

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Řízení správy dokumentů

Martina VINŠOVÁ

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vinšová Martina

Podnikání a administrativa

Název práce

Řízení správy dokumentů

Anglický název

Document management administration

Cíle práce

Řešit změny řízení vybraného bankovního procesu směřující ke zvýšení efektivnosti a kvality řízení bankovních procesů. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky z hlediska trvalého zlepšování procesů. Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně realizace vybraného procesu v bance a zpracování návrhu řešení kvantitativních a kvalitativních změn procesu (workflow) směřujícího ke zlepšení úrovně řízení procesů.

Metodika

Metodika zkoumání dané problematiky zahrnuje metody analytické a syntetické. Při sběru dat budou užity techniky analýzy podnikových dokumentů, organizačních norem, analýzy procesů a dalších nástrojů organizování a řízení procesů v bance, dále techniky kvantitativní (dotazníkové šetření), techniky kvalitativní (technika řízeného rozhovoru). Syntetické metody budou zejména uplatněny při agregování nových poznatků a přístupů v oblasti organizace a řízení vybraných procesů, návrhu workflow, při formulování a případném modelování procesu.

Harmonogram zpracování

Příprava teoretické části (studium literárních pramenů) - 06/2013 - zápočet

Příprava analýz zkoumané problematiky - 11/2013 - zápočet

Dokončení a předložení práce - 03/2014 - zápočet

Rozsah textové části

60-80 stran

Klíčová slova

Procesní přístupy, procesní řízení, charakteristika procesu, dekompozice procesu, projekt, projektové řízení, modelování procesů, workflow systémy, řízení kvality procesů, informační podpora procesů, efektivnost procesního řízení.

Doporučené zdroje informací

- BASL, Josef. Modelování a optimalizace podnikových procesů. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. 140 s. ISBN 80-7082-936-2.
- CARDA, Antonín. Workflow – Řízení firemních procesů. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 155 s. ISBN 80-247-0666-0.
- DĚDINA, Jiří. Management a moderní organizování firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- GÁLA, Libor, POUR, Jan. Podniková informatika. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 496 s. ISBN 80-247-1278-4.
- KUNSTOVÁ, Renáta. Efektivní správa dokumentů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 204 s. ISBN 978-80-247-3257-2.
- KUNTOVÁ, Olga, KUNT, Miroslav. Správa dokumentů v praxi spisové služby a účetnictví. 1. dotisk. Ostrava: Montanex, 2002. 171 s. ISBN 80-7225-078-7.
- MOLNÁR, Zdeněk. Efektivnost informačních systémů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. 142 s. ISBN 80-7169-410-X.
- NĚMEC, Vladimír. Projektový management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- POLÁK, Jiří, MERUNKA, Vojtěch, CARDA, Antonín. Umění systémového návrhu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 195 s. ISBN 80-247-0424-2.
- SVOZILOVÁ, A. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0
- TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. Strategické řízení. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2007. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

Vedoucí práce

Kříž Josef, Ing., CSc.

Termín odevzdání

březen 2014


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.
Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Řízení správy dokumentů jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23. 3. 2014

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odbornou pomoc a rady při zpracování předkládané práce.

Řízení správy dokumentů

Document management administration

Souhrn

Předmětem této diplomové práce, Řízení správy dokumentů, je analýza současného stavu realizace vybraného procesu v bance a zpracování návrhu změn procesního řízení. V teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy a přístupy autorů odborných publikací k řešení této problematiky z hlediska trvalého zlepšování procesů. Praktická část je orientována na mapování vybraného procesu, jeho analýzu vedoucí k návrhu změn, které mají dosáhnout zlepšení procesního řízení. Ke sběru kvalitativních dat byla použita technika řízeného rozhovoru. Provedenou analýzou bylo zjištěno, že přínosy tohoto projektu převažují nad jeho nedostatky a je tudíž pro banku prospěšné tento projekt i nadále rozvíjet a podporovat.

Summary

The subject of this diploma thesis Proceeding of the document management is an analysis of the current situation in realization of the selected process in a bank and compiling suggestions for changes in Business process management. In the theoretical part, the basic terms and the approach of the authors of technical publications to solution of this problem are defined from an angle of permanent improvement of the process. The practical part is orientated on mapping of the selected process, its analysis leading to a suggestion for changes, which should reach improvement of the Business process management. For collecting the qualitative data the technique of directed interview was used. By the performed analysis it was found, that the contributions of this project overweigh its imperfections and therefore it is profitable for the bank to keep developing and supporting this project.

Klíčová slova: charakteristika procesu, procesní přístupy, procesní řízení, DMS, workflow systémy, digitalizace, řízení kvality procesů, efektivnost procesního řízení.

Keywords: characteristics of the process, process approaches, process management, Document Management System, workflow systems, quality management processes, effectiveness of process control.

