



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název:	Analýza byznys proces v prostředí neziskových organizací
Student:	Bc. Ivana Houdková
Vedoucí:	Ing. Pavel Náplava
Studijní program:	Informatika
Studijní obor:	Webové a softwarové inženýrství
Katedra:	Katedra softwarového inženýrství
Platnost zadání:	Do konce letního semestru 2016/17

Pokyny pro vypracování

Analyzujte možnosti a aktuální stav mapování byznys proces a jeho využití ve vybraných neziskových organizacích. Porovnejte vhodnost využití notace BPMN a metodiky DEMO, pop ípad jejich kombinace. Zmapujte procesy ve vybraných organizacích a na jejich základ vytvo te pomocí metodiky DEMO univerzální model neziskové organizace. Ú elem modelu je poskytnout informace o obecných aspektech fungování neziskových organizací a na základ výb ru konkrétních ástí modelu specifikovat požadavky na implementaci podp rného informa ního systému. Specifikace požadavk bude provedena ve form vybraných UML diagram .

Seznam odborné literatury

Dodá vedoucí práce.

L.S.

Ing. Michal Valenta, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Ing. Pavel Tvrdík, CSc.
d kan

V Praze dne 9. prosince 2015

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ
KATEDRA SOFTWAREVÉHO INŽENÝRSTVÍ



Diplomová práce

Analýza byznys procesů v prostředí neziskových organizací

Bc. Ivana Houdková

Vedoucí práce: Ing. Pavel Náplava

7. května 2016

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu své práce Ing. Pavlu Náplavovi za možnost pracovat na zajímavém tématu neziskových organizací. Dále Petře Joklové a celému týmu organizace CRM pro neziskovky za obrovskou ochotu, s jakou mi vyšli vstříc a za možnost podílet se na jejich projektech. Také bych ráda poděkovala své rodině za podporu během psaní této práce i celého studia.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o etické přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

Beru na vědomí, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona, ve znění pozdějších předpisů. V souladu s ust. § 46 odst. 6 tohoto zákona tímto uděluji nevýhradní oprávnění (licenci) k užití této mojí práce, a to včetně všech počítačových programů, jež jsou její součástí či přílohou, a veškeré jejich dokumentace (dále souhrnně jen „Dílo“), a to všem osobám, které si přejí Dílo užít. Tyto osoby jsou oprávněny Dílo užít jakýmkoli způsobem, který nesnižuje hodnotu Díla, a za jakýmkoli účelem (včetně užití k výdělečným účelům). Toto oprávnění je časově, teritoriálně i množstevně neomezené. Každá osoba, která využije výše uvedenou licenci, se však zavazuje udělit ke každému dílu, které vznikne (byť jen zčásti) na základě Díla, úpravou Díla, spojením Díla s jiným dílem, zařazením Díla do díla souborného či zpracováním Díla (včetně překladu), licenci alespoň ve výše uvedeném rozsahu a zároveň zpřístupnit zdrojový kód takového díla alespoň srovnatelným způsobem a ve srovnatelném rozsahu, jako je zpřístupněn zdrojový kód Díla.

V Praze dne 7. května 2016

.....

České vysoké učení technické v Praze
Fakulta informačních technologií

© 2016 Ivana Houdková. Všechna práva vyhrazena.

Tato práce vznikla jako školní dílo na Českém vysokém učení technickém v Praze, Fakultě informačních technologií. Práce je chráněna právními předpisy a mezinárodními úmluvami o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským. K jejímu užití, s výjimkou bezúplatných zákonných licencí, je nezbytný souhlas autora.

Odkaz na tuto práci

Houdková, Ivana. *Analýza byznys procesů v prostředí neziskových organizací*. Diplomová práce. Praha: České vysoké učení technické v Praze, Fakulta informačních technologií, 2016.

Abstrakt

Tato práce se zabývá aplikací metodiky DEMO v oblasti neziskových organizací. První část obsahuje její podrobný popis. Ve druhé části je metodika využita k vytvoření obecného modelu procesů v neziskové organizaci.

Klíčová slova procesní analýza, DEMO, BPMN, UML, neziskové organizace

Abstract

This thesis deals with application of DEMO methodology in a sector of non-profit organizations. First part contains its detailed description. In the second part the methodology is used to create general model of processes in a non-profit organization.

Keywords process analysis, DEMO, BPMN, UML, non-profit organizations

Obsah

Úvod	1
Struktura práce	1
1 Mapování byznys procesů	3
1.1 Notace a metodiky pro modelování procesů	4
2 Neziskové organizace	21
2.1 Stav mapování procesů v neziskových organizacích	23
3 Procesy v neziskových organizacích	25
3.1 Procesy spojené s klubem NNO	26
3.2 Procesy spojené s dobrovolníky	35
3.3 Fundraisingové procesy	42
3.4 Proces získání grantu	49
3.5 Proces zajištění benefiční akce	60
3.6 Proces poskytnutí služby	62
3.7 Shrnutí	67
4 DEMO model jako základ informačního systému	69
4.1 Specifikace požadavků	70
4.2 Transakce a požadavky	72
4.3 Shrnutí	78
5 Vhodnost využití DEMO a BPMN	79
5.1 Komplexnost metodiky DEMO	81
Závěr	83
Literatura	85
A Seznam použitých zkratk	89

Seznam obrázků

1.1	Znaky Therblig[1]	5
1.2	Příklad UML diagramu aktivit	7
1.3	Příklad UML sekvenčního diagramu	8
1.4	Příklad BPMN diagramu[2]	9
1.5	Transakční axiom	13
1.6	Teorém organizace	15
1.7	Příklad diagramu ATD	17
1.8	Příklad diagramu PSD	18
3.1	ATD pro procesy spojené s klubem NNO	27
3.2	PSD pro procesy spojené s klubem NNO	31
3.3	ATD pro procesy spojené s dobrovolníky	36
3.4	PSD pro procesy spojené s dobrovolníky	40
3.5	ATD pro procesy spojené s fundraisingem	43
3.6	PSD pro procesy spojené s fundraisingem	46
3.7	ATD pro procesy spojené se získáním grantu	51
3.8	PSD pro procesy spojené se získáním grantu	59
3.9	ATD pro procesy spojené s benefiční akcí	61
3.10	ATD pro procesy spojené s poskytnutím služby	63
3.11	PSD pro procesy spojené s poskytnutím služby	65
4.1	Model požadavků	70
4.2	Případy užití - klub NNO	73
4.3	Případy užití - dobrovolníci	75
4.4	Případy užití - fundraising	76
4.5	Případy užití - získání grantu	78
5.1	Modelovací nástroj během simulace	80

Seznam tabulek

1.1	Příklad tabulky s popisem transakce	19
1.2	Příklad tabulky se scénářem transakce	19
3.1	Transakce T-K-1 a T-K-2	28
3.2	Transakce T-K-3 a T-K-5	29
3.3	Scénář průchodu procesem při využití pouze T-K-1	32
3.4	Scénář průchodu procesem při využití všech transakcí	33
3.5	Scénář průchodu procesem s využitím revoke	34
3.6	Transakce T-D-1 a T-D-2	37
3.7	Transakce T-D-3 a T-D-4	38
3.8	Scénář průchodu procesem	41
3.9	Přiřazení aktérů k rolím	44
3.10	Transakce T-F-0 a T-F-1	45
3.11	Transakce T-F-2 a T-F-3	45
3.12	Scénář průchodu procesem	47
3.13	Scénář průchodu procesem	48
3.14	Přiřazení aktérů k rolím	50
3.15	Transakce T-G-0 a T-G-1	53
3.16	Transakce T-G-2 a T-G-3	54
3.17	Transakce T-G-4 a T-G-5	55
3.18	Transakce T-G-6 a T-G-7	56
3.19	Transakce T-G-8	56
3.20	Scénář průchodu procesem	57
3.21	Transakce T-S-1 a T-S-2	64
3.22	Transakce T-S-3	64
3.23	Scénář průchodu procesem při využití pouze T-S-1	66
3.24	Scénář průchodu procesem při využití T-S-1 a T-S-2	66
3.25	Scénář průchodu procesem přes všechny transakce	66
3.26	Scénář průchodu procesem při odmítnutí služby	67

SEZNAM TABULEK

4.1	Přiřazení transakcí spojených s klubem NNO k požadavkům	73
4.2	Přiřazení transakcí spojených s dobrovolníky k požadavkům	74
4.3	Přiřazení transakcí spojených s fundraisíngem k požadavkům	75
4.4	Přiřazení transakcí spojených se získáním grantu k požadavkům .	77
4.5	Přiřazení transakcí spojených s poskytnutím služby k požadavkům	77

Úvod

Tato práce se zabývá problematikou metodiky DEMO a jejího využití k mapování byznys procesů v neziskových organizacích.

DEMO je metodika vyvíjená na Delft University of Technology profesorem Janem Dietzem. Tato metodika se snaží popsat organizaci jako celek, na rozdíl od jiných, v současnosti využívaných metodik, které vždy popisují nějakou část organizace (proces, datový model, apod.). Z tohoto důvodu je DEMO vhodná pro získání celkového náhledu na organizaci.

Cílem této práce je seznámit čtenáře s metodikou DEMO, využít ji pro popis typických procesů v neziskových organizacích a na základě tohoto popisu následně vytvořit jejich obecný model. Tento model bude sloužit jako šablona pro zavádění informačních systémů do neziskových organizací.

Struktura práce

V první kapitole popisují historii mapování byznys procesů od jeho úplného počátku až do současnosti. Také uvádím podrobnější popis metodik UML (jeho část zaměřenou na popis procesů), BPMN a DEMO.

Ve druhé kapitole se obecně věnuji neziskovým organizacím. Mapuji jejich formy dle zákonů České republiky a zabývám se jejich specifiky oproti běžným organizacím. Také popisují současný stav mapování byznys procesů v neziskových organizacích.

Ve třetí kapitole za pomoci metodiky DEMO podrobně analyzuji jednotlivé procesy, typické pro neziskové organizace. Procesy jsou popsány vybranými diagramy a metodami z DEMO.

Ve čtvrté kapitole z těchto procesů sestavuji obecný model podpůrného systému pro neziskovou organizaci. Kapitola obsahuje model požadavků na systém a ukázky případů užití.

Pátá kapitola obsahuje porovnání metodiky DEMO a BPMN. Zároveň se zde věnuji problematice komplexnosti metodiky pro uživatele, který s ní

ÚVOD

nemá zkušenosti, a popisují možnosti, které by měly čtenáři případné studium metodiky usnadnit.

Mapování byznys procesů

V 90. letech 20. století začalo mnoho firem přecházet od klasického striktně hierarchického systému k systému orientovanému na byznys procesy. Autoři jako Deming, Porter, Davenport, Short, Hammer, Byrne, Imai, Drucker, Rummler-Brache nebo Melan [3] v této době vytvořili studie naznačující, že firmy by mohly zvýšit svoji produktivitu zavedením „procesního pohledu“ na organizaci. Podle Porterovy studie byla hlavním strategickým problémem mnoha firem nedostatečná komunikace a horizontální interoperabilita mezi jednotlivými částmi firmy. Na základě této studie vytvořil Deming diagram, který zobrazoval horizontální spojení v rámci firmy od zákazníků až k dodavatelům jako proces. To se stalo prvním impulzem k návrhu procesně orientované organizace.

Tento způsob vnímání firmy značně zplošťoval hierarchii a zaměřoval se především na procesy. To umožňovalo lepší organizaci práce okolo klíčových procesů firmy (a množství prostředků na méně důležité procesy se mohlo snížit), zlepšená komunikace vytvářela lepší pracovní prostředí. Navíc sám zaměstnanec se nyní mohl cítit jako součást procesu, nikoli jen samostatná jednotka vykonávající nějakou monotónní činnost.

Rozdíl v těchto přístupech zaměstnance k práci ilustrovali Girard a Lambert ve své knize pomocí příběhu. Před 800 lety narazil cestovatel na skupinu tvrdě pracujících kameníků. Zeptal se prvního z nich, co tam dělá. Kameník jen zavrčel: „Lámu tady kámen.“. Když se cestovatel na stejnou otázku zeptal druhého kameníka, ten nadšeně odpověděl: „Jsem kameník a stavím katedrálu.“ [4].

První definice a popisy procesů vznikaly už v 18. století, v roce 1776 vytvořil ekonom Adam Smith svůj slavný popis procesu výroby špendlíku. „Jeden člověk natáhne drát, další ho narovná, třetí ho naseká na kusy, atd. Celý proces je ve skutečnosti rozdělen do asi osmnácti různých operací prováděných různými lidmi.“ [5] Tento popis je základem definice procesu, jak ho známe dnes, jako série nezávislých akcí, které konzumují zdroje (čas, peníze, materiál, aj.), tak aby přeměnily vstup na výstup [6].



















Jelikož se byznys procesy staly rychle velmi populárními, vzniklo velké množství přístupů, metodik a nástrojů k jejich popisu. Volba přístupu k modelování procesů je závislá na mnoha faktorech – vlastnosti modelovaného procesu, charakteristika prostředí organizace a především účel modelu. Doktor Ilia Bider ve svém výzkumu identifikoval čtyři základní přístupy k modelování procesů:

- Tok vstupů a výstupů (input/output flow) – přístup se zaměřuje na pasivní součásti procesu, které jsou konzumovány, vytvářeny nebo nějakým způsobem upravovány jednotlivými aktivitami v rámci procesu. Tento typ diagramů obvykle nereflektuje přesné pořadí, jakém jsou aktivity prováděny, spíše to, jak jsou výstupy z jedné aktivity využívány v rámci jiné aktivity.
- Workflow – hlavní zaměření je pořadí aktivit v čase. Kdo aktivity provádí a jaké pasivní součásti procesu byly při aktivitách změněny má menší důležitost.
- Pohled aktérů (agent related view) – přístup je zaměřen na pořadí, v jakém aktéři provádějí svoje aktivity. Menší důraz je zde kladen na to, jakým způsobem jsou aktivity prováděny.
- Stavový diagram (state flow) – každá aktivita zde produkuje nějakou změnu stavu v rámci instance procesu. Může se jednat o změnu stavu pasivních součástí procesu, ale i aktivních účastníků. Hlavní zaměření je zde na to, v jakém stavu je instance po skončení aktivity. Menší důraz je kladen na to, co je to za aktivitu, či kdo jí provádí. [7]

V této práci se budu věnovat především analýze a mapování stávajících procesů v neziskových organizacích. Pro tento účel jsem zvolila přístup modelování procesů jako workflow. Hlavním důvodem je fakt, že ve všech organizacích už na nějaké úrovni procesy fungují, a přestože třeba nejsou popsány a definované, mají jasně daný sled aktivit, které účastníci procesu provádějí.

1.1 Notace a metodiky pro modelování procesů

Pro modelování procesu jako workflow existuje velké množství notací a metodik. Již ve 20. letech 20. století vytvořil Frank Gilbreth „diagram toku procesu“ (flow process chart), ve kterém představil základní notaci modelování procesu – sloupec obsahující kombinaci pěti různých symbolů a jejich krátkého popisu. Symboly představovaly různé pracovní úkony (například činnost, transport nebo inspekce). Gilbreth se zabýval především pohybovou stránkou práce – snažil se přesně zmapovat, jaké pohyby pracovník při jednotlivých aktivitách provádí a co by mohl dělat, aby pracoval efektivněji.[8] Ve svých

 Search	 Use
 Find	 Disassemble
 Select	 Inspect
 Grasp	 Preposition
 Hold	 Release Load
 Transport Loaded	 Unavoidable Delay
 Transport Empty	 Avoidable Delay
 Position	 Plan
 Assemble	 Rest

Obrázek 1.1: Znaký Therblig[1]

výzkumech často psal o pohybových cyklech – rozlišoval asi 15-16 různých pohybových cyklů, které člověk při práci dělá.

Na základě těchto prací vytvořili po Gilbrethově smrti Alan Morgensen a doktor Ralph Barnes systém 16 znaků „Therblig“ (což je převrácené Gilbreth). Za pomoci těchto znaků lze přesně popsat manuální pracovní proces a především ho pak analyzovat. Therblig systém je dodnes využíván v mnoha odvětvích lidské činnosti, především v ergonomice práce a designu pracoviště, ale například i v robotice.

V 50. letech 20. století byl na základě původního Gilbrethova návrhu flow chart vytvořen diagram toku funkčních bloků (functional flow block diagram). Ten už využíval dnešní klasickou notaci jako čtverce pro aktivity spojené šipkami a umožňoval modelování více procesů zároveň a analyzování vztahů mezi nimi. Tento diagram využívala (a dodnes využívá) například NASA pro vizu-

alizaci událostí při vesmírných letech.[9]

V současnosti existuje okolo dvaceti různých modelovacích technik, které jsou sice v praxi používané, ale mnohé z nich jsou neúplně či špatně definované. Pro zhodnocení modelovacích technik můžeme využít Haberlova kritéria, což je seznam sedmi nejdůležitějších kritérií, které musí metodika popisu procesů splňovat.

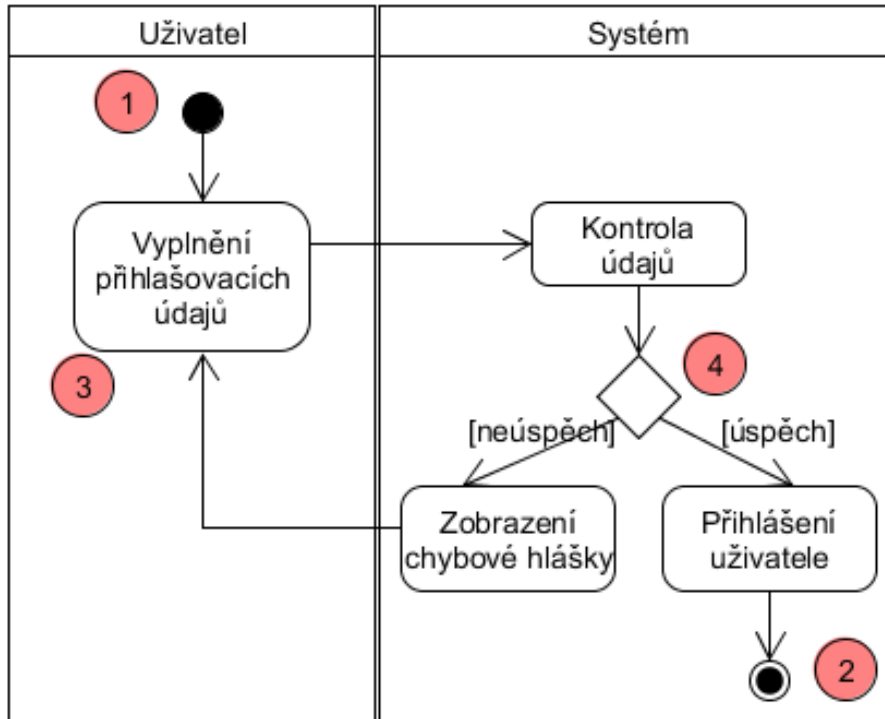
- Musí umožňovat modelovat všechny součásti procesu (smyčky, větvení, rozdělení a synchronizaci, . . .),
- musí rozlišovat role a přidělovat jim úlohy,
- musí mít jednoznačnou grafickou reprezentaci,
- musí mít transakční model umožňující popis, jak může být proces vrácen do původního stavu
- musí specifikovat, jak budou spouštěny a identifikovány jednotlivé instance procesu,
- musí mít možnost specifikovat charakteristiky procesu, které jsou zajímavé pro externí uživatele (informace o časovém průběhu procesu a jeho ceně, kvalitě služeb, apod.),
- neměl by do popisu procesu zahrnovat detaily o komunikačních protokolech.[10]

Většina ze současných technik nesplňuje ani první tři z těchto kritérií. Z notací a metodik splňujících tato kritéria jsem vybrala tři nejnámější – UML, BPMN a DEMO, kterým se v této práci budu věnovat podrobněji.

1.1.1 Unified Modelling Language (UML)

V letech 1994-95 vytvořilo několik vědců podobné, ale vzájemně nekompatibilní reprezentace pro popis objektově orientovaných softwarových systémů. Místo toho, aby dále rozvíjeli několik soupeřících metodik, spojili se do organizace Object Management Group (OMG) a svoje metodiky sloučili do jedné. Odtud pochází i část názvu UML „Unified“ (sjednocený). UML obsahuje velké množství různých diagramů rozdělených do dvou hlavních skupin – strukturální a behaviorální. Pro popis byznys procesů lze využít diagramy ze skupiny behaviorální, nejčastěji jsou pro tento účel využívány diagramy aktivit a sekvenční diagramy.

Diagram aktivit umožňuje popsat proces jako sled aktivit, vycházejících z počátečního bodu (případně více různých počátků) a směřujících ke koncovým bodům. Je možné přiřadit zodpovědnosti za aktivity pomocí takzvaných swimlanes, jazyk obsahuje struktury pro podmínky, cykly, větvení. Nabízí širokou podporu pro využití událostí, časování nebo práce s daty. Na obrázku 1.2



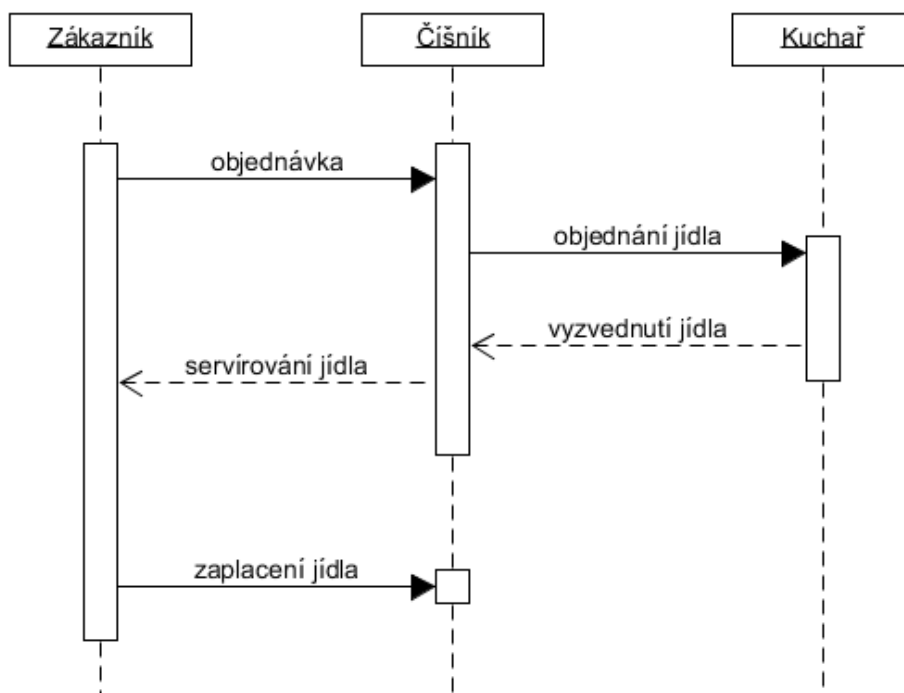
Obrázek 1.2: Příklad UML diagramu aktivit

je zobrazen jednoduchý diagram aktivity. Můžeme zde vidět počáteční (1) a koncový bod procesu (2), jednotlivé aktivity (3) a jednoduchou podmínku (4). Proces je rozdělen do dvou swimlanes – každý účastník procesu je zodpovědný pouze za aktivity v rámci svojí swimlane.

Sekvenční diagramy popisují přesný časový sled zasílání zpráv mezi klasifikátory. Klasifikátor může reprezentovat libovolný objekt, třídu nebo i konkrétního aktéra procesu. Každý klasifikátor má takzvanou „čáru života“ (lifeline), která určuje, kdy a jakým způsobem se zúčastňuje interakce. Zprávy probíhající mezi klasifikátory mohou představovat komunikaci mezi aktéry, ale například i volání metod jednotlivých tříd.

Na obrázku 1.3 je zobrazen jednoduchý sekvenční diagram procesu návštěvy restaurace. Můžeme vidět tři klasifikátory představující zákazníka, číšníka a kuchaře. Zákazník si objedná jídlo (pošle zprávu), číšník jeho objednávku předá kuchaři. Když je jídlo připravené, kuchař informuje číšníka (navratová zpráva), který jídlo předá zákazníkovi. Ten po sněžení jídla zaplatí.

Přestože je UML velice dobře specifikované a je velmi rozšířené v akademické sféře, v běžné praxi je využíváno jen minimálně[11]. Mezi nejčastějšími



Obrázek 1.3: Příklad UML sekvenčního diagramu

důvody pro nevyužívání UML je uváděna především jeho přílišná komplexnost a nesrozumitelnost – vytvořené diagramy nejsou srozumitelné pro všechny zúčastněné strany, především pro zákazníky.

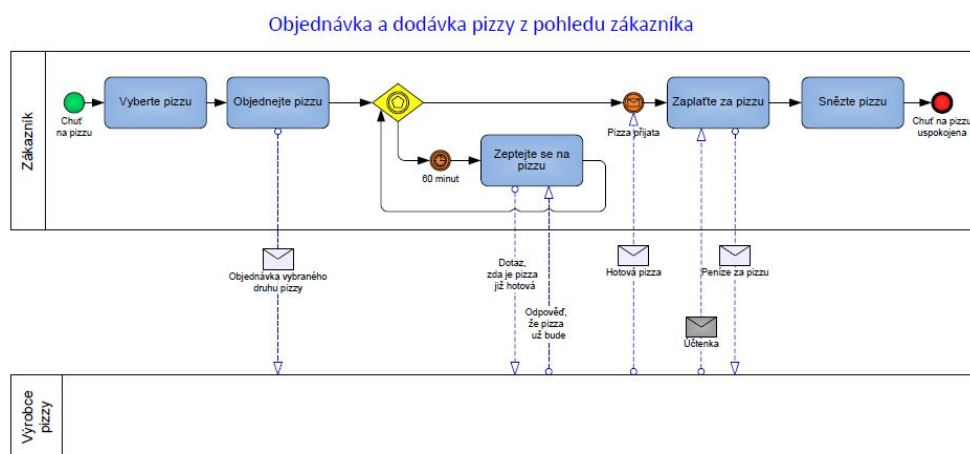
1.1.2 Business Process Model and Notation (BPMN)

Problém srozumitelnosti diagramů pro všechny zainteresované strany se snaží řešit BPMN. To se na rozdíl od UML zaměřuje pouze na popis procesů pomocí flowchart diagramu, který je velmi podobný diagramu aktivit z UML.

BPMN původně vzniklo pouze jako nová notace pro modelování procesů - původní název byl Business Process Modeling Notation. Tato notace měla poskytnout jednoduchý a přehledný diagram, který by byl srozumitelný nejen pro technické pracovníky a analytiku, ale například i pro manažery a zákazníky. Ve verzi 2.0, která byla vydána v roce 2011 se kromě notace objevuje i meta-model a XML mapování, které specifikuje způsob, jakým se z grafické reprezentace modelu vytvoří spustitelný kód[12].

Notace BPMN se snaží být co nejvíce intuitivní. Využívá stejné prvky

1.1. Notace a metodiky pro modelování procesů



Obrázek 1.4: Příklad BPMN diagramu[2]

jako UML diagram aktivit, dává jim ale jasně zřetelný grafický kontext. Symbol zprávy tak obsahuje obrázek obálky, časovač obrázek hodin, apod. Zároveň notace přiřazuje prvkům jednoduché barvy. Tyto zdánlivě nepodstatné změny detailů z diagramu aktivit UML přibližují diagram netechnickým účastníkům procesu. Na první pohled už to není jen strohý černobílý obrázek, který manažer přejde jako příliš technický na to, aby se jím blíže zabýval. BPMN se tak stává uživatelsky přívětivějším, než spíše akademicky zaměřené UML [11].

Na obrázku 1.4 je zobrazen BPMN diagram procesu objednávky pizzy. Notace je velmi podobná UML diagramu aktivit, aktéři provádějí aktivity ve svých swimlanes. Jednotlivé swimlanes jsou sdruženy do „pools“ (bazénů), které představují oddělené organizace. Pools mezi sebou komunikují pouze za pomoci zpráv (událostí). Notace obsahuje velké množství typů událostí (na obrázku je zobrazen časovač a přijetí zprávy), stejně jako množství různých bran, které rozhodují o řízení událostí. Na obrázku zobrazen „krok řízený událostí“ – proces čeká na první událost následující po této bráně, tedy buď je doručena pizza (přijetí zprávy), nebo uplyne šedesát minut (časovač).

BPMN má za cíl nahradit velké množství metodik a notací využívaných k popisu business procesů. Standard je v současnosti, stejně jako UML, spravovaný skupinou Object Management Group a neustále se pracuje na jeho vylepšování a rozšiřování. Ve verzi 2.0 přibyly mimo jiné i dva nové typy diagramů zabývající se komunikací mezi účastníky procesu [13]. Jeho hlavní nevýhodou pro vytváření komplexních modelů organizace je to, že se zaměřuje pouze na jednotlivé oddělené procesy – neumožňuje celkový pohled na organizaci.

1.1.3 DEMO

Získat celkový pohled na organizaci je v dnešní době obecně obtížné. Většina firem má nějakým způsobem identifikované business procesy nebo vnitřní strukturu organizace, jedná se však vždy o mnoho oddělených a vzájemně zdánlivě nesouvisejících diagramů [14]. Neexistuje jednoduchý model, který by jasně řekl, čím se organizace zabývá a jak funguje. Tento problém se snaží řešit metodika DEMO.

V 90. letech začal na Delft University of Technology profesor Jan Dietz vyvíjet novou metodiku modelování organizací. Tato metodika je založená na perspektivě jazykových aktů (language/action perspective, LPA), což je filosofie postavená na teorii mluvních aktů (speech act theory).

Teorie mluvních aktů se zabývá rozborem jazykových výrazů z pohledu tzv. výpovědi. Výpověď je jazykový výraz, který někdo vyslovil v určité situaci a s určitým záměrem. Teorie pak rozlišuje slovní obsah výpovědi (lokuce), záměr, s jakým byla pronesena (ilokuce) a jak se po obdržení výpovědi její adresát zachová (perlokuce).

Příkladem může být například pronesení věty: „V té řadě za námi někdo pořád mluví!“. Záměr této věty, ilokuce, je míněn jako příkaz „Přestaňte mluvit!“ a po jejím obdržení se adresát utiší (perlokuce)[15]. Zjednodušeně můžeme říct, že v komunikaci není důležité jenom to, co mluvčí řekne, ale i to, co tím ve skutečnosti myslí a čeho tím chce dosáhnout.

Perspektiva jazykových aktů pak teorii mluvních aktů uvádí do prostředí informatiky. Podle LPA jsou všechny informace ve skutečnosti komunikací, nejsou to abstraktní bity a bajty, ale způsob, jakým mezi sebou lidé komunikují. Druhým zásadním principem LPA je „řeč je akce“ – řeč neobsahuje pouze pasivní hodnocení situace, ale může situace i vytvářet a měnit[16].

Dietz si uvědomil, že přístup k pochopení a analýze organizace v dnešní době spočívá především ve vytvoření procesních modelů pomocí některé z populárních modelovacích technik jako je například BPMN, UML, ARIS/EPC nebo Petriho sítě. Takovýto postup zredukuje byznys procesy na pouhá workflow, která ve většině případů ignorují klíčovou roli lidí a komunikace mezi nimi. Navíc tyto techniky nemají jasně definované standardy, což znemožňuje formální validaci výsledků a může vést k tomu, že různí lidé mohou dosáhnout různých výsledků při aplikaci stejné metodiky na stejný problém.

Pouhým popisem byznys procesů ale nelze zachytit komplexní fungování organizace jako celku. Lze mít detailně a precizně zpracované popisy všech byznys procesů, organizačních modelů a další grafy a diagramy, které však vždy podrobně popisují pouze jednu část organizace. Nezasvěcený člověk na jejich základě nedokáže snadno zodpovědět otázku „Co vlastně tato organizace dělá?“.

Dietzova metodika DEMO (původní název byl Dynamic Essential Modeling of Organizations, později změněno na Design & Engineering Methodology for Organizations) vytváří takzvaný esenciální model organizace. Tento

model poskytuje celkový pohled na organizaci a je zaměřen především na interakci mezi zaměstnanci a organizačními celky. Ve své knize *The Essence of Organization*[17] přirovnává profesor Dietz esenciální model k lidské kostře. Lidé (organizace) jsou na první pohled snadno odlišitelní. Všichni ale fungujeme se stejnou základní kostrou, liší se pouze „realizace a implementace“ všeho okolo ní. Stejně tak esenciální model popisuje základní stavbu a činnost organizace a ponechává dostatek prostoru pro utváření její finální podoby.

DEMO metodika je založená na PSI-teorii, ontologické teorii, jejímž hlavním cílem je extrahovat esenci organizace od jejího skutečného vzhledu[18]. PSI-teorie obsahuje čtyři základní axiomy popisující, jak tohoto cíle dosáhnout[19].

1.1.3.1 Operační axiom

Operační axiom říká, že na implementaci nezávislý model organizace se skládá ze subjektů (aktérů, actors) zastávající určité role (actor roles). Aktéři vytvářejí činnost organizace prováděním dvou typů aktů – produkční akty (P-akty) a koordinační akty (C-akty). Prováděním P-aktů subjekty vytvářejí produkční fakty (P-fakty), což může být výroba nebo transport zboží, nebo například rozhodnutí. Za pomoci C-aktů mohou role komunikovat mezi sebou. C-akt je proveden jedním aktérem a směřovaný k jinému aktérovi. C-akt vždy obsahuje záměr (návrh, žádost, slib, apod.) a vytváří koordinační fakt (C-fakt).

Příkladem C-aktů může být to, že zákazník v květinářství zadá objednávku na kytici. Výsledkem tohoto aktu je C-fakt – objednávka byla zadána. P-aktem pak může být vlastní předání kytice prodávacem zákazníkovi. Výsledným P-faktem je změna majitele kytice.

1.1.3.2 Transakční axiom

Transakční axiom popisuje univerzální transakční vzor (transaction pattern), což je sada C-aktů a P-aktů, prováděných dvěma aktéry, iniciátorem (initiator) a realizátorem (executor). Každá transakce má tři základní fáze – fáze objednávky (order phase), realizační fáze (execution phase) a fáze výsledku (result phase). Každá fáze pak zahrnuje provádění jednotlivých akcí. Názvy akcí ponechávám v angličtině, protože jsou to obecně rozšířené pojmy a překlad by byl spíš matoucí. Základní průběh axiomu je zobrazen na obrázku 1.5.

Během fáze objednávky iniciátor a realizátor diskutují nad produktem a snaží se dojít ke shodě. Tato fáze začíná akcí request. Realizátor může request buď přijmout, nebo odmítnout. Pokud je request odmítnut (decline), iniciátor má možnost transakci ukončit (quit) nebo vznést jiný požadavek (znovu provést request). Pokud je request přijat, realizátor provede akci promise.

V realizační fázi realizátor vytvoří produkt (provede P-akt, zatím ale zatím nedojde k vytvoření P-faktu).

Ve výsledkové fázi iniciátor a realizátor znovu diskutují nad produktem a snaží se dojít ke shodě. Realizátor oznámí výsledek svého P-aktů akcí state.

Iniciátor může produkt odmítnout nebo přijmout. V případě, že je produkt odmítnut (reject), realizátor buď transakci ukončí (stop), nebo znovu provede state. Pouze a jedině v případě, že je produkt přijat akcí accept, je transakce úspěšně ukončena a je vytvořen P-fakt.

Výsledná transakce pak může proběhnout například takto:

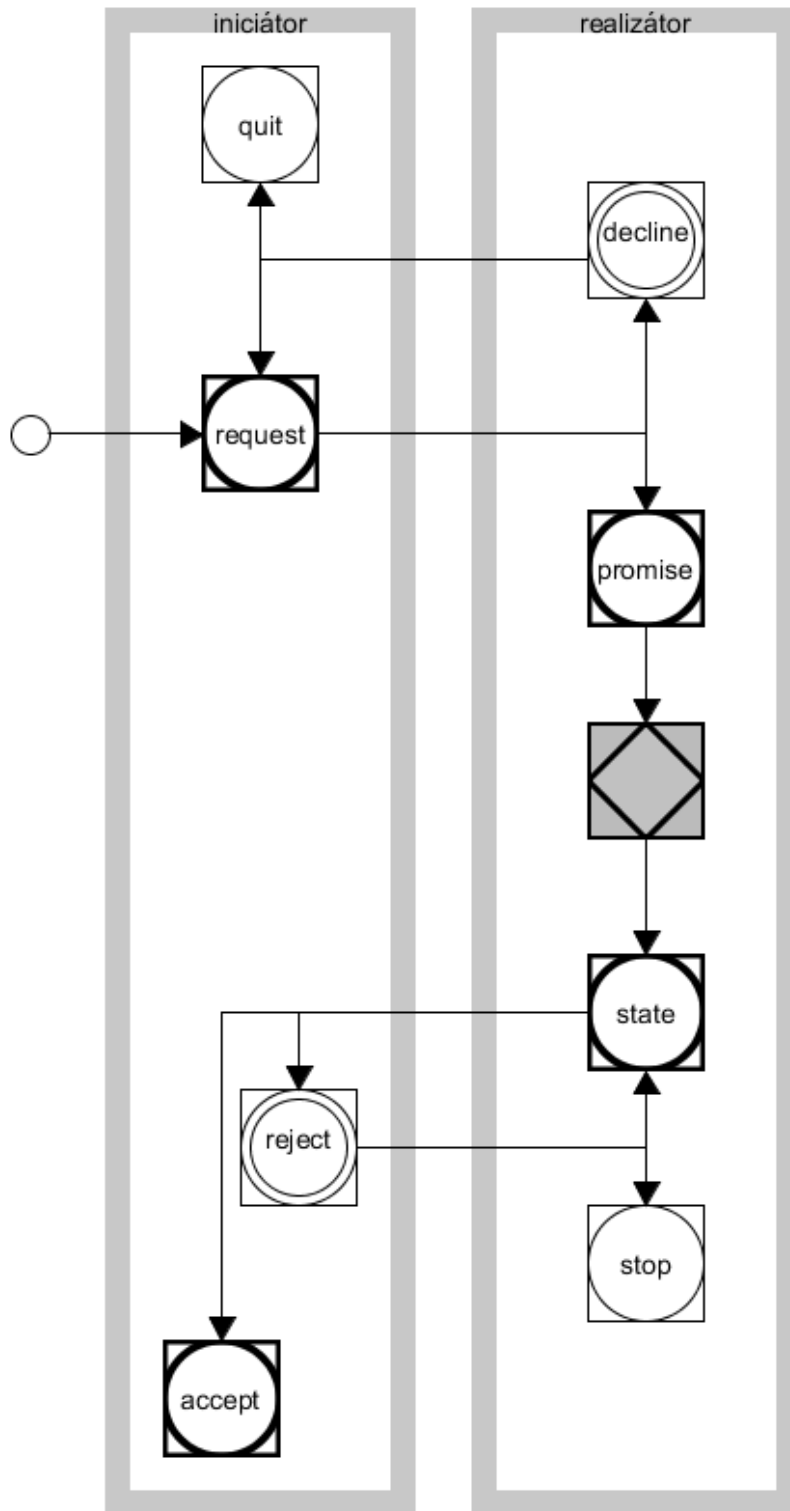
1. Zákazník: Rád bych si koupil jednu modrou růži. (request)
2. Prodavač: Je mi líto, ale modré růže nemáme. (decline)
3. Zákazník: Dobře, pak mi tedy dejte jednu červenou růži. (request)
4. Prodavač: Ano, červenou růži Vám mohu dát. (promise)
5. Připraví červenou růži. (P-akt).
6. Zde je Vaše růže, pane. (state)
7. Zákazník: Tato růže se mi nelíbí. (reject)
8. Prodavač: Připraví jinou růži. Zde je jiná růže, pane. (state)
9. Zákazník: Ano, tato růže se mi líbí, tu si koupím. (accept)
10. Konec transakce

V tomto případě dojde k vytvoření P-faktu „růže je prodaná“, protože se obě strany došly ke shodě. Pokud by však zákazník neměl zájem i jinou než modrou růži, mohl by v bodě 3 místo nového request transakci ukončit (quit). Stejně tak pokud by prodavač neměl na skladě jinou červenou růži, mohl by transakci ukončit v bodě 8 (stop). V obou těchto případech by nedošlo k vytvoření P-faktu, protože transakce by nebyla úspěšně dokončena.

Iniciátor i realizátor mohou transakci ukončit i v jiném bodě pomocí takzvaných revoke (odvolání). Odvolat lze jakoukoli akci v rámci transakce – request, promise, state a accept. Odvolání lze provést vždy pouze do doby, než druhá strana na akci zareaguje. V našem případě by například zákazník mohl svůj request z bodu 3 odvolat, ale pouze dokud mu prodavač růži neslíbí (promise). Prodavač se pak může rozhodnout, zda revoke dovolí (revoke-request-allow) nebo ne (revoke-request-refuse).

1. Zákazník: Dejte mi jednu červenou růži. (request)
2. Zákazník: Rozmyslel jsem si to, už červenou růži nechci. (revoke-request)
3. Prodavač: Jistě pane. (revoke-request-allow)
4. Transakce odvolána.

Pokud revoke není dovolen, transakce se vrátí do stavu před revoke.



Obrázek 1.5: Transakční axiom

1. MAPOVÁNÍ BYZNYS PROCESŮ

1. Zákazník: Dejte mi jednu červenou růži. (request)
2. Prodavač: Ano, červenou růži Vám mohu dát. (promise)
3. Prodavač: Bohužel, na skladě žádné červené růže už nejsou, nemohu Vám žádnou prodat. (revoke-promise)
4. Zákazník: Ale já požaduji červenou růži, dejte mi jí. (revoke-promise-refuse).
5. Prodavač: Opravdu Vám nemohu vyhovět. (revoke-promise)
6. Zákazník: Dobře, co se dá dělat. (revoke-promise-allow) Už tedy nechci červenou růži. (revoke-request)
7. Prodavač: Dobře. (revoke-request-allow)
8. Transakce odvolána.

Transakce musí být buď úplně ukončena (provedením akce quit, stop, nebo accept) nebo úplně odvolána. Pro úplné odvolání je třeba postupně provést akce revoke na všechny akce, které již proběhly, poslední akcí tedy musí být revoke-request-allow.

Z uvedených příkladů můžeme vidět, že transakce se může snadno zacyklit, a to i bez použití revoke. V původním průchodu transakcí lze například dokola opakovat body 7 a 8 s nabízením a odmítáním růže. Pokud by mezi sebou takto komunikovaly dva programy, samozřejmě by mohl nastat problém s uváznutím (deadlock). Jelikož ale transakční axiom popisuje chování mezi dvěma aktéry (lidmi), nepředpokládá se, že by interakce dvou lidí mohla takovýmto způsobem uváznout v nekonečné smyčce.

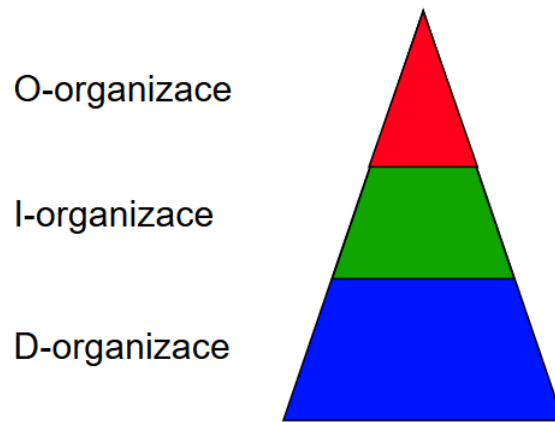
1.1.3.3 Axiom kompozice

Axiom kompozice (Composition axiom) ukazuje, jak jsou navzájem P-fakty a transakce celkově propojené. Podle tohoto axiomu jsou transakce buď součástí jiné transakce, externě aktivované (jinou rolí v rámci organizace), nebo interně aktivované (role vytvoří požadavek sama sobě).

1.1.3.4 Axiom odlišnosti

Axiom odlišnosti (Distinction axiom) rozlišuje tři základní lidské schopnosti – performa, informa a forma. Tyto tři schopnosti se vztahují jak ke koordinačním, tak k produkčním aktům.

Schopnost forma se zabývá podobou komunikace a informací. Komunikační akty na úrovni formy se týkají vyjadřování (mluvení, psaní) a vnímání (poslech, čtení). Produkční akty na této úrovni se týkají práce s daty – uchovávání, přenos, zničení, apod.



Obrázek 1.6: Teorém organizace

Schopnost informa se zabývá obsahem komunikace a informací. Komunikační akty jsou zde vyjadřování myšlenek a jejich interpretace. Produkční akty na úrovni informy se týkají informací – reprodukce, odvození, uvažování nad informacemi, apod.

Schopnost performa se zabývá vytvářením nových a originálních věcí skrz komunikaci. Komunikační akty na této úrovni zahrnují vyjádření nebo uvědomění si závazku, produkční akty jsou především rozhodování a ohodnocování.

Aby mohl být proveden koordinační akt mezi dvěma aktéry, musí být provedeny komunikační akty na všech třech úrovních. Aktér musí vyjádřit svůj závazek směrem k adresátovi formulací věty v nějakém jazyce a tuto větu vyslovit (napsat, ...). Adresát naopak musí větu přijmout (vyslechnout, přečíst), pochopit její obsah a uvědomit si závazek z ní vyplývající.

Tyto čtyři axiomy poskytují základ pro teorém organizace (Organization Theorem). Ten popisuje organizaci jako heterogenní systém, skládající se ze tří homogenních vrstev, které mezi sebou interagují:

- O-organizace (z Ontologická organizace, někdy je také uváděno B-organizace, podle Business organizace), která se skládá z aktérů typu performa,
- I-organizace (Infologická) s aktéry typu informa
- a D-organizace (Datalogická), kde se nacházejí aktéři se schopností forma[19].

Komunikace probíhá vždy mezi dvěma sousedními vrstvami organizace. D-organizace poskytuje I-organizaci data, I-organizace sdílí s O-organizací

fakty. Čím vyšší vrstva organizace, tím je více abstrahovaná od implementace. Nejvyšší úroveň abstrakce má tedy vrstva O-organizace. Na této úrovni organizace DEMO metodika také vytváří svůj esenciální model.

1.1.3.5 Esenciální model

Esenciální model popisuje nejvyšší vrstvu organizace, tedy tu ontologickou. Skládá se ze čtyř dílčích modelů, každý popisující jeden aspekt organizace – Model konstrukce (Construction model, CM), Model procesů (Process model, PM), Model akcí (Action model, AM) a Model stavů (State model, SM). Každý z těchto modelů lze popsat graficky, za pomoci diagramů a tabulek, nebo textově, za pomoci jazyka DEMOSL (DEMO Specification Language). Zápis za pomoci diagramů a DEMOSL je ekvivalentní a vzájemně převoditelný. Syntaxe jazyka DEMOSL je vlastně strukturovaná angličtina – například výraz „the member of Membership is Person“ vyjadřuje fakt, že v rámci objektu Membership je proměnná member typu Person.

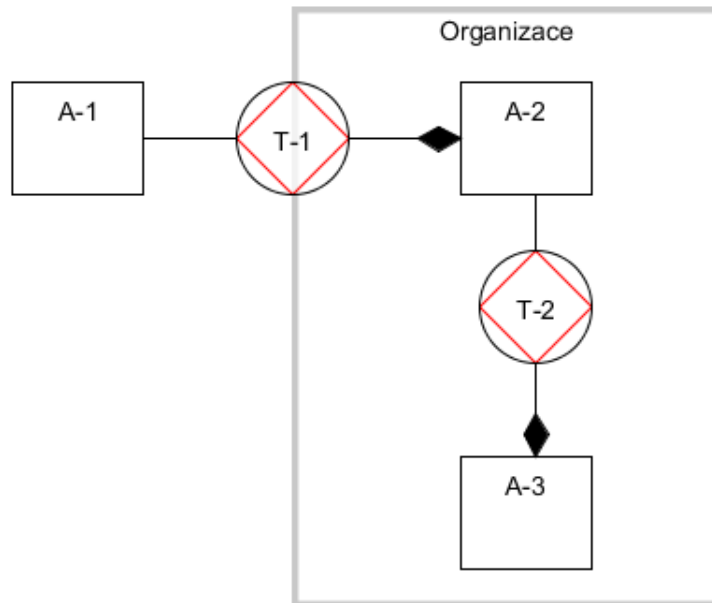
Model konstrukce organizace popisuje složení organizace (interní role aktérů v rámci organizace), prostředí (role aktérů mimo organizaci, které interagují s rolemi uvnitř organizace) a strukturu interakcí (druhy transakcí mezi jednotlivými rolemi). CM lze reprezentovat jako Actor Transaction Diagram (ATD), Transaction Result Table (TRT) a Bank Contents Table (BCT).

Notace diagramu ATD je jednoduchá, spočívá pouze v zobrazení aktérů a transakcí mezi nimi. Na obrázku 1.7 je zobrazen proces skládající se ze dvou transakcí. Aktéři jsou zobrazeni jako čtverce s kódem a názvem role, transakce jako kosočtverce v kruhu. Malý kosočtverec na konci spojení T-1 s A-2 značí, že A-2 je realizátorem transakce T-1. Šedá oblast značí hranici organizace. Aktéři A-2 a A-3 jsou tedy uvnitř organizace, A-1 mimo ni.

Model akcí se skládá ze sady předpisů akcí (action rules). Pro každý druh agendy v rámci každé interní role existuje předpis akce, který specifikuje, jaké produkční a koordinační akty musí být provedeny a jaké produkční či koordinační akty musejí být v rámci akce zhodnoceny. Model akcí je specifikován v Action Rule Specifications (ARS).

Model procesů organizace se zabývá koordinačním světem a popisuje strukturu identifikovaných byznys procesů a také popisuje jednotlivé druhy transakcí za pomoci univerzálního transakčního vzoru. Procesy jsou popsány pomocí Process Structure Diagram (PSD), jednotlivé transakce pomocí Transaction Pattern Diagram (TPD).

Na obrázku 1.8 je zobrazen PSD diagram pro transakce z obrázku 1.7. Aktéři jsou zobrazeni jako podélné swimlanes, transakce jako ovál s kosočtvercem uvnitř. Transakce je vždy na polovině mezi dvěma aktéry, horní aktér je iniciátor, spodní aktér realizátor. Jednotlivé transakce jsou spojeny šipkami. Povinná je vždy šipka, která končí „rq“ – ta značí zahájení transakce. Na tomto grafu vidíme, že transakce T-1 je zahájena zvenčí. Jakmile je T-1 ve stavu po akci promise, je zavolán request na transakci T-2. Po úspěšném skon-



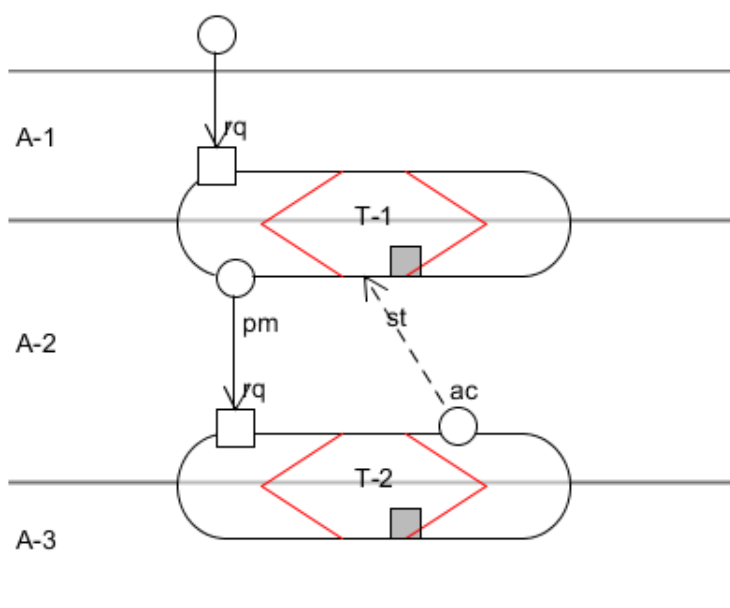
Obrázek 1.7: Příklad diagramu ATD

čení transakce T-2 (accept) je provedena akce state transakce T-1, která může následně pokračovat.

Model faktů organizace se zabývá produkčním světem a identifikuje všechny známé druhy faktů (deklarované i odvozené) a také zákony existence. Existují čtyři základní zákony existence:

- zákony reference (reference laws) – vždy platí, že každý Student je Osoba, nemusí ale platit, že každá Osoba je Student,
- zákony závislosti (dependency laws) – pro každou Osobu platí, že existuje Město takové, že daná Osoba byla narozena v tomto Městě,
- zákony jednotnosti (unicity laws) – pro každou Osobu platí, že pokud Osoba byla narozena ve Městě1 a Osoba byla narozena ve Městě2, pak jsou Město1 a Město2 identické,
- zákony výlučnosti (exclusion laws) – platí, že každý Zaměstnanec má Nadřízeného, ale zároveň pro CEO (který je rovněž Zaměstnanec) platí, že nemá Nadřízeného.

Model faktů je reprezentovaný Object Fact Diagram (OFD), který může být případně doplněn specifikací zákonů existence a specifikací odvozených faktů.



Obrázek 1.8: Příklad diagramu PSD

V rámci této práce popisují jednotlivé procesy za pomoci několika různých notací metodiky DEMO. Nejdůležitější částí popisu procesu je Actor Transaction Diagram (ATD), který zobrazuje role v rámci procesu a transakce mezi nimi. Jednotlivé transakce jsou pak podrobněji popsány v tabulkách transakcí. Tabulka popisuje jednotlivé akce v rámci transakce, včetně případných revoke. Pokud je v řádku „X“, situace nemůže nastat (nebo nastává v tak ojedinělých případech, že je nemá smysl řešit systémově). Symbol tečky „.“ označuje takzvanou „tacitní“ (tichou, nevyslovenou) akci. Tacitní akcí může být například přijetí emailu – akce přijetí zprávy byla provedena, ale příjemce přijetí výslovně nepotvrzuje. Tabulka transakce pro příklad transakce uvedený v kapitole 1.1.3.2 je uvedena v tabulce 1.1.

Pro popis průchodu procesem a jednotlivými transakcemi využívám v rámci práce scénáře ve formě tabulek. Scénáře popisují konkrétní instanci transakce – konkrétní lidé zastávají role, vznikají konkrétní P-fakty. V každém řádku scénáře je uveden kód transakce (protože proces může procházet přes více transakcí), iniciátor a realizátor akce, název akce a slovní popis akce (případně označení, že je akce tacitní). Scénář pro příklad průběhu transakce uvedený v kapitole 1.1.3.2 je uvedený v tabulce 1.2.

U některých procesů se pokouším i přiřadit aktéry v rámci systému k jednotlivým rolím v procesu. To je ale u většiny uváděných procesů velmi obtížné, protože to, jací aktéři v systému jsou, je velmi závislé na velikosti a struktuře

Tabulka 1.1: Příklad tabulky s popisem transakce

ID transakce	T-1
Název transakce	Prodej květin
Produkt	Květiny jsou prodány
Request	Žádost o květiny
Promise	Potvrzení přijetí žádosti
State	Nabídka květin
Accept	Převzetí květin
Decline	Požadované květiny nejsou na skladě
Reject	Zákazník odmítá květiny převzít
Revoke request	Zákazník již nemá o květiny zájem
Revoke promise	Slíbené květiny nejsou na skladě.
Revoke statement	X
Revoke acceptance	Zákazník vrací zakoupené květiny.

Tabulka 1.2: Příklad tabulky se scénářem transakce

krok	Transakce	Iniciátor	akce	Realizátor	
1	T-1	A-1	request	A-2	Rád bych si koupil jednu modrou růži.
2	T-1	A-2	decline	A-1	Je mi líto, ale modré růže nemáme.
3	T-1	A-1	request	A-2	Dobře, pak mi tedy dejte jednu červenou růži.
4	T-1	A-2	promise	A-1	Ano, červenou růži Vám mohu dát.
5	T-1	A-2	state	A-1	Zde ja Vaše růže, pane.
6	T-1	A-1	reject	A-2	Tato růže se mi nelíbí.
7	T-1	A-2	state	A-1	Zde je jiná růže, pane.
8	T-1	A-1	accept	A-2	Ano, tato růže se mi líbí, tu si koupím.

konkrétní organizace – v těch nejmenších může všechny role zastávat jeden člověk, ve velkých organizacích může mít každá role vlastního aktéra. Jelikož cílem práce je vytvoření obecného modelu, který by měl pokud možno popisovat všechny neziskové organizace, obvykle poskytují k této části popisu procesu pouze slovní komentář. Jednotlivé aktéry je třeba specifikovat při případné implementaci systému přímo podle konkrétní organizace.

Každý popisovaný proces vyjadřují kromě diagramu ATD i diagramem PSD, který na rozdíl od ATD diagramu umožňuje jistým způsobem určit návaznost jednotlivých transakcí. Nevyužívám model akcí (ARS), protože ten je již příliš konkrétní a musel by být nastaven podle specifické organizace. Pokud je třeba, přidávám k PSD slovní popis, kterým proces blíže specifikuji (například jak za sebou následují jednotlivé transakce).

1.1.3.6 Shrnutí metodiky DEMO

Metodika DEMO je stále relativně nová a prozatím není moc známá a rozšířená. Jejím rychlému rozšiřování brání její velká komplexnost a také to, že nutí analytiku dívat se na organizaci úplně jiným pohledem, než jsou zvyklí. Výhody a nevýhody DEMO rozebírám podrobněji v kapitole 5.

DEMO jsem pro mapování procesů v neziskových organizacích zvolila z toho důvodu, že umožňuje celkový pohled na organizaci z hlediska komunikace mezi aktéry. Procesy neziskových organizací jsou obvykle na komunikaci založené, ať už se jedná o komunikaci s dárci, dobrovolníky, či na projektech v rámci organizace. Proto je vhodné je z tohoto pohledu i popisovat.

Neziskové organizace

Nezisková organizace je taková organizace, jejímž účelem není vytvářet zisk, ale dobročinná či charitativní činnost, nebo podpora skupiny osob v podnikání, politice nebo jiných oblastech společenského života [20]. Neziskové organizace mohou být dvou druhů – příspěvkové organizace státu a jiných veřejných korporací, nebo nestátní (nevládní) neziskové organizace (NNO). V této práci se zabývám fungováním NNO a v následujících kapitolách používám pojem „nezisková organizace“ a „nestátní nezisková organizace“ jako synonymum, myšlena je přitom vždy nestátní nezisková organizace. Je to především z toho důvodu, že příspěvkové organizace jsou podporované a zřizované státem či místní samosprávou a svým fungováním se nijak neliší od běžných státních organizací, mají pouze vlastní právní subjektivitu. Obvykle se jedná o školy, nemocnice, muzea a galerie (Ustanovení § 53 zákona č. 218/2000 Sb. a § 28 zákona č. 250/2000 Sb.).

NNO mohou mít různé formy, velikost (minimální počet lidí pro založení spolku jsou tři) i účel.

Nejčastějším typem NNO je spolek (dříve nazývaný občanské sdružení). Spolek je podle zákona (č. 89/2012 Sb.) sdružení fyzických nebo právnických osob za účelem dosahování a ochrany společného zájmu. Nesmí se však jednat o zájem politický, podnikatelský, nebo náboženský. Spolek se může zaměřovat pouze na společné aktivity členů spolku (například sportovní kluby), nebo na aktivity vůči veřejnosti (sociální služby, vzdělávání, apod.).

Další obvyklou formou neziskové organizace je nadace a nadační fond. Jedná se o účelová sdružení majetku zřízené za účelem dosahování obecně prospěšného cíle, čímž je myšlena zejména ochrana lidských práv, přírodních a kulturních památek a tradic, duchovních hodnot a rozvoj vědy, vzdělání, nebo tělovýchovy a sportu (zák. č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech). Nadace a nadační fondy na rozdíl od spolků a obecně prospěšných společností nevykonávají přímo žádnou činnost, ale cíle dosahují poskytováním nadačních příspěvků třetím osobám.

Obecně prospěšná společnost je typem neziskové organizace, která se za-

bývá především poskytováním obecně prospěšných služeb cílové skupině uživatelů za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek (zák. č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech). Může se jednat například o poradenské služby, stacionáře či pečovatelské služby. Dalšími typy neziskové organizace jsou například církevní právnické osoby, sociální družstva nebo ústavy.

Podle údajů z roku 2013 existuje v České republice přes 500 nadací, 1400 nadačních fondů a 2600 obecně prospěšných organizací. O spolicích nejsou známy přesné údaje, jednak proto, že až do roku 2013 neměly povinnost oznamovat státu ukončení činnosti, a také proto, že stejnou právní formu mají i odborové organizace, které ale nejsou považovány za NNO [21]. Pro srovnání, stát evidoval v roce 2013 přes 10 500 státních příspěvkových organizací [22].

O tak velkém množství organizací je velmi těžké říci něco obecného. I pokud nalezneme nějakou obecnou zákonitost, vždy se najde velké množství výjimek, které dané pravidlo budou porušovat. Tuto skutečnost musíme mít neustále na paměti, pokud začneme hledat univerzální model fungování neziskové organizace.

Jak jsem již zmiňovala výše, neziskové organizace musejí mít minimálně tři členy, horní počet členů není nijak omezen. Stejně tak mohou mít různé účely – charitativní činnost, sportovní klub, poskytování sociální péče, ochrana životního prostředí nebo různých místních tradic, atd. Mohlo by se zdát, že zde kromě faktoru neziskovosti nejsou žádné další společné rysy. Přesto však lze společné aspekty nalézt.

Jelikož cílem NNO není generování zisku, ale činnost v nějaké oblasti, jsou obvykle tvořeny týmy lidí, kteří se o danou oblast zajímají a mají k ní osobní vztah. Samozřejmě to není stoprocentním pravidlem, stejně tak jako není pravidlem, že v běžné firmě lidé zakládají jen a pouze kvůli zisku.

S tímto aspektem souvisí i dobrovolnost. Velká většina spolků a obecně prospěšných organizací jsou tvořeny dobrovolníky, kteří činnost NNO vykonávají ve svém volném čase a bez očekávání finanční odměny. Samozřejmě větší neziskové organizace mají i vlastní zaměstnance, kteří dostávají plat. Ale i tyto organizace mají své vlastní skupiny dobrovolníků, kteří jsou pro fungování NNO nezbytní. Dalším a nejspíš i nejdůležitějším společným faktorem je otázka financování. Každá NNO by se měla snažit být „vícezdrojová“, tedy nebýt závislá pouze na jednom příjmu, což by v případě výpadku tohoto příjmu mohlo přímo ohrozit její existenci. U NNO rozlišujeme dva základní druhy příjmů – vlastní výdělečná činnost a cizí zdroje [23].

Cizí zdroje financování pocházejí buď z veřejného systému financování (od institucí státní správy, jedná se obvykle o dotace), nebo z neveřejných zdrojů. U neveřejných zdrojů se obvykle jedná o soukromé či firemní dárce, případně nadace či nadační fondy.

Vlastní výdělečnou činností neziskové organizace je nejčastěji prodej výrobků nebo služeb, členské příspěvky nebo příjmy z loterií a her (například tomboly). Vlastní výdělečná činnost obvykle souvisí s hlavní činností NNO

(ale nemusí tomu tak nutně být), časté jsou například prodeje rukodělných výrobků či pořádání seminářů, může se jednat například i o vedení kavárny s nevidomou obsluhou, apod.

S příjmy neziskových organizací je úzce spjat pojem fundraising (do češtiny lze přeložit jako „pěstování fondů“, nebo „shromažďování zdrojů“). Jedná se o systematickou činnost, jejímž hlavním cílem je získávání finančních (nebo jiných) prostředků potřebných k fungování organizace. Fundraising obvykle spočívá v oslovování potenciálních dárců, komunikaci se stávajícími a vytváření strategií propagace organizace (fundraisingové kampaně).

2.1 Stav mapování procesů v neziskových organizacích

Jak již bylo zmiňováno v kapitole 1, mapování procesů a zavádění procesního přístupu je za poslední dvě desetiletí ve firmách čím dál populárnější. Neziskové organizace jsou v tomto ohledu však více specifické. NNO můžeme vnímat jako podnik, který sice negeneruje zisk pro své majitele, ale přesto je potřeba organizaci jako podnik řídit, aby mohla co nejlépe dosahovat svých cílů. Na druhou stranu lze NNO vidět pouze jako zoficiálnění skupiny osob se stejnými zájmy. Z toho vyplývá, že zatímco v některých organizacích (jedná se zejména o velké NNO) mají procesy zmapované a využívají například i jejich analýzu, metriky a reengineering, v jiných NNO, obzvláště v menších spolcích, fungují procesy pouze na základě zvyklostí a domluvy mezi členy organizace.

Národní institut dětí a mládeže ve spolupráci s ministerstvem školství realizoval v roce 2009 projekt Klíče pro život - Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání. Jednou z aktivit v rámci tohoto projektu byla i Standardizace organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání. Tato aktivita měla za cíl „definovat standard organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání a vytvořit/modifikovat nástroje pro jeho zjišťování a zároveň podporu jakosti řízení těchto organizací“ [24].

Jako součást této aktivity byla provedena analýza procesů u části neziskových organizací zúčastněných v projektu Klíče pro život. Tato analýza zjistila několik společných oblastí v těchto organizacích, ve kterých se skrývalo riziko pro procesní mapování.

Především se jednalo o velké rozdíly mezi jednotlivými organizacemi, ať už z hlediska jejich velikosti, způsobu financování, nebo konkrétního zaměření, zřizovatele a způsobu vedení. Dalším problémem byla nestejná vůle organizací k procesní analýze. S tímto problémem jsem se setkala i v rámci mého působení v organizaci CRM pro neziskovky. NNO měly zpočátku velký zájem o provedení analýzy a implementace systému, v mnoha případech však nedokázaly analýze věnovat potřebný čas, což způsobilo, že výsledný systém nebyl použitelný podle jejich očekávání.

Samozřejmě nemůžeme obecně prohlásit, že by neziskové organizace měly slabou vůli nebo špatný přístup k provádění procesní analýzy. Problémy nastávají především proto, že organizace nemají s analýzou žádné zkušenosti a nejsou tak schopny odhadnout množství času a práce, které je na ni nutné vynaložit. Dalším faktorem může být i to, že neziskovým organizacím jsou tyto služby nabízeny často zdarma nebo za symbolický poplatek. Jelikož organizace nemají na procesní analýze finanční zájem (a často za procesní analýzou ani nevidí prostředek ke zefektivnění a zlepšení fungování organizace), věnují svůj čas a prostředky raději jiným činnostem.

Na druhou stranu existuje i velké množství NNO, které si výhody procesní analýzy uvědomují a zadávají její vytváření komerčním firmám. V současnosti existuje velké množství organizací, které se zaměřují na provádění procesní analýzy právě u neziskových organizací, případně najímají konzultanty se specializací v neziskovém sektoru. Jako příklad můžeme uvést organizaci neziskovky.cz [25], která má dokonce vytvořenou vlastní metodiku mapování procesů v neziskových organizacích, nebo skupinu Sanek Ponte [26].

Procesy v neziskových organizacích

Procesy v jakékoliv organizaci můžeme obecně rozdělit do dvou skupin – hlavní a podpůrné (mnohdy se ještě objevuje třetí skupina řídicích procesů, v rámci této práce ale řídicí procesy zařazuji do skupiny podpůrných procesů). Hlavní proces je ten, kterým vzniká přímá hodnota pro zákazníka (klienta). Hlavní procesy by měly pokrývat celou interakci se zákazníkem od prvního kontaktu až po předání výrobku (služby), případně ještě následně po dobu technické či jiné podpory. Podpůrné procesy podporují hlavní – samy o sobě netvoří hodnoty, ale bez nich by nebylo možné hlavní procesy vykonávat. Může se jednat například o řízení lidských zdrojů či nákup materiálu.

Většina podpůrných procesů v neziskových organizacích je podobná těm v běžných komerčních firmách, existují ale specifické oblasti, ve kterých se NNO liší. Z důvodu velké komplexnosti problému vytvoření modelu obsahující všechny procesy se v této práci zaměřuji především na procesy, které jsou specifické pro neziskové organizace. Jedná se zejména o procesy získávání darů a dárců, grantové projekty, získávání dobrovolníků.

Stejně jako u běžných firem, i u neziskových organizací se hlavní procesy liší organizace od organizace. Existují samozřejmě různá zaměření, která mají společné rysy, jedná se například poskytování služeb, organizace benefičních akcí a přerozdělování vybraných prostředků, péče o nějaké místo (park, rozhledna, . . .), či společné akce členů klubu. Přestože však mají dvě NNO podobnou hlavní činnost, neznamená to, že mají i podobný proces jejího vykonávání. Proces se bude lišit podle velikosti organizace nebo způsobu jakým je vedena či financována.

V rámci této práce se snažím najít společné rysy těchto procesů, které by mohly být podporovány informačním systémem. Jako příklad typického hlavního procesu jsem zvolila proces poskytnutí služby.

Zdrojem pro informaci o procesech v neziskových organizacích mi byla především spolupráce s organizací CRM pro neziskovky [27]. CRM pro neziskovky

je spolek, který se už od roku 2012 zabývá podporováním neziskových organizací v oblasti informatiky - především zaváděním podpůrného systému CRM, ale i konzultacemi v této oblasti. S organizací jsem spolupracovala na projektu zavádění CRM systému do skupiny hospiců, účastnících se programu Spolu až do konce Avast [28].

3.1 Procesy spojené s klubem NNO

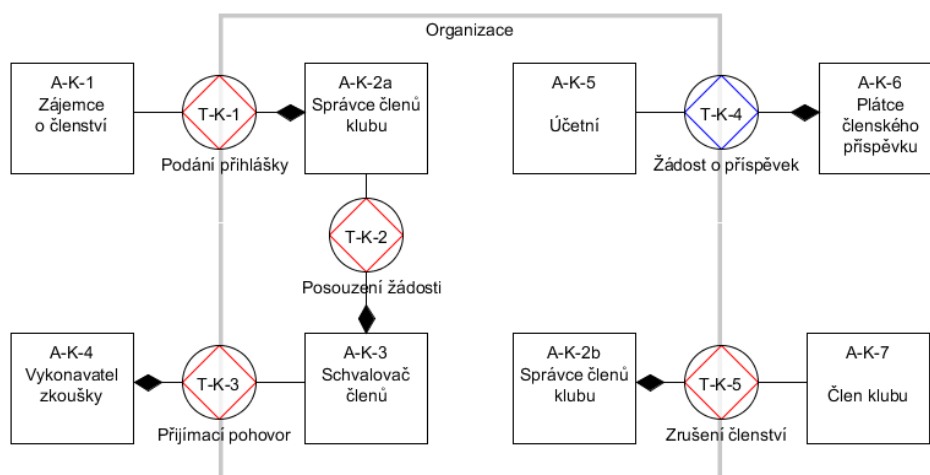
Neziskové organizace často zakládají kluby, do kterých se může hlásit široká veřejnost. Kluby mohou sloužit k různým účelům, obvykle se jedná o sdružení příznivců, kteří členstvím v klubu organizaci vyjadřují podporu, případně se zavazují k pravidelnému zasílání darů či dobrovolnictví. Speciálním případem jsou NNO, které fungují jako zájmové kluby. Ty mají obvykle specifitější pravidla přijetí, mnohdy musí zájemce projít i přijímací zkouškou (například sportovní kluby), mít vhodný věk, apod. Na rozdíl od klubů příznivců mají zájmové kluby i jinou náplň – členové se účastní pravidelných či jednorázových akcí – hlavní činnost NNO je v tomto případě zaměřená i na členy klubu (členové klubu jsou „zákazníky“ NNO).

Proces přijetí zájemce do klubu jsem se pokusila zobecnit tak, aby se dal aplikovat na obě tyto možnosti, případně jejich kombinaci (například to, že zájemce musí splňovat podmínky pro vstup do klubu, ale nemusí absolvovat žádný pohovor či zkoušku). Po přijetí přihlášky může správce členů klubu přihlášku rovnou přijmout, nebo předat žádost dál k posouzení. Osoba zodpovědná za schvalování členů pak může zájemce přizvat na pohovor či zkoušku.

Členové klubu se obvykle zavazují k platbě pravidelných členských příspěvků. To je naznačeno transakcí T-K-4. Tuto transakci zde nebudeme podrobněji rozebírat, jedná se o jednoduchou datalogickou transakci zahrnující žádost o členský příspěvek. V případě, že ho plátce A-K-5 nezaplatí, pak závisí na nastavení konkrétní organizace, zda je z klubu vyloučen, nebo například dostane prodloužený termín platby.

Pokud člen klubu již nemá o členství zájem, může požádat o jeho zrušení (transakce T-K-5).

3.1. Procesy spojené s klubem NNO



Obrázek 3.1: ATD pro procesy spojené s klubem NNO

3.1.1 Aktéři a jejich role

Přiřazení aktérů ke konkrétním rolím závisí na velikosti neziskové organizace a typu klubu, který organizace má. Pokud se jedná pouze o klub příznivců, do kterého mohou vstoupit lidé bez omezení, obvykle je jako správce určena jedna osoba (může se jednat o fundraisera nebo člověka zajišťující PR). U zájmových klubů správa klubu obvykle s fundraisingem nesouvisí, aktéři jsou zde lidé se specializací v dané činnosti (sportovní trenéři, učitelé kreslení, apod.).

3.1.2 Transakce

V tabulkách 3.1 a 3.2 je zobrazen podrobný popis transakcí spojených s klubem NNO.

3. PROCESY V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Tabulka 3.1: Transakce T-K-1 a T-K-2

ID transakce	T-K-1	T-K-2 (nepovinná)
Název transakce	Podání přihlášky	Posouzení žádosti
Produkt	Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí	Posouzená žádost
Request	Podání přihlášky do klubu	Žádost o posouzení zájemce
Promise	Potvrzení obdržení přihlášky	.
State	Rozhodnutí o přijetí/nepřijetí	Zájemce schválen/neschválen
Accept	Souhlas s rozhodnutím	.
Decline	NNO nepřijímá členy do klubu.	X
Reject	Zájemce nesouhlasí s rozhodnutím	X
Revoke request	Zájemce již nemá zájem o vstup	X
Revoke promise	X	X
Revoke statement	Zjištěny okolnosti znemožňující přijetí	Zjištěny okolnosti znemožňující přijetí
Revoke acceptance	X	X

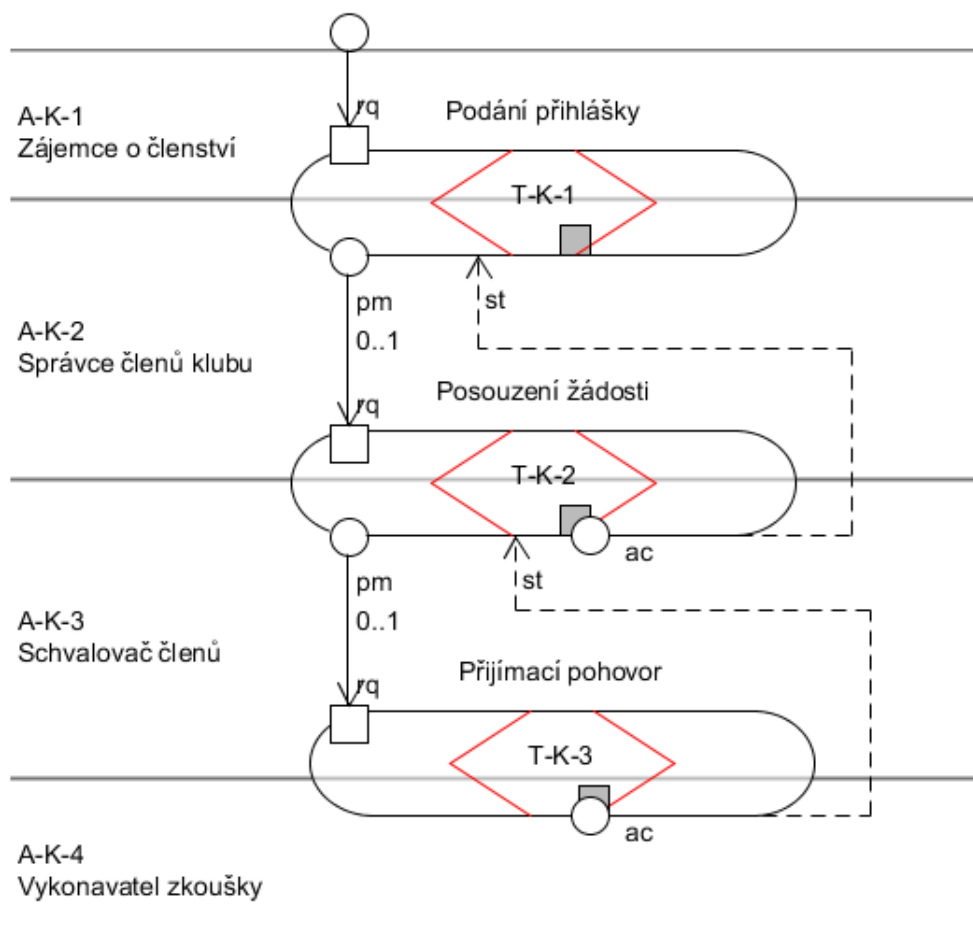
Tabulka 3.2: Transakce T-K-3 a T-K-5

ID transakce	T-K-3 (nepovinná)	T-K-5
Název transakce	Přijímací pohovor	Zrušení členství
Produkt	Schválení přijetí	Členství je zrušeno
Request	Žádost o účast na přijímacím pohovoru	Žádost o zrušení členství v klubu
Promise	Slib účasti na pohovoru	Potvrzení přijetí žádosti
State	Účast na pohovoru	Členství bylo zrušeno
Accept	Zájemce prošel pohovorem	.
Decline	Zájemce nemá o pohovor zájem	X
Reject	Zájemce neprošel pohovorem	X
Revoke request	X	Zájemce již nemá o zrušení členství zájem
Revoke promise	Zájemce již nemá zájem o pohovor	X
Revoke statement	X	X
Revoke acceptance	X	X

3.1.3 PSD

Na obrázku 3.2 je znázorněn PSD diagram transakce zahrnující přijetí zájemce do klubu NNO. Pokud NNO nemá stanovené podmínky pro vstup do klubu, proces prochází pouze transakcí T-K-1. Při potřebě posouzení žádosti projde proces i transakcí T-K-2, případně T-K-3. Důležité je si uvědomit, že u transakce T-K-2 je využita akce state pro kladný i záporný výsledek, protože výsledkem celé transakce je rozhodnutí, zda byl kandidát přijat, nebo ne. Akci decline v rámci transakce T-K-2 bychom využili pouze v případě, že se A-K-3 úplně odmítne posouzení žádosti věnovat (což v rámci systému nepředpokládáme).

Jiná situace je u transakce T-K-3, tedy pohovor či zkouška zájemce. Tato transakce je úspěšně ukončena pouze pokud je zájemce u zkoušky úspěšný (v tom případě je využit accept). Pokud ne, schvalující aktér jeho výkon zamítne (použije reject). Pokud je využit reject, je podle metodiky DEMO třeba zavolat revoke a revoke-allow na všechny akce, které proběhly v rámci transakce (tedy uplatnit revoke na state, promise a request). Tím je transakce úspěšně anulována a lze pokračovat dále v procesu. Reject i accept vrací informaci aktérovi A-K-2 do transakce T-K-2. Ten na základě nich vytvoří rozhodnutí o schválení či neschválení (výše zmiňovaný state). Na základě výsledku transakce T-K-2 pak správce členů klubu odešle rozhodnutí zájemci o členství (akce state). Zájemce může rozhodnutí přijmout (accept), nebo se odvolat (reject). Pokud se odvolá, může proběhnout další kolo posuzování žádosti či pohovorů. Kolikrát (a zda vůbec) mají být volány transakce T-K-2 a T-K-3 lze nastavit individuálně pomocí kardinalit a parcialit volání mezi transakcemi, toto už závisí na konkrétní organizaci a jejích pravidlech.



Obrázek 3.2: PSD pro procesy spojené s klubem NNO

3.1.4 Průchody procesem

V tomto procesu existuje několik možností ideálního průchodu v závislosti na typu klubu. Pokud se jedná o klub bez omezení, využijeme pouze transakci T-K-1 3.3.

V případě, že NNO má speciální požadavky na zájemce, musíme projít i transakcí T-K-2, případně T-K-3. Příklad situace – Karel (A-K-1) požádá o členství v klubu. Žádost se dostane k Barboře (A-K-2), která je správkyní členů klubu. Barbora požádá Davida (A-K-3), který je posuzovatelem žádostí, aby schválil Karlovu žádost. David musí nejprve provést pohovor s Karlem, na základě kterého se rozhodne schválit jeho členství. David oznámí schválení Barboře, která to následně sdělí Karlovi. Karel se stává členem klubu (tabulka 3.4).

Pokud by v kroku 7 David nebyl spokojen s Karlovým výkonem na pohovoru, v kroku 8 by byla akce reject. David by tuto skutečnost oznámil Barboře, která by to oznámila Karlovi. Kroky 9-15 scénáře 3.5 probíhají tacitně, aktéři je neprovádějí vědomě, ale musí být provedeny, aby byl průchod transakcí korektní. Transakce T-K-3 musí být ukončena buď úspěšně (akce accept, jako ve scénáři 3.3), nebo být kompletně odvolána (musí být proveden revoke všech akcí, které proběhly).

Může se stát, že zájemce o vstup do klubu si vstup rozmyslí, zatímco probíhá jeho hodnocení. Pokud již byla jeho přihláška přijata (T-K-1 promise), nemůže odvolat svoji žádost přes revoke-request. V tomto případě musí žadatel počkat na state, který musí přijmout (accept, decline využije pouze, pokud nesouhlasí s rozhodnutím uvedeným ve state). Pokud je jeho žádost zamítnuta, není třeba nic dále řešit. Pokud je jeho žádost přijata, musí podat žádost o ukončení členství v rámci transakce T-K-5.

Tabulka 3.3: Scénář průchodu procesem při využití pouze T-K-1

krok	Transakce	Iniciátor	akce	Realizátor	
1	T-K-1	A-K-1	request	A-K-2	Rád bych vstoupil do Vašeho klubu.
2	T-K-1	A-K-2	promise	A-K-1	Přihlášku jsme obdrželi, budeme Vás dále informovat.
3	T-K-1	A-K-2	state	A-K-1	Vaše přihláška byla schválena, stáváte se členem klubu.
4	T-K-1	A-K-1	accept	A-K-2	Děkuji.

Tabulka 3.4: Scénář průchodu procesem při využití všech transakcí

krok	Transakce	Iniciátor	akce	Realizátor	
1	T-K-1	A-K-1	request	A-K-2	Rád bych vstoupil do Vašeho klubu.
2	T-K-1	A-K-2	promise	A-K-1	Příhlášku jsme obdrželi, budeme Vás dále informovat.
3	T-K-2	A-K-2	request	A-K-3	Prosím o posouzení tohoto žadatele.
4	T-K-2	A-K-3	promise	A-K-2	(tacitní, případně lze potvrdit přijetí žádosti o posouzení)
5	T-K-3	A-K-3	request	A-K-4	Žádám vás o účast na přijímacím pohovoru.
6	T-K-3	A-K-4	promise	A-K-3	Potvrzuji svou účast na pohovoru
7	T-K-3	A-K-4	state	A-K-3	(účast na pohovoru, zkoušce)
8	T-K-3	A-K-3	accept	A-K-4	S pohovorem jsem spokojen.
9	T-K-2	A-K-3	state	A-K-2	Na základě pohovoru s Karlem jeho členství v klubu schvaluji.
10	T-K-2	A-K-2	accept	A-K-3	(tacitní)
11	T-K-1	A-K-2	state	A-K-1	Vaše přihláška byla schválena, stáváte se členem klubu.
12	T-K-1	A-K-1	accept	A-K-2	Děkuji.

3. PROCESY V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Tabulka 3.5: Scénář průchodu procesem s využitím revoke

krok	Transakce	Iniciátor	akce	Realizátor	
kroky 1-6 scénáře 3.4					
7	T-K-3	A-K-4	state	A-K-3	(účast na pohovoru, zkoušce)
8	T-K-3	A-K-3	reject	A-K-4	S pohovorem nejsem spokojen.
9	T-K-3	A-K-4	stop	A-K-3	(tacitní)
10	T-K-3	A-K-4	state-revoke	A-K-3	(tacitní)
11	T-K-3	A-K-3	state-revoke-allow	A-K-4	(tacitní)
12	T-K-3	A-K-4	promise-revoke	A-K-3	(tacitní)
13	T-K-3	A-K-3	promise-revoke-allow	A-K-4	(tacitní)
14	T-K-3	A-K-3	request-revoke	A-K-4	(tacitní)
15	T-K-3	A-K-4	request-revoke-allow	A-K-3	(tacitní)
16	T-K-2	A-K-3	state	A-K-2	Neschvaluji Karlův vstup do klubu.
17	T-K-2	A-K-2	accept	A-K-3	(tacitní)
18	T-K-1	A-K-2	state	A-K-1	Vaše přihláška nebyla bohužel schválena.
19	T-K-1	A-K-1	accept	A-K-2	Nedá se nic dělat.

3.2 Procesy spojené s dobrovolníky

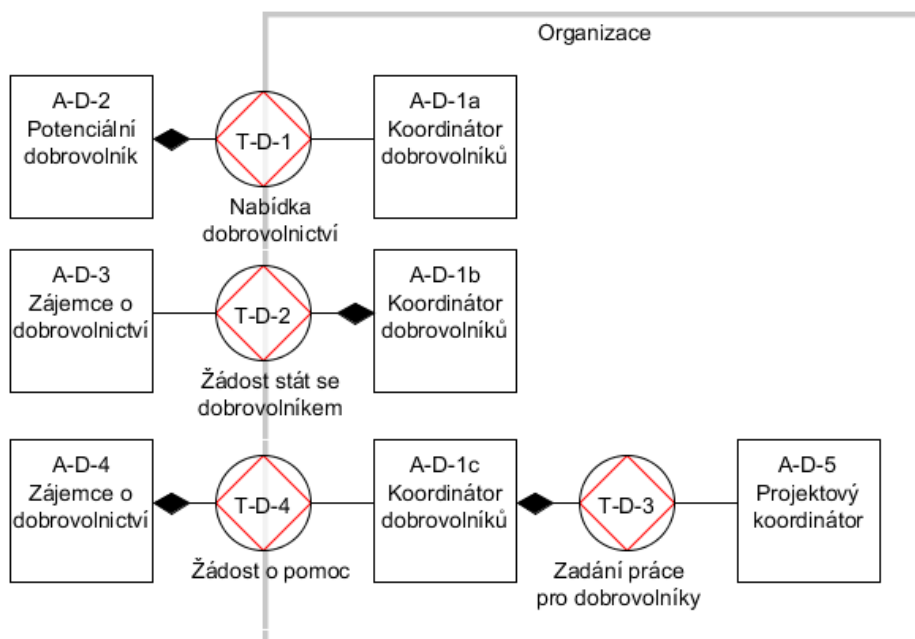
Využívání dobrovolníků je jedním z typických znaků neziskových organizací. Existují dva základní typy dobrovolnictví [29]. První typ spočívá v pomoci známým či sousedům s očekáváním, že pokud pomůžu dnes já jim, pomohou oni příští týden mně. Tento typ dobrovolnictví, nazývaný vzájemná výpomoc, funguje odnepaměti v nejrůznějších komunitách (dnes je kromě přátel a rodiny typický například pro bytové domy nebo malé vesnice). Pro neziskové organizace je však důležitý druhý typ dobrovolnictví – veřejně prospěšné dobrovolnictví.

V rámci veřejně prospěšného dobrovolnictví lidé poskytují svůj čas a energii aniž by za to něco očekávali. Může se jednat o naprosto neorganizovanou činnost, například úklid okolí silnice, obvykle se ale dobrovolníci sdružují do dobrovolnických center, prostřednictvím kterých nabízejí svoji pomoc. Dobrovolník má rovněž možnost oslovit konkrétní neziskovou organizaci, jejíž činnost je mu blízká, a pomáhat přímo této organizaci.

Ne všechny neziskové organizace mohou práci dobrovolníků využít, jednali se například o NNO poskytující odbornou pomoc (například právní či lékařské poradny), obvykle mohou využít pouze dobrovolníky dané odbornosti. Některé NNO využívají dobrovolníky na pravidelné bázi (například pravidelné doučování, dělání společnosti nemocným, . . .), jiné pouze při nárazových akcích (výpomoc při benefičních akcích, . . .).

Dobrovolníci se organizacím obvykle hlásí sami od sebe, nejčastější metodou jsou formuláře na webových stránkách nebo nábor na akcích NNO. Organizace ale může oslovovat potenciální dobrovolníky i sama od sebe (například členy klubu, účastníky různých akcí nebo příbuzné klientů). Po získání dobrovolníka je tento koordinátorem dobrovolníků zařazen do databáze dobrovolníků. Pokud je pak dobrovolníka potřeba, koordinátor ho kontaktuje a požádá o pomoc.

Z předchozího odstavce můžeme vyextrahovat tři různé procesy. První dva se týkají získání dobrovolníka – buď je iniciátorem zástupce NNO nebo sám zájemce. Tyto procesy jsou na diagramu 3.3 naznačeny transakcemi T-D-1 a T-D-2. Třetím procesem je zobecnění vytváření příležitostí pro dobrovolníky. V některých organizacích neprobíhá žádná koordinace dobrovolnické činnosti, například do hospice Domáci hospic Vysočina [30] dobrovolníci přicházejí v návštěvních hodinách a dělají klientům společnost, nikde se ale neviduje kdo a kdy přišel či odešel. To je ale spíše výjimka, většina organizací zve dobrovolníky na konkrétní akce, kde pro ně má připravenou konkrétní činnost specifikovanou koordinátorem daného projektu. Tento proces je na diagramu 3.3 označen transakcemi T-D-3 a T-D-4.



Obrázek 3.3: ATD pro procesy spojené s dobrovolníky

3.2.1 Aktéři a jejich role

Zde je přiřazení aktérů k rolím obvykle jednoduché. Ve větších NNO mají jednoho či více koordinátorů dobrovolníků, kteří zajišťují nábor, komunikaci a organizaci všech dobrovolníků. V menších organizacích tuto roli může zastávat společně s dalšími rolmi například fundraiser nebo člen vedení.

3.2.2 Transakce

Transakce probíhají obvykle standardním způsobem, nepředpokládá se využití Revoke kromě případů, kdy potenciální dobrovolník ztratí o dobrovolnictví zájem (nebo například úplně přestane s organizací komunikovat). Pokud by NNO neměla možnost dobrovolníka přijmout (nemají žádnou činnost, kterou by mohl vykonávat, případně na činnost nemá žadatel dostatečnou specializaci), akce decline či revoke statement v transakci T-D-2 by mohla nastat („Odmítnutí dobrovolníka“).

Tabulka 3.6: Transakce T-D-1 a T-D-2

ID transakce	T-D-1	T-D-2
Název transakce	Nabídka dobrovolnictví	Žádost stát se dobrovolníkem
Produkt	Získaný dobrovolník	Získaný dobrovolník
Request	Nabídka možnosti stát se dobrovolníkem	Žádost o zařazení mezi dobrovolníky
Promise	.	Potvrzení přijetí žádosti
State	Souhlas s dobrovolnictvím	Souhlas s přijetím dobrovolníka
Accept	Přijetí dobrovolníka	.
Decline	Oslovený nemá zájem o dobrovolnictví	X
Reject	X	X
Revoke request	X	Žadatel již nemá o dobrovolnictví zájem
Revoke promise	X	X
Revoke statement	Oslovený již nemá zájem o dobrovolnictví	X
Revoke acceptance	X	X

3. PROCESY V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Tabulka 3.7: Transakce T-D-3 a T-D-4

ID transakce	T-D-3	T-D-4
Název transakce	Zadání práce pro dobrovolníky	Žádost o pomoc
Produkt	Příslib dobrovolníků	Souhlas s odvedením práce
Request	Žádost o poskytnutí dobrovolníků	Žádost o pomoc na projektu
Promise	.	.
State	Máme dobrovolníky, kteří souhlasili s účastí	Souhlas s pomocí na projektu
Accept	.	Přidání dobrovolníka na seznam účastníků projektu
Decline	Nemáme dostatek dobrovolníků či nemají dostatečnou kvalifikaci	Dobrovolník nemá zájem o účast
Reject	X	X
Revoke request	X	X
Revoke promise	Nenalezen dostatečný počet dobrovolníků.	X
Revoke statement	Některý z dobrovolníků odřekl účast	Dobrovolník již nemá zájem o účast
Revoke acceptance	X	NNO již nemá o služby dobrovolníka pro tuto akci zájem.

3.2.3 PSD

Na obrázku 3.4 je znázorněn PSD diagram transakcí zahrnujících dobrovolníky. První dvě transakce jsou jen jednoduchou komunikací mezi dvěma aktéry, proto je zde již nezobrazuji. Na diagramu transakcí T-D-3 a T-D-4 ale vidíme, jak na sebe transakce navazují. Po akci promise transakce T-D-3 je proveden request v rámci transakce T-D-4 (je možné udělat request i vícekrát, pokud koordinátor komunikuje s více dobrovolníky). Accept v rámci T-D-4 pak vede k akci state transakce T-D-3. Tím je zajištěna logická návaznost akcí (koordinátor dobrovolníků nemůže slíbit dobrovolníky, kteří to neodsouhlasili, apod.). Z grafu také můžeme vidět, že volání transakce T-D-4 musí být provedeno minimálně jednou (maximální počet je omezen počtem dobrovolníků v registru a počtem dobrovolníků, které projektový koordinátor požaduje na akci).

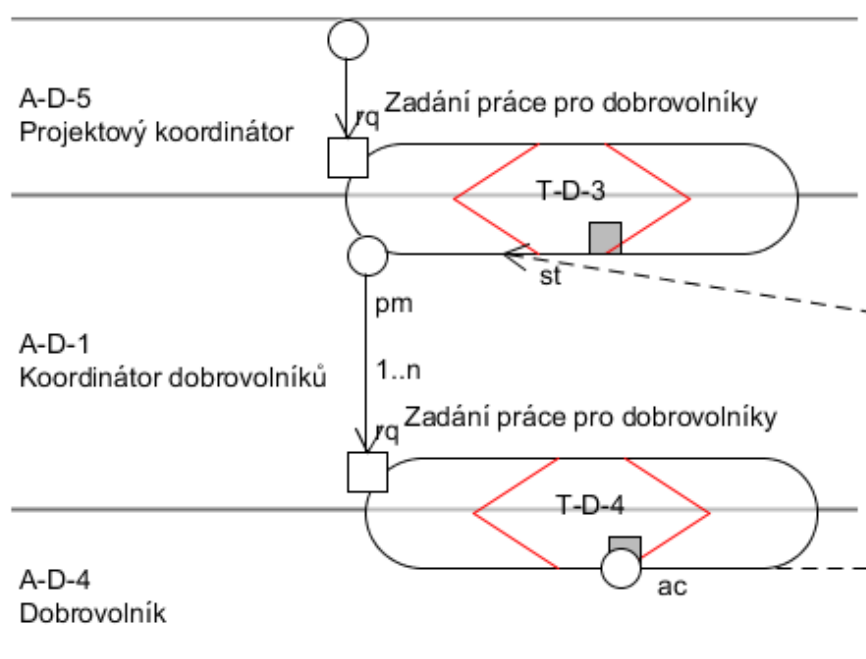
3.2.4 Průchody procesem

Z hlediska průchodů procesem nejsou transakce T-D-1, T-D-2 a T-D-5 příliš zajímavé. Jak již bylo zmíněno výše, ve standardních situacích se nepředpokládá využití revoke kromě případného odvolání ze strany potenciálního dobrovolníka. Zajímavější jsou transakce T-D-3 a T-D-4. Ideální průchod procesem je popsán v tabulce 3.8, přičemž aktér A-D-1 opakuje kroky 3-6 tak dlouho, dokud nesežene počet dobrovolníků, které požadoval aktér A-D-5 v kroku 1.

Pokud A-D-1 potřebný počet dobrovolníků nemá, musí provést revoke-promise. K tomu, aby mohla být tato akce provedena, musí být odvolány všechny transakce typu T-D-4, které do té doby proběhly. V praxi by to znamenalo, že pokud by koordinátor dobrovolníků dostal požadavek na pět dobrovolníků na akci a podařilo by se mu sehnat pouze čtyři, musel by (v souladu s korektním průchodem transakcí) nejdříve každého kontaktovat a zrušit domluvu, že se akce účastní. Teprve poté by koordinátor dobrovolníků kontaktoval koordinátora projektu s tím, že se mu nepodařilo najít dostatečný počet dobrovolníků.

Reálně by se samozřejmě mohlo stát, že koordinátor projektu by řekl, že mu čtyři dobrovolníci stačí, a koordinátor dobrovolníků by musel znovu kontaktovat každého dobrovolníka s požadavkem na účast na akci. V praxi by tak tento proces měl ještě nějakou komunikaci navíc, která by sice nebyla v souladu s transakčním axiomem, ale proces by značně zjednodušila.

3. PROCESY V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH



Obrázek 3.4: PSD pro procesy spojené s dobrovolníky

Tabulka 3.8: Scénář průchodu procesem

krok	Transakce	Iniciátor	akce	Realizátor	
1	T-D-3	A-D-5	request	A-D-1	Rád bych požádal o X dobrovolníků na benefiční akci.
2	T-D-3	A-D-1	promise	A-D-5	(tacitní)
3	T-D-4	A-D-1	request	A-D-4	Rád bych Vás požádal o pomoc s benefiční akci.
4	T-D-4	A-D-4	promise	A-D-1	(tacitní)
5	T-D-4	A-D-4	state	A-D-1	Ano, s akcí rád pomohu.
6	T-D-4	A-D-1	accept	A-D-4	Děkuji, budu s Vámi počítat.
7	T-D-3	A-D-1	state	A-D-5	Mám dobrovolníky, kteří souhlasili s účastí na benefiční akci.
8	T-D-3	A-D-5	accept	A-D-1	(tacitní)

3.3 Fundraisingové procesy

Fundraising, jak již bylo zmíněno v kapitole 2, zahrnuje systematické získávání prostředků pro organizaci. Nejčastější forma fundraisingu je oslovování potenciálních dárců s žádostí o dar, komunikace se stávajícími dárci a využívání tzv. fundraisingových kampaní. V rámci těchto kampaní probíhá systematické oslovování dárců (ať už individuálních, tak různých firem či obcí) s žádostí o příspěvek obvykle na konkrétní účel (kolečková křesla, vodící psy, rekonstrukce nějaké budovy, apod.).

Fundraiseři také pracují na získávání grantů zajišťování benefičních akcí. Procesy spojené se získáním grantu jsou podrobněji popsány v kapitole 3.4, benefiční akce v kapitole 3.5.

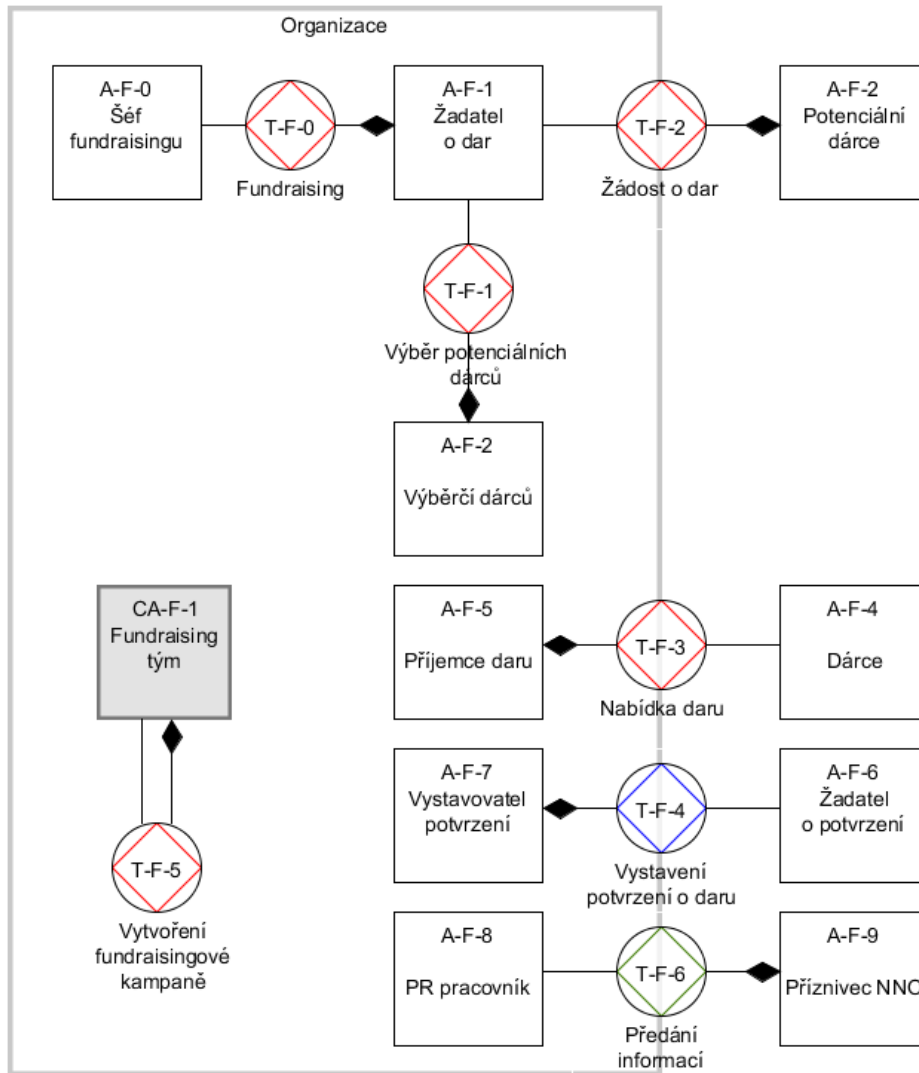
Na obrázku 3.5 jsou popsány základní transakce týkající se fundraisingu. Transakce T-F-1 a T-F-2 popisují základní proces fundraisingu – výběr potenciálních dárců a jejich oslovení s žádostí o dar. Výběr může probíhat na základě nějaké databáze předchozích darů, příznivců NNO, či oslovování subjektů, se kterými organizace doposud neměla žádnou interakci. V posledním zmiňovaném případě se obvykle nejedná o oslovování osob, ale spíše firem či obcí, krajů, apod. Transakce T-F-0 zde zastřešuje fundraising, je zde uvedena hlavně z toho důvodu, že podle metodiky DEMO nelze mít dvě transakce, které na sebe přímo navazují, transakce musí být vždy seřazeny v transakčním stromu. Tato transakce je de facto abstraktní a „nekonečná“ – fundraiseři stále vyhledávají potenciální dárcce a oslovují je s žádostí o dar, není třeba, aby k tomu byli pokaždé explicitně vybízeni nadřazenou autoritou.

Transakce T-F-3 je zde doplněna pro úplnost. Jejím výsledkem je rovněž to, že NNO obdrží dar, liší se ale iniciátor. V tomto případě se dárcce rozhodne darovat sám od sebe, bez předchozího požadavku ze strany organizace.

Transakce T-F-4 je jednoduchá transakce na datalogické úrovni, zabývající se žádostí o vystavení potvrzení o daru. Toto potvrzení jsou organizace povinny vydávat dárcům, kteří o ně požádají, především pro daňové účely. Touto transakcí se v rámci práce nebudu podrobněji zabývat.

V transakci T-F-5 je naznačeno vytvoření fundraisingové kampaně celým fundraisingovým týmem. Dalším krokem by bylo spuštění kampaně a předávání informací z ní veřejnosti. Celý tento proces není bohužel možné ATD diagramem na takto obecné úrovni korektně zachytit.

Transakce T-F-6 obecně popisuje předávání informací z neziskové organizace veřejnosti. Obvykle se jedná o rozesílání různých newsletterů, tiskových a výročních zpráv, může se ale jednat i o vystavení informace na webové stránky. Tato transakce je speciální tím, že iniciátor neočekává vůbec žádnou reakci. Kromě akce request jsou všechny akce tacitní, nezajímá nás (nebo nejsme schopni zjistit) ani zda cílová osoba zprávu obdržela nebo ne. Tato transakce je infologická a v rámci práce ji nebudu rozebírat podrobněji.



Obrázek 3.5: ATD pro procesy spojené s fundraisingem

3. PROCESY V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Tabulka 3.9: Přiřazení aktérů k rolím

	A-F-0	A-F-1	A-F-2	A-F-5	A-F-7	A-F-8	CA-F-1
Fundraiser	A	A	A	A	A	A	A
Účetní				A	A		
Projektový manažer							A
Finanční ředitel							(A)
PR manažer				A	A		
Ředitel NNO	A					A	

3.3.1 Aktéři a jejich role

I zde rozdělení aktérů do jednotlivých rolí závisí na velikosti a struktuře organizace. Většina NNO má stanovené fundraisery, kteří zajišťují žádosti o dary a komunikaci s dárci. Pokud je NNO nemá, zastává tuto a další role obvykle ředitel NNO. Fundraiseři mohou zastávat i další role, například v PR (Public relations, vztahy s veřejností), které je obvykle vedeno jako součást fundraisingu.

3.3.2 Transakce

Transakce T-F-0 je, jak již bylo zmíněno výše, specifická v tom, že se jedná o abstraktní transakci zastřešující T-F-1 a T-F-2, u kterých je potřeba, aby na sebe navazovaly. T-F-0 tedy nemá explicitní akce promise, state a accept a nepředpokládá se u ní decline, reject či revoke. Ty neočekáváme ani v rámci transakce T-F-1, a to především z toho důvodu, že ve většině případů jsou role A-F-1 a A-F-2 tentýž aktér a tatáž osoba.

3.3. Fundraisingové procesy

Tabulka 3.10: Transakce T-F-0 a T-F-1

ID transakce	T-F-0	T-F-1
Název transakce	Fundraising	Výběr potenciálních dárců
Produkt	Úspěšný fundraising	Osoby vybrané k oslovení
Request	Zahájení fundraisingu	Volba osob k oslovení
Promise	Vybraní potenciální dárci	.
State	Dárci byli osloveni	Seznam vybraných osob
Accept	X	.
Decline	X	X
Reject	X	X
Revoke request	X	X
Revoke promise	X	X
Revoke statement	X	X
Revoke acceptance	X	X

Tabulka 3.11: Transakce T-F-2 a T-F-3

ID transakce	T-F-2	T-F-3
Název transakce	Žádost o dar	Nabídka daru
Produkt	NNO získá dar	NNO získá dar
Request	Žádost o dar	Nabídka daru
Promise	.	.
State	Vyjádření souhlasu s poskytnutím daru	Souhlas s přijetím daru
Accept	Přijetí daru	Předání daru
Decline	Odmítnutí žádosti	X
Reject	X	X
Revoke request	X	Dárce již nechce darovat
Revoke promise	X	X
Revoke statement	Oslovený již nemá zájem darovat	X
Revoke acceptance	X	X

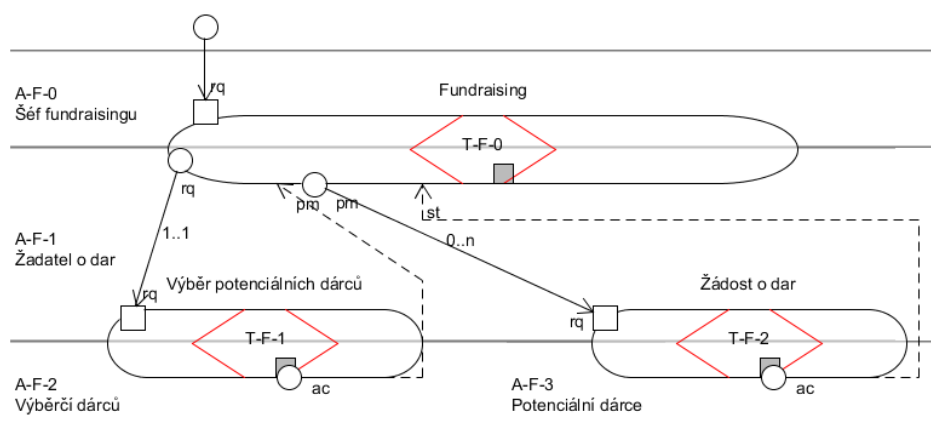
3.3.3 PSD

Na obrázku 3.6 je zobrazen proces zahrnující transakce T-F-0, T-F-1 a T-F-2. Vidíme, že musí nejprve proběhnout transakce T-F-1, tedy výběr potenciálních dárců. T-F-0 se poté přesune do stavu promise a může začít 0..n opakování transakce T-F-2. 0..n je zde z toho důvodu, že se jedná o úspěšně ukončené transakce. Pokud oslovený odmítne darovat, transakce je ukončena a anulována, nedojde tedy k jejímu úspěšnému dokončení. Teoreticky se může stát, že všichni oslovení odmítnou darovat a tedy že počet úspěšně ukončených transakcí bude 0. Přesto však dojde k úspěšnému ukončení transakce T-F-0.

3.3.4 Průchody procesem

Nejjednodušší průchod má transakce T-F-3 (tabulka 3.12). Dárce sám nabídne dar a organizace ho přijme (nepředpokládáme, že by organizace chtěla dar odmítnout).

Proces žádostí o dar je o něco komplikovanější. Pro zjednodušení předpokládáme, že v rámci transakce T-F-1 jsou vždy nějakí potenciální dárci nalezeni (v některých vzácných případech se může stát, že nejsou, ale vzhledem k velmi malé pravděpodobnosti tuto možnost zanedbáme). Následně pro každého dárce proběhne transakce T-F-2. Transakce nemusí proběhnout vždy až do konce – pokud oslovený odmítne poskytnout dar, transakce je ukončena a následuje buď její další opakování s novým realizátorem, nebo dokončení transakce T-F-0 (tabulka 3.13).



Obrázek 3.6: PSD pro procesy spojené s fundraisingem

Tabulka 3.12: Scénář průchodu procesem

krok	Transakce	Iniciátor	akce	Realizátor	
1	T-F-3	A-F-4	request	A-F-5	Rád bych nabídl Vaší organizaci dar.
2	T-F-3	A-F-5	promise	A-F-4	(tacitní)
3	T-F-3	A-F-4	state	A-F-5	Zde je můj dar.
4	T-F-3	A-F-5	accept	A-F-4	Děkujeme, dar přijímáme.

3. PROCESY V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Tabulka 3.13: Scénář průchodu procesem

krok	Transakce	Iniciátor	akce	Realizátor	
1	T-F-0	A-F-0	request	A-F-1	(zahájení fundrai- singu)
2	T-F-1	A-F-1	request	A-F-2	Zvolte osoby k oslo- vení
3	T-F-1	A-F-2	promise	A-F-1	(tacitní)
4	T-F-1	A-F-2	state	A-F-1	Zde jsou 3 vybrané osoby
5	T-F-1	A-F-1	accept	A-F-2	(tacitní)
6	T-F-0	A-F-1	promise	A-F-0	(tacitní)
7	T-F-2/1	A-F-1	request	A-F-3 /dárce1	Rádi bychom Vás po- žádali o dar
8	T-F-2/1	A-F-3 /dárce1	promise	A-F-1	(tacitní)
9	T-F-2/1	A-F-3 /dárce1	state	A-F-1	Souhlasím, zde je na- bídka daru
10	T-F-2/1	A-F-1	accept	A-F-3 /dárce1	Děkujeme za Váš dar
11	T-F-2/2	A-F-1	request	A-F-3 /dárce2	Rádi bychom Vás po- žádali o dar
12	T-F-2/2	A-F-3 /dárce2	decline	A-F-1	Nemám zájem daro- vat
13	T-F-2/2	A-F-1	quit	A-F-3 /dárce2	To je nám líto.
14	T-F-2/2	A-F-1	revoke- request	A-F-3 /dárce2	(tacitní)
15	T-F-2/2	A-F-3 /dárce2	revoke- request- allow	A-F-1	(tacitní)
16	T-F-2/3	A-F-1	request	A-F-3 /dárce3	Rádi bychom Vás po- žádali o dar
17	T-F-2/3	A-F-3 /dárce3	promise	A-F-1	(tacitní)
18	T-F-2/3	A-F-3 /dárce3	state	A-F-1	Rád Vám poskytnu tento dar
19	T-F-2/3	A-F-1	accept	A-F-3 /dárce3	Dar přijímáme, děku- jeme
20	T-F-0	A-F-1	state	A-F-0	(tacitní)
21	T-F-0	A-F-0	accept	A-F-1	(tacitní)

Na scénáři 3.13 vidíme, že transakce T-F-2 byla volána celkem třikrát, protože výsledkem transakce T-F-1 byl seznam tří potenciálních dárců. Úspěšně ukončené jsou ale pouze dvě transakce, T-F-2/2 byla odvolána a anulována v krocích 13-15.

3.4 Proces získání grantu

Granty jsou pro neziskové organizace důležitou součástí financování jejich projektů. Grant je na rozdíl od běžných darů vázán na konkrétní účel. Donor (organizace, která grant poskytuje) obvykle vyhlásí grantové řízení, kde přesně jakému typu projektů bude peníze z grantu rozdělovat. Neziskové organizace mohou zaslat specifikace svých projektů (společně s dalšími požadovanými dokumenty). Součástí projektu vždy musí být podrobný finanční plán, včetně jasně dané částky, kterou NNO od donora na projekt požaduje (obvykle se nestává, že by donor platil celý projekt – v rámci grantového řízení je určeno, jak velká část projektu může být z grantu hrazena).

Pokud je projekt NNO vybrán pro grant, je organizace obvykle vázána k tomu podávat v průběhu projektu donorovi hodnotící zprávy, včetně závěrečného hodnocení projektu.

Proces může začít dvěma různými způsoby. Podle doporučení odborníků (například doporučení Jihočeského kraje pro účast v grantovém řízení [31]) je ideální nejdříve specifikovat projektový záměr, a to tak, aby se co nejvíce blížil dlouhodobému zaměření a poslání organizace. Teprve poté by se organizace měla zaměřit na vyhledání konkrétního grantu, který se nejvíce blíží jejímu projektovému záměru. Druhou možností je nejprve vyhledat grant a pro tento konkrétní grant vytvořit projekt. Tato možnost je nevýhodnější z toho důvodu, že pokud NNO grant nezíská (žádostí o grant je obvykle mnohonásobně více než kolik projektů může být z grantu podporováno), takto konkrétní projekt obvykle nelze využít v žádostech o jiné granty. Pokud NNO není schopná projekt sama financovat, nelze ho vůbec uskutečnit a celá práce s jeho přípravou přijde vniveč. V rámci této práce se zabývám první variantou, tedy nejprve vytvořením projektového záměru a až poté vyhledáním vhodného grantu.

Na obrázku 3.7 vidíme základní ATD diagram procesu. Proces zahajuje vedení neziskové organizace, které se rozhodne začít zapojování NNO do grantových projektů. To je zde naznačeno zastřešující transakcí T-G-0, která je stejně jako v předchozí kapitole spíše abstraktní a slouží především jako kořen transakčního stromu a také k zajištění správné návaznosti transakcí. Pro naprosto přesný popis tohoto procesu by bylo třeba využít i Akční pravidla (Action rules), která by přesněji specifikovala pořadí transakcí a podmínky jejich vykonávání.

Grantový tým následně formuluje cíl projektu, který by si přálo grantem podpořit a vybere vhodný grant. Změnou pořadí transakcí T-G-1 a T-G-2 můžeme získat i druhou verzi procesu, která byla zmiňována výše.

3. PROCESY V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

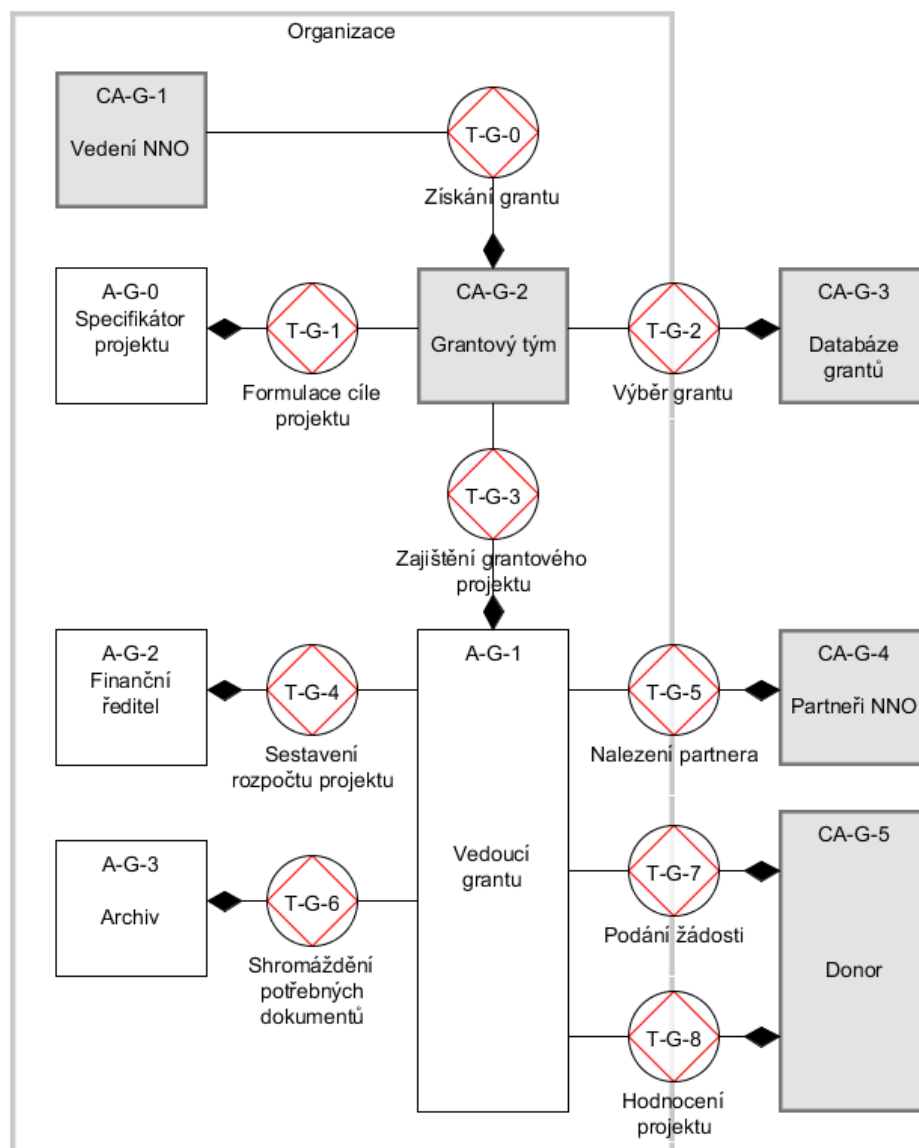
Projektový záměr a vybraný grant je následně předán osobě zodpovědné za vedení grantového projektu. Vedoucí grantu (A-G-1) zajistí nejprve rozpočet projektu. Pokud se nedokáže s finančním ředitelem (A-G-2) na rozpočtu dohodnout, vrací se projekt zpět k vedení NNO, která musí vybrat jiný grant, popřípadě navrhnout jinou specifikaci projektu. V závislosti na podmínkách grantového řízení se může vedoucí grantu pokusit získat externí partnery pro grantový projekt. Poslední částí přípravy žádosti o grant je shromáždění všech požadovaných dokumentů a sepsání žádosti. Žádost je poté odeslána donorovi. Pokud je přijata, grantový projekt může proběhnout. Průběh samotného projektu je velmi specifický a nelze ho obecně zmapovat. Po skončení projektu vypracuje vedoucí grantu závěrečnou hodnotící zprávu (některé granty vyžadují průběžné hodnocení i během projektu). Výsledné hodnocení je předáno vedení organizace, které na jeho základě může upravit projektový plán.

3.4.1 Aktéři a jejich role

To, jaký aktér bude zastávat jakou roli, je silně závislé na velikosti a struktuře organizace. Především složení kompozitní role Vedení NNO se bude lišit – v malé organizaci bude jeden člověk zároveň ředitelem, finančním ředitelem, fundraiserem i správcem archivu, naopak ve velkých organizacích bude pro každou z těchto rolí přiřazena konkrétní osoba.

Tabulka 3.14: Přiřazení aktérů k rolím

	A-G-0	A-G-1	A-G-2	A-G-3	CA-G-1	CA-G-2
Fundraiser	A	A			(A)	A
Ředitel NNO			A		A	(A)
Administrativní pracovník				A		
Člen představenstva NNO					A	(A)
Projektový manažer	A	A			(A)	A
Finanční ředitel			A		A	



Obrázek 3.7: ATD pro procesy spojené se získáním grantu

3.4.2 Transakce

Transakce T-G-0 zastřešuje dvě etapy grantového procesu – první etapa zahrnuje obecnou přípravu projektu (transakce T-G-1 a T-G-2), druhá etapa konkrétní kroky k získání grantu, jeho průběh (který zde není transakcí vyjádřen) a jeho hodnocení.

Druhá etapa procesu zahrnuje množství malých transakcí, popisujících jednotlivé kroky potřebné při přípravě žádosti o grant. Pokud je žádost přijata, proběhne projekt a vznikne jeho hodnocení, které je následně odesláno donorovi. Toto hodnocení je po ukončení transakce T-G-8 vráceno v akci state transakci T-G-3. Pokud žádost není přijata, v rámci transakce T-G-3 je provedena akce revoke promise. Tato podle korektního průchodu procesem vyžaduje revoke všech transakcí T-G-4 – T-G-7, které již proběhly.

Tabulka 3.15: Transakce T-G-0 a T-G-1

ID transakce	T-G-0	T-G-1
Název transakce	Získání grantu	Formulace cíle projektu
Produkt	Úspěšně dokončený grantový projekt	Projektový záměr
Request	Získání grantu, dokončení a vyhodnocení grantového projektu	Požadavek na vytvoření projektu
Promise	Připravený projekt a nalezený vhodný grant	.
State	Zhodnocení celého průběhu procesu	Vytvořený projektový záměr
Accept	Přijetí hodnocení	Potvrzení projektového záměru
Decline	NNO nemá momentálně prostředky, čas, lidi, ... na takový projekt	X
Reject	X	Projektový záměr není správně formulovaný nebo se nehodí k dlouhodobým cílům organizace
Revoke request	X	NNO už nemá zájem o grantový projekt (změnila se situace – získání jiného grantu, personální změny, ...)
Revoke promise	X	X
Revoke statement	X	X
Revoke acceptance	X	Zjištěny problémy s projektovým záměrem

3. PROCESY V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Tabulka 3.16: Transakce T-G-2 a T-G-3

ID transakce	T-G-2	T-G-3
Název transakce	Výběr grantu	Zajištění grantového projektu
Produkt	Zvolený grant	Dokončený a vyhodnocený grantový projekt
Request	Požadavek na výběr grantu	Zajistit grantový projekt pro vybraný grant
Promise	Zobrazení seznamu grantů	Souhlas s řízením grantového projektu
State	Vybraný konkrétní grant	Výsledné hodnocení grantového projektu
Accept	Potvrzení volby grantu	Ukončený grantový projekt
Decline	X	Oslovený nemá zájem o řízení grantového projektu
Reject	Grant není vhodný pro projektový záměr NNO	X
Revoke request	NNO již nemá o grant zájem	X
Revoke promise	X	Problémy během projektu (nebyl získán grant, nebyl vytvořen finanční plán, . . .)
Revoke statement	Grantové řízení skončilo	X
Revoke acceptance	T-G-2	X

Tabulka 3.17: Transakce T-G-4 a T-G-5

ID transakce	T-G-4	T-G-5
Název transakce	Sestavení rozpočtu projektu	Nalezení partnera (nepovinná transakce)
Produkt	Rozpočet grantového projektu	Partner pro grantový projekt
Request	Žádost o vytvoření rozpočtu	Žádost o partnerství v projektu
Promise	Příslib vytvoření rozpočtu	Příslib zvážení partnerství na projektu
State	Připravený rozpočet projektu	Slib partnerství
Accept	Schválení rozpočtu pro projekt	.
Decline	NNO nemůže projekt momentálně ani částečně financovat	Oslovený nemá zájem stát se partnerem
Reject	Nesouhlas s rozpočtem pro projekt	X
Revoke promise	X	NNO již nemá o partnerství zájem (získání jiného partnera, ...)
Revoke statement	X	X
Revoke acceptance	Změnila se finanční situace NNO – jiné výdaje	Oslovený již nemá o partnerství zájem

3. PROCESY V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Tabulka 3.18: Transakce T-G-6 a T-G-7

ID transakce	T-G-6	T-G-7
Název transakce	Shromáždění potřebných dokumentů	Podání žádosti
Produkt	Dokumenty pro grantový projekt	Podaná grantová žádost
Request	Žádost o přípravu dokumentů	Zaslání grantové žádosti
Promise	.	.
State	Připravené dokumenty	Přijetí grantové žádosti
Accept	Převzetí dokumentů	.
Decline	Požadované dokumenty nejsou v archivu	Žádost je špatně formulovaná, chybí potřebné dokumenty
Reject	Předané dokumenty nejsou v pořádku	X
Revoke request	X	X
Revoke promise	X	X
Revoke statement	X	Dodatečně byly zjištěny chyby v grantové žádosti
Revoke acceptance	Jsou potřeba ještě další dokumenty	X

Tabulka 3.19: Transakce T-G-8

ID transakce	T-G-8
Název transakce	Hodnocení projektu
Produkt	Hodnocení projektu
Request	Zaslání hodnotící zprávy projektu
Promise	.
State	Souhlas s hodnocením projektu
Accept	.
Decline	Nesouhlas s hodnocením projektu
Reject	X
Revoke request	X
Revoke promise	X
Revoke statement	V hodnocení byly zjištěny chyby.
Revoke acceptance	X

3.4.3 PSD

Na obrázku 3.8 vidíme PSD diagram grantového procesu. Z důvodu úspory místa jsou transakce zobrazeny pod sebou, přestože by měly T-G-1, T-G-2 a T-G-3 být na stejné úrovni, stejně tak T-G-4 – T-G-8.

Můžeme vidět, že nejprve jsou z T-G-0 zavolány transakce T-G-1 a T-G-2. Jejich pořadí by bylo třeba dodatečně specifikovat za pomoci akčních pravidel, nám stačí, že obě akce budou provedeny před tím, než je provedena akce promise T-G-0. Akce mohou proběhnout i v obráceném pořadí, jak bylo diskutováno již v rámci popisu procesu.

Následně je zavolána transakce T-G-3. Z ní jsou pak spuštěny transakce T-G-4 až T-G-6, následně je vedoucím grantu vytvořena a odeslána přihláška (T-G-7). Pokud je přijata, proběhne projekt, který je poté vyhodnocen a hodnocení odesláno donorovi (T-G-8).

3.4.4 Průchody procesem

V tabulce 3.20 je popsán ideální průchod procesem (je vynechána nepovinná transakce Nalezení partnera T-G-5). Vidíme zde, že nejprve proběhnou T-G-1 a T-G-2 a poté další transakce v rámci T-G-3. Pokud není blíže specifikováno pořadí, v jakém mají transakce proběhnout, může jich probíhat i více zároveň. V tomto případě by mohly zároveň například probíhat transakce T-G-4, T-G-5 a T-G-6. Ve scénáři jsou pro přehlednost transakce uvedeny za sebou, další na stejné úrovni transakčního stromu je volána vždy až po ukončení předchozí.

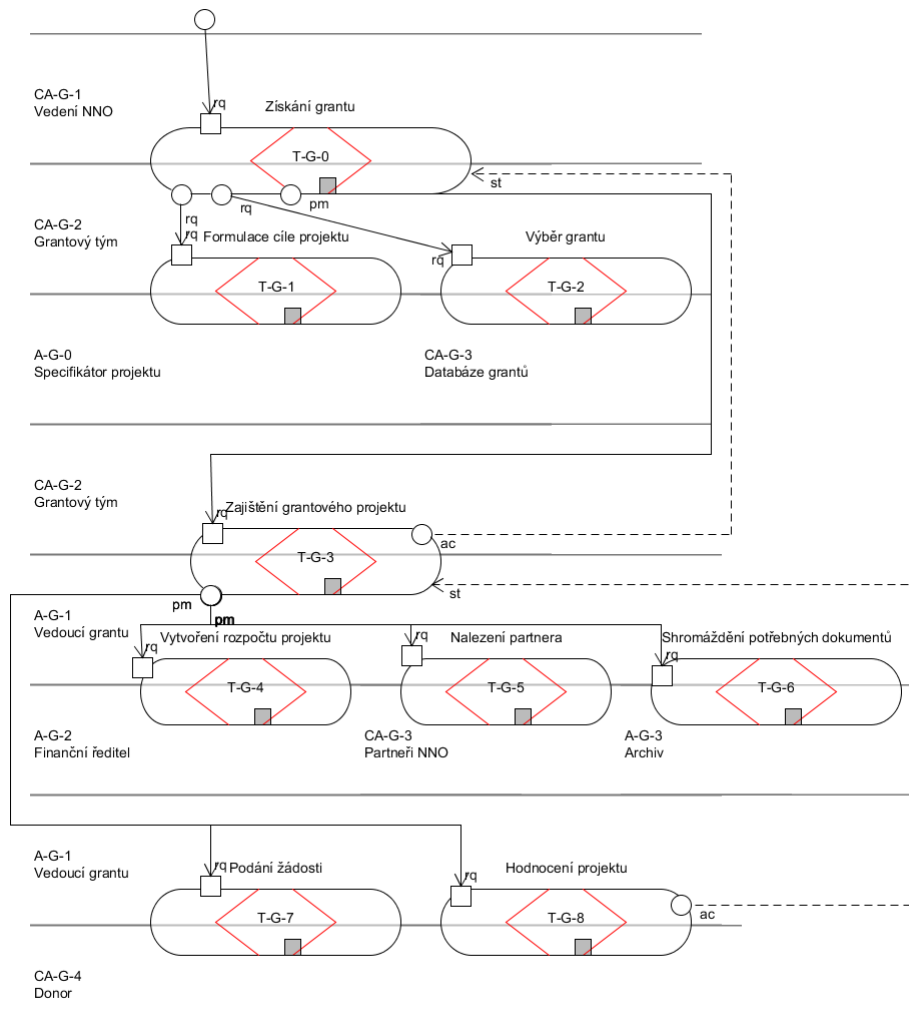
Tabulka 3.20: Scénář průchodu procesem

krok	Transakce	Iniciátor	Akce	Realizátor	
1	T-G-0	CA-G-1	request	CA-G-2	(pokyn k zahájení grantového procesu)
2	T-G-1	CA-G-2	request	A-G-0	Vytvořte projektový záměr
3	T-G-1	A-G-0	promise	CA-G-2	.
4	T-G-1	A-G-0	state	CA-G-2	Zde je návrh projektového záměru
5	T-G-1	CA-G-2	accept	A-G-0	Návrh přijímáme
6	T-G-2	CA-G-2	request	CA-G-3	Rádi bychom si vybrali grant
7	T-G-2	CA-G-3	promise	CA-G-2	(zobrazení seznamu grantů)
8	T-G-2	CA-G-3	state	CA-G-2	(zobrazení detailu vybraného grantu)
9	T-G-2	CA-G-2	accept	CA-G-3	(přijetí vybraného grantu)

3. PROCESY V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

10	T-G-0	CA-G-2	promise	CA-G-1	Máme připravený návrh projektu a vybraný grant
11	T-G-3	CA-G-2	request	A-G-1	Zajistíte vedení grantového projektu pro tento grant a tento projektový záměr
12	T-G-3	A-G-1	promise	CA-G-2	.
13	T-G-4	A-G-1	request	A-G-2	Vytvořte rozpočet pro tento projekt
14	T-G-4	A-G-2	promise	A-G-1	.
15	T-G-4	A-G-2	state	A-G-1	Zde je vytvořený rozpočet
16	T-G-4	A-G-1	accept	A-G-2	Rozpočet přijímám
17	T-G-6	A-G-1	request	A-G-3	Dodejte mi kopie potřebných dokumentů
18	T-G-6	A-G-3	promise	A-G-1	.
19	T-G-6	A-G-3	state	A-G-1	Zde jsou požadované dokumenty
20	T-G-6	A-G-1	accept	A-G-3	.
21	T-G-7	A-G-1	request	CA-G-4	(zaslání žádosti o grant)
22	T-G-7	CA-G-4	promise	A-G-1	.
22	T-G-7	CA-G-4	state	A-G-1	Vaši žádost přijímáme
23	T-G-7	A-G-1	accept	CA-G-4	.
24	T-G-8	A-G-1	request	CA-G-4	(zaslání hodnotící zprávy projektu)
25	T-G-8	CA-G-4	promise	A-G-1	.
26	T-G-8	CA-G-4	state	A-G-1	S hodnocením projektu souhlasíme
27	T-G-8	A-G-1	accept	CA-G-4	.
28	T-G-3	A-G-1	state	CA-G-2	Projekt proběhl a zde je jeho vyhodnocení
29	T-G-3	CA-G-2	accept	A-G-1	Tento grantový projekt ukončujeme jako úspěšný
30	T-G-0	CA-G-2	state	CA-G-1	Projekt proběhl a byl úspěšně vyhodnocen
31	T-G-0	CA-G-1	accept	CA-G-2	.

3.4. Proces získání grantu



Obrázek 3.8: PSD pro procesy spojené se získáním grantu

Pokud by nedošlo v kroku 22 scénáře 3.20 k přijetí žádosti, v rámci korektního průchodu by bylo třeba odvolat transakce, které již proběhly na stejné úrovni transakčního stromu. Pak by byla odvolána celá transakce T-G-3 a v rámci state transakce T-G-0 by bylo vedení NNO sděleno, že projekt nebyl úspěšný.

Přestože odvolávání transakcí se může zdát v běžném procesu nadbytečné, nabývá většího významu, až pokud jsou tyto transakce automaticky převáděny do informačního systému (více v kapitole 4).

3.5 Proces zajištění benefiční akce

Benefiční akce obecně je jakákoliv akce, jejíž výtěžek je použit na dobročinné účely (tedy neslouží k obohacení pořadatele). Benefiční akce mohou mít mnoho různých podob, nejčastěji se jedná o různé kulturní případně sportovní akce (koncerty, divadelní představení, plesy, apod.).

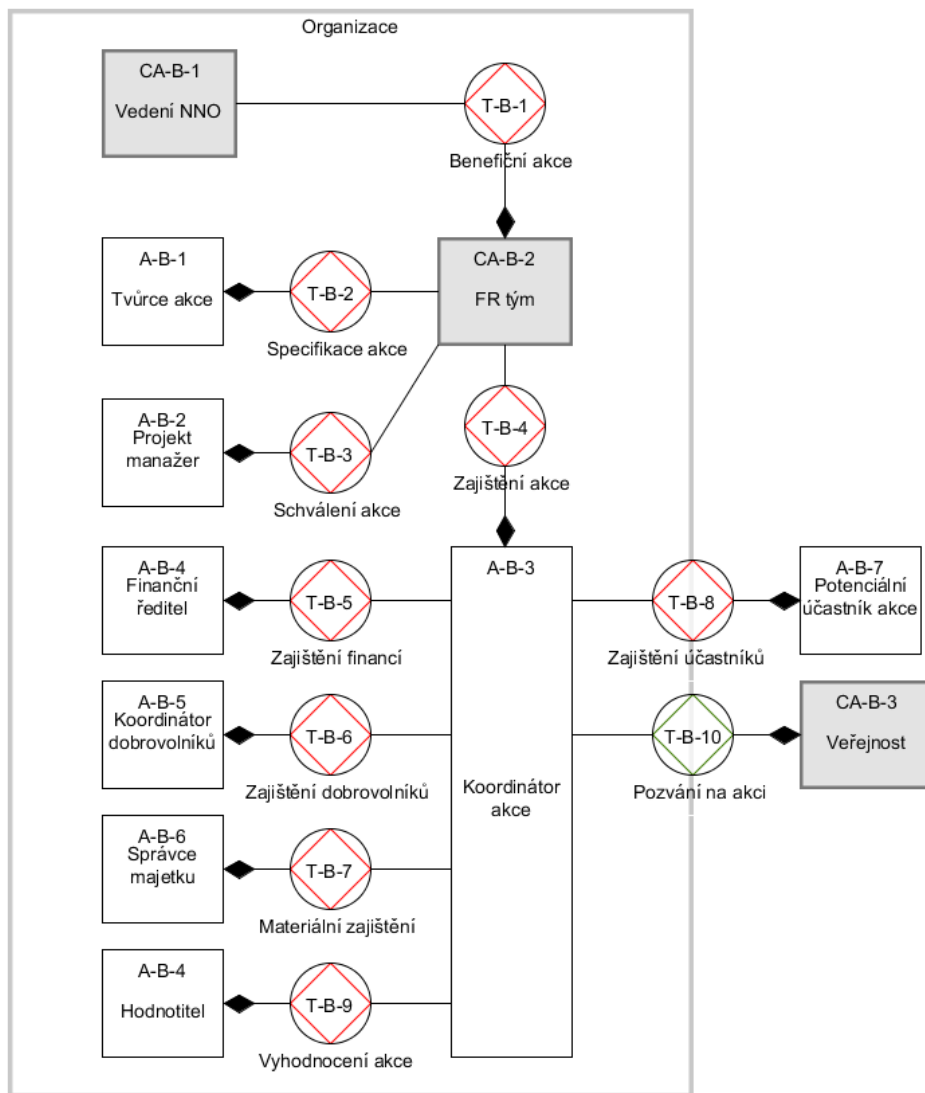
Proces zajištění benefiční akce je velmi podobný procesu získání grantu – až na několik transakcí se jedná v podstatě o stejný proces. Vzhledem k tomuto faktu zde nebudu proces kromě jeho popisu a diagramu ATD podrobněji rozebírat. Proces zahajuje vedení organizace, které vydá pokyn k zajištění benefiční akce (transakce T-B-1). Fundraisingový tým pak následně provede specifikaci akce a nechá ji schválit projektovým manažerem.

Poté, co je akce schválena, je předána vybranému koordinátorovi akce, který zajistí všechno potřebné – finanční a materiální zajištění, dobrovolníky, případně účastníky (zpěváky, hudební skupiny, apod.). Rozešle také informace a pozvánky na akci zvoleným příznivcům organizace.

Můžeme si všimnout, že transakce Zajištění dobrovolníků T-B-6 je totožná s transakcí Zadání práce pro dobrovolníky T-D-3 z kapitoly 3.2.

Po skončení akce dojde k jejímu vyhodnocení a toto hodnocení je pak předáno fundraisingovému týmu v rámci akce state T-B-4 a následně vedení NNO akcí state T-B-1.

3.5. Proces zajištění benefiční akce



Obrázek 3.9: ATD pro procesy spojené s benefiční akcí

3.6 Proces poskytnutí služby

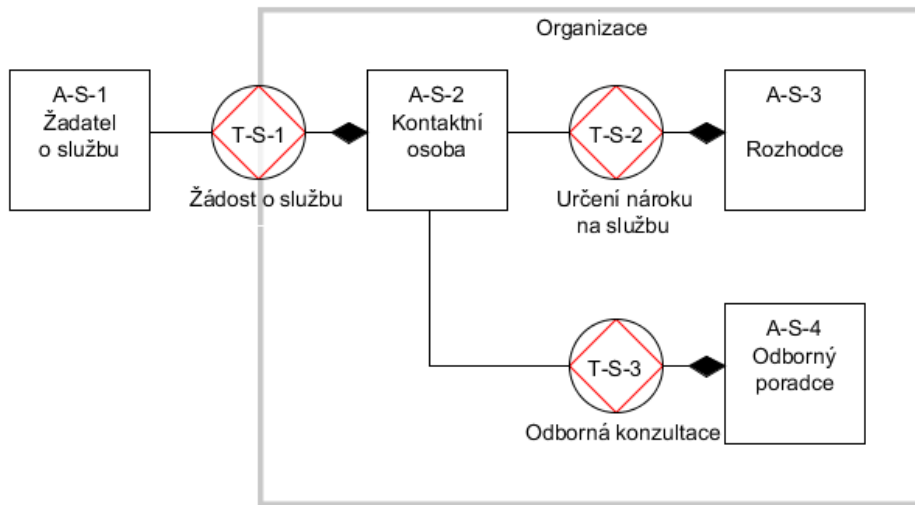
Služby poskytuje v nějaké formě velká část neziskových organizací. Ať už se jedná o odborné konzultace, výuku, zdravotnickou či jinou péči o klienty, proces poskytnutí služby je na obecné rovině stejný. Žadatel daným způsobem zkontaktuje kontaktní osobu NNO (telefonicky, emailem, osobně, . . .) se žádostí o službu. Pokud je služba nějakým způsobem podmíněna (například pouze pro zdravotně postižené), kontaktní osoba může zkontrolovat, zda může být žadateli služba poskytnuta. Pokud jsou všechny podmínky splněny, záleží další průběh procesu na typu poskytované služby.

Kontaktní osoba může žadatele propojit s odborným poradcem (například pro právní či lékařské poradenství), žadatel může být pozván přímo do prostor NNO, kde obdrží službu (jedná se například o denní stacionáře, péče o děti, odlehčovací služby, doučování, apod.), případně být zařazen do seznamu čekatelů na službu (například pokud je žadatelem jiná organizace, která žádá o grant, příspěvek).

Jak je viditelné z předchozího odstavce, nelze přesně specifikovat jednotný popis procesu ani na takto obecné úrovni. Dále proto pro ilustraci popisují proces imaginární organizace poskytující zdarma právní konzultace nezaměstnaným a sociálně slabým lidem. Tento příklad používám pouze pro ilustraci co největšího množství aspektů procesu. V běžných neziskových organizacích poskytujících tento typ služby se obvykle neprovádí kontrola žadatele, nárok na službu mají všichni. Naopak například u organizací poskytujících odlehčovací služby pro zdravotně postižené je třeba doložit zdravotní postižení žadatele. Z tohoto důvodu kombinuji oba aspekty do jedné modelové organizace.

3.6.1 Aktéři a jejich role

Přiřazení aktérů do jednotlivých rolí zde není zcela jednoznačné. Roli odborného poradce může zastávat zaměstnanec NNO, dobrovolník, či zaměstnanec nějaké externí firmy. Roli kontaktní osoby obvykle zastává koordinátor služeb, v některých NNO jako kontaktní osoby fungují přímo lidé, kteří službu poskytují (v ilustračním případě by byl kontaktní osobou přímo právník poskytující konzultaci, jinak se může jednat například o pracovníka linky důvěry).



Obrázek 3.10: ATD pro procesy spojené s poskytnutím služby

3.6.2 Transakce

V tabulkách 3.21 a 3.22 jsou popsány akce v rámci transakcí spojených s poskytnutím služby.

3. PROCESY V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Tabulka 3.21: Transakce T-S-1 a T-S-2

ID transakce	T-S-1	T-S-2
Název transakce	Žádost o službu	Určení nároku na službu
Produkt	Poskytnutá služba	Schválení poskytnutí služby
Request	Žádost o službu	Žádost o určení nároku na službu
Promise	Příslib poskytnutí služby	.
State	Poskytnutí služby	Žadatel má/nemá nárok na službu
Accept	Přijetí služby	.
Decline	Žadatel nemá na službu nárok	X
Reject	X	X
Revoke request	Žadatel již nemá o službu zájem	Žadatel mezitím stáhl žádost o službu.
Revoke promise	X	X
Revoke statement	X	X
Revoke acceptance	X	X

Tabulka 3.22: Transakce T-S-3

ID transakce	T-S-3
Název transakce	Odborná konzultace
Produkt	Odborná konzultace
Request	Žádost o odbornou konzultaci
Promise	.
State	Odborná konzultace
Accept	.
Decline	Tato žádost nespadá do specifikace konzultanta či NNO
Reject	X
Revoke request	Žadatel mezitím stáhl žádost o službu
Revoke promise	X
Revoke statement	X
Revoke acceptance	X

3.6.3 PSD

Na obrázku 3.11 je zobrazen PSD diagram procesu žádosti o službu. Vidíme zde, že předtím, než proběhne akce promise T-S-1, je (nepovinně, jak je vidět z anotace 0..1) zavolán request na transakci T-S-2. Stejně tak po akci promise T-S-1 může proběhnout transakce T-S-3.

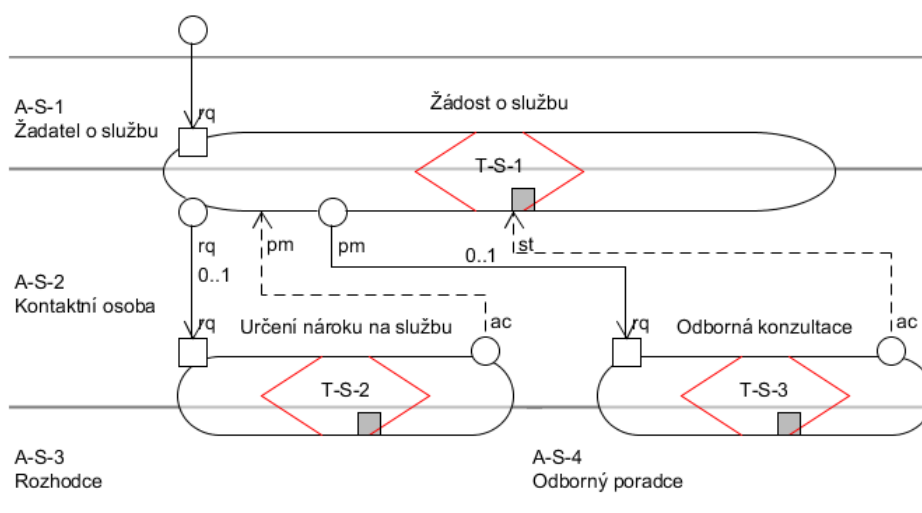
3.6.4 Průchody procesem

Nejjednodušší průchod procesem je za předpokladu, že službu poskytuje přímo kontaktní osoba a nárok na službu mají všichni žadatelé. V tomto případě proběhne pouze transakce T-S-1 (tabulka 3.23).

Pokud je třeba určit, zda má žadatel nárok na službu, proběhne transakce T-S-2 ještě před akcí promise transakce T-S-1 (tabulka 3.24).

Po kroku 6 může buď následovat poskytnutí služby stejně jako v bodech 3 a 4 tabulky 3.24, nebo následuje transakce T-S-3 (tabulka 3.25).

Pokud žadatel nemá na službu nárok, transakce proběhne stejně jako ve scénáři 3.24, jen v bodě 6 bude akce místo promise, decline. Transakce T-S-2 se nezmění, jejím výsledkem není schválení žadatele, ale rozhodnutí o tom, zda má žadatel na službu nárok, nebo ne (tabulka 3.26).



Obrázek 3.11: PSD pro procesy spojené s poskytnutím služby

3. PROCESY V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Tabulka 3.23: Scénář průchodu procesem při využití pouze T-S-1

krok	Transakce	Iniciátor	akce	Realizátor	
1	T-S-1	A-S-1	request	A-S-2	Rád bych požádal o službu
2	T-S-1	A-S-2	promise	A-S-1	Ano, službu Vám poskytneme.
3	T-S-1	A-S-2	state	A-S-1	(poskytnutá služba)
4	T-S-1	A-S-1	accept	A-S-2	Děkuji za službu

Tabulka 3.24: Scénář průchodu procesem při využití T-S-1 a T-S-2

krok	Transakce	Iniciátor	akce	Realizátor	
1	T-S-1	A-S-1	request	A-S-2	Rád bych požádal o službu
2	T-S-2	A-S-2	request	A-S-3	Má tento žadatel nárok na službu?
3	T-S-2	A-S-3	promise	A-S-2	(tacitní)
4	T-S-2	A-S-3	state	A-S-2	Tento žadatel má nárok na službu
5	T-S-2	A-S-2	accept	A-S-3	(tacitní)
6	T-S-1	A-S-2	promise	A-S-1	Ano, službu Vám poskytneme.
7	T-S-1	A-S-2	state	A-S-1	(poskytnutá služba)
8	T-S-1	A-S-1	accept	A-S-2	Děkuji za službu

Tabulka 3.25: Scénář průchodu procesem přes všechny transakce

krok	Transakce	Iniciátor	akce	Realizátor	
kroky 1-6 scénáře 3.24					
7	T-S-3	A-S-2	request	A-S-4	Žadatel požaduje odbornou konzultaci
8	T-S-3	A-S-4	promise	A-S-2	(tacitní)
9	T-S-3	A-S-4	state	A-S-2	(poskytnutí konzultace)
10	T-S-3	A-S-2	accept	A-S-4	(tacitní)
11	T-S-1	A-S-2	state	A-S-1	(poskytnutá služba)
12	T-S-1	A-S-1	accept	A-S-2	Děkuji za službu

Tabulka 3.26: Scénář průchodu procesem při odmítnutí služby

krok	Transakce	Iniciátor	akce	Realizátor	
kroky 1-5 scénáře 3.24					
6	T-S-1	A-S-2	decline	A-S-1	Ne, službu Vám nemůžeme poskytnout.
7	T-S-1	A-S-1	quit	A-S-2	Dobře, děkuji.

Přestože se může stát, že než proběhne rozhodnutí, zda má žadatel na službu nárok, ztratí dotyčný o službu zájem. Správně by tedy měl mít možnost provést akci `revoke-request`. Bohužel v rámci transakčního axiomu není už tato akce možná, pokud začaly probíhat transakce v rámci podstromu. Jakmile se tedy začne o žadateli rozhodovat (je spuštěna T-S-2), nelze už provést odvolání žádosti a transakce musí proběhnout.

3.7 Shrnutí

V kapitole jsem popsala procesy typické pro neziskové organizace. Při popisování jsem se snažila zachovat co největší obecnost, aby bylo možné proces přizpůsobit libovolné organizaci. Procesy popisují diagramy ATD, které poskytují obecný přehled o transakcích a rolích aktérů, a diagramy PSD, které umožňují vidět návaznost jednotlivých transakcí. Pro popis průchodů procesem využívám tabulek se scénáři, popisující jednotlivé akce v rámci transakcí. Tyto scénáře jsou přepisem simulací z modelovacího nástroje pro DEMO (viz kapitola 5).

DEMO model jako základ informačního systému

Neziskové organizace mají, stejně jako běžné firmy a společnosti, velké množství procesů. Jak jsem již vysvětlila v kapitole 3, vytvoření DEMO modelu zahrnující všechny tyto procesy by bylo extrémně komplexní, navíc bychom nemohli zachovat takovou úroveň obecnosti, aby zahrnovala všechny neziskové organizace. To, že v rámci modelu zmiňuji jen vybrané procesy, tedy neznamená, že by ostatní procesy v neziskových organizacích neexistovaly, nebo nebyly důležité. NNO má stejně jako každá jiná organizace procesy řízení, správy zdrojů, HR procesy, a mnoho dalších. Tyto procesy nemusejí být explicitně specifikovány, jejich účastníci si nemusí být ani vědomi, že se nějakého procesu účastní, přesto však postupují podle nějakého plánu či zvyklosti.

Model vytvořený v rámci této práce je tedy určen především pro podpůrné procesy zabývající se komunikací s dárci, dobrovolníky a jinými příznivci organizace, pro správu vnitřních projektů organizace a pro evidenci a komunikaci s případnými klienty. Z tohoto stručného popisu můžeme vidět, že se vlastně jedná o hrubý model systému typu CRM.

Systémy CRM (Customer Relationship Management, Správa vztahů se zákazníky) jsou speciálním druhem informačních systémů, určených specificky pro evidenci zákazníků a veškerých kontaktů s nimi. Tyto systémy mohou samozřejmě hrát i mnoho jiných rolí, obvykle se jedná o modulární systém, do kterého lze za pomoci pluginů doplnit skoro libovolnou další funkčnost. Do systému lze tak dosadit například správu projektů, dodavatelů, nebo interního vývoje.

Hlavní výhodou využití systému CRM je centralizace veškerých informací. Nestane se tak, že by každý prodejce měl své vlastní kontakty, a po odchodu dotčeného prodejce ze společnosti by s ním odešly i tyto kontakty. Vše je na jednom místě a každý s příslušným oprávněním má k těmto informacím přístup. Pokud je systém správně nastaven a především správně používán, lze pak například ke každému zákazníkovi zjistit všechny jeho objednávky,

stížnosti, každý kontakt, který s ním společnost měla.

V rámci této práce jsem vytvořila obecný model požadavků na podpůrný systém typu CRM. Jednotlivé skupiny požadavků vycházejí z popsaných procesů a transakcí. Díky principům metodiky DEMO máme již v rámci popisu procesů popsány i role aktérů a vazby mezi nimi, což pak umožňuje snadnější specifikaci uživatelských rolí. Zároveň jsou popsány nejen jednotlivé procesy, ale i vazby mezi nimi.

Popsané požadavky lze libovolně kombinovat v závislosti na potřebách konkrétní organizace a takto sestavit systém „na míru“.

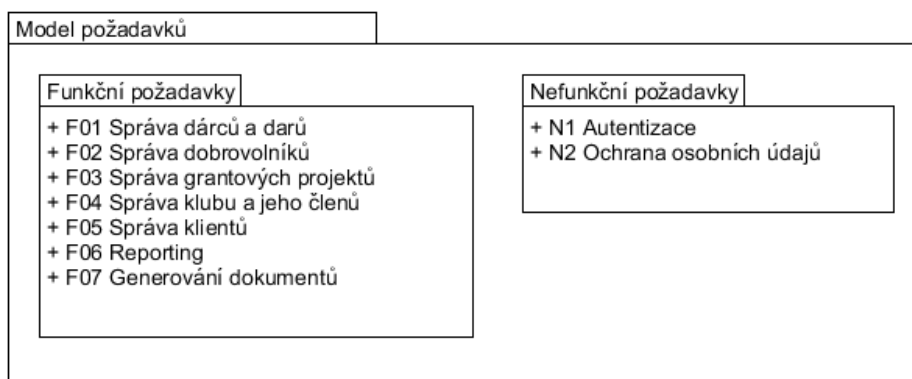
4.1 Specifikace požadavků

Požadavky na podpůrný informační systém vycházející z DEMO modelů procesů uvedených v kapitole 3 lze rozdělit do několika skupin, popsaných na obrázku 4.1.

4.1.1 Funkční požadavky

Funkční požadavky specifikují, jaké akce bude systém umožňovat. Ke každému obecnému okruhu požadavků jsou uvedeny konkrétní požadavky na systém.

- **F1 Správa dárců a darů**
 - F1-1 Evidence dárců – Systém bude umožňovat přidávat a odebírat dárců a upravovat informace o nich.
 - F1-2 Evidence darů – Systém bude umožňovat přidávat dary (manuálně nebo automaticky skrz propojení s bankovním účtem nebo darovacími portály) a přiřazovat je k jednotlivým dárcům.



Obrázek 4.1: Model požadavků

- F1-3 Evidence kontaktů s dárci – Systém bude umožňovat evidovat interakci, kterou NNO s dárcem měla (schůzky, telefonáty, apod.).
- F1-4 Hromadné oslovování dárců – Systém bude umožňovat hromadně odesílat emaily vybraným dárcům.

- **F2 Správa dobrovolníků**

- F2-1 Evidence dobrovolníků – Systém bude umožňovat přidávat a odebírat dobrovolníky a aktualizovat informace o nich.
- F2-2 Evidence práce dobrovolníků – Systém bude umožňovat evidovat práci, kterou dobrovolníci odvedli.
- F2-3 Hromadné oslovování dobrovolníků – Systém bude umožňovat hromadně odesílat emaily vybraným dobrovolníkům.

- **F3 Správa projektů**

- F3-1 Evidence projektů – Systém bude umožňovat vytvářet a spravovat projekty.
- F3-2 Správa úkolů – Systém bude umožňovat vytvářet úkoly v rámci projektů a přiřazovat je ke konkrétním uživatelům.
- F3-3 Přiřazení dobrovolníků – Systém bude umožňovat přiřazovat dobrovolníky k projektu.

- **F4 Správa klubu a jeho členů**

- F4-1 Evidence členů klubu – Systém bude umožňovat přidávat a odebírat členy klubu a aktualizovat informace o nich.
- F4-2 Evidence kontaktů se členem klubu – Systém bude umožňovat evidovat veškerou interakci se členem klubu.
- F1-4 Hromadné oslovování členům klubu – Systém bude umožňovat hromadně odesílat emaily vybraným členům klubu.

- **F5 Správa klientů**

- F5-1 Evidence klientů – Systém bude umožňovat přidávat a odebírat klienty a aktualizovat informace o nich.
- F5-2 Evidence kontaktů s klienty – Systém bude umožňovat evidovat veškerou interakci s klientem.

- **F6 Reporting**

- F6-1 Filtrování – Systém bude umožňovat filtrování nad vybranými entitami. Kromě předem připravených filtrů bude mít uživatel možnost i vytváření vlastních filtrů.

- F6-2 Reporting – Systém bude umožňovat vytváření reportů podle nastavení uživatele a jejich export do zvoleného formátu.

- **F7 Generování dokumentů**

- F7-1 Generování dokumentů – Systém bude umožňovat generovat dokumenty a emaily na základě vložených šablon. Do šablony bude možnost vložit jakékoliv pole ze zvolené entity.

4.1.2 Nefunkční požadavky

Nefunkční požadavky jsou takové požadavky, které nemají přímý vliv na funkčnost systému, ale přesto jsou pro jeho správné fungování důležité. Zde jsou uvedeny dva nejdůležitější, individuální organizace pak mohou samozřejmě mít své vlastní další požadavky (často se uvádí například grafické rozhraní nebo požadavky na maximální dobu odezvy databáze).

- **N1 Autentizace**

- Systém bude při přístupu vyžadovat bezpečné heslo o délce alespoň 8 znaků.

- **N2 Ochrana osobních údajů**

- Systém bude zabezpečovat, že s osobními daty bude nakládáno v souladu se zákonem 101/2000 Sb. (zákon o ochraně osobních údajů).

4.2 Transakce a požadavky

V této části práce popisují, jak jsou konkrétně jednotlivé transakce zastoupeny v požadavcích na systém. Samozřejmě ne všechny transakce systém využívají, případně ho využívají jen okrajově, například k zaznamenání výsledku transakce do systému.

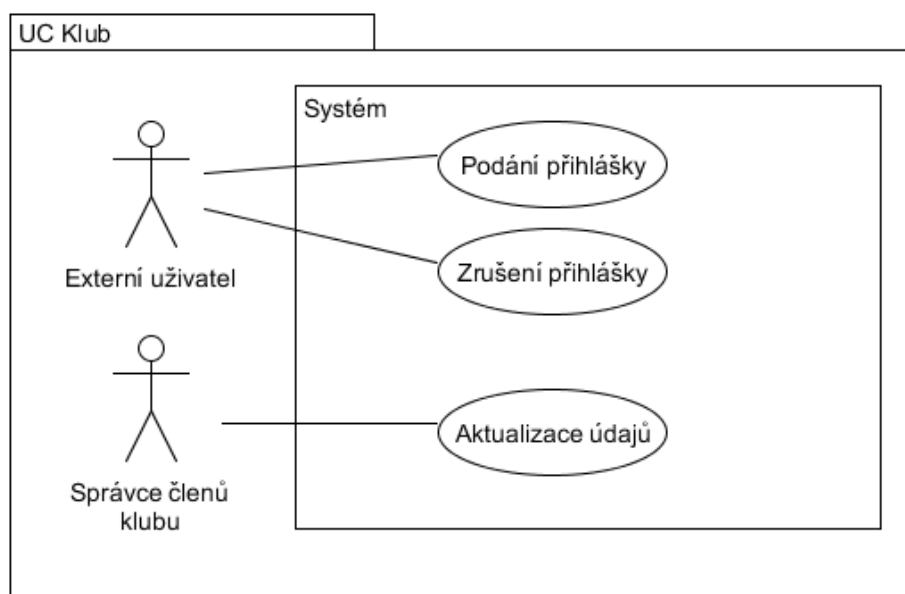
4.2.1 Procesy spojené s klubem

Tyto transakce jsou zahrnuty v rámci požadavku F4 – Správa klubu a jeho členů. Transakce Posouzení žádosti a Přijímací pohovor probíhají mimo systém, do systému je pak pouze zanesen jejich výsledek. Přiřazení transakcí k požadavkům je popsáno v tabulce 4.1.

Na obrázku 4.2 jsou naznačeny případy užití systému pro procesy spojené s klubem NNO. Externí uživatel (potenciální nebo současný člen klubu) nevyužívá přímo systém, ale nějaký styčný bod (například webový formulář), který pak následně se systémem komunikuje.

Tabulka 4.1: Přiřazení transakcí spojených s klubem NNO k požadavkům

Kód transakce	Název transakce	Kód požadavku	Požadavek
T-K-1	Podání přihlášky	F4-1	Evidence členů klubu
T-K-2	Posouzení žádosti	(F4-2)	Evidence kontaktů se členem klubu
T-K-3	Příjímací pohovor	(F4-2)	Evidence kontaktů se členem klubu
T-K-4	Žádost o příspěvek	F4-1	Evidence členů klubu
T-K-5	Zrušení členství	F4-1	Evidence členů klubu



Obrázek 4.2: Případy užití - klub NNO

4.2.2 Procesy spojené s dobrovolníky

Tyto transakce jsou zahrnuty především v rámci požadavku F2 – Správa dobrovolníků. Přiřazování dobrovolníků k projektům je pak zachyceno v rámci správy projektů (F3-3). Přiřazení transakcí k požadavkům je popsáno v tabulce 4.2.

Na obrázku 4.3 jsou zobrazeny příklady případů užití pro procesy spojené s dobrovolníky.

4.2.3 Fundraisingové procesy

Transakce popisující procesy fundraisingu jsou popsány především v rámci požadavku F1 – Správa dárců a darů. Výběr potenciálních dárců k oslovení probíhá mimo prostředí systému. Dárci mohou být do systému zadáni už při prvním oslovení (i když například darovat odmítnou), nebo až při přijetí prvního daru od nich, v závislosti na interním nastavení konkrétní organizace.

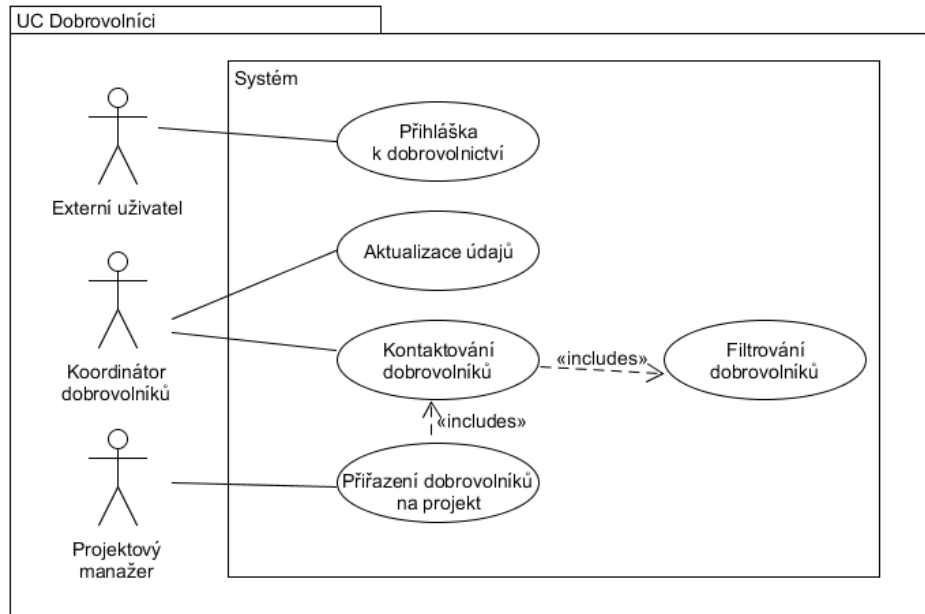
Transakce T-F-6 Předání informací je podporována požadavky na hromadné oslovení dárců, dobrovolníků a členů klubu.

Přiřazení transakcí k požadavkům je popsáno v tabulce 4.3.

Na obrázku 4.4 jsou zobrazeny některé případy užití systému spojené s procesy fundraisingu. Externí uživatel nevyužívá přímo systém, ale systém je propojený s různými darovacími kanály (bankovní účet, dárcovské SMS, apod.). V případě poskytnutí daru pak systém sám spojí dar s konkrétním dárcem, pokud je dotyčný v systému evidován.

Tabulka 4.2: Přiřazení transakcí spojených s dobrovolníky k požadavkům

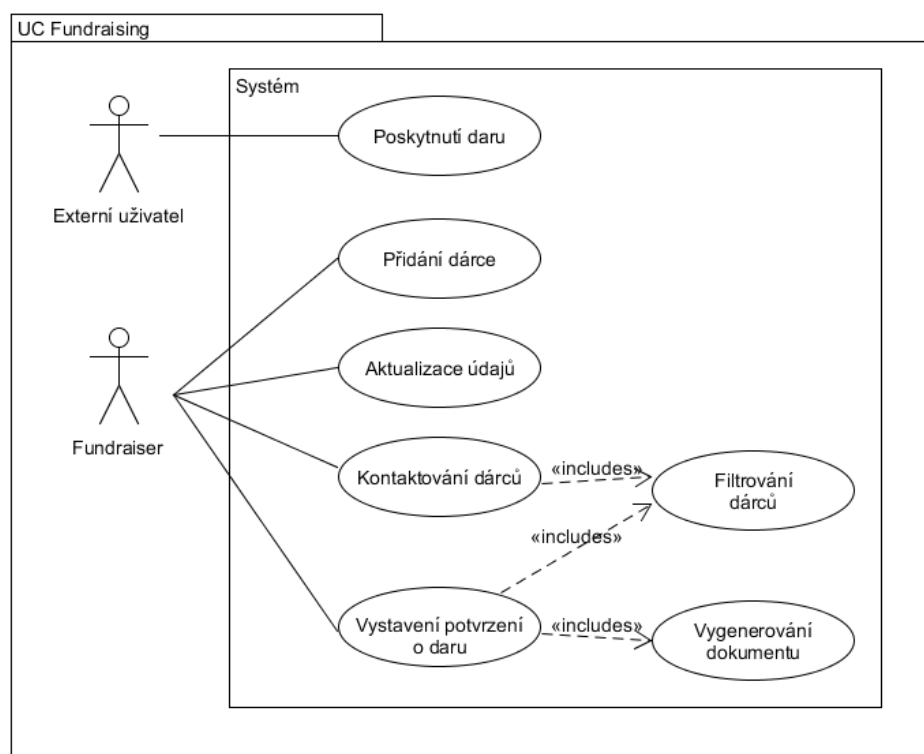
Kód transakce	Název transakce	Kód požadavku	Požadavek
T-D-1	Nabídka dobrovolnictví	F2-1	Evidence dobrovolníků
T-D-2	Žádost stát se dobrovolníkem	F2-1	Evidence dobrovolníků
T-D-3	Zadání práce pro dobrovolníky	F3-3	Přiřazení dobrovolníků
T-D-4	Žádost o pomoc	F2-3	Hromadné oslovování dobrovolníků



Obrázek 4.3: Případy užití - dobrovolníci

Tabulka 4.3: Přiřazení transakcí spojených s fundraisingem k požadavkům

Kód transakce	Název transakce	Kód požadavku	Požadavek
T-F-1	Výběr potenciálních dárců	x (F1-1)	Není podporováno systémem
T-F-2	Žádost o dar	(F1-3)	
T-F-3	Nabídka daru	F1-2, F1-3	
T-F-4	Vystavení potvrzení o daru	F7-1	Generování dokumentů
T-F-5	Vytvoření fundraisingové kampaně	F3-1	Evidence projektů
T-F-6	Předání informací	(F1-4, F2-3, F4-3)	



Obrázek 4.4: Případy užití - fundraising

4.2.4 Proces získání grantu

Transakce popisující proces získání grantu jsou ve velké míře prováděny mimo systém, do systému jsou pak zanášeny pouze jejich výsledky v rámci aktualizace grantového projektu. Přiřazení transakcí k požadavkům je popsáno v tabulce 4.4.

Případy užití u procesu získání grantu jsou vlastně jen dva – vytvoření projektu a jeho aktualizace. Aktualizace zahrnuje evidenci dokumentace projektu, procházení jednotlivými fázemi, i závěrečné hodnocení (obrázek 4.5).

4.2.5 Proces poskytnutí služby

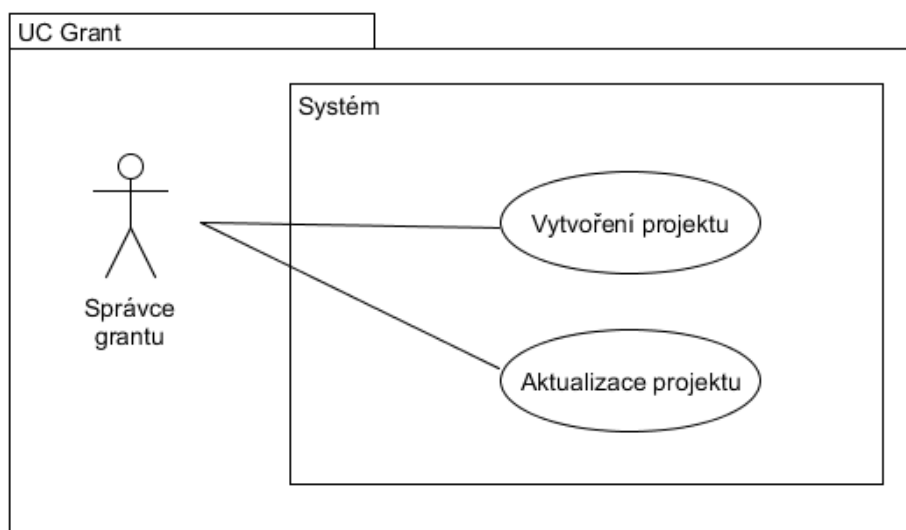
Požadavek F5 obecně popisuje evidenci klientů a komunikace s nimi. To, k čemu bude konkrétně systém využíván, je pak už na dané organizaci. Přiřazení transakcí k požadavkům je popsáno v tabulce 4.5.

Tabulka 4.4: Přiřazení transakcí spojených se získáním grantu k požadavkům

Kód transakce	Název transakce	Kód požadavku	Požadavek
T-G-1	Formulace cíle projektu	F3-1	Evidence projektů
T-G-2	Výběr grantu	X	Není podporováno systémem
T-G-3	Zajištění grantového projektu	F3-2	Správa úkolů
T-G-4	Sestavení rozpočtu projektu	X	Není podporováno systémem
T-G-5	Nalezení partnera	X	Není podporováno systémem
T-G-6	Shromáždění potřebných dokumentů	X	Není podporováno systémem
T-G-7	Podání žádosti	X	Není podporováno systémem
T-G-8	Hodnocení projektu	X	Není podporováno systémem

Tabulka 4.5: Přiřazení transakcí spojených s poskytnutím služby k požadavkům

Kód transakce	Název transakce	Kód požadavku	Požadavek
T-S-1	Žádost o službu	F5-1, F5-2	
T-S-2	Určení, zda má žadatel nárok	X	Není podporováno systémem
T-S-3	Odborná konzultace	F5-2	Evidence kontaktů s klienty



Obrázek 4.5: Případy užití - získání grantu

4.3 Shrnutí

V rámci kapitoly jsem popsala model podpůrného informačního systému založený na procesech popsaných v kapitole 3. Vytvoření modelu bylo velmi usnadněno předchozím mapováním procesů za pomoci metodiky DEMO. Za pomoci DEMO jsem popsala nejen procesy a jejich průběh, ale i uživatelské role a vztahy mezi nimi, nebo propojení procesů mezi sebou. Díky tomu není třeba vytvářet velké množství UML diagramů popisujících systém - Business Process Model může být nahrazen již vytvořenými diagramy ATD a PSD a případy užití jsou popsány jednotlivými transakcemi. Pokud bychom při modelování organizace zacházeli do větších podrobností a využili například i Object Fact Diagram (OFD) a Bank Contents Table (BCT), snadno bychom je mohli převést na doménový a datový model systému. Můžeme tedy říci, že zmapování organizace pomocí metodiky DEMO značně usnadňuje modelování podpůrného systému UML diagramy.

Vhodnost využití DEMO a BPMN

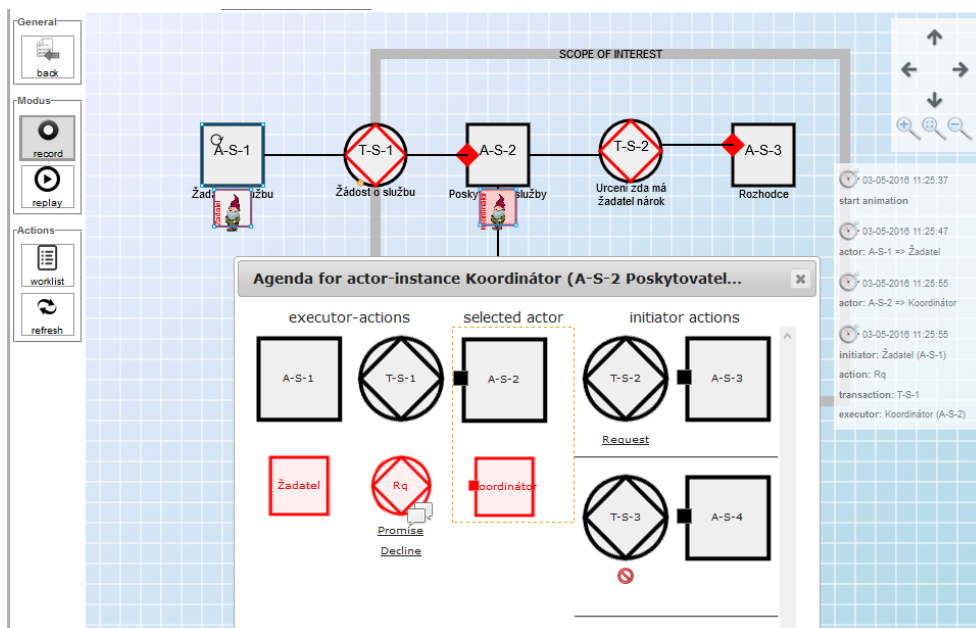
Existuje několik prací, které se zabývají porovnáváním metodiky DEMO s BPMN, případně s dalšími metodikami. Zároveň začínají vznikat i práce zabývající se jejich vzájemným převodem, například diplomová práce Ondřeje Mráze, která se zabývá možnostmi automatizovaného převodu transakcí z metodiky DEMO do procesů v BPMN [32]. Přesto DEMO prozatím zůstává novým tématem a literatury na toto téma je prozatím poskrovnu.

Nelze říci, že by DEMO metodika byla lepší nebo horší než například BPMN. Velmi záleží na tom, co konkrétně chceme popsat, pro koho má být popis určen, jak moc podrobný má být, apod. DEMO popisuje organizaci především z pohledu lidí-aktérů a komunikace mezi nimi. BPMN se zaměřuje na konkrétní proces a popisuje jeho průběh z hlediska změn stavů jednotlivých objektů nebo prostředí (podání přihlášky, sestavení výrobku, . . .), přičemž tyto změny mohou či nemusí být přiřazeny ke konkrétním aktérům.

Výhodou BPMN je možnost transformovat metamodel přímo do kódu, spustitelného v rámci libovolného BPM engine. Z vytvořeného diagramu se tak snadno stává proces, který je součástí informačního systému. BPMN je rovněž více technicky zaměřené – v diagramu lze například zobrazit propojení a komunikaci s databázemi či jinými systémy.

Pro DEMO existuje modelovací nástroj s možností simulace, který je neustále aktualizován a rozšiřován [33] (screenshot nástroje během simulace procesu poskytnutí služby je na obrázku 5.1). V rámci tohoto nástroje lze vytvořit model procesu za pomoci diagramů ATD a PSD a následně spustit simulaci. Simulace prochází každou akcí každého aktéra přesně podle transakčního axiomu a umožňuje tak modelovat různé možnosti průchodu procesem. Simulátoru lze využít ke snadné komunikaci procesního analytika s osobami zodpovědnými za proces. Jednoduše lze prozkoumat i ty nejméně pravděpodobné možnosti a diskutovat, zda opravdu mohou či nemohou nastat. Další možností využití simulátoru je zaškolení nových pracovníků – předvedení standardního prů-

5. VHODNOST VYUŽITÍ DEMO A BPMN



Obrázek 5.1: Modelovací nástroj během simulace

chodu procesem a různých dalších možností, které mohou nastat („Co mám udělat, pokud se v tomto okamžiku stane tohle?“).

Na rozdíl od BPMN víme pouze o jednom modelovacím nástroji, který zvládne DEMO diagramy nejen vytvářet, ale i simulovat průběh procesu. Prozatím zde bohužel není možnost převádět diagramy do spustitelného kódu v rámci nějakého engine, tým ForMetis [34], který stojí za modelovacím nástrojem, už ale na vytvoření engine pracuje.

Výhodou DEMO je i to, že si členové organizace ujasní své role. V rámci práce jsem seznam aktérů a k nim přiřazených rolí ve většině případů neuváděla, protože je to věc závislá na konkrétní organizaci. Seznam rolí, které se transakcí účastní, pomáhá organizaci přemýšlet nad otázkami typu: „Opravdu máme člověka, který je za tuto konkrétní věc zodpovědný?“, „Může roli X zastávat stejná osoba, která už zastává roli Y?“, apod.

Z vlastní zkušenosti získané při konzultacích modelu s pracovníky neziskových organizací mohu říct, že nezasvěcenému uživateli je zpočátku obtížné vysvětlit princip transakcí a akcí v rámci transakčního axiomu. Poté se už ale projevují spíše výhody metodiky DEMO. Díky transakčnímu axiomu lze při konzultaci projít všechny možnosti procesu, zjistit za jakých okolností (a zda vůbec) mohou nastat například akce reject či decline. Zpětná vazba od pracovníků NNO byla velmi užitečná - graf ATD jim připadal celkem přehledný, naopak PSD vůbec. Při úvodních rozhovorech měli problém s pojmenováváním rolí, které se účastní jednotlivých transakcí - odlišení role od aktéra, který

ji vykonává, pro ně bylo obtížné pochopit.

Z výše uvedeného popisu je patrné že BPMN a DEMO se v pohledu na proces velmi liší. Analýza organizací je v současnosti zaměřená spíše na popis jednotlivých procesů, takže je spíše využívána metodika BPMN (popřípadě metodiky jí podobné). K tomu, aby se mohla rozšířit metodika DEMO, muselo by dojít k celkové změně pohledu na procesní analýzu. Hlavní pozornost by se musela přesunout z toho „jak a které věci se dějí“ na „kdo s kým o věcech komunikuje“.

5.1 Komplexnost metodiky DEMO

Metodika DEMO je velmi komplexní a pro diplomanta bez zkušeností s obdobnou metodikou bylo seznámení s ní relativně komplikované. Obzvláště PSI-teorie, na které je metodika postavená, je velmi podrobná a některé její část se zabývají tématy, které s informatikou a procesní analýzou na první pohled vůbec nesouvisí (především axiom odlišnosti mapující lidské schopnosti).

Problém s porozuměním spočívá především v hluboce zakořeněném pohledu na procesní analýzu. DEMO metodika vyžaduje úplně jiný pohled na věc, na který je těžké „přepnout“. Znalost BPMN a obdobných metodik mapování procesů tedy pochopení DEMO spíše komplikuje.

Dalším problémem při zkoumání této metodiky pro mě bylo to, že prozatím existuje jen velmi malé množství literatury a příkladů použití DEMO v praxi. Ve výsledku to znamenalo, že skoro všechny mnou nalezené články, studie i příklady byly jen opisem z knih a prací profesora Dietze, nepřinášely žádné nové informace či pohled na věc.

Pro porozumění metodice mi hodně pomohly materiály předmětu MI-MEP. Absolvování tohoto předmětu považuji za velmi přínosné pro pochopení základů PSI-teorie a metodiky DEMO.

Dalším velmi dobrým zdrojem pro porozumění základním diagramům metodiky je výše zmiňovaný modelovací nástroj. V něm lze vytvořit ATD diagramy procesů, které jsou pak automaticky převedeny do základního PSD diagramu. Ten lze dále upravovat podle konkrétních potřeb procesů. Důležitou výhodou simulátoru je validace diagramu již během vkládání a editace prvků, nástroj jednoduše neumožní vytvoření nekorektního diagramu.

Při simulaci pak uživatel jasně vidí, jak přesně na sebe akce v transakcích mohou navazovat, kdy je povoleno využití revoke a kdy ne. Na simulaci se také zřetelně projevují změny provedené v PSD diagramu, uživatel díky tomu vidí význam kardinalit a parcialit u volání transakcí, nebo nastavení stavu, z jakého je další transakce volána.

Přestože materiálů o metodice DEMO není mnoho (a z těch existujících jsou díky vývoji metodiky již některé zastaralé), jsou velmi kvalitně a srozumitelně zpracované. Díky tomu není pochopení metodiky obtížné, pokud je člověk ochoten pozměnit svůj pohled na analýzu procesů a celé organizace.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo podrobně popsat metodiku DEMO, porovnat ji s ostatními běžně využívanými metodikami a vytvořit pomocí ní obecný procesní model neziskové organizace. Všechny tyto cíle se mi podařilo naplnit.

V první kapitole popisují historii a vývoj mapování byznys procesů. Podrobněji zde popisují metodiky UML (jeho část zaměřenou na popis procesů), BPMN a především metodiku DEMO. V rámci popisu DEMO představují její historii, teorie, na kterých je založena, a notaci grafů využitých v této práci. Součástí kapitoly je i vysvětlení způsobu, jakým popisují procesy v kapitole 3.

Ve druhé kapitole se zaměřuje na neziskové organizace. Popisují jejich rozdělení podle zákonů České republiky a hledám společné prvky. V rámci kapitoly se také věnuji stavu mapování procesů v neziskových organizacích a problémů s ním spojených.

Třetí kapitola podrobně popisuje vybrané procesy typické pro neziskové organizace. Procesy jsou zde popsány slovně, za pomoci vybraných diagramů z DEMO metodiky a pro ilustraci i pomocí různých scénářů průchodu procesem.

Ve čtvrté kapitole představují model požadavků na podpůrný informační systém, který je postaven na procesech popsaných ve třetí kapitole. K jednotlivým transakcím, pokud by měly být systémem podporovány, přiřazují konkrétní požadavky v rámci modelu. Popis je doplněn vybranými diagramy případů užití.

Pátá kapitola shrnuje výhody i nevýhody metodiky DEMO oproti BPMN. Také se zde zabývám (z mého pohledu) obtížností pochopení metodiky a popisují možnosti, které by čtenáři měly případné studium metodiky usnadnit.

Tato práce by měla dát čtenáři přehled o základech metodiky DEMO a teorií, na kterých je metodika postavená. Hlavním výstupem je obecný popis procesů typických pro neziskové organizace a model informačního systému, který je na těchto procesech založen. V rámci práce popisují po konzultaci s vedoucím práce pouze vybrané procesy, popis všech procesů probíhajících v NNO by byl neúměrně komplikovaný a rozsáhlý. Při popisu procesů se sna-

žím zachovávat co největší obecnost. Informace o procesech jsou zkompileované a zobecněné z mnoha různých organizací. Při implementaci konkrétního informačního systému lze jednotlivé části upravit podle požadavků organizace.

Model vytvořený v rámci práce lze využít jako podklad pro konzultanty, kteří se zabývají zaváděním informačních systémů do neziskových organizací. Umožňuje pokrýt diskuzí všechna potřebná témata, nastoluje otázky rozdělení rolí v organizaci a v neposlední řadě umožňuje využít simulaci procesů v modelovacím nástroji DEMO.

Při psaní této práce jsem získala velké množství nových informací a především nový pohled na možnosti analýzy procesů a organizací jako celku. Zjistila jsem, že přestože metodika DEMO vypadá na první pohled velmi komplikovaně, ve skutečnosti dává její pohled na věc v mnoha případech mnohem větší smysl, než klasická procesní analýza. Velmi oceňuji, že jsem měla možnost spolupracovat s organizací CRM pro neziskovky a jejím prostřednictvím i s mnoha dalšími neziskovými organizacemi z celé České republiky. Komunikace s nimi byla sice náročná, ale velmi cenná zkušenost.

Literatura

- [1] Ninjatacoshell: File:Therblig (English).svg. Únor 2012, [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Therblig_\(English\).svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Therblig_(English).svg)
- [2] Hořčica, A.: Procesní modely v BPMN. Listopad 2011, [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://bpmn.horcica.cz/2011/11/jestejednou-pizza/>
- [3] Kevin P. McCormack, W. C. J.: *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*. CRC Press, 2001, ISBN 9781574442946.
- [4] John P. Girard, S. L.: The Story of Knowledge: Writing Stories that Guide Organisations into the Future. *Electronic Journal of Knowledge Management*, ročník 5, č. 2, Červen 2007: str. 161.
- [5] Smith, A.: *Wealth of Nations*. -, 1776.
- [6] Business Dictionary. [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/process.html>
- [7] Bider, I.: Choosing Approach to Business Process Modeling - Practical Perspective. 2002, [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.ibissoft.se/publications/Howto.pdf>
- [8] Ferguson, D.: Therbligs: The Keys to Simplifying Work. 2000, [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://gilbrethnetwork.tripod.com/therbligs.html>
- [9] National Aeronautics and Space Administration: NASA Systems Engineering Handbook. Prosinec 2007, [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://ntrs.nasa.gov/archive/nasa/casi.ntrs.nasa.gov/20080008301.pdf>

- [10] Dufresne, T.; Martin, J.: Process Modeling for E-Business. 2003. Dostupné z: web.archive.org/web/20061220024049/http://mason.gmu.edu/~tdufresn/paper.doc
- [11] Petre, M.: UML in practice. Květen 2013. Dostupné z: <http://oro.open.ac.uk/35805/8/UMLinpractice8.pdf>
- [12] Woldt, R.: Learning BPMN 1 – What is BPMN? Listopad 2010, [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.ariscommunity.com/users/roland-woldt/2010-11-28-learning-bpmn-1-what-bpmn>
- [13] Woldt, R.: Learning BPMN 2 - Which models are available in BPMN? Leden 2011, [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.ariscommunity.com/users/roland-woldt/2011-01-28-learning-bpmn-2-which-models-are-available-bpmn>
- [14] Enterprise Engineering Institute: Design and Engineering Methodology for Organizations - DEMO explained. Červen 2014, [cit. 2016-01-09]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=jx7WH_ur_94
- [15] Grepl, M.: *Jak dál v syntaxi*. Host, 2011, ISBN 978-80-7294-511-5.
- [16] Winograd, T.: Designing a new foundation for design. *Communications of the ACM*, ročník 49, č. 5, Květen 2006: s. 71–74.
- [17] Dietz, J.: The Essence of Organization. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.ee-institute.org/en/documents/99/dietz-jan-the-essence-of-organisation-preview-1>
- [18] Haan, J. D.: Modeling an organization using Enterprise Ontology. Říjen 2009, [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <http://www.theenterprisearchitect.eu/blog/2009/10/10/modeling-an-organization-using-enterprise-ontology/>
- [19] Perg, R.: MI-MEP DEMO Bachelor (slajdy předmětu MI-MEP). Listopad 2015, [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: https://edux.fit.cvut.cz/courses/MI-MEP/_media/lectures/prednasky.pdf
- [20] Kavanová, A.: Neziskové organizace. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: http://www.utb.cz/file/35634_1_1/
- [21] Prouzová, Z.: Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR. Březen 2015, [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf

-
- [22] Škarabelová, S.: Příspěvkové organizace jako konkurent nestátním neziskovým organizacím. Prosinec 2014, [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_skarabelova_prispevkove_organizace_pro_web.pdf
- [23] Kuchař, P.: Vedlejší komerční činnost neziskové organizace jako doplňkový zdroj příjmů. 2012, [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/251398/esf_m/DP_Pavel_Kuchar.pdf
- [24] Národní institut dětí a mládeže: Standardizace organizací neformálního vzdělávání. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://znv.nidv.cz/projekty/realizace-projektu/klice-pro-zivot/standardizace-organizaci-neformalniho-vzdelavani>
- [25] Procesní analýza neziskové organizace - Model PAN. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanek/1629/598/hnojiste/procesni-analyza-neziskove-organizace-model-pan/>
- [26] Sanek Ponte. Dostupné z: <http://www.sanekponte.cz/>
- [27] CRM pro neziskovky. Dostupné z: <http://www.crmproneziskovky.cz/>
- [28] Spolu až do konce. Dostupné z: <http://nadacnifond.avast.cz/co-delame>
- [29] Tošner, J.: Dobrovolnictví v české společnosti. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/druhy-dobrovolnictvi/>
- [30] Domáci hospic Vysočina. Dostupné z: <http://www.hhv.cz/>
- [31] Hruška, J.: Náměty a doporučení k psaní žádosti o grant. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.pppcb.cz/attachment/20080627112305356214455.pdf>
- [32] Mráz, O.: *Možnosti využití principů metodiky DEMO pro zvýšení kvality BPMN modelů*. Diplomová práce, ČVUT FIT, 2016.
- [33] DEMO - Online modeling tool for process design and animation. Dostupné z: <https://www.demoworld.nl/Portal/Home>
- [34] ForMetis. Dostupné z: <http://www.formetis.nl/>

Seznam použitých zkratk

- AM** Model akcí (Action model)
- ARIS** Architecture of integrated Information Systems
- ARS** Action Rules Specifications
- ATD** Actor Transaction Diagram
- BCT** Bank Contents Table
- BPMN** Business Process Model and Notation
- C-akt** Koordinační akt
- C-fakt** Koordinační fakt
- CM** Model konstrukce (Construction model)
- CRM** Customer Relationship Management
- DEMO** Design & Engineering Methodology for Organizations
- DEMOSL** DEMO Specification Language
- EPC** Event-driven process chain
- HR** Human Resources
- LPA** Language/action perspective
- NNO** Nestátní (nevládní) nezisková organizace
- OFD** Object Fact Diagram
- OMG** Object Management Group
- P-akt** Produkční akt

A. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

P-fakt Produkční fakt

PM Model procesů (Process model)

PR Public Relations

PSD Process Structure Diagram

SM Model stavů (State model)

TPD Transaction Pattern Diagram

TRT Transaction Result Table

UML Unified Modelling Language

XML Extensible Markup Language

Obsah přiloženého CD

images.....	originální verze obrázků v maximálním rozlišení
text.pdf.....	text práce ve formátu PDF
text.tex.....	zdrojová forma práce ve formátu \LaTeX
cvut-logo-bw.pdf.....	PDF s logem ČVUT
FITthesis.cls.....	šablona práce pro \LaTeX
mybibliographyfile.bib.....	soubor s bibliografií pro BibTex
readme.txt.....	stručný popis obsahu CD