací ES, což zdůrazňuje potřebu holistického přístupu, který přesahuje rámec technické instalace a zahrnuje organizační změny a optimalizaci procesů.

Tyto komplexní analýzy prací Chinosiho a Trombetta (2012) a Al-Mudimigha (2007) poskytují podrobné zkoumání kritických faktorů ovlivňujících implementaci procesů. Od

standardizace modelovacích jazyků až po integraci postupů BPM do technologických projektů nabízejí tyto studie bohatou mozaiku poznatků o mechanismech, jejichž prostřednictvím mohou organizace procházet složitostí implementace procesů. Na základě konkrétních příkladů a podrobných vysvětlení vrhá tato kapitola světlo na mnohostranné strategie nezbytné pro úspěšné převedení návrhů procesů do provozní reality, a tím dosažení dvojího cíle - provozní efektivity a strategického souladu.

Při porovnání příspěvků Chinosiho a Trombetta (2012) a Al-Mudimigha (2007) v oblasti implementace procesů odhalujeme jak konvergentní témata, tak odlišné přístupy, které obohacují naše chápání tohoto kritického aspektu řízení podnikových procesů.

Podobnosti: Oba články zdůrazňují kritičnost strukturovaných metodik a rámců pro usnadnění efektivní implementace procesů. Chinosi a Trombetta (2012) zdůrazňují roli standardu BPMN při poskytování jasného, srozumitelného a standardizovaného jazyka pro modelování procesů, který je nezbytný pro překlenutí propasti mezi koncepčním návrhem procesu a jeho praktickou implementací. Podobně Al-Mudimigh (2007) zdůrazňuje význam integrace principů řízení podnikových procesů při implementaci podnikových systémů a naznačuje, že úspěch těchto systémů závisí na jejich souladu s dobře definovanými a efektivně řízenými podnikovými procesy. Tyto perspektivy se shodují v názoru, že základem úspěšné implementace procesů je jasnost, standardizace a strategické sladění. Dokument od Řepy (2012, s. 44-45, 49, 207) doplňuje, že úspěch implementace závisí na pečlivém plánování, zahrnutí podpůrných procesů a na dynamickém přizpůsobování se změnám v organizaci. Zdůrazňuje rovněž důležitost postupného zavádění procesů a integrace technologických a organizačních aspektů.

Rozdíly: Zaměření obou článků se z hlediska jejich předmětu a aplikace výrazně liší. Chinosi a Trombetta (2012) se zabývají především BPMN jako modelovací notací a její použitelností pro návrh a dokumentaci procesů a tvrdí, že její standardizace usnadňuje hladší přechod k implementaci procesů. Jejich analýza vychází z technických aspektů modelování procesů a na příkladech ilustruje, jak lze BPMN použít k zobrazení složitých scénářů procesů způsobem, který je komplexní a zároveň srozumitelný pro různé zúčastněné strany.

Naproti tomu Al-Mudimigh (2007) se zabývá organizačními a manažerskými výzvami spojenými s implementací podnikových systémů a na řízení podnikových procesů nahlíží jako na holistický přístup, který zahrnuje více než jen modelování. Al-Mudimigh se zabývá úlohou BPM při zajišťování efektivní integrace implementace podnikových systémů do provozní struktury organizace a zaměřuje se na aspekty, jako je řízení změn, organizační připravenost a strategické sladění technologie s obchodními cíli.

Řepa (2012, s. 52, 173, 207) přidává perspektivu, že kromě technických a modelovacích aspektů je klíčová také schopnost organizace dynamicky se adaptovat a integrovat nové procesy s existujícími strukturami a technologiemi. Ukazuje na význam vlastnictví procesů a na potřebu kontinuálního rozvoje procesního řízení ve vztahu k technologické infrastruktuře a metrikám pro hodnocení výkonnosti.

Shrnutí: Oba články uznávají důležitost metodické přísnosti a strategického sladění při implementaci procesů, jejich přínos pro obor se však liší důrazem na standardy modelování a organizační integraci. Chinosi a Trombetta (2012) přispívají do diskurzu o technických a komunikačních výhodách standardizovaného modelování procesů, zatímco Al-Mudimigh (2007) se zabývá širším organizačním kontextem, v němž jsou takové modely implementovány. Tyto studie společně nabízejí ucelený pohled na implementaci procesů a zdůrazňují jak nutnost jasných a standardizovaných reprezentací procesů, tak důležitost zasazení těchto procesů do podpůrného organizačního a manažerského rámce. Řepa (2012, s. 47, 65-66, 201) zdůrazňuje, že úspěšná implementace vyžaduje nejen jasnou definici a modelování procesů, ale také zajištění jejich kooperativní struktury, zesílení meziprocenční integrace a podporu ze strany všech úrovní vedení. Poukazuje na význam meziorganizační spolupráce a integrace různých technik a nástrojů zlepšování jako klíčových faktorů pro úspěch.

3.3.5 Shrnutí

Cesta vedoucí k dosažení lepších procesů nabízí organizacím řadu příležitostí, jak zlepšovat své činnosti, zvyšovat hodnotu pro zákazníky a zajistit si konkurenční výhodu na trhu. Přijetím procesně orientovaného pohledu mohou organizace dosáhnout větší flexibility, což jim umožní rychleji reagovat na změny na trhu a požadavky zákazníků. Tato cesta však není bez výzev a rizik. Odpor ke změnám, nedostatečné zapojení zainteresovaných stran a

složitost řízení procesních přechodů mohou bránit pokroku. Navíc vývoj technologií a dynamiky trhu vyžaduje, aby organizace zůstaly ostražitě a přizpůsobivé a neustále přehodnocovaly a zdokonalovaly své procesy, aby si udržely svou relevanci.

Toto podrobné zkoumání, založené na Řepových (2012) poznatcích, vymezuje klíčovou roli podnikových procesů v řízení organizace a zdůrazňuje opakující se povahu analýzy, vizualizace, zlepšování a implementace těchto procesů, aby se podpořil úspěch organizace uprostřed potenciálních rizik a příležitostí.

Strategické řízení podnikových procesů je nezbytné pro efektivitu, přizpůsobivost a konkurenceschopnost organizace. Prostřednictvím důkladné analýzy, vizualizace, cílených zlepšení a metodické implementace mohou organizace dosáhnout významného zvýšení svých provozních schopností. Tento přístup nejenže řeší současné neefektivity, ale také umožňuje organizacím proaktivně reagovat na budoucí výzvy a příležitosti.

3.4 Technologická řešení a procesy

Ve své knize "Procesně řízená organizace" Václav Řepa zdůrazňuje zásadní roli, kterou hrají informační technologie (IT) ve vztahu k procesům v organizaci. Řepa poukazuje na to, že moderní IT nejsou pouze podpůrným nástrojem, ale zásadním prostředkem, který umožňuje efektivnější, rychlejší a flexibilnější procesní řízení a zlepšování. Technologie poskytují platformy a nástroje pro modelování, analýzu, simulaci a automatizaci procesů, což významně přispívá k optimalizaci operací a podporuje inovační schopnosti organizace (Řepa, 2012).

Podle Řepy se využití IT v procesním řízení zaměřuje především na následující oblasti:

1. Modelování a simulace procesů: Informační systémy nabízejí sofistikované nástroje pro vizualizaci a modelování procesů, což umožňuje manažerům a analytikům lépe porozumět stávajícím procesům, identifikovat možnosti zlepšení a předvídat dopady navrhovaných změn. Modelování procesů poskytuje základ pro simulace, které mohou napomoci při testování a optimalizaci procesů před jejich skutečnou implementací (Řepa, 2012, s. 225).

2. **Automatizace procesů:** Automatizace je klíčovým prvkem, který IT přináší do procesního řízení. Skrze automatizaci mohou být rutinní a časově náročné úkoly převedeny na systémy, což osvobozuje lidské zdroje pro složitější a strategičtější činnosti. To nejenže zvyšuje efektivitu a snižuje náklady, ale také zlepšuje konzistenci a kvalitu procesních výstupů (Řepa, 2012, s. 173).
3. **Sběr a analýza dat:** Informační technologie umožňují efektivní sběr, ukládání a analýzu dat generovaných během procesů. Analýza těchto dat může odhalit skryté vzorce, trendy a možnosti pro zlepšení. Pokročilé analytické nástroje a techniky, jako je data mining a proces mining, umožňují organizacím lépe porozumět svým procesům a identifikovat oblasti pro zlepšení nebo inovaci (Řepa, 2012, s. 210).
4. **Integrace systémů a procesů:** V dnešním složitém a propojeném obchodním prostředí je integrace mezi různými systémy a procesy klíčová pro zachování plynulosti a efektivity operací. IT umožňuje integraci mezi rozdílnými aplikacemi a databázemi, což zajišťuje, že informace jsou konzistentní a snadno dostupné napříč organizací (Řepa, 2012, s. 140).

V kontextu těchto oblastí Řepa (2012) argumentuje, že úspěch v procesním řízení vyžaduje nejenom technologické nástroje, ale také strategické myšlení a schopnost týmu pracovat s těmito nástroji efektivně. Klíčem je, aby technologie byly využívány způsobem, který podporuje cíle organizace, a ne pouze pro technologickou vyspělost samu o sobě.

3.5 Neziskový sektor a procesní řízení

V dynamickém prostředí neziskového sektoru je přijetí a implementace efektivních strategií řízení podnikových procesů (BPM) stále důležitější pro organizace, které usilují o zvýšení provozní efektivity, transparentnosti a souladu se strategickými cíli. Složitá povaha neziskových operací, které se vyznačují jedinečnými problémy, jako jsou byrokratické struktury a nutnost odpovědnosti, vyžaduje individuální přístup k BPM. Tento článek zkoumá význam BPM v neziskovém sektoru a čerpá poznatky z nejnovějších vědeckých

příspěvků, aby zdůraznil metodiky, technologické inovace a strategické úvahy, které jsou klíčové pro optimalizaci neziskových operací.

Zarei, M., Zarei, B., & Ghapanchi, A. (2017) poskytují přesvědčivou případovou studii ve svém zkoumání zlepšování procesů v rámci neziskového realitního subjektu Astan v Íránu. Zdůrazňují zásadní roli BPM při identifikaci a řešení neefektivity v rámci vysoce centralizovaných a byrokratických struktur, které jsou charakteristické pro mnoho neziskových organizací. Prostřednictvím inovativních metod zlepšování byly odhaleny a odstraněny významné neefektivity, což podtrhuje nutnost adaptivních a inovativních přístupů k BPM v neziskovém sektoru.

Naproti tomu Viriyasitavat, W., Xu, L. D., Bi, Z., & Sapsomboon, A. (2018) představují nový pohled tím, že navrhují rámec BPM využívající technologii blockchain. Ačkoli se zaměřují na Průmysl 4.0, jejich důsledky pro neziskové organizace jsou významné, zejména při řešení problémů s důvěrou a transparentností. Integrace blockchainu do BPM může automatizovat systémy a zajistit spolehlivost služeb, což nabízí prozíravý přístup ke zlepšení řízení procesů v neziskových organizacích.

Dále Hammer, M. (2015) vymezuje široký rozsah BPM, který zahrnuje identifikaci, modelování, provádění a neustálé zlepšování podnikových procesů. Hammerův diskurz o BPM jako integrovaném přístupu k řízení je zvláště relevantní pro neziskové organizace. Zdůrazňuje pohled zaměřený na procesy, který je klíčový pro organizace usilující o úzké sladění svých činností s posláním a strategickými cíli.

Srovnání těchto prací ukazuje, že ačkoli jsou základní principy BPM univerzálně použitelné, jejich implementace v neziskovém sektoru vyžaduje diferencované pochopení jedinečných omezení a příležitostí tohoto sektoru. Inovace v oblasti BPM, jako je aplikace technologie blockchain, jsou příslibem řešení dlouhodobých problémů transparentnosti a efektivity v neziskovém sektoru. Současně trvalý význam sladění úsilí v oblasti BPM s cíli organizace podtrhuje potřebu strategického přístupu k řízení procesů.

Závěrem lze říci, že pro neziskové organizace, které se pohybují ve složitých podmínkách moderního provozního prostředí, nabízí promyšlená integrace strategií BPM cestu k vyšší

efektivitě, odpovědnosti a strategickému souladu. Využitím inovativních technologií i základních principů BPM mohou neziskové organizace výrazně zlepšit svou schopnost poskytovat služby svým klientům a dosahovat svých kritických cílů.

4 Vlastní práce

4.1 Základní představení organizace Úsměv mámy

Organizace Úsměv mámy vznikla v roce 2014 jako zapsaný spolek. Jedná se z velké části o patientskou organizaci, která se věnuje tématu psychického zdraví matek a podpoře žen, u nichž se v mateřství objevily psychické obtíže. Propojuje ženy se zkušeností i odbornice a odborníky, kteří mají chuť se tématu věnovat. Provozuje celorepublikovou podpůrnou síť, vlastní centrum v Praze a intenzivně se věnuje šíření osvěty a poznávání podstaty psychických potíží v mateřství. Velké úsilí věnuje také zlepšení systému péče o mateřské psychické zdraví, které dlouho stálo na okraji zájmu.

Na začátku činnosti se jednalo spíše o individuální projekt jedné ženy se zkušeností, s postupem času se však aktivita mnohonásobně navýšila, a to v několika směrech. V současné době tvoří organizaci stálý tým XX lidí a více než 100 dobrovolnic, které tvoří podpůrnou síť v 9 mimopražských krajích České republiky. V roce 2023 podpořil spolek 1175 klientů a klientek, což je o 262 více než v roce 2022 (kdy jich bylo 913). Celková velikost organizace i počet žen se zájmem o podporu rychle roste, což s sebou přináší řadu procesních problémů a klade velký nárok na malý centrální tým, který se stará o veškerý chod organizace. Z toho důvodu se vedení organizace rozhodlo na konci roku 2023 pozastavit růst a věnovat se až do konce roku 2024 ukotvení organizace.

4.2 Analýza současného stavu organizace

Organizace se z vnějšího pohledu věnuje 3 základním oblastem, primární funkce organizace tak jsou:

1. Přímá péče o ženy – prostřednictvím celorepublikové podpůrné sítě a fyzického centra v Praze, které nabízí kromě peer podpory (tedy podpory od ženy se zkušeností) rovněž psychologické konzultace a několik typů skupinových aktivit
2. Osvětová činnost – formou vlastních osvětových a destigmatizačních kampaní, pravidelnou tvorbou příspěvků na sociální sítě, spoluprací s médii a tvůrci pořadů a vlastních autorských děl na téma mateřská psychika
3. Prosazování zájmů žen v oblasti péče o mateřské duševní zdraví

Zhodnocení stávající situace k 31. 10. 2023 zobrazuje následující SWOT analýza (Tabulka 1).

Tabulka 1 SWOT analýza Úsměvu mámy

SWOT analýza organizace Úsměv mámy

	Pozitivní Silné stránky	Negativní Slabé stránky		
I N T E R N Í	1	Aktivní dobrovolnická komunita	1	Nárazově nastavené a nekonzistentní procesy, často zbytečně složité
	2	Komunikační činnost	2	Vyčerpanost centrálního týmu - velké riziko vyhoření
	3	Spolupráce s významnými organizacemi	3	Nízké kapacity pro řešení strategických záležitostí
	4	Odborný potenciál uvnitř organizace	4	Nesystematický fundraising
	5	Centrum Praha - velký zájem o služby	5	Chybějící evaluace poskytnuté péče a z ní odvozené zlepšování péče
	6	Dobrovolnická podpůrná síť	6	Roztříštěnost know how organizace
	7	Jediná organizace svého druhu	7	Chybějící standardy kvality péče
	8		8	Centrum Praha - velká administrativní zátěž pro vedoucí centra
E X T E R N Í	Příležitosti	Hrozby		
	1	Využití moderních informačních technologií	1	Zhoršující se dostupnost finančních zdrojů pro provoz organizace
	2	Procesní analýza a její využití pro konzistentní ucelené řízení procesů	2	Odchod aktivních lidí z důvodu náročnosti práce
	3	Rostoucí zájem veřejnosti o téma i o organizaci - příležitost pro nové zdroje financování	3	Riziko procesního pochybení v oblasti přímé péče a následných sankcí
4	Spolupráce se studenty	4	Práce s citlivou cílovou skupinou	

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

4.3 Návrh cílů a opatření

V rámci diplomové práce bylo rozpracováno několik bodů z celkové SWOT analýzy organizace, a to konkrétně:

Slabé stránky

- 1 – nárazově nastavené a nekonzistentní procesy, často zbytečně složité
- 5 – chybějící evaluace poskytnuté péče a z ní odvozené systematické zlepšování péče

- 7 – centrum Praha – velká administrativní zátěž pro vedoucí centra

Příležitosti

- 1 – Využití moderních informačních technologií
- 2 – Procesní analýza a její využití pro konzistentní a ucelené řízení procesů

Hrozby

- 3 – Riziko procesního pochybení v oblasti přímé péče a následných sankcí

Autor diplomové práce se po diskuzi s vedením organizace rozhodl vypracovat analýzu procesů pražského centra Úsměvu mámy a navrhnout jejich optimalizaci a vhodná technologická řešení pro usnadnění řízení procesů.

Cílem práce je tak analyzovat stávající procesy v organizaci Úsměv mámy, z.s. Dílčím cílem bude na základě zpracované analýzy návrh optimalizovaných procesů při využití odpovídajících IT řešení.

Cíle práce bude dosaženo prostřednictvím několika kroků:

- Analýza vybraných procesů organizace prostřednictvím metody MMABP
- Analýza technologických řešení, které organizace používá pro své řízení procesů
- Návrh optimalizace a zefektivnění zhodnocených procesů
- Návrh a implementace vhodných informačně technologických řešení dostupných pro neziskové organizace

4.4 Použité metody

Použitá metoda analýzy a modelování procesů vychází z metodiky MMABP (Methodology for Modelling and Analysis of Business Process), kterou popisuje ve svém konceptu procesně řízené organizace Václav Řepa (2012). Pro modelování procesů je použita v souladu s metodikou:

- notace Eriksson-Penker pro globální pohled na procesy centra
- notace BPMN pro znázornění detailního pohledu na procesy

4.5 Postup procesní analýzy

4.5.1 Zjištění procesní podstaty centra

Ve spolupráci s vedením centra byly zmapovány základní činnosti, které v centru probíhají za účelem naplnění primární funkce organizace. Na základě strukturovaných rozhovorů byl vypracován základní popis činností a vytvořen globální model procesů s využitím Eriksson-Penker diagramu.

4.5.2 Vytipování klíčového procesu

Na základě globálního mapování procesů byl stanoven klíčový proces, tedy takový, který z vnějšího pohledu naplňuje primární funkci organizace. Základní atributy klíčového procesu pak byly shrnuty v popisné tabulce procesu a byla vytvořena první verze modelu klíčového procesu s využitím notace BPMN, a to s využitím volně dostupného online nástroje draw.io (<https://app.diagrams.net/>).

4.5.3 Zeštíhlení klíčového procesu

Na základě první verze modelu klíčového procesu bylo provedeno jeho zeštíhlení, tedy odstranění všech aktivit a podprocesů podpůrného charakteru, tedy takových, které přímo nepřispívají k naplnění primární funkce organizace. V místech, kde došlo k odstranění podpůrných činností vzniklo rozhraní. Vznikla tak druhá verze detailního modelu klíčového procesu (BPMN).

4.5.4 Vyladění systému procesů

Na základě zeštíhlení klíčového procesu byla vytvořena druhá verze globálního modelu procesů centra ÚM. Ke každému nově vzniklému podpůrnému procesu byl přiřazen jeho vlastník.

4.5.5 Popis rozhraní procesů

Každé rozhraní procesů představuje službu poskytovanou jedním procesem druhému – tyto služby tak byly popsány v souhrnné tabulce.

4.5.6 Revize postupu procesu

V tomto kroku došlo ke komplexnímu zhodnocení klíčového procesu a jeho návaznosti na procesy podpůrné a byly navrženy konkrétní změny, které povedou:

- K zefektivnění práce
- Ke zkvalitnění péče ve vztahu ke klientkám centra
- K odstranění identifikovaných chyb

Výstupem tohoto kroku je finální podoba globálního modelu procesů centra a finální podoba detailního modelu klíčového procesu.

4.6 Postup analýzy a optimalizace technologických řešení

4.6.1 Mapování využívaných technologických řešení

V prvním kroku byl vytvořen přehled všech technologických řešení, které centrum ÚM používá ve vztahu k činnostem identifikovaným v prvním kroku procesní analýzy.

4.6.2 Návrh nového modelu technologických řešení

Na základě provedené procesní analýzy bylo provedeno zhodnocení používaných technologických řešení a návrh na konkrétní oblasti zlepšení.

4.6.3 Analýza trhu technologických řešení pro neziskové organizace

S ohledem na finanční možnosti neziskové organizace, které jsou velmi omezené, byla provedena analýza trhu dostupných řešení.

4.6.4 Návrh úprav technologického řešení pro řízení procesu

V tomto kroku byl vytvořen konkrétní návrh úprav technologických řešení centra ÚM, a to na základě:

- analýzy a optimalizace procesů
- mapování využívaných technologických řešení
- analýzy trhu dostupných technologických řešení

4.6.5 Vytvoření plánu implementace

Pro implementaci bylo klíčové zvolit strategii, která minimalizuje přerušení běžné činnosti a zároveň efektivně využívá dostupné zdroje.

V tomto kroku byl vytvořen rámec pro konkrétní postup implementace změn, s přihlédnutím na specifika spolku Úsměv mámy, z.s.

- identifikace priorit

- komunikace se zainteresovanými osobami
- příprava a testování nových technologií
- školení
- postupná implementace
- přechodné období
- hodnocení a oprava nedostatků
- průběžné monitorování

4.7 Výstupy analýzy

4.7.1 Analýza procesů

Pro procesní analýzu byly po diskuzi s vedením organizace vybráno pražské centrum Úsměvu mámy (dále jen centrum ÚM), které je z hlediska péče nejkompexnější a které je v současné chvíli přetížené. Centrum má oddělené financování i samostatné vedení a většina činnosti probíhá nezávisle na péči poskytované v ostatních regionech. Zřízeno bylo především z důvodu prosazování jedné z primárních funkcí organizace – přímé péče o ženy ohrožené rozvojem psychických obtíží.

4.7.1.1 Zjištění procesní podstaty centra ÚM

Na základě strukturovaných rozhovorů s vedením centra byly identifikovány následující činnosti, které v centru ÚM probíhají (Tabulka 2):

Tabulka 2 Činnosti centra ÚM

Činnost	Popis	Zodpovědná osoba
Základní nasměrování klientek	Probíhá formou individuálních telefonických konzultací, které provádí vedoucí centra (senior peer konzultantka). Jde o první prostor, kde klientka sděluje své potíže. Výstupem je nabídka konkrétních služeb centra nebo nasměrování na další (převážně odbornou a specializovanou) péči.	Vedoucí centra
Individuální konzultace	Poskytování individuálních konzultací, a to psychologických/psychoterapeutických nebo peer konzultací (konzultace s někým, kdo má podobnou zkušenost). Probíhá buď fyzicky v prostorách centra, nebo on-line.	Jednotlivé konzultantky

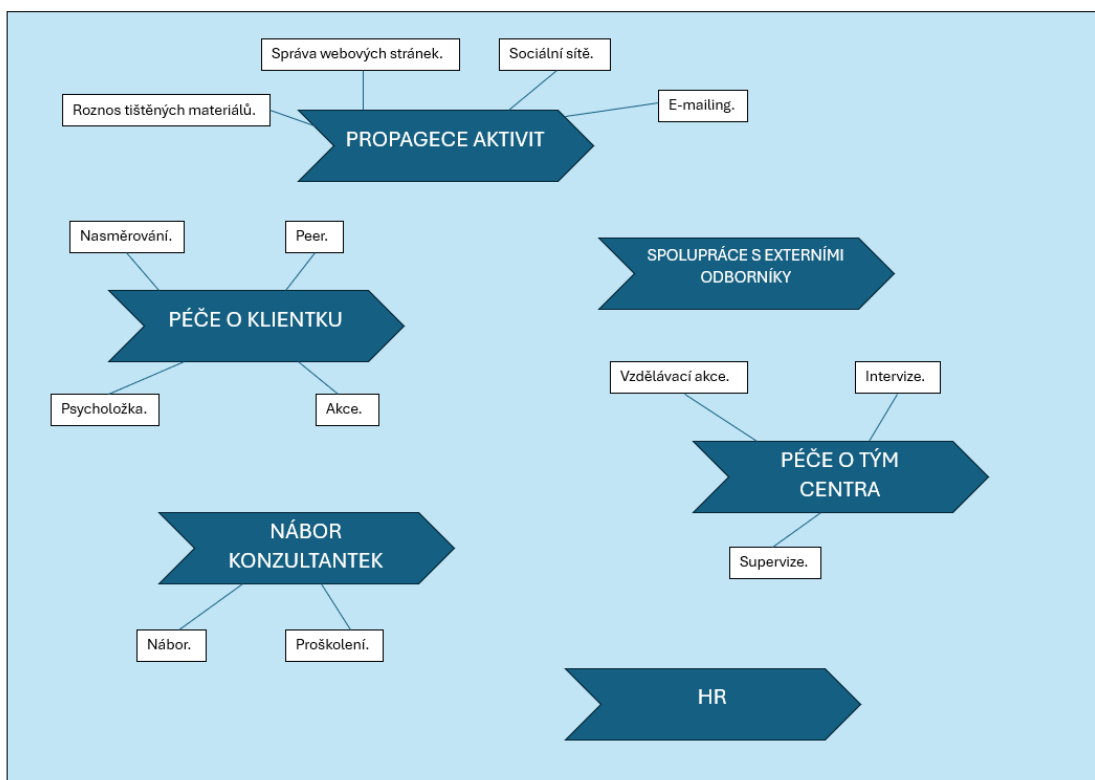
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Akce pro klientky	Pořádání skupinových aktivit pro klientky - podpůrné skupiny, setkávání, besedy, vzdělávací akce.	Projektový manažer
Propagace akcí centra	Akce centra jsou otevřené i širšímu okruhu klientek a zatím nejsou plně naplněné, proto probíhají i propagační aktivity s cílem jejich naplnění.	Specialista propagace
Zvyšování odbornosti podpůrného týmu	Probíhá formou vzdělávacích on-line akcí, ale i prostřednictvím pravidelného setkávání.	Metodik vzdělávání
Péče o podpůrný tým	Probíhá formou individuálních konzultací s vedoucí centra, ale i formou pravidelných intervizních a supervizních setkání.	Vedoucí centra
Nábor a proškolení konzultantek	Klientela centra se neustále rozrůstá. Peer konzultantkou většinou ženy bývají jen omezenou dobu, proto je potřeba průběžně rozšiřovat jejich tým.	Oddělení Péče o lidi
Rozšiřování sítě odborných spolupracovníků	Centrum nepokrývá všechny služby, které jsou pro klientky potřebné, proto spolupracuje s celou řadou dalších pracovišť (specializovaných i zdravotnických)	Specialista pro spolupráci
Správa webových stránek centra	Centrum má vlastní webové stránky, kde jsou k nalezení informace o poskytovaných službách a pozvánky a přihlášky na jednotlivé akce.	Administrativní pracovník

4.7.1.2 Zeštíhlení klíčového procesu

Na základě přehledu pak byl za pomoci Eriksson-Perkerova modelu vytvořen globální model (Obrázek 2) procesů, které v centru ÚM probíhají. V průběhu tvorby modelu byly ještě konzultovány s vedením centra dílčí podrobnosti.

Obrázek 2 Globální model 1



ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

4.7.1.3 Vytipování klíčového procesu

Na základě globálního pohledu na procesy v centru organizace Úsměv mámy v Praze, vytvořeném pomocí Eriksson – Penkerova modelu byl určen hlavní klíčový proces „Cesta klientky“. Jedná se o klíčový proces, tedy takový, který vychází z primárních funkcí organizace. V tomto případě poskytování přímé péče ženám čelícím psychické krizi v těhotenství a raném mateřství (Tabulka 3).

Tabulka 3 Klíčový proces - identifikace

Id	Identifikace procesu
Název procesu	Cesta klientky centrem
Strategické cíle	Poskytovat přímou podporu ženám čelícím psychické krizi v souvislosti s mateřskou rolí, a to v období těhotenství a raného mateřství.
Produkt/služba	Výstupem je spokojená klientka, která úspěšně překonala krizi
Specifikace procesu	Proces sleduje cestu klientky od kontaktování centra až po úlevu, se kterou je ona sama spokojená.
Vlastník procesu	Vedoucí centra
Zákazníci procesu	Ženy čelící psychické krizi v těhotenství a raném mateřství
Oblastní zlepšení/problémy	Proces je poměrně zdouhavý, s řadou dílčích podprocesů a především neúplný. Chybí jasně vymezené ukončení.
Metriky	Počet podpořených klientek Počet podpořených klientek, jejichž stav se zlepšil
Startovací událost	Objednávka do centra
Podmínky	Nutnou podmínkou spuštění procesu je aktivní zájem ze strany potenciální klientky a dostatečné kapacity centra (nasměruje se jinam). Podmínkou k ukončení procesu je vzájemná domluva s klientkou o ukončení péče.
Informační systémy	WPForms pro Wordpress MS Access MS Excel Meta Messenger Google disk
Dokumenty	Informovaný souhlas Dohoda o péči

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

4.7.1.4 Popis klíčového procesu

Proces začíná ve chvíli, kdy klientka vyjádří zájem o spolupráci. To ve standardních případech probíhá jedním ze tří způsobů. Preferovaným způsobem je vyplnění a odeslání kontaktního formuláře, umístěného na webových stránkách Centra, jehož výstupem jsou dva dokumenty (Prohlášení o GDPR a Informovaný souhlas), o čemž je informována vedoucí centra, jako vlastník celého procesu, pomocí mailu. V případě, že klientka použije

k navázání kontaktu mail, vedoucí centra jí, opět cestou mailu, požádá o vyplnění a odeslání kontaktního dotazníku.

V obou případech následuje telefonický rozhovor (Úvodní rozhovor) a počáteční seznámení se stavem klientky. Zjišťuje se, v jakém je klientka psychickém a fyzickém stavu, co jí trápí, jak to doposud řešila a celková vážnost situace. Pokud je zjištěn závažný stav, který není organizace Úsměv mámy schopna, v rámci svých možností, sama komplexně řešit, je klienta v rámci rozhovoru nasměrována i na Krizové centrum, přičemž se pokračuje i v započatém procesu spolupráce s Centrem. V případě, že klientka kontaktuje vedoucí centra telefonicky, probíhá tento rozhovor okamžitě, během tohoto prvního telefonátu. V takovém případě je klientka zároveň ihned požádána o vyplnění kontaktního dotazníku.

Po skončení úvodního rozhovoru musí vedoucí centra zadat veškeré údaje z kontaktního formuláře i úvodního rozhovoru ručně do databáze centra. Poté vyhodnotí získané informace a připraví pro klientku rekapitulaci a nabídku vhodných řešení, které organizace Úsměv mámy může nabídnout. Vše odešle mailem klientce, která si následně vybírá, které variantě péče by dala přednost. Vedoucí centra čeká, až se klienta ozve zpátky se svým výběrem.

Na výběr je terapie pod dohledem peer konzultantky nebo psycholožky. Pokud se klientka ozve, vedoucí centra postupuje v podstatě shodně v obou možných případech. Obě tyto skupiny spolupracovnic mají oddělené diskusní skupiny na Messengeru, kam vedoucí centra pošle požadavek na péči pro klientku a čeká na pozitivní odpověď. Ve chvíli, kdy se konkrétní spolupracovnice ozve, že má místo pro novou klientku, vedoucí centra této spolupracovnici odešle veškeré potřebné údaje o klientce a celý případ jí tak předá.

Peer konzultantka (psycholožka) zpracuje přijaté údaje a připraví konkrétní plán a harmonogram péče o klientku. S tímto plánem následně kontaktuje klientku a společně absolvují terapii. Po skončení terapie spolupracovnice ÚM doplní výkaz práce.

Celou dobu, kdy klientka čeká a následně absolvuje terapii, vedoucí centra čeká na případný další kontakt od klientky.

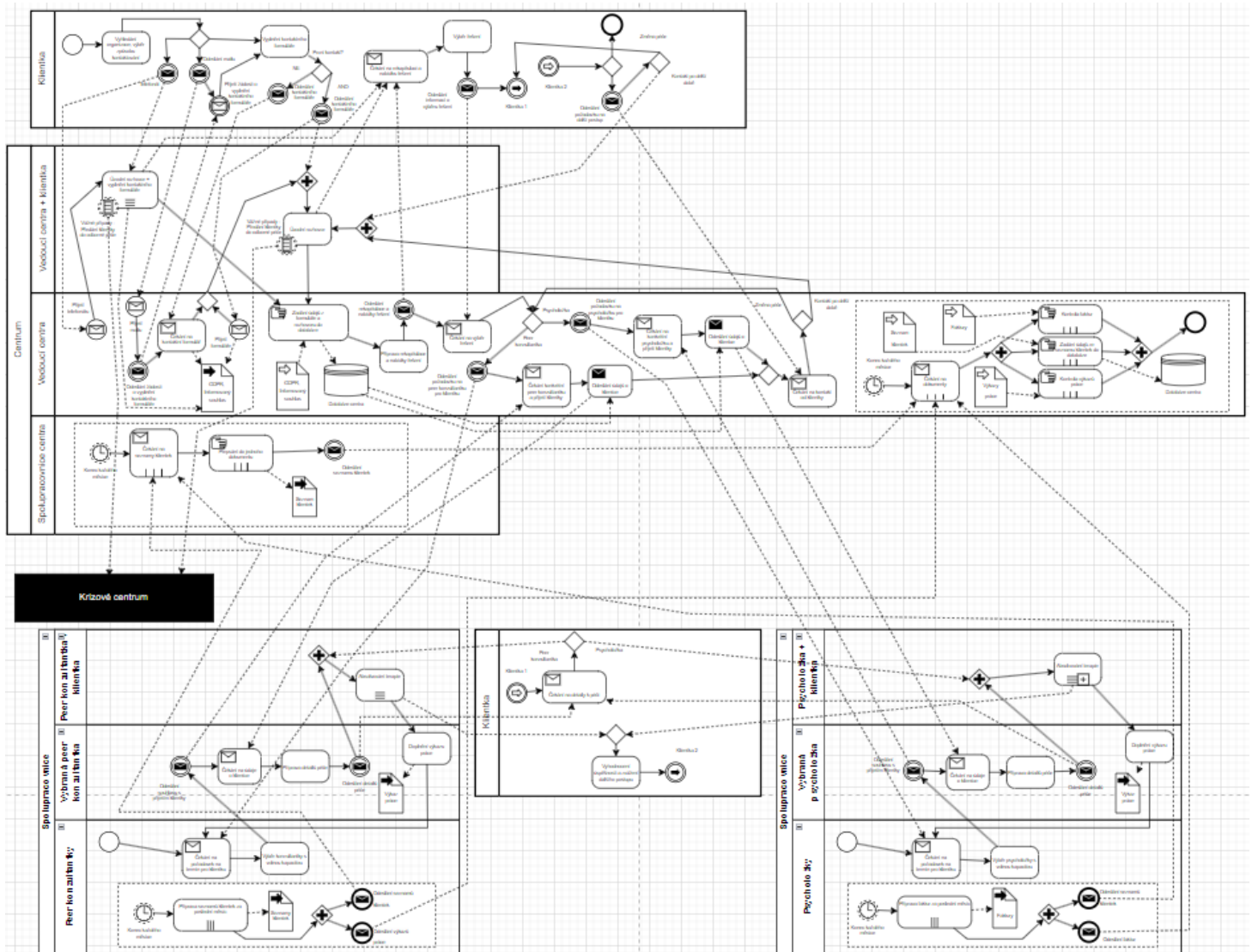
Na základě vlastního uvážení si sama klientka vybere další postup. V případě, že usoudí, že další pomoc nepotřebuje, pro klientku celý proces končí. V případě, že se rozhodne znovu kontaktovat vedoucí centra, nastávají dvě možné cesty. V prvním případě, kdy klientka požaduje pokračování v péči, či její změnu, vedoucí centra opět zadá požadavek na péči o klientku do zvolené messenger skupiny. V případě, že od ukončení terapie uběhl již delší čas (na zvážení vedoucí centra), se celý postup vrací do fáze úvodního rozhovoru, protože je potřeba zjistit případné změny a posun ve stavu klientky.

Součástí procesu je ještě několik subprocessů.

Psycholožky na konci každého měsíce zpracovávají a následně odesílají vedoucí centra faktury a za proběhnuvší měsíc. Peer konzultantky také posílají vedoucí centra výkazy práce za proběhnuvší měsíc. Dále ještě obě skupiny posílají excelové tabulky se seznamy klientek s poskytnutou péčí a hodinovou dotací za aktuální měsíc. Tyto tabulky neposílají vedoucí centra, ale několika dalším spolupracovnicím centra, které následně vše přepisují do jedné tabulky. Tuto hotovou tabulku poté posílají vedoucí centra. Vedoucí centra, poté co obdrží veškeré dokumenty, musí do databáze centra ručně přepsat údaje ze seznamu klientek. Následně kontroluje shodu s výkazy práce od peer konzultantek a shodu s fakturami od psycholožek.

Tento původní model (Obrázek 1) je značně rozsáhlý a komplikovaný. Vzhledem k těmto vlastnostem modelu je náročné získat celkový a zároveň dostatečně podrobný náhled na celý proces.

Obrázek 3 BPMN model 1



ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

4.7.1.5 Zeštíhlení klíčového procesu

Na základě zhodnocení globálního modelu a podrobného rozboru klíčového procesu došlo nejprve k jeho zjednodušení a úpravě.

Na základě modelování se dá usoudit, že primárním cílem je stabilizovaná klientka, s formálními a měřitelnými výstupy v podobě poskytnuté péče klientce a záznamů o poskytnuté péči.

Celý proces by měl začínat cílenou aktivitou budoucí klientky, která vyplní a odešle kontaktní dotazník. Součástí dotazníku jsou dva dokumenty. Jeden je prohlášení GDPR a

druhým je informovaný souhlas s poskytnutím péče. Vlastníkem procesu je vedoucí centra Úsměvu mámy v Praze. Důležitými vstupy jsou peer konzultantky a psychologičky a péče, kterou mohou poskytnout klientkám.

Prvním krokem tedy bylo zjednodušení celého procesu tím, že z hlavního procesu byly odstraněny některé části, ze kterých vznikly externí pomocné procesy. Tyto procesy, případně jejich výstupy, jsou následně volány v průběhu hlavního procesu, ale nadále nejsou jeho součástí.

První odstraněnou částí, z hlediska průběhu procesu, je Zadání údajů z formuláře a rozhovoru do databáze. Přestože výstupy tohoto kroku jsou potřeba pro další průběh procesu, není nutné, aby vlastník procesu tyto úkony prováděl sám a přímo v průběhu procesu. Zadání údajů do databáze centra bude ještě řešeno v rámci technologických řešení.

Další odstraněnou částí je komunikace vedoucí centra s peer konzultantkami a psychologičkami. Cílem této části je přeposlání údajů o klientce vybrané spolupracovnici, ale pro majitele hlavního procesu je důležitý pouze finální výběr spolupracovnice. Proces jejího výběru je možno realizovat jinou osobou či způsobem a pouze výsledek může být předán do hlavního procesu. Tato část bude také ještě řešena v technologických řešeních.

Péče o klientku byla také odstraněna z hlavního procesu, jelikož je plně pod kontrolou jiných osob a probíhá nezávisle na centru či majitelce hlavního procesu. Pro vedoucí centra je důležitá pouze zpětná vazba a případný návrat klientky. Tato část bude také podrobněji řešena v další fázi.

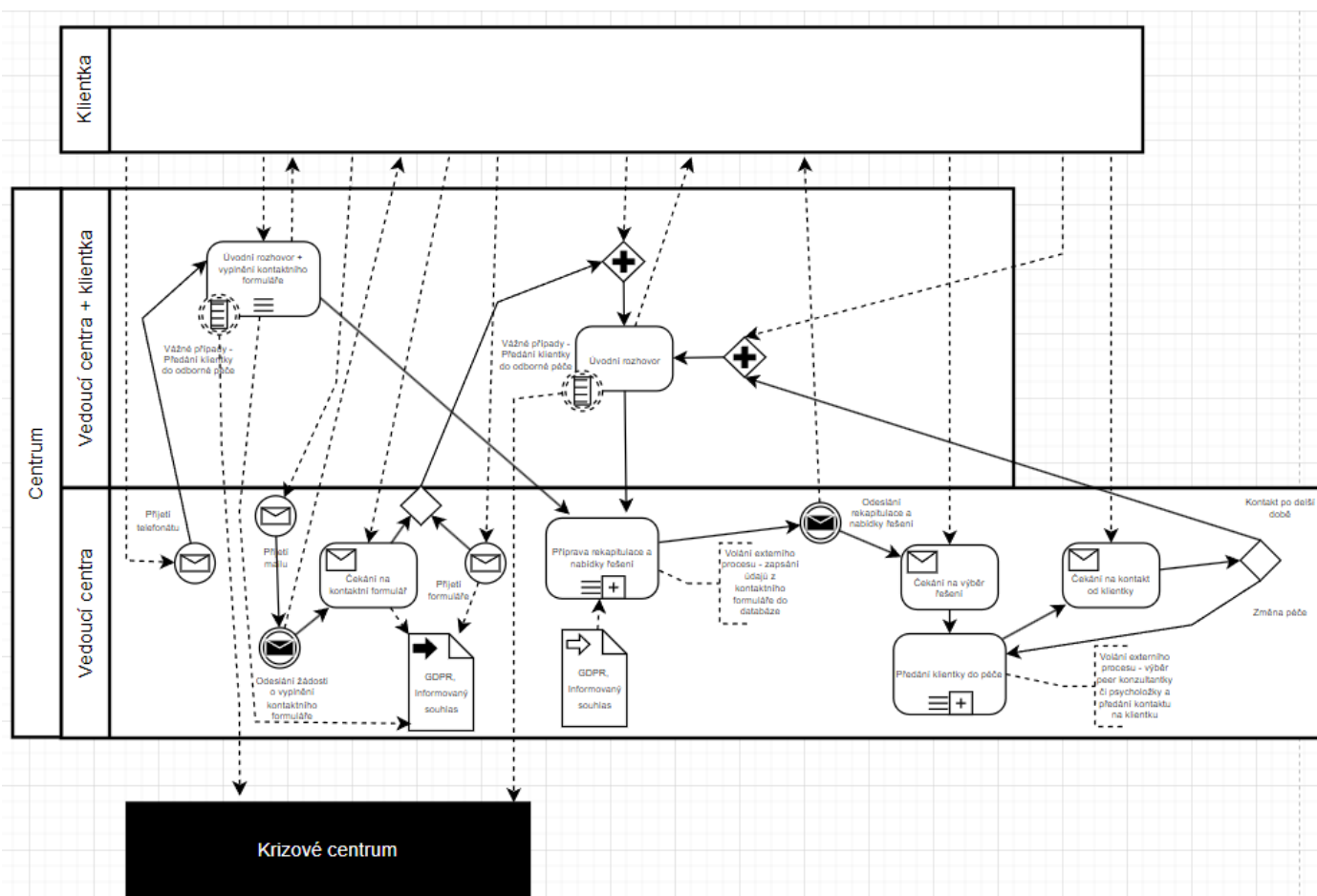
V poslední fázi došlo k úplnému odstranění subprocesů týkajících se výkaznictví o poskytnuté péči ve vztahu k odpracovaným hodinám a platbám pro peer konzultantky a psychologičky. Tyto činnosti, přestože v celkovém pohledu důležité, nemají přímý vztah k péči o klientky. Nicméně, jde o důležitou součást fungování centra a bude ještě řešena v kapitole zabývající se návrhy technologických řešení.

Neméně důležitou součástí je i odstranění činností a aktivit z pohledu klientky – v původním modelu byla samotná klientka zahrnuta, jelikož s tím takto v ÚM pracovali. Nicméně, z hlediska procesu, probíhajícího ve vlastnictví vedoucí centra jsou důležité pouze fáze, kde

probíhá přímá spolupráce s klientkou. Z těchto důvodů jsou aktivity klientky v novém modelu vynechány (black box).

Aplikováním těchto změn vznikl nový model dle BPMN notace (Obrázek 4). Tato nová varianta je již značně přehlednější a dává lepší pohled na aktivity a činnosti, které se přímo týkají hlavního cíle tohoto procesu.

Obrázek 4 BPMN model 2

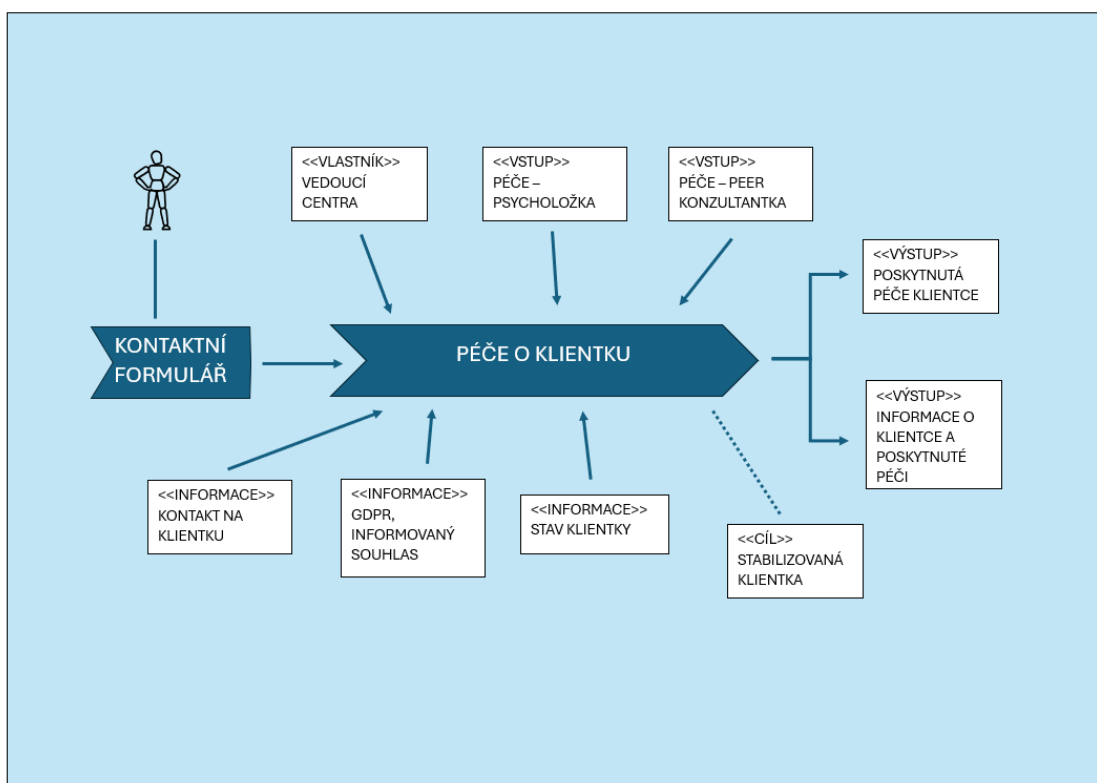


ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

4.7.1.6 Vyladění systému procesů

Po odstranění výše popsanych činností vznikl nový globální model procesů (Obrázek 5), opět s využitím notace Eriksson-Perkerovy.

Obrázek 5 Globální pohled 2



ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

4.7.1.7 Popis rozhraní procesů

V kontextu podnikových procesů a informačních systémů, termín "rozhraní" odkazuje na bod nebo mechanismus, přes který mohou různé systémy, aplikace, nebo procesy komunikovat a interagovat. Rozhraní umožňuje výměnu dat nebo volání funkcí mezi různými softwareovými komponentami nebo mezi různými podnikovými procesy.

V případě sledovaného procesu jde o několik komunikačních kanálů, přes které se v průběhu procesu realizuje komunikace a získávají potřebné údaje. Mezi tyto prostředky patří webové rozhraní pro komunikaci s databází centra, Meta messenger pro komunikaci s peer konzultantkami a psycholožkami. Jako další prostředek je používána mailová komunikace či telefonní hovory.

4.7.1.8 Revize postupu procesu

Po zjednodušení klíčového procesu a vytvoření nového globálního modelu došlo k zevrubnému zhodnocení klíčového procesu. Souhrn všech identifikovaných nedostatků zobrazuje Tabulka 4.

Tabulka 4 Klíčový proces - nedostatky

ID	Krok procesu	Popis
1	Přijetí telefonátu	Chybějící vyplněný kontaktní formulář + GDPR, Informovaný souhlas
2	Přijetí telefonátu	Úvodní rozhovor bez předchozí přípravy dle dat z kontaktního formuláře
3	Úvodní rozhovor + vyplnění kontaktního formuláře	Činnost, která se prodlužuje o vyplnění kontaktního formuláře, u čehož v ostatních případech nemusí být vedoucí centra přítomna.
4	Přijetí mailu	Chybějící vyplněný kontaktní formulář + GDPR, Informovaný souhlas
5	Přijetí mailu	Je odeslán požadavek na vyplnění a odeslání kontaktního formuláře. Neexistuje ošetření situace, kdy klientka vůbec neodpoví, ani neexistuje možnost zaslání připomínky.
6	Přijetí formuláře	Data z formuláře jsou posílána pouze do mailu vedoucí centra.
7	Přijetí formuláře	Dokumenty ohledně GDPR a Informovaný souhlas jsou také pouze v mailu vedoucí centra, jen jako zaškrtnuté políčko v formuláři.
8	Zadání údajů z formuláře a rozhovoru do databáze	Vedoucí centra musí dohledávat veškeré informace v mailu a pak ručně zadávat do databáze centra.
9	Zadání údajů z formuláře a rozhovoru do databáze	Položky GDPR a Informovaný souhlas nemají vlastní záznam v databázi centra.
10	Čekání na výběr řešení	Neexistuje ošetření situace, kdy klientka vůbec neodpoví, ani neexistuje možnost zaslání připomínky.
11	Odeslání požadavku na peer konzultantku	Pouze dotaz přes Messenger – čeká se na aktivní odpověď jedné z peer konzultantek.
12	Odeslání požadavku na peer konzultantku	Neexistuje ošetření situace, kdy peer konzultanka vůbec neodpoví, ani není definována možnost zaslání připomínky (vedoucí centra příležitostně odesílá dle uvážení)
13	Odeslání požadavku na peer konzultantku	Neexistuje aktuální záznam o vytíženosti kapacit peer konzultantek (nemožnost poskytnout klientce péči).
14	Odeslání požadavku na psycholožku	Pouze dotaz přes Messenger – čeká se na aktivní odpověď jedné z psycholožek.
15	Odeslání požadavku na psycholožku	Neexistuje ošetření situace, kdy psycholožka vůbec neodpoví, ani není definována možnost zaslání připomínky (vedoucí centra příležitostně odesílá dle uvážení)

ID	Krok procesu	Popis
16	Odeslání požadavku na psycholožku	Neexistuje aktuální záznam o vytíženosti kapacit psycholožek (nemožnost poskytnout klientce péči).
17	Absolvování terapie	Není definován postup pro informování vedoucí centra, pokud klientka neodpovídá či neabsolvuje terapii.
18	Absolvování terapie	Není definován postup pro další kontaktování a spolupráci s klientkou, pokud klientka neodpovídá či neabsolvuje terapii.
19	Čekání na seznamy klientek	Není definován časový limit ani způsob upomínek na nedodané materiály.
20	Čekání na seznamy klientek	Není definován krizový postup.
21	Přepsání do jednoho dokumentu	Nadbytečná činnost vytěžující další spolupracovnice centra
22	Čekání na dokumenty	Není definován časový limit ani způsob upomínek na nedodané materiály.
23	Čekání na dokumenty	Není definován krizový postup.
24	Čekání na kontakt od klientky	V závěrečné části procesu chybí jednoznačné ukončení procesu. V současném stavu se neočekává automatický kontakt od klientky ani zaslání zpětné vazby. V současné chvíli jsou tak v běhu, oficiálně neukončené, desítky až stovky iterací procesu.
25	Čekání na kontakt od klientky	V databázi chybí záznam o ukončení spolupráce s klientkou a výsledky terapie.

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Vedoucí centra, vedoucí organizace i autor práce opakovaně zrealizovali společné workshopy, jejichž cílem bylo důkladně zanalyzovat identifikované nedostatky a zhodnotit návrhy na jejich nápravu. Autor práce předložil řadu návrhů, založených na pohledu „zvenčí“ a neovlivněném dlouhodobou prací s klientkami a zaběhlou praxí. Kromě některých metodologických návrhů se řešila i situace ohledně využívaných informačních technologií a postupů. Výsledkem této dlouhodobé činnosti je návrh na úpravu některých postupů v průběhu procesu „péče o klientku“ a zpracování tabulky změn, vycházející z tabulky identifikovaných nedostatků. Dalším výstupem je identifikace potřeby na změnu některých technologických řešení a používaného softwaru (viz kapitola Technologická řešení).

Po důkladné analýze a podrobné diskusi s vlastníkem procesu i s vedoucí Úsměvu mámy, bylo identifikováno několik nedostatků a problémů. Jde o problémy z hlediska vlastního

procesu, ale i o technické problémy, související s využíváním (nevyužíváním) informačních prostředků.

Jako hlavní problém z procesního hlediska, byla identifikována absence ukončení procesu „péče o klientku“ pro vlastníka procesu – vedoucí centra. V současné době v podstatě běží desítky iterací tohoto procesu, kdy vedoucí centra čeká na případný další kontakt od klientky a nemá žádnou informaci o tom, jestli se klientka již rozhodla ukončit spolupráci, či bude pokračovat.

Dále, v průběhu procesu je několik míst, kdy se čeká na reakci klientky či spolupracovnic, a není zde stanoven žádný časový interval či událost, která by toto čekání ukončila, či poslala opakovanou výzvu k dokončení činnosti a odeslání informací vedoucí centra. Jde zejména o čekání na vyplnění a odeslání kontaktního formuláře v případě prvokontaktu mailem. Dále vedoucí centra čeká na kontakt od klientky s výběrem péče a také na reakci peer konzultantek či psychologek, když vedoucí centra odešle požadavek na péči pro klientku. Na konci každého měsíce jde také o čekání na všechny potřebné dokumenty, kdy legislativa ukládá termíny pro zpracování mezd a organizace má i termíny na proplácení faktur.

Podobné problémy nastávají i v dalších místech procesu i u ostatních účastníků procesu. Nicméně, primárně se pozornost zaměřuje na vedoucí centra a její úlohu v průběhu procesu. Výše zmíněné nedostatky souvisí i se špatným (chybějícím) využíváním informačních technologií. Nicméně, jako největší problém byla identifikována práce s databází, do které veškeré údaje ze všech zdrojů přepisovat do databáze ručně. A navíc jsou tímto postupem zatěžovány i další spolupracovnice centra, bez jejichž pomoci (seznamy klientek na konci každého měsíce) by tato aktivita byla ještě náročnější, ale kterým se tímto ubírá čas, který by mohly věnovat jiným aktivitám ve prospěch organizace.

Na základě veškerých navrhovaných a společně odsouhlasených změn a úprav vznikl finální BPMN model procesu „Péče o klientku“ (Obrázek 3)

4.7.2 Finální model procesu „Péče o klientku“

V rámci tohoto modelu došlo k celé řadě změn, jejichž cílem bylo vyřešit nedostatky předchozích variant a zároveň doplnit některé kroky, které byly identifikovány jako potřebné z hlediska péče o klientku. V digramu je použit hlavní bazén se dvěma dráhami. První pro vedoucí centra, která je vlastníkem procesu a druhá dráha pro kolaboraci – spolupráci vedoucí centra a klientku. Dále jsou použity bazény pro klientku a pro peer konzultantky a

psycholožky. Oba posledně zmiňované bazény jsou pro potřeby tohoto modelu modelovány jako black boxy.

Model pracuje pouze se dvěmi startovními událostmi. Základní varianta vychází z okamžiku, kdy klientka vyplní webový kontaktní dotazník a odešle ho. Následně dojde k jeho automatickému zapsání do databáze a informování vlastníka procesu (vedoucí pražského centra). Pokud potenciální klientka použije ke kontaktování vedoucí centra jakýkoliv jiný způsob, tak hlavní proces pokračuje do subprocessu „Odeslání žádosti o kontaktní formulář + upomínky.“ V tomto subprocessu je odeslána klientce žádost o vyplnění a odeslání kontaktního formuláře. Pokud klientka nezareaguje do sedmi dnů, bude jí automaticky odeslána upomínka. Pokud nezareaguje do třiceti dnů, bude s klientkou ukončena spolupráce, což se automaticky zaznamená do databáze a subprocess i celý proces bude ukončen. Pokud klientka odešle kontaktní formulář, dojde k jeho automatickému zapsání do databáze a bude informována vedoucí centra. V případě obdržení kontaktního dotazníku (v obou tocích procesu), je nedílnou součástí i prohlášení o GDPR a informovaný souhlas s péčí. V tomto bodě se slučují oba procesní toky a nadále pokračují stejnou cestou. Následuje úvodní rozhovor, kde se předpokládá kooperace vedoucí centra a klientky. V rámci rozhovoru dochází k identifikaci problému, zjištění postupů, které již klientka použila a vyhodnocení závažnosti problému. Pokud je případ vyhodnocen jako vážný, je klientka ihned nakontaktována na krizové centrum. Samotný rozhovor pokračuje dále i v tomto případě. Po skončení rozhovoru připraví vedoucí centra rekapitulaci zjištěných informací a souhrn nabídky péče pro klientku. Proces dále pokračuje do dalšího subprocessu „Odeslání rekapitulace a nabídky řešení + upomínky“ v rámci kterého dochází k odeslání rekapitulace a nabídky péče klientce a čeká se na její odpověď. Pokud klientka neodpoví do sedmi dnů, systém automaticky odešle upomínku. Pokud neodpoví do třiceti dnů, dojde k ukončení spolupráce, což se automaticky zapíše do databáze a následně končí nejen subprocess, ale i celý hlavní proces.

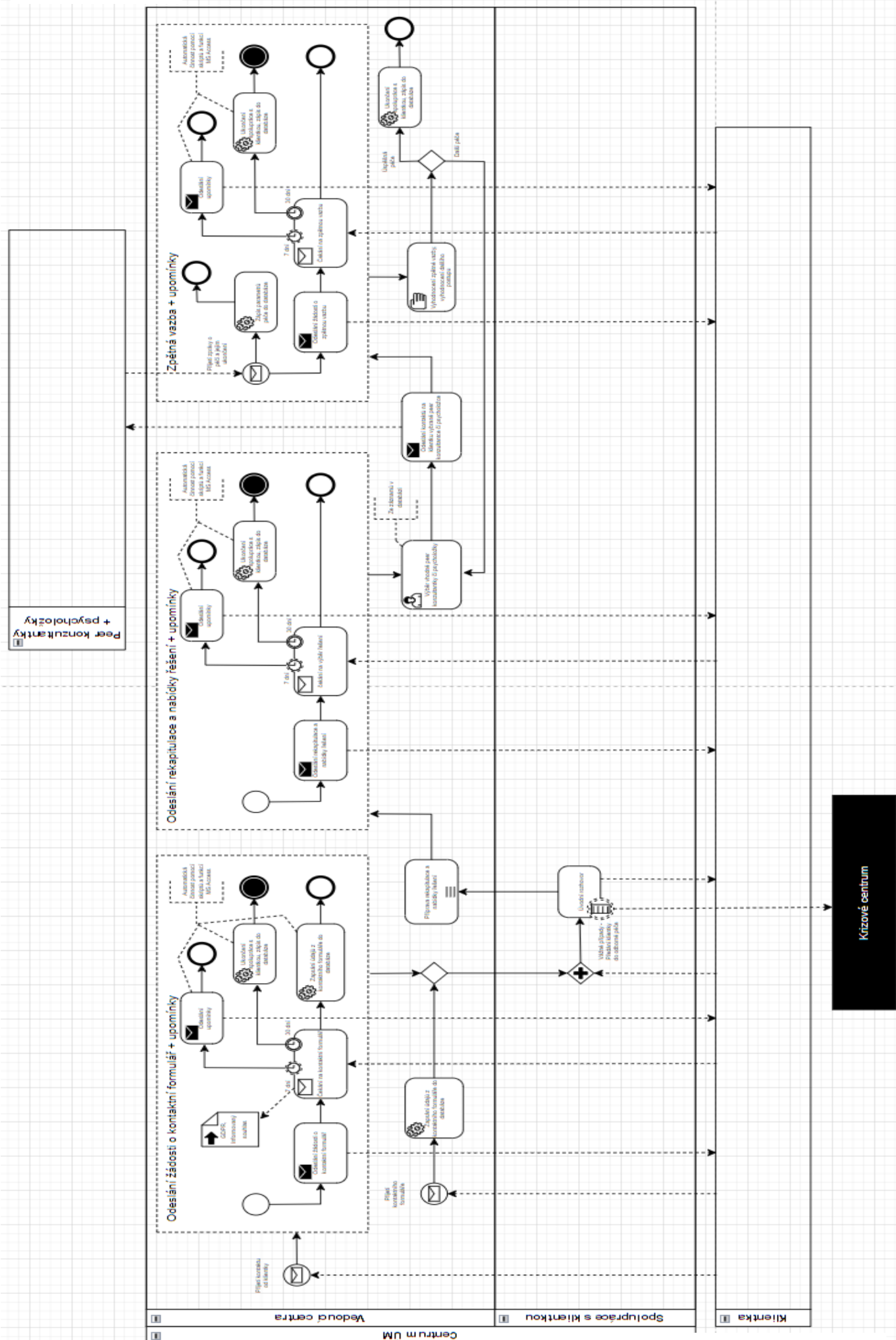
Když klientka odpoví, vedoucí centra vybere, ze záznamů v databázi, vhodnou peerkonzultantku či psycholožku a odešle jí kontaktní údaje na klientku.

V dalším kroku, přijetím zprávy od peer konzultantky či psycholožky, o proběhnuvší péči a jejím ukončení, přerušení či neabsolvování, začíná další subprocess „Zpětná vazba + upomínky.“ Zde jsou současně dva toky. V prvním dojde k zapsání informací o poskytnuté péči do databáze a následně skončí. V druhém toku se odesílá klientce žádost o zpětnou

vazbu. Opět, pokud neodpoví do sedmi dnů, automaticky se posílá upomínka. Pokud neodpoví do třiceti dnů, automaticky se ukončí spolupráce a zapíše se o tom informace do databáze, následně skončí subproces i celý hlavní proces.

V případě, že klienta pošle zpětnou vazbu, dojde k zapsání informací ze zpětné vazby do databáze a subproces končí. V dalším kroku vedoucí centra vyhodnotí zpětnou vazbu. Jestliže klientka vyjádřila zájem o další spolupráci, vrací se proces do kroku, kde vedoucí centra vybírá vhodnou peer konzultantku či psycholožku (na základě informací ze zpětné vazby). Pokud byla péče úspěšná, ukončí se spolupráce s klientkou a zapíše se do databáze. Poté celý proces končí.

Obrázek 6 BPMN model 3



4.7.3 Vyřešení identifikovaných nedostatků

V rámci tohoto modelu proběhla i revize nalezených nedostatků a způsob jejich řešení (Tabulka 5):

Tabulka 5 Klíčový proces - řešení nedostatků

Navrhované řešení	ID vyřešeného nedostatku
Odeslaný formulář je základním požadavkem pro další chod procesu – vytvořen druhý tok procesu při kontaktu bez odeslaného formuláře, který vede do subprocesu „Odeslání žádosti o kontaktní formulář + upomínky.“	1, 2, 3, 4
Přidání událostí na hranici činnosti „Čekání na kontaktní formulář“ – automatizované činnosti s využitím možností databáze a dalších technologických řešení v subprocesu „Odeslání žádosti o kontaktní formulář + upomínky.“	5
Přidání položek o prohlášení o GDPR a informovaném souhlasu s péčí do návrhu databáze.	9
Zautomatizování činnosti s využitím možností databáze a dalších technologických řešení.	6, 7, 8
Přidání událostí na hranici činnosti „Čekání na výběr řešení“ – automatizované činnosti s využitím možností databáze a dalších technologických řešení v subprocesu „Odeslání rekapitulace a nabídky řešení + upomínky.“	10
Přidání záznamů o kapacitách peer konzultantek a psychologek do návrhu databáze.	13, 16
Odbourání celého kroku a přímý výběr peer konzultantky či psychologky podle záznamů v databázi.	11, 12, 14, 15
Nečeká se na klientku, ale odesílají přímo peer konzultantky a psychologky po skončení péče, jejím přerušení či nenastoupení.	17
Přidán subproces „Zpětná vazba + upomínky“, kde je odeslána žádost o zpětnou vazbu a přidání událostí na hranici činnosti „Čekání na zpětnou vazbu“ – automatizované činnosti s využitím možností databáze a dalších technologických řešení.	18, 24
V subprocesu „Zpětná vazba + upomínky“ je přidána automatizovaná činnost, která zapíše informace ze zpětné vazby do databáze.	25
Do všech subprocesů jsou přidány koncové body v návaznosti na hraniční událost, která řeší, pokud klientka neodpoví do třiceti dnů. Celý proces je ukončen také v případě, že klientka ve zpětné vazbě uvede, že péče byla úspěšná. Ve všech případech dochází k automatickému zápisu konce spolupráce do databáze.	5, 10, 24, 25
Tyto body nejsou v rámci klíčového procesu řešeny. Nicméně, v rámci úprav technologických řešení se plánuje jejich automatizace	19, 20, 21, 22, 23

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

4.7.4 Analýza technologických řešení organizace

Organizace doposud nikdy neprováděla audit a optimalizaci vlastních technologických řešení. Do své činnosti tak zahrnovala různá řešení v závislosti na momentální potřebě a cenové dostupnosti vybraných řešení. Již několik let využívá nabídky Nadace Via v programu Techsoup.

4.7.4.1 Mapování využívaných technologických řešení

Organizace využívá převážně bezplatných řešení, případně různých bezplatných nabídek, které nabízí poskytovatelé pro neziskové organizace sdružované v programu Techsoup. Do své činnosti zařazovala využívané technologie postupně podle potřeby, jejich využívání tak není řízené.

Používána je celá řada softwarových řešení. Většina z nich je ve verzi freeware či získaná z nabídek různých společností, které mají speciální podmínky pro neziskové organizace. Tento stav vychází z podmínek organizace, která si z finančních důvodů nemůže dovolit pořízení profesionálních licencí programů, přestože by z hlediska využití mohly mít významný vliv na chod organizace.

Druhým aspektem, částečně souvisejícím s finančními prostředky, je i to, že velká část spolupracovníků spolku funguje na dobrovolnické bázi nebo na základě dohod o provedení práce. V takovéto situaci není prioritou spolku investovat do technologií, ale soustředí se na „lidi“ na kterých stojí celá organizace. Zároveň není realizovatelné, aby tito dobrovolníci investovali svůj čas a učili se používat profesionální programy, které ve svém občanském a pracovním životě nijak nevyužijí.

Základní přehled využívaných nástrojů přináší Tabulka 6.

Tabulka 6 Úsměv mámy - využívané technologie

Využívaná technologie	Popis	Náklady
Google Workspace pro NNO	Organizace využívá bezplatné cloudové služby Google Workplace ve verzi, kterou společnost Google nabízí neziskovým organizacím. Využívá především Google disk, Google kalendáře, Google Meet pro interní porady. Některé z aplikací nevyužívá vůbec.	Bezplatné pro NNO
MS Access	Organizace má vytvořenou klientskou databázi v MS Access, která je uložena na Google disku. Pracuje s ní převážně jeden člověk - vedoucí centra. Databázi chybí nastavené sestavy a dotazy, reporty se proto zpracovávají v MS	10 licencí Microsoft Business pro NNO bezplatně

Využívaná technologie	Popis	Náklady
	Excel. Zadávání údajů do databáze probíhá ručně a je časově velmi náročné.	
MS Excel	Pro evidenci všech dalších údajů používá organizace MS Excel - databáze spolupracujících odborníků, evidence pracovníků a dobrovolníků centra, výkazy podpořených klientek.	10 licencí Microsoft Business pro NNO bezplatně
Meta Messenger	Pro většinu interní komunikace využívá organizace Meta Messenger. V minulosti byla snaha zavést interní komunikační systém (Slack), ale nepodařilo se motivovat všechny spolupracovníky organizace k jeho používání. Pro komunikaci se proto využívají konverzace v Meta Messenger, jde však o prostředek nepřehledný, a komunikace je tak nesystematická.	Bezplatné
Atlassian Trello	Pro řízení některých projektů a zadávání požadavků pro externí komunikaci a grafické práce využívá organizace Atlassian Trello. V dohledné době však dojde k omezení bezplatné verze, které budou mít významný vliv na používání nástroje.	Bezplatná verze
WPForms for Wordpress	Pro přihlašování na akce a objednávání klientek využívá organizace plugin pro Wordpress, kde běží všechny webové stránky. Používá placenou prémiovou verzi, která umožňuje generovat reporty. V případě objednávek však s nimi dále nepracuje.	
Google Meet/Zoom	Pro interní porady využívá organizace Google Meet, pro externí on-line akce a interní školení pak Zoom.	Bezplatné pro NNO
E-mail	Pro komunikaci s klientkami využívá organizace e-mail.	Náklady na hosting a doménu
Canva Premium	Pro tvorbu grafických materiálů a střih a úpravu videí využívá organizace Canva Premium, která je pro NNO zdarma.	Bezplatné

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

4.7.4.2 Klíčový proces – využívaná technologická řešení

Využití technologických řešení v průběhu klíčového procesu Cesta klientky a podpůrného procesu Organizace akcí pro klientky zobrazuje Tabulka 7.

Tabulka 7 Klíčový proces - využívané technologie

Informační technologie	Proces	Krok	Popis
WPForms pro Wordpress	Cesta klientky centra Praha	Objednání	Klientky se objednávají prostřednictvím formuláře na webových stránkách centra (www.centrum.cz - plugin WPForms pro Wordpress, placená verze). Vedoucí centra následně obdrží e-mailem notifikaci.
MS Access	Cesta klientky centra Praha	Úvodní rozhovor	Údaje o každé klientce jsou zaneseny do databáze klientek centra Praha. K jejímu jménu jsou pak postupně doplňovány jednotlivé záznamy o péči.
Meta Messenger	Cesta klientky centra Praha	Zjišťování kapacit konzultantek	Vedoucí centra zjišťuje kapacity jednotlivých konzultantek prostřednictvím společných konverzací v Messengeru.
MS Excel	Cesta klientky centra Praha	Záznamy o péči	Každá konzultantka odevzdává koncem měsíce záznamy o poskytnuté péči v tabulce MS Excel. Z dílčích tabulek pak vytvoří administrátorky jednu společnou, kterou zašlou vedoucí centra.
MS Access	Cesta klientky centra Praha	Evidence péče	Každá vykázaná péče je zaznamenána do databáze na základě výkazů, které dodávají vedoucí centra jednotlivé konzultantky. Do databáze má přístup pouze vedoucí centra a předsedkyně organizace, která databázi vytvořila. Záznamy o péči vkládá do databáze pouze vedoucí centra, a to ručně.
Google Workspace pro NNO - Google disk	Cesta klientky centra Praha	Uchování dokumentů týkajících se klientky	S klientkami je uzavírána dohoda o péči, které jsou ukládány na Google disk organizace.

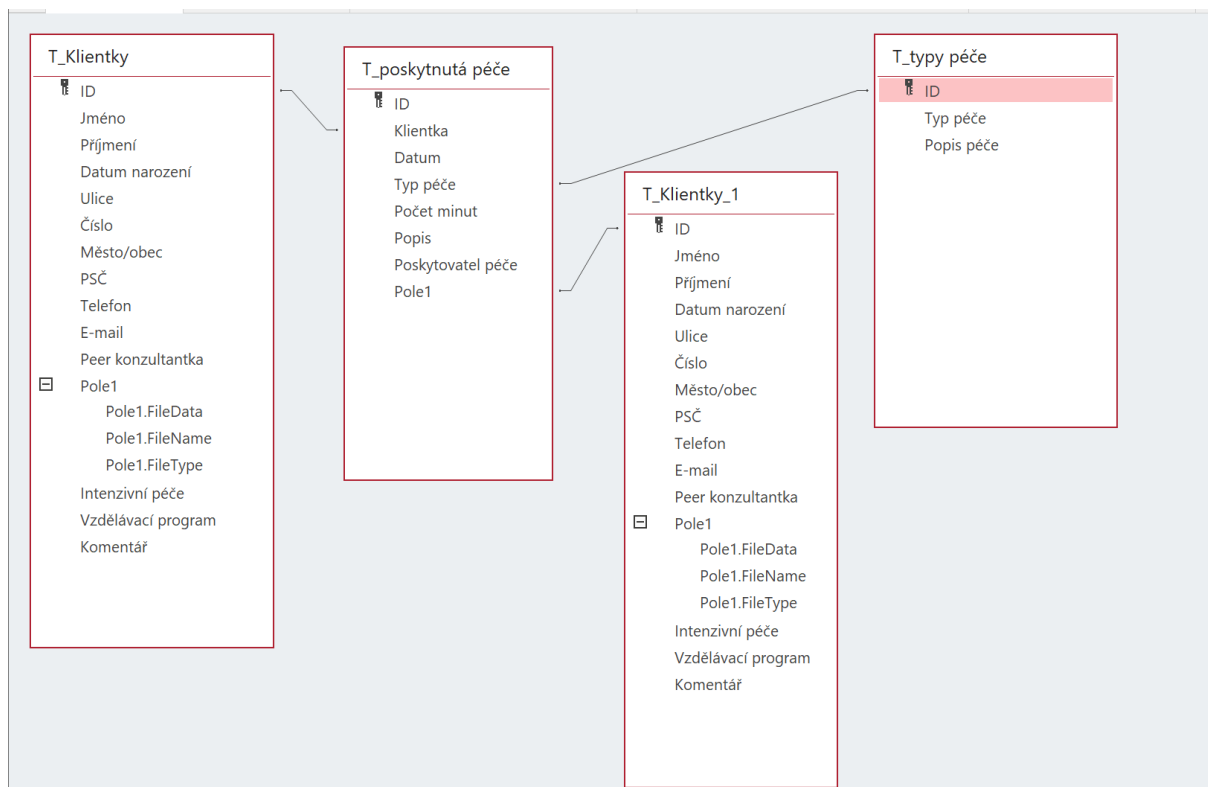
Informační technologie	Proces	Krok	Popis
Google Forms	Cesta klientky centra Praha	Zjišťování zpětné vazby	Zjišťování zpětné vazby probíhá příležitostně podle kapacit pracovníků centra. Odkaz na Google formulář je rozesílám e-mailem. Se zpětnou vazbou se dále nepracuje.
Meta Messenger	Organizace akcí pro klientky centra Praha	Rozplánování akcí na další období	Koordinátorka zjišťuje kapacity jednotlivých konzultantek pro akce na další období (typicky následující měsíc).
Atlassian Trello	Organizace akcí pro klientky centra Praha	Žádost o tvorbu pozvánek na akce	Koordinátorka zadává požadavek na tvorbu pozvánek na následující období prostřednictvím Trello.
Canva Premium	Organizace akcí pro klientky centra Praha	Tvorba pozvánek na akce	Interní grafička vytvoří pozvánky v aplikaci Canva Premium.
Atlassian Trello	Organizace akcí pro klientky centra Praha	Předání pozvánek	Interní grafička nahraje vytvořené pozvánky do Trelly.
WPForms pro Wordpress	Organizace akcí pro klientky centra Praha	Přihlašování na akce	Zájemkyně se na akce hlásí prostřednictvím webových formulářů, vedoucím akce chodí do e-mailu notifikace o nových přihláškách.
Google Meet/Zoom	Organizace akcí pro klientky centra Praha	Realizace on-line akcí	On-line akce probíhají s využitím platformy Google Meet nebo Zoom.
E-mail	Organizace akcí pro klientky centra Praha	Rozesílání odkazu na on-line akce	Vedoucí akce rozesílá s blížícím se termínem akce odkaz k přihlášení, a to všem přihlášeným účastnicím prostřednictvím e-mailu.

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Cesta klientky centra – MS Access

Pro klíčový proces „Cesta klientky centra“ je hlavním nástrojem databáze v MS Access.

Obrázek 7 Klíčový proces - MS Access



ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

4.7.4.3 Analýza trhu technologických řešení pro neziskové organizace

Analýza technologických řešení pro neziskové organizace vyžaduje zohlednění několika klíčových faktorů, jako jsou rozpočet, potřeby, cíle a kapacita pro správu technologií. Při výběru technologických řešení je potřeba pečlivě zvážit specifické potřeby a očekávané přínosy. Důležité je také uvažovat o budoucím růstu a škálovatelnosti těchto technologií, aby se zajistilo, že mohou nadále podporovat organizaci, jak se rozvíjí. Implementace technologických řešení by měla být prováděna s ohledem na snahu o minimalizaci nákladů a maximalizaci efektivity a dopadu. Mnoho technologických řešení a softwarových platforem nabízí speciální slevy nebo nabídky pro neziskové organizace, což může pomoci snížit náklady a zároveň zvýšit efektivitu a dosah poskytované péče.

Vzhledem k řešenému procesu a jeho zefektivnění se průzkum trhu soustředí na cloudová databázová řešení. Přejechod z MS Access na cloudové databázové řešení může významně

pomoci zlepšit přístupnost, škálovatelnost a bezpečnost dat. Domovské stránky pro vybrané databáze, kde je možno dohledat další informace, jsou shrnuty v Tabulce 8.

1. Google Firebase

Možnosti:

- Realtime Database & Firestore pro dynamickou synchronizaci dat v reálném čase.
- Cloud Functions umožňuje spouštění backend kódu ve reakci na události vyvolané Firebase features a HTTPS požadavky.
- Firebase Authentication poskytuje snadnou integraci autentizačních systémů.

Nabídka pro neziskové organizace:

Ačkoliv Firebase přímo nenabízí speciální plány pro neziskové organizace, jejich bezplatný tarif "Spark" poskytuje dostatečné zdroje pro menší projekty. Větší projekty mohou využívat "Blaze" tarif, kde se platí dle skutečného využití a může být efektivní z hlediska nákladů.

2. Microsoft Azure SQL Database

Možnosti:

- Široká škála možností výkonu a ukládání, včetně serverless možností a hyperskálovatelných poolů.
- Vestavěná zabezpečení, jako je šifrování dat ve stavu odpočinku a v pohybu, a pokročilá detekce hrozeb.
- Podpora pro strukturovaná i polostrukturovaná data a kompatibilita s SQL.

Nabídka pro neziskové organizace:

Microsoft Azure nabízí neziskovým organizacím speciální slevy a kredity, které mohou výrazně snížit náklady na cloudové služby, včetně Azure SQL Database.

3. Amazon RDS

Možnosti:

- Podpora pro několik databázových enginů včetně MySQL, PostgreSQL, MariaDB, Oracle a SQL Server.
- Automatizované zálohování, škálování a patch management.
- Možnost spuštění v několika dostupnostních zónách pro zvýšenou dostupnost a odolnost.

Nabídka pro neziskové organizace:

Amazon Web Services poskytuje AWS Free Tier pro nové uživatele a má speciální programy pro neziskové organizace, které mohou zahrnovat slevy nebo granty.

4. Heroku Postgres

Možnosti:

- Plně spravovaná cloudová služba pro PostgreSQL.
- Podpora pro vývojářské nástroje jako Heroku CLI a integrace s GitHubem.
- Automatické zálohování a škálování podle potřeby.

Nabídka pro neziskové organizace:

Heroku nabízí bezplatný tarif pro malé projekty a jeho ceny pro vyšší plány jsou transparentní. Ačkoli přímo nezmiňují slevy pro neziskové organizace, může být možné získat individuální slevy po konzultaci s Heroku.

5. MongoDB Atlas

Možnosti:

- Cloudová databáze optimalizovaná pro práci s NoSQL daty.
- Globální klastry pro snadné škálování a optimalizaci výkonu.
- Vestavěná bezpečnostní opatření, jako je šifrování dat ve stavu odpočinku a v pohybu, a konfigurovatelná síťová izolace.

Nabídka pro neziskové organizace:

MongoDB Atlas nabízí bezplatný tarif "M0" pro malé projekty, který zahrnuje 512 MB úložiště, což je ideální pro menší aplikace nebo prototypování. Pro rozsáhlejší využití neziskové organizace mohou využít placené plány, které jsou škálovatelné podle potřeb organizace. MongoDB nespécifikuje slevy pro neziskové organizace na svém webu, ale doporučuje se kontaktovat jejich tým pro možné slevy nebo granty.

6. CockroachDB

Možnosti:

- Rozdělená SQL databáze, která nabízí škálovatelnost, vysokou dostupnost a geografickou replikaci.
- Automatické zálohování, škálování a opravy bez nutnosti ručního zásahu.
- Kompatibilita s PostgreSQL, což usnadňuje migraci existujících aplikací.

Nabídka pro neziskové organizace:

CockroachDB nabízí různé tarify včetně bezplatného tarifu "CockroachDB Free", který je vhodný pro malé a střední aplikace. Pro neziskové organizace, které potřebují pokročilejší funkce a podporu, může Cockroach Labs poskytnout slevy nebo speciální nabídky na základě individuálního posouzení.

Tabulka 8 Databáze - odkazy

Databáze	Oficiální webové stránky
Google Firebase	firebase.google.com
Microsoft Azure SQL Database	azure.microsoft.com
Amazon RDS	aws.amazon.com/rds
Heroku Postgres	heroku.com/postgres
MongoDB Atlas	mongodb.com/cloud/atlas
CockroachDB	cockroachlabs.com

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

4.7.4.4 Návrh úprav technologického řešení pro řízení procesu

Po zvážení předchozích zjištění se došlo k závěru, že z aplikačního pohledu je nutné zachovat současně používané programy, se kterými jsou všichni seznámeni a běžně je používají. To vše i přes fakt, že pro neziskové organizace existuje celá řada zajímavých a komplexních cloudových řešení, která by bylo možné použít i na jiné aktivity, související s provozem nejen centra, ale i celé organizace Úsměv mamy. Zejména přechod na jiné, cloudové, databázové řešení je však velmi žádoucí, nicméně v současné chvíli není aplikovatelné.

Jako dočasné řešení byly navrženy některé úpravy a změny, zejména v databázi centra, a co největší automatizace pravidelně probíhajících aktivit a činností, které budou implementovány do chodu zkoumaného procesu až po skončení důkladného testování. Celá řada těchto úprav souvisí s identifikovanými problémy a jejich nápravou, zjištěnými během analýzy hlavního procesu (Tabulka 9).

Tabulka 9 Klíčový proces - navržené technologické změny

ID	Pracovní název	Stručný popis	Přínosy
1	Automatizace kontaktního formuláře	Pomocí VBA skriptu v Access import CSV přílohy do databáze centra, odeslané formulářem do mailu	Časová úspora, eliminace chyb při ručním přepisu, doplnění údajů do databáze
2	Upomínky na prodlení	S využitím VBA skriptu v Access a Outlook odešle, na základě zadaného data v databázi, mail klientce a vedoucí centra, aplikovatelné v různých fázích procesu	Časová úspora, automatická kontrola dodržování termínů, potřebné záznamy do databáze
3	Volné kapacity na péči	Pomocí formuláře a automatického zápisu do databáze uvidí vedoucí centra volné kapacity a rovnou přidělí klientku a pře pošle z databáze její údaje	Velká časová úspora, méně manuálních kroků, předcházení nedorozuměním při výběru peer konzultantky či psycholožky, automatické záznamy o péči do databáze
4	Výkaznictví	Pomocí formuláře zadají spolupracovnice údaje o poskytnuté péči a termínech ukončení péče rovnou do databáze centra	Velká časová úspora, uvolnění kapacit ostatních spolupracovnic centra, snazší kontrola, automatické záznamy v databázi
5	Ukončení	Do databáze přidat položku „stav spolupráce“ kde se zaznamená aktivní spolupráce či její ukončení,	Přehledná evidence otevřených případů a časové náročnosti, možnost

ID	Pracovní název	Stručný popis	Přínosy
		propojení s ostatními fázemi procesu	předčasně ukončit spolupráci v případě neaktivity klientky
6	Zpětná vazba	Po ukončení péče automaticky odešle klientce dotazník na zpětnou vazbu	Získání zpětné vazby, možné další návrhy na péči, revize poskytnuté péče

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

4.7.5 Implementace změn

Vzhledem k tomu, že vedoucí celé organizace, i vedoucí pražského centra, která je odpovědná za řešený proces, byli přítomni po celou dobu práce na návrzích změn a úprav procesu, je celý postup implementace značně zjednodušen. Není potřeba řešit případné odmítnutí změn či jejich nepochopení. Naprostá většina změn byla navržena tak, aby ostatní účastníky procesu ovlivnila co nejméně, případně vůbec. Hlavní tíže leží zejména v úpravách použitých technologií. V této oblasti je tedy ještě potřeba vyhodnotit efektivitu a účelnost použitých řešení.

Jako příklad je možné použít vykazování péče o klientky ze strany peer konzultantek a psycholožek. V současné chvíli posílají mail s vyplněnou tabulkou v MS Excel. Tento mail nejde vlastníkovému procesu, ale dalším spolupracovnícům v centru. Zde tak existuje více možností, jak postupovat. První možností je pouze změna adresáta mailu a jeho automatické zpracování do databáze centra. Další možností je vytvoření online formuláře, který bude přímo napojen na databázi a již nebude potřeba vyplňovat tabulky a odesílat maily. Nicméně, to je, jak se ukazuje dle reakcí peer konzultantek a psycholožek, již zásadní krok, se kterým již mají některé problémy a nechtějí měnit způsob práce, na který jsou zvyklé. Z hlediska implementace navržených změn je tedy potřeba postupovat systematicky a postupně.

V prvním kroku je potřeba všechna technologická řešení připravit a důsledně otestovat jejich bezchybné fungování. Jako základní krok je výběr a otestování nové cloudové databáze. Z hlediska dalších změn jde o klíčový krok, jelikož většina technologických změn je navázána na možnosti databáze. V této fázi budou také připraveny automatizované skripty, které jsou nedílnou součástí změn, a které ve výsledku mají vést k výraznému zjednodušení rutinních kroků, nezbytných pro průběh klíčového procesu.

V další fázi je v plánu společné setkání se zainteresovanými osobami a ve formě workshopu všechny seznámit s navrhovanými změnami, vše názorně demonstrovat a všechny účastníky osobně vyškolit v praktickém použití.

Následně bude probíhat přechodné období, kdy budou do provozu postupně zaváděny nové informační prostředky. Na konci tohoto období bude vyhodnocena efektivita nových opatření a případně navrženy další úpravy.

V průběhu celé implementace budou stále k dispozici původní postupy, metody a technologie, pro případ neočekávaných problémů. Zároveň je v plánu průběžné setkávání a komunikace pro účely sběru podnětů a připomínek tak, aby bylo možno operativně zasáhnout.

Po finální implementaci změn je důležité stále vyhodnocovat jejich efektivitu a analyzovat další možnosti změn a vylepšení.

Hlavním požadavkem na celou změnu je to, aby zůstala zachována péče o klientky v nezměněné podobě a nedošlo k jejímu narušení z žádného důvodu, souvisejícího se změnou postupů a technologií.

5 Diskuze

Neziskový sektor představuje specifický segment, který může ve své činnosti velmi těžít z nových přístupů, jako je procesní řízení nebo zavádění moderních technologických řešení. Zároveň čelí i řadě bariér, která jsou neoddelitelně spjata s povahou neziskové činnosti. V první řadě jde o finanční prostředky, které bývají zpravidla omezené a většinou primárně vázané na naplňování hlavní činnosti. Pro neziskové organizace je složité získat „volné“ finance, které mohou být využity k optimalizaci činnosti. Většinou tak spoléhají na volně dostupné nástroje, které využívají s ohledem na dovednosti a zkušenosti svých členů, spolupracovníků a zaměstnanců.

Důležitým finančním zdrojem pro neziskové organizace jsou, především v některých oblastech, dotace a granty, kde musí organizace sledovat svou činnost často odděleně podle jednotlivých finančně podpořených projektů. Většina úsilí je pak kromě vykonávání hlavní činnosti směřována do evidence podpořených služeb v souladu s podmínkami poskytovatele financí. Ty se navíc mohou v závislosti na konkrétním poskytovateli významně lišit. Z toho důvodu tak neziskové organizace příliš nemají prostor pro řízení procesu jako takového, ačkoliv některé údaje (jako jsou klíčové ukazatele výkonnosti, resp. Indikátory) sledovat musí. Nejde tedy ani tak o to, že by neziskové organizace nemohly z řízení procesů mít prospěch, jako o nedostatek kapacit podobné záležitosti řešit. To ve výsledku vede k neefektivnímu řízení činností, které nabývají na objemu v důsledku navyšujících se administrativních požadavků.

Původním záměrem diplomové práce bylo zhodnotit a případně mírně doladit procesy organizace Úsměv mámy. Samotné vedení organizace však bylo překvapeno, kolik neefektivních kroků bylo v průběhu analýzy identifikováno. Až do té doby chyběl vedení čas se nad řízením svých procesů být jen zamyslet, natož je důkladně zanalyzovat, přehodnotit a změnit. Vyvstává tak otázka, zda by z podobné spolupráce s vysokými školami nemohly těžít i další organizace, které jinak věnují veškerý svůj čas naplňování své hlavní činnosti, příp. zbytnými procesními kroky.

Jak ukázala tato diplomová práce, výsledné technologické úpravy nemusí být rozsáhlé, přesto mohou organizaci ušetřit velké množství času. Jen je potřeba věnovat potřebné množství a času důkladnému zhodnocení vybraných procesů. V soukromém sektoru často dochází k řešení procesních nedostatků zavedením nového technologického řešení, což se v neziskovém sektoru zpravidla neděje, protože chybějí finanční prostředky i čas. Ve svém

důsledku tak může být navržené řešení optimální – před zavedením změn je věnována velká pozornost možnostem navazujícím na současné řešení.

Podobně tomu bylo i v rámci této diplomové práce. Organizace příliš nestála o to zavádět nová řešení, které kladou velké nároky na zaškolení pracovníků a jejich navyknutí na nový systém. Ve svých požadavcích proto kladla velký důraz na využití hlavního nástroje používaného pro evidenci vykázané péče v souladu s požadavky poskytovatelů dotací – databázi vytvořené v MS Access. Případné zavedení zcela nového řešení by bylo nadměrně zatěžující v období jeho zavádění. Jak se ale ukázalo, všechny identifikované nedostatky se dají vyřešit bez radikálních změn za využití základní logiky stávající databáze.

Opět se tak vracíme k otázce spolupráce vysokých škol s neziskovým sektorem. Pro studenty vysokých škol je často složité získat praxi v aplikační sféře, protože soukromý sektor nemusí být začínajícím odborníkům příliš nakloněn a své hlavní procesy má často odladěny. Zástupci neziskového sektoru však v řadě případů pomoc s odladěním procesů a optimalizací technologických řešení ocení. Nehledě na to, že právě v neziskovém sektoru je možnost osahat si práci s procesy a jejich řízením komplexně.

Co se týče rozsahu diplomové práce, po domluvě s vedením organizace Úsměv mámy byla práce zaměřena především na pražské centrum, které funguje ve většině věcí odděleně a nezávisle na činnosti celé organizace. Do budoucna by však bylo více než vhodné zmapovat procesy i napříč celou organizací a zavést jednoduché a komplexní technologické řešení pro řízení všech hlavních činností, které jsou vykonávány. Podobná práce však mnohonásobně převyšuje možnosti a rozsah diplomové práce.

Vzhledem k tomu, že se organizace snaží fungovat po celém území České republiky, zdá se více než vhodné zavést cloudový systém, který by umožňoval jednotně řídit činnost napříč všemi regiony. Vzhledem k tomu, že řada spolupracovníků pracuje na dobrovolnické bázi, je nezbytné, aby byl systém uživatelsky přívětivý a jednoduchý na ovládání. V tomto případě by se však zřejmě už muselo přistoupit k individualizovanému řešení, což může narážet na možnosti organizace.

Závěr

Pravidelná a dlouhodobá spolupráce s neziskovou organizací Úsměv mámy, z.s. naprosto jednoznačně ukázala, že neziskový sektor se významně odlišuje od komerčního sektoru a vyžaduje značně odlišný přístup a přináší nečekané výzvy. Nejde jen o finanční stránku, se kterou se neziskové organizace musí potýkat, ale jde i obecně o princip jejich fungování. Velká část spolupracovnic je zde na dobrovolnické bázi, a přestože organizaci věnuje maximum energie a volného času, má vše své limity. Vzhledem k tomu se musí přizpůsobit veškeré činnosti, týkající se inovací, jak v oblasti samotných procesů, tak informačních technologií.

V průběhu spolupráce proběhlo vymezení klíčového procesu a jeho detailní analýza. Následně byla provedena jeho vizualizace a úprava v závislosti na návrhu řešitele a požadavků vedoucí organizace a vedoucí pražského centra. Součástí změn jsou i návrhy na změny či úpravy technologických řešení.

Výsledkem je tedy značně individualizované řešení, které sice nenaplnuje představy a návrhy řešitele, ale na druhou stranu posouvá práci s klientkami pozitivním směrem a celé organizaci ÚM ušetří celou řadu problémů a hlavně času.

Nicméně, práce na dalších změnách stále pokračují, s cílem poskytnout spolku co nejlepší nástroje a prostředky pro jeho budoucí činnost.

Práce také ukázala, že přestože komerční sektor dokáže těžit z neustálého vylepšování procesů a informačních technologií, pro neziskový sektor mohou tyto činnosti přinést nesrovnatelně větší benefity a jistě by stálo za zvážení, věnovat této specifické společenské oblasti mnohem více pozornosti.

Seznam použitých zdrojů

- BIAZZO, Stefano. Approaches to business process analysis: a review. Online. In: *Business Process Management Journal*. 2000, s. 99-112. ISSN 1463-7154. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/14637150010321277>. [cit. 2024-03-13].
- BOBRIK, Ralph; REICHERT, Manfred a BAUER, Thomas. View-Based Process Visualization. Online. In: *Business Process Management. Lecture Notes in Computer Science*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2007, s. 88-95. ISBN 978-3-540-75182-3. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-540-75183-0_7. [cit. 2024-03-13].
- DIJKMAN, Remco M.; DUMAS, Marlon a OUYANG, Chun. Semantics and analysis of business process models in BPMN. Online. In: *Information and Software Technology*. 2008, s. 1281-1294. ISSN 09505849. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.02.006>. [cit. 2024-03-13].
- GURAU, Calin. Restructuring the Marketing Information System for eCRM. Online. In: *Handbook of Research on Enterprise Systems*. IGI Global, 2009, s. 262-273. ISBN 9781599048598. ISSN 1. vyd. Dostupné z: <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-859-8.ch019>. [cit. 2024-03-24].
- CHINOSI, Michele a TROMBETTA, Alberto. BPMN: An introduction to the standard. Online. In: . 2012, s. 124-134. ISSN 09205489. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.csi.2011.06.002>. [cit. 2024-03-13].
- LANNON, John. Project Management Performance Assessment in the Non-Profit Sector. Online. In: *Project Management Research and Practice*. 2019. ISSN 2207-1415. Dostupné z: <https://doi.org/10.5130/pmrp.v5i0.5910>. [cit. 2024-03-19].
- LEOPOLD, Henrik; MENDLING, Jan a GUNTHER, Oliver. Learning from Quality Issues of BPMN Models from Industry. Online. In: *IEEE Software*. 2016, s. 26-33. ISSN 0740-7459. Dostupné z: <https://doi.org/10.1109/MS.2015.81>. [cit. 2024-03-13].
- LINDSAY, Ann; DOWNS, Denise a LUNN, Ken. Business processes—attempts to find a definition. Online. In: *Information and Software Technology*. 2003, s. 1015-1019. ISSN 09505849. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S0950-5849\(03\)00129-0](https://doi.org/10.1016/S0950-5849(03)00129-0). [cit. 2024-03-19].
- MARCISZEWSKA, Anna. IMPROVEMENT OF PROCESSES IN A NON-PROFIT ORGANISATION. Online. In: *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. 2017, s. 46-55. ISSN 18993192. Dostupné z: <https://doi.org/10.15611/pn.2017.463.04>. [cit. 2024-03-19].
- PEDRINACI, Carlos; MARKOVIC, Ivan; HASIBETHER, Florian a DOMINGUE, John. Strategy-Driven Business Process Analysis. Online. In: *Business Information Systems. Lecture Notes in Business Information Processing*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2009, s. 169-180. ISBN 978-3-642-01189-4. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-642-01190-0_15. [cit. 2024-03-13].
- ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Management v informační společnosti. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
- SATYAL, Suhrid; WEBER, Ingo; PAIK, Hye-young; DI CICCIO, Claudio a MENDLING, Jan. Business process improvement with the AB-BPM methodology. Online. In: *Information Systems*. 2019, s. 283-298. ISSN 03064379. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.is.2018.06.007>. [cit. 2024-03-13].

- SHAHZAD, Khurram a ZDRAVKOVIC, Jelena. A decision-based approach to business process improvement. Online. In: *2010 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*. IEEE, 2010, s. 810-818. ISBN 978-1-4244-6586-6. Dostupné z: <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2010.5641858>. [cit. 2024-03-13].
- SCHIERHOLZ, Ragnar a AL-MUDIMIGH, Abdullah S. The role and impact of business process management in enterprise systems implementation. Online. In: *Business Process Management Journal*. 2007, s. 866-874. ISSN 1463-7154. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/14637150710834604>. [cit. 2024-03-13].
- VAN DER AALST, Wil M. P. Challenges in Business Process Analysis. Online. In: *Enterprise Information Systems*. Lecture Notes in Business Information Processing. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2008, s. 27-42. ISBN 978-3-540-88709-6. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-540-88710-2_3. [cit. 2024-03-13].
- VAN LOOY, Amy a VAN DEN BERGH, Joachim. The Effect of Organization Size and Sector on Adopting Business Process Management. Online. In: . 2018, s. 479-491. ISSN 2363-7005. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0491-3>. [cit. 2024-03-18].
- VOM BROCKE, Jan a ROSEMANN, Michael. Business Process Management. Online. In: . John Wiley & Sons, 2015, s. 16. ISBN 9781118785317. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/313993293_Business_Process_Management. [cit. 2024-03-19].
- WHITE, PHD, STEPHEN A. a MIERS, DEREK. *BPMN Modeling and Reference Guide: Understanding and Using BPMN*. Online. Lighthouse Point, Florida, USA: Future Strategies, 2008. ISBN 978-0-9777527-2-0. Dostupné z: <http://store.futstrat.com/servlet/Detail?no=63>. [cit. 2024-03-24].
- ZAREI, Mohammad; ZAREI, Behrouz a GHAPANCHI, Amir Hossein. Lessons learnt from process improvement in a non-profit organisation. Online. In: *International Journal of Business Excellence*. 2017. ISSN 1756-0047. Dostupné z: <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2017.081927>. [cit. 2024-03-19].
- Hans-Erik Eriksson, Magnus Penker*. New York: John Wiley, 2000. ISBN 0471295515.
- OBJECT MANAGEMENT GROUP, INC. *Object Management Group Business Process Model and Notation*. Online. 1997. Dostupné z: <https://www.bpmn.org/>. [cit. 2024-03-24]
- SPARK SYSTEMS. *Eriksson-Penker Extensions*. Online. Dostupné z: https://sparxsystems.com/enterprise_architect_user_guide/14.0/model_domains/eriksson-penker_extensions.html. [cit. 2024-03-16].

Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

Seznam obrázků

Obrázek 1 BPMN Poster.....	27
Obrázek 2 Globální model 1	47
Obrázek 3 BPMN model 1.....	51
Obrázek 4 BPMN model 2.....	53
Obrázek 5 Globální pohled 2	54
Obrázek 6 BPMN model 3.....	60
Obrázek 7 Klíčový proces - MS Access	66

Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza Úsměvu mámy	41
Tabulka 2 Činnosti centra ÚM.....	45
Tabulka 3 Klíčový proces - identifikace.....	48
Tabulka 4 Klíčový proces - nedostatky	55
Tabulka 5 Klíčový proces - řešení nedostatků.....	61
Tabulka 6 Úsměv mámy - využívané technologie.....	62
Tabulka 7 Klíčový proces - využívané technologie.....	64
Tabulka 8 Databáze - odkazy.....	69
Tabulka 9 Klíčový proces - navržené technologické změny	70