Obsah:

1	Úvod	5
2	Cíl práce a metodika	6
2.1	Cíl práce.....	6
2.2	Metodika práce.....	6
3	Teoretická východiska.....	7
3.1	Proces	7
3.1.1	Typy procesů.....	7
3.1.2	Podnikový proces	8
3.1.2.1	Podnikový informační systém	9
3.2	Procesní řízení.....	9
3.2.1	Historický vývoj procesního řízení	11
3.2.1.1	Počátek 80. let 20. století.....	11
3.2.1.2	Druhá polovina 90. let 20. století.....	12
3.3	Řízení změn	13
3.3.1	Definice změny	13
3.3.2	Typy změn	14
3.3.3	Procesní změny	14
3.3.3.1	Typy procesních změn	14
3.3.4	Důvody ke změnám.....	16
3.4	DMS – systém pro správu dokumentů.....	18
3.4.1	Definice DMS	18
3.4.2	Výhody DMS	18
3.4.3	Funkce DMS	18
3.4.4	Základní pojmy v DMS	19
3.5	Automatizace procesů - Workflow	21
3.5.1	Definice workflow.....	21
3.5.2	Přínosy a možnosti WF	22

3.5.3	Typy workflow systémů.....	23
3.5.4	Automatizace řízení pomocí WF	25
3.5.5	Monitorování a optimalizace WF	26
3.5.6	Rizika při zavádění workflow.....	27
3.6	ECM (enterprise content management).....	28
3.7	Digitalizace	30
3.7.1	Přínosy digitalizace.....	30
3.7.2	Výzkum společnosti IDC	31
3.7.3	Papírový dokument vs. elektronický dokument.....	31
3.7.4	Papírový dokument.....	31
3.7.4.1	Elektronický dokument	31
3.8	Základní pojmy – dokument, písemnost, informace, záznam.....	32
3.8.1	Dokument	32
3.8.2	Písemnost.....	33
3.8.3	Informace.....	33
3.8.4	Záznam	34
3.8.5	Řízení informací a záznamů (právní úprava).....	34
3.8.6	IRM	34
3.9	Archivace.....	36
3.9.1	Elektronický podpis	37
3.9.2	Časové razítko	37
3.9.3	Spisová služba a životní cyklus dokumentu	38
4	Praktická část.....	41
4.1	Charakteristika společnosti	41
4.2	Organizační struktura banky	41
4.2.1	Typy organizačních útvarů.....	43
4.3	Digitalizace v UniCredit Bank Czech Republic, a.s.....	43
4.3.1	Schválení projektu digitalizace.....	44
4.3.2	Motivační kroky k projektu digitalizace.....	44
4.3.3	Zásadní aktivity před zahájením projektu digitalizace	45

4.3.4	Jednotlivé fáze projektu digitalizace	46
4.3.5	Aplikace KliDok.....	49
4.3.5.1	Proces skenování	49
4.3.5.2	Indexace	51
4.3.6	Právní úprava spisové a archivační služby v UniCredit Bank Czech Republic, a.s.	52
4.3.7	Zjištění poznatků ke stávající úrovni řízení digitalizačního procesu.	52
5	Zhodnocení výsledků a doporučení.....	55
5.1	Zájmová skupina BANKÉŘI (osm respondentů)	55
5.2	Zájmová skupina DIGITALIZAČNÍ TÝM (čtyři respondenti)	59
5.3	Zájmová skupina ARCHIVAČNÍ PRACOVNÍCI (čtyři respondenti).....	62
5.4	Zjištěné zásadní shody na projekt digitalizace mezi Bankéři, Digitalizačním týmem a Pracovníky archivu	66
5.5	Zjištěné zásadní názorové rozdíly na projekt digitalizace mezi Bankéři, Digitalizačním týmem a Pracovníky archivu	67
5.6	Zjištěný přínos projektu digitalizace	68
5.7	Zjištěné hlavní nedostatky projektu digitalizace	69
5.8	Návrh změn a opatření k určeným nedostatkům v projektu digitalizace	70
6	Závěr	73
7	Seznam použitých zdrojů	74
8	Seznam obrázků a tabulek	78
9	Přílohy	80

1 Úvod

Dnešní doba je význačná pro neustálý proces změn a to především rychlých technologických změn. I přes tyto moderní technologie je ve většině společností stále běžným standardem uchovávat veškerou vytvořenou dokumentaci v listinné podobě. Je tímto důvodem nedůvěra k vyspělým technologiím, a nebo je zatím pouze jakýsi léty prověřený zvyk? Tento poměrně konzervativní stav se nachází ještě dnes v mnoha společnostech. Přitom pro dobře fungující společnost je přímo nutností mít zavedenou elektronickou správu dokumentů. Každá společnost se potýká rok od roku s větším a větším nárůstem vytvořené dokumentace a udržet v takovém množství pořádek je téměř nemožné. Pracovat i nadále s takovýmto obrovským množstvím papírové dokumentace by znamenalo mít neustálý dostatek místa pro její archivaci, mít zvládnutou perfektně interní evidenci, neboť i tak vám zabere spoustu času její vyhledání a následné vytěžování dat a v neposlední řadě nutnost zabezpečit její obsah a případné aktualizace dokumentu. Která společnost může dnes říci, že všechny tyto předpoklady je schopna i do budoucna zajistit? Mnoho jich asi nebude. Obzvláště pro společnosti ve finanční sféře je neustálé narůstající množství dokumentů, které vyprodukují, noční můrou. A to je důvod proč se v této diplomové práci zabývám tak důležitým tématem jako je řízení správy dokumentů.

Nutnost řešit problematiku efektivní správy dokumentů si UniCredit Bank Czech Republic, a.s. uvědomuje již od roku 2011 a rozhodla se ji řešit formou digitalizace a centralizace veškeré dokumentace. Banka předpokládá, že z konverze dokumentů a informací v nich obsažených do digitální podoby vyplyne jednoznačné zvýšení produktivity její práce.

A právě projekt digitalizace jsem se rozhodla v praktické části této diplomové práce řešit. Analyzovat současnou úroveň realizace tohoto procesu, hodnotit jeho přínosy i nedostatky a navrhnout změny směřující ke zlepšení úrovně řízení procesů. K analýze současné úrovně realizace projektu digitalizace jsem se rozhodla využít techniku řízeného rozhovoru. Řízený rozhovor byl zvolen záměrně, a to z důvodu možnosti podchytit odborné a věcné názory jednotlivých respondentů za pomoci otevřených otázek.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je řešení změn vybraného bankovního procesu směřující ke zvýšení efektivnosti a kvality řízení bankovních procesů. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky z hlediska trvalého zlepšování procesů. Praktická část je orientována na analýzu současné úrovně realizace vybraného procesu v bance a zpracování návrhu řešení kvantitativních a kvalitativních změn procesu směřujícího ke zlepšení úrovně řízení procesů. Tímto vybraným procesem, je proces digitalizace.

2.2 Metodika práce

Metodika zkoumání dané problematiky zahrnuje metody analytické a syntetické. Při sběru dat byly použity techniky analýzy podnikových dokumentů, organizačních norem, analýzy procesů a dalších nástrojů organizování a řízení procesů v bance, dále techniky kvalitativní (technika řízeného rozhovoru). Řízený rozhovor byl strukturován do čtyř hlavních oblastí, a to na oblasti zjištění motivace k přechodu z papírové formy dokumentace na elektronickou podobu, sdílení dokumentů, zjištění úspor času a nákladů po zavedení digitalizace a na oblast outsourcingu a zvýšení bezpečnosti uložené dokumentace. Syntetických metod bylo využito zejména při agregování nových poznatků a přístupů v oblasti organizace a řízení vybraného procesu.

3 Teoretická východiska

Tato část diplomové práce obsahuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení problematiky řízení správy dokumentů. Jsou zde uvedeny jednotlivé základní pojmy související s tímto tématem. Jedná se především o vymezení pojmů proces, procesní řízení, řízení změn, systém pro správu dokumentů DMS, workflow procesy, základní listinné a elektronické dokumenty, digitalizace a archivace.

3.1 Proces

Pojem „proces“ má v odborných publikacích nespočet definic. Pro tuto diplomovou práci jsem vybrala 2, níže uvedené.

Podle **Zuzáka, Kříže, Krninské** [1,s.11] proces představuje ucelenou aktivitu charakterizovanou vzájemně propojenými dílčími činnostmi, které transformují vstupy na adekvátní výstupy.

Dle definice ČSN EN ISO 9001:2001 uvedené v publikaci **Basla, Blažíčka** [2, s.113] je proces soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.

Charakteristickými prvky procesu jsou:

- daná posloupnost činností,
- propojení a návaznost mezi procesy předcházejícími s následujícími,
- nadefinované vstupní a výstupní veličiny,
- možnost ovládnutí a vstupu do průběhu procesu,
- určitá závislost procesu na vnitřních a vnějších faktorech.

Uvádíme-li jako jeden z hlavních charakteristických prvků procesu posloupnost činností, musíme uvést, že zásadní roli u procesů hraje čas, neboť se jedná o posloupnost časovou.

3.1.1 Typy procesů

Cienciala [3, s.32] člení procesy dle nejobvyklejšího rámce členění na:

- procesy řídicí (jako např. plánování zdrojů),
- procesy hlavní (výroba apod.),

- procesy podpůrné (řízení lidských zdrojů, infrastruktury atd.),
- přičemž se nerozlišuje, zda jde o procesy zabezpečované vlastními silami nebo procesy outsourcované, se kterými např. uvažuje i norma ČSN EN ISO 9001:2009.

3.1.2 Podnikový proces

Podnikové procesy jsou podle **Řepy** [4, s.21] dány nejenom událostmi, činnostmi, hmotnými projevy a formálními aspekty, ale i chováním lidí, nehmotnými projevy a neformálními aspekty.

Pro podnikové procesy je charakteristické, že se jedná o postupy jednotlivých činností, které vycházejí nejen z po sobě následující logiky, ale především z pochopení základní logiky byznysu – jedná se o vzájemné souvislosti, které jsou navázány na strategické hodnoty organizace. Toto řetězení činností poté určuje základní fungování celé společnosti.

Podnikové procesy můžeme klasifikovat podle různých hledisek. Ovšem jen jedno členění platí zcela univerzálně a má klíčové postavení. Je totiž odvozeno od primární funkce organizace. Jedná se o:

- **Klíčové procesy** – jsou specifické pro danou organizaci, patří mezi ně např. výrobní procesy, technologické procesy, marketingové procesy a jiné,
- **Podpůrné procesy** – mají obecnější charakter, podporují klíčové procesy co nejefektivnějším způsobem, měly by být standardizované a co nejbezpečnější, mluvíme především o tzv. administrativních procesech. Podpůrné procesy se dají dále dělit na dva základní druhy a to na procesy:
 - **Servisní** – jedná se o specializovaný proces na nějakou službu či produkt,
 - **Průřezové** – poskytují okolím procesů dílčí služby podle potřeby.

Výše uvedené základní členění je pro společnost až kriticky důležité, neboť je tím zajištěna veškerá provázanost činností podle významu a primární funkce organizace.

K vyšší výkonnosti organizace je nezbytně nutný soulad klíčových procesů s podpůrnými procesy.

Aby bylo řízení podpůrných procesů účelné, je dobré je dále strukturovat do skupin dle základních funkcí organizace, jež každá z funkcí využívá jako výstup různé dokumenty. Mezi nejčastěji definované procesy patří:

- informační procesy – (monitoring a reporting),
- rozhodovací procesy – (zápisy z porad a meetingů),
- personální procesy – (dokumentace související s personální agendou zaměstnanců),
- obchodní procesy – (veškeré obchodní smlouvy),
- kontrolní procesy – (auditní zprávy, škodné protokoly...).

3.1.2.1 Podnikový informační systém

Účelnost, funkčnost a výkonnost podnikových procesů úzce souvisí právě s podnikovými informačními systémy.

Dle **Basla, Blažíčka** [2,s.114] je vazba mezi podnikovými procesy a podnikovými informačními systémy velmi silná a svým způsobem koexistenční. Projekty změny podnikových procesů – tj. jejich reorganizace, zlepšení, příp. optimalizace, jsou úzce spojeny s projekty implementace, obecněji inovace podnikových informačních systémů a probíhají často současně nebo ve vzájemné návaznosti. Výsledkem nasazení podnikových informačních systémů je totiž – vedle zlepšení dostupnosti dat – právě zlepšení podnikových procesů. (...) Informační systémy jsou využitelné zejména pro podporu dobře automatizovaných procesů.

3.2 Procesní řízení

Pojem procesní řízení definuje **Cienciala** [3,s.28] jako strategický přístup k řízení organizace, využívající vhodné metody, postupy a nástroje řízení procesů za účelem dosahování maximální výkonnosti organizace.

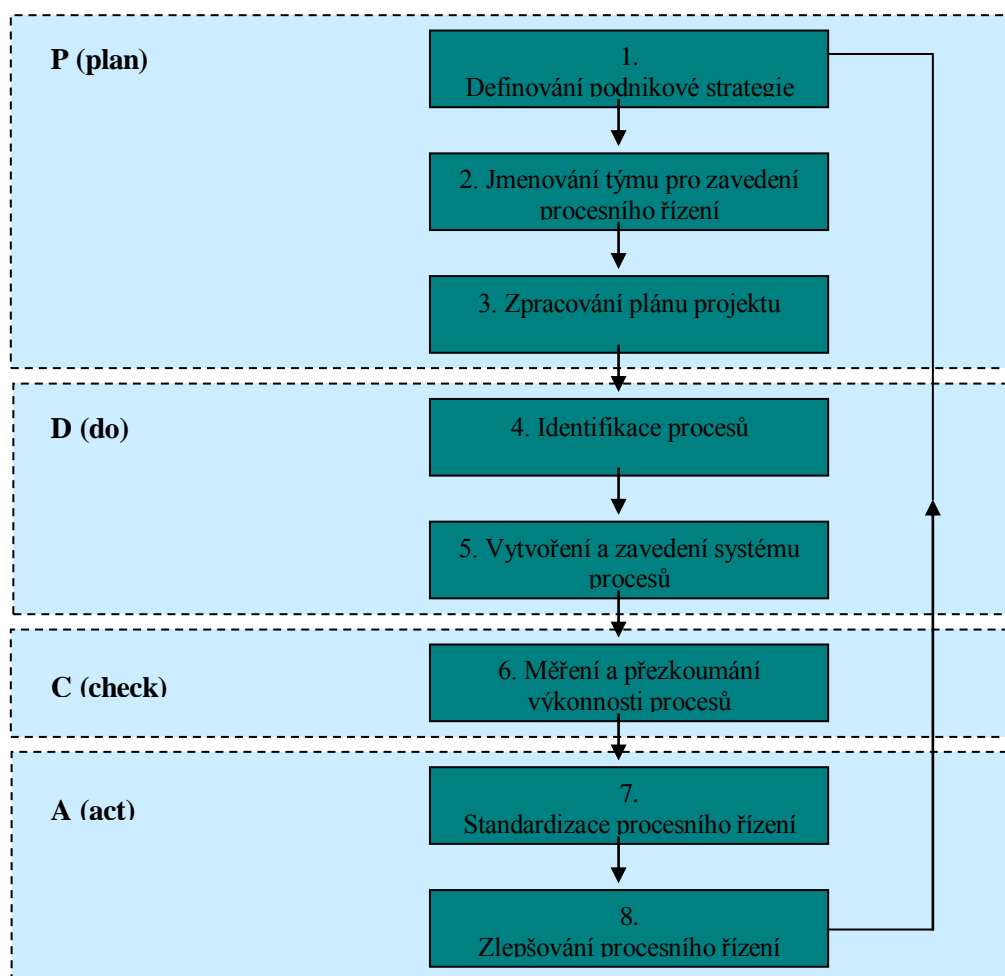
Princip procesního řízení lze charakterizovat maximální snahou o integraci činností mezi jednotlivými řídicími jednotkami, které fungují do značné míry autonomně. Zásadním přínosem je vnímání procesu, tedy vzájemně propojených dílčích činností, které transformují vstupy na požadované výstupy, jako celku.

Při procesním řízení je dle **Zuzáka, Kříže, Krninské** [1,s.11] rozhodující přínos spatřován v dosažení předpokládaného výsledku činnosti při optimální struktuře a vazbách jednotlivých činností.

Chce-li společnost přejít na procesně řízenou organizaci, musí počítat s tím, že tento proces bude vždy složitý a dlouhodobý. Takto náročný projekt je dobré si rozlišit na základní etapy a fáze.

Cienciala [3,s.34] k popisu využívá osvědčený Demingův P-D-C-A cyklus a v rámci jeho čtyř základních fází je vymezeno celkem osm základních etap projektu implementace procesního řízení, jejichž dodržení je důležité v jakékoli organizaci bez ohledu na velikost, typ produktů, formu vlastnických vztahů apod.

Obrázek 1 **Základní etapy implementace procesního řízení**



Zdroj: CIENCIALA, J. A KOL.: Procesně řízená organizace

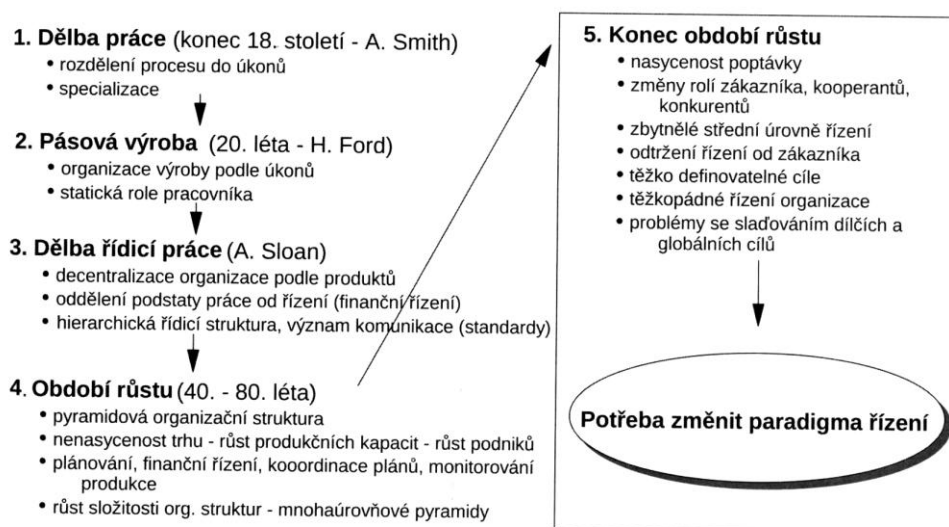
3.2.1 Historický vývoj procesního řízení

Historický vývoj procesního řízení je v této diplomové práci pro přehlednost rozdělen do dvou nejvýznamnějších období, a to do období počátku 80. let 20. století a 90. let 20. století.

3.2.1.1 Počátek 80. let 20. století

Kořeny procesního řízení se nacházejí již počátkem devadesátých let minulého století. Průkopnickým a zároveň stěžejním dílem, které je dnes již považováno za klasické dílo o procesním řízení, je kniha H. Hammera a J. Champyho "Reengineering the Corporation - A manifesto for Business Revolution" z roku 1993, v českém překladu (Hammer, M., Champy, J., 1995). Hlavní přínos této knihy je v doložení potřeby změny dle historického vývoje od dělby práce až k dnešnímu prostředí, tedy postindustriální éry.

Obrázek 2 Historie vývoje řízení podniků



Zdroj: ŘEPA, V.: *Procesně řízená organizace*

3.2.1.1.1 Reengineering

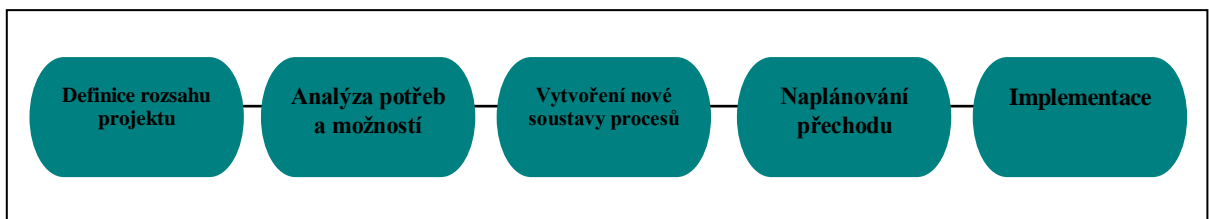
Dle **Hammera, Champyho** [5,s. 38] provést reengineering znamená odhodit staré systémy a začít znovu, jedná se o zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou například náklady, kvalita a rychlost.

Reengineering je nutno chápat jako změnu v podnikových procesech, při kterých by mělo být dosaženo radikálního zdokonalení výkonnosti a efektivnosti. Toto pojetí změny je zaměřeno na technologii a je zásadní. Reengineeringový přístup předpokládá, že stávající procesy jsou již zcela nevyhovující a nefunkční a z toho důvodu je potřeba je od základu změnit.

Mezi nejdůležitější principy reengineeringu patří:

- zaměření se na výstupy,
- zaměření na procesy a toky napříč organizací,
- zaměření na cílové zákazníky,
- prioritou jsou výsledky,
- ponechat jen ty procesy, které přinášejí hodnoty,
- klíčové procesy snižovat na minimum,
- postupné zlepšování procesů musí být stále ve shodě se zaměřením společnosti,
- zachovávat určitou jednoduchost v přístupu k procesům,
- podpora zaměstnávání zaměstnanců.

Obrázek 3 Model zásadního reengineeringu



Zdroj: ŘEPA, V.: *Podnikové procesy*

3.2.1.2 Druhá polovina 90. let 20. století

V druhé polovině 10. let došlo k první velké krizi reengineeringového hnutí. Tato krize byla provázena neúspěchy mnoha projektů. Aby bylo provedení procesní změny úspěšné, jsou nezbytně důležité nejen technické aspekty, ale také lidé a jejich postoje. Hlavním představitelem nových přístupů k procesním změnám se stal Markus Gappmaier a jeho

metodika PPP. Zavedl pojem „celostního“ přístupu k procesům: „Holistic Business Process Management“, jenž podle **Řepy** [4, s.19] je:

- vyváženým lidsko-organizačně-technologickým vývojem,
- zaměřený na spoluúčast (zaměstnanců i zákazníků),
- respektující nehmotné (psychologicko-sociální) aspekty,
- zaměřený na zpětný odraz (operační či strategický),
- klade důraz na lidské potřeby,
- respektující „lidské tempo“ změny.

Gappmaier důsledně propracoval přístupy k procesním změnám. Stal se kritikem přílišných technických aspektů a vyzdvihl důležitost vyváženého respektu ke všem změnám. Upozornil tak na jejich silnou souvislost se znalostmi a znalostním řízením, procesním řízením, řízením změn a řízením rizik.

3.3 Řízení změn

V dnešní době, kdy dochází k neustálým změnám v okolí jednotlivých organizací, je pro každou společnost naprosto klíčové, aby řízeným změnám věnovala neustálou pozornost a dokázala na ně adekvátně reagovat. Osvojení této schopnosti náleží především jejím manažerům.

Řízení změn popisuje **Kottler** [6, s.190] jako soubor procesů, které zajišťují hladký chod složitého systému, který tvoří lidé a technologie. Mezi nejdůležitější aspekty řízení patří plánování, tvorba rozpočtů, organizování, výběr pracovníků, kontrola a řízení problémů.

3.3.1 Definice změny

Ve své knize **Kubíčková, Rais** [7,s.15] definuje změnu jako nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy.

Dle **Tomana** [8, s.19] se ke změnám lze postavit dvěma způsoby:

1. Můžete je chápat jako nutné zlo a přistupovat k nim až tehdy, jsou-li opravdu nezbytné.
2. Můžete je chápat jako příležitosti a věnovat se jim neustále.

Prvnímu bodu odpovídá již výše zmíněný reengineeringový přístup. Druhý způsob chápání odpovídá tzv. metamorphingu.¹

3.3.2 Typy změn

Kubíčková, Rais [7, s.16] uvádí rozdělení změn do tří skupin:

- **Změny přírůstkové**, postupné, inkrementální. Jsou vhodné zejména pro stabilní ekonomické prostředí, kde „doladíme“ pouze některý z určených parametrů firmy.
- **Změny transformační**, při nichž provádíme zásadní zásahy do firmy (např. do segmentu zákazníků (...)); tyto změny jsou vhodné spíše pro turbulentní ekonomické prostředí.
- **Změny založené na kombinaci obou předcházejících způsobů** (např. v období transformace do českého hospodářství po roce 1989 transformační změny připravily prostředí pro změny inkrementální ve výrobních podnicích (...)).

3.3.3 Procesní změny

Základní předpoklady procesních změn by měly být takové, aby vždy vedly ke zvýšení kvality procesů, ke snížení časové náročnosti a k vyšší výkonnosti organizace.

3.3.3.1 Typy procesních změn

Základní klasifikaci procesních změn určujeme podle rozsahu změn, které organizace vyžaduje.

Sledování cíle reengineeringu slouží také jako jedno hledisko členění. Níže uvedená tabulka značí kombinaci dvou výše uvedených klasifikací, tedy rozsah změn a cíle reengineeringu. Uvedením těchto dvou hledisek získáme devět základních typů projektů reengineeringu.

¹ Metamorphing představuje nástroj pro provádění neustálých změn a proměn firmy.

Tabulka 1 **Základní typy projektů reengineeringu**

Rozsah změny	Cíl projektu		
	Zlepšen (úspora nákladů)	Dosažení výjimečnosti (konkurenceschopnost)	Radikální změna (změna základních pravidel)
Vnitrofunkční (projekt působí uvnitř jedné funkční oblasti podniku)	Lokální zlepšení Například eliminace nákladného papírování zavedením e-mailového systému interní komunikace.	1.2 Lokální změna Například taková komplexní změna zásobovacího procesu, která spolehlivě zajistí výběr nejlevnějších dodavatelů.	1.3 Lokální reengineering Například zavedení systému digitálního hlasového záznamu s cílem optimalizace procesu nákupu a zlepšení komunikace.
Mezifunkční (projekt zahrnuje procesy, procházející různými funkčními oblastmi v rámci podniku)	2.1 Vnitropodnikové zlepšení Například zavedení zjednodušeného bankovního formuláře na žádost o půjčku pro významné zákazníky.	2.2 Vnitropodniková změna Například zavedení samostatných pracovních týmů pro komplexní zpracování objednávek ve výrobním podniku.	2.3 Vnitropodnikový reengineering Například přechod na internetové bankovníctví včetně zrušení většiny fyzických poboček banky.
Meziorganizační (projekt zaměřen na komplexní procesy, zahrnující několik subjektů – například podnik, jeho zákazníci i dodavatele)	3.1 Komplexní zlepšení Například přímé elektronické propojení s jedním výhradním dodavatelem za účelem maximální redukce nákladů a optimalizace dodávek.	3.2 Komplexní změna Například změna dodávkového procesu mezi německou automobilkou a jejím středoevropskými subdodavateli na systém „just-in-time“.	3.3 Komplexní reengineering Například komplexní outsourcing se zachováním pouze několika desítek zaměstnanců v automobilce s tím, že bývalí zaměstnanci povětšinou vytvoří soukromé subdodavatelské firmy (v konkurenci s ostatními dodavateli).

Zdroj: ŘEPA, V.: *Podnikové procesy*

Mezi nejméně časté patří radikální změny vnitropodnikového a komplexního reengineeringu. Nejméně využívané jsou proto, že jsou pro organizaci vysoce rizikové. Je to dáno jejich šíří, dobou časové délky na projev přínosu, vysokými náklady a kvalifikační náročností apod.

S vývojovou souvislostí jednotlivých druhů změn v organizace lze dle míry dosahujících změn určit 5 základních typů organizačních změn, **Řepa** [9, s.32] je určil takto:

- rightsizing,
- restrukturační,
- automatizace,
- TQM,

- reengineering

a klasifikovaných podle 6 hledisek:

- předmětu očekávání,
- předmětu zaměření,
- orientace změny (změna aspektů dané funkční struktury, procedur, či přímo procesů),
- role IT ve změně,
- cílů zlepšení,
- frekvence provádění změny.

Tabulka 2 Typy organizačních změn

	Rightsizing	Restrukturace	Automatizace	TQM	Reengineering
Předmět očekávání	lidské zdroje	komunikace vztahy	technologie	požadavky zákazníků	fundamentální
Zaměřeno na	personál, kvalifikaci,...	organizaci	systemy	detailní vylepšení	radikální změny
Orientace	Funkční	Funkční	procedurální	procesní	Procesní
Role IT	často napadaná	příležitostně zdůrazněná	vylepšení existujících systémů	vedlejší	klíčová
Cíle zlepšení	obvykle přírůstkové	obvykle přírůstkové	přírůstkové	přírůstkové	dynamické významné
Frekvence	obvykle jednorázově	obvykle jednorázově	periodicky	permanentní	obvykle jednorázově

Zdroj: ŘEPA, V.: *Podnikové procesy*

3.3.4 Důvody ke změnám

Jaké jsou důvody nutných změn? Důvody jsou především v historickém vývoji. Hlavní rozdíl mezi industriální érou a dnešním prostředím je v zákaznících, konkurenci a změnách.

V dřívějších dobách měly firmy dostatek zákazníků a zboží se prodávalo samo, kdežto v současnosti je trh nasycen a zákazník je ten, kdo rozhoduje. Vzhledem k tomu, že byl

zákazník snadno nahraditelný, mohl se vyrábět unifikovaný výrobek, který byl vhodný pro dělbou práce. Je-li kupující nespokojený s produktem, má dnes možnost přejít ke konkurenci. Z tohoto důvodu jsou firmy nuceny vyrábět produkty ve značném množství modifikace, a tím si činí výrobu složitější.

Povaha konkurence se také změnila. Dnešní konkurence není jen o konkurenčních cenách, jak tomu bylo dříve, ale rozhoduje také kvalita produktu a služeb s ním spojených, variabilita provedení výrobku a jiné.

A posledním důležitým aspektem v dnešním hospodářském prostředí je změna. Z důvodů výše uvedených je potřeba, aby se změny staly již stálou integrační součástí společnosti. Neustálým zrychlováním vývoje produktů a jejich inovací se musejí firmy flexibilně přizpůsobovat daným změnám.

V takovémto prostředí neustálých změn se stávají klíčovými informační technologie. Níže uvedené příklady deklarují, jak díky informačním technologiím je možné přejít z původních pravidel na nová, která jsou pro reengineering nezbytná.

Tabulka 3 **Technologie jako nástroj k bourání bariér či pravidel**

Původní pravidlo	Bourací technologie	Nové pravidlo
Informace se vyskytuje v jistém čase na jistém místě	Sdílené databáze	Informace se vyskytuje v jednom čase na těch místech, kde je potřeba
Složitou práci může dělat jen expert	Expertní systémy	Všestranný pracovník je schopen nahradit i experta
Je nutno se vždy rozhodnout mezi centralizací a decentralizací	Telekomunikační nástroje, sítě	Lze souběžně těžit z výhod centralizace i decentralizace (centralizace s distribucí dat a zpracování)
Vše rozhodují manažeři	Nástroje na podporu rozhodování (databáze, repositáře a modelovací nástroje)	Rozhodování je běžnou součástí práce každého
Terénní pracovníci potřebují kanceláře pro příjem, ukládání a rozesílání informací	Bezdrátová komunikace, přenosné počítače	Terénní pracovníci mohou přijímat, ukládat a rozesílat informace, ať jsou kdekoliv
Nejlepší kontakt s potenciálním zákazníkem je osobní kontakt	Interaktivní videodisky, WWW stránky	Nejlepší kontakt s potenciálním zákazníkem je efektivní kontakt
Lidé musí hledat věci	Automatická identifikace, sledování pohybu, ...	Věci samy řeknou, kde jsou
Plány je nutno revidovat periodicky	Výkonná výpočetní technika a plánovací nástroje	Plány jsou revidovány permanentně ⁵

Zdroj: ŘEPA, V.: Procesně řízená organizace

3.4 DMS – systém pro správu dokumentů

3.4.1 Definice DMS

DMS neboli document management system můžeme definovat jako počítačový systém určený ke správě elektronických dokumentů a/nebo zdigitalizovaných papírových dokumentů. Příkladem mohou být papírové dokumenty převedeny do digitální podoby za pomoci skenování. Systém DMS nám umožňuje správu dokumentů uložených v databázi.

Základním principem DMS je umožnit efektivně spravovat a sdílet veškeré dokumenty nebo informace. Tohoto můžeme docílit v případě vhodně zvolené implementace bezpečného centralizovaného uložení. Nad tímto uložení běží aplikace DMS, která svým uživatelům nabízí širokou funkcionalitu pro zpracování jednotlivých dokumentů a zároveň tato aplikace řídí přístup k dokumentům podle nastaveného autorizačního konceptu, čímž je zamezeno zneužití informací při jejich sdílení.

3.4.2 Výhody DMS

Hlavními výhodami DMS jsou:

- jednoznačnost autora, data vzniku jednotlivých verzí a obsahu změny dokumentů,
- přístup pouze oprávněným osobám,
- efektivní vyhledávání dokumentů,
- podpora práce více uživatelů s jedním dokumentem,
- evidence historie práce s dokumentem,
- organizace dokumentů do přehledné struktury,
- naplnění legislativních požadavků a snížení rizik,
- publikace dokumentů na intranet společnosti, aj.

Jako jediné nevýhody nasazení tohoto systému vidím ve velké investici nejen do nákupu technologií, jednotlivých licencí, ale také do vlastního nasazení a reálného přijetí systému uživateli a prokázáním jeho přínosů.

3.4.3 Funkce DMS

Základními funkcemi DMS jsou:

- vkládání dokumentů – možnost o doplnění metadat (název, autor, klíčová slova aj.) systém dále doplní další údaje o dokumentu (formát, datum vložení a uživatele, který

dokument vložil, velikost), dokumenty je možno vkládat v nejrůznějších formátech (DOC, XLS, TIF, GIF, PDF, apod.),

- zabezpečení – souvisí s ACL – Access Control List (přístupová práva), dle závislosti na důležitosti dat, jedná se o velice důležitou součást DMS,
- nastavení přístupových práv – jsou určovány potřebami organizace, využívá se funkce administrátorů, zajišťuje přiřazení práv uživateli k prohlížení, aktualizaci a rušení dokumentu, umožňuje: vybírat pouze ty dokumenty, na než má uživatel právo a provádět či zakazovat zvolené akce s dokumentem,
- organizování dokumentů – klasifikace probíhá podle zvolených atributů, vytváří se hierarchické struktury zadáním podřízenosti/nadřízenosti dokumentů, možnost fulltextového vyhledávání,
- verzování dokumentů – funkcí verzování je ukládání všech změn v dokumentu. Systém eviduje, kdy a kdo změnu provedl, dojde-li k nežádoucí změně, je možné se vrátit k jakékoli předchozí verzi dokumentu,
- aplikace (Workflow) – podrobně v následující kapitole,
- archiv – jakožto součástí DMS, ukládá se v elektronických depozitářích, snadné vyhledávání a výrazná úspora místa,
- zálohování – probíhá pravidelně a provádí ho administrátor, možnost využití dat z předešlých záloh.

3.4.4 Základní pojmy v DMS

Základními pojmy v DMS jsou:

Dokument – jde o libovolný typ dokumentu, který lze přenášet ve webu (obrázky, MS Office, dokumenty...).

Atributy – Charakteristika dokumentu, která je mu přiřazena při vložení do DMS pomocí šablony a umožňující odkazování se na dokument, pomocí své hodnoty. Atributy se upravují při vkládání záznamů (založení nového dokumentu), při úpravě záznamů (aktualizace) a dále jsou používány při vyhledávání dokumentů.

Vlastník – uživatel, který vložil nebo vytvořil daný dokument.

Šablona – speciální typ dokumentu, který umožňuje dokumentům vkládaným do DMS přiřadit atributy (např. stav dokumentu, charakteristika, společné téma, vyhledávací kritéria a další). Šablony spravuje administrátor DMS.

Podle způsobu použití rozlišujeme šablony:










- určené pro zakládání nových dokumentů,
- určené pro tvorbu statických složek,
- určené pro tvorbu dynamických složek (defaultní typ šablony).

Složka (Folder) – také speciální typ dokumentu, který je svou funkcí obdobou adresáře, obsahuje – obdobně jako adresář – další dokumenty.

Podle způsobu tvorby a použití rozlišujeme složky:

- Statické složky (SLOŽKA) – složka obsahuje pouze ty dokumenty, které do ní zařadil uživatel. Obsah složky aktualizuje uživatel.
- Dynamické složky (ULOŽENÉ DOTAZY) – složka obsahuje dokumenty, jež jsou výsledkem vyhledávání dokumentů, tzn. dokumenty mají společné atributy, (které jsou vyhledávacím kritériem). Obsah složky je systémem automaticky aktualizován.

Tabulka 4 Význam ikon používaných v DMS

	Vlastnosti dokumentu – editační a číselníkové atributy (např. název, kdy a kým byl vložen);
	Podřízené dokumenty aktuálního dokumentu (jedná se o přílohy dokumentu);
	Nadřízené dokumenty aktuálního dokumentu;
	Přístup k dokumentu; nastavení přístupových práv (popř. seznam členů);
	Historie dokumentu; seznam verzí dokumentu; kdy a kým byl prohlížen obsah dokumentu;
	Odeslání odkazu (e-mail) na aktuálně zobrazenou verzi dokumentu;
	Odeslání odkazu (e-mail) na poslední verzi dokumentu;
	Zařazení dokumentu do procesu Workflow;
	Náhled dokumentu.

Zdroj: systém DMS v bance

Zpracování dokumentů v rámci jednotlivých procesů se za podpory DMS stává mnohem rychlejší a efektivnější.

3.5 Automatizace procesů – Workflow

V této části je vysvětlen systém pro automatizaci procesů nazývaný Workflow, jeho obecný model, přínosy a rizika.

3.5.1 Definice workflow

Workflow systémy můžeme definovat jako nástroje, které automatizují řízení procesů a na základě sledování a vyhodnocování jeho průběhu jej umožňují měnit a upravovat. Jinými slovy workflow systémy definují, vytváří a řídí celý průběh daného procesu. Proces ve workflow systémech je navržen a modelován pomocí specifických nástrojů.

Pojem workflow (dále jen WF) se používá v mnoha významech, od vlastního procesu až po počítačové systémy, které zajišťují jeho automatizaci. O sjednocení terminologie v této oblasti se snaží instituce Workflow Management Coalition, která vydala v roce 1993 terminologický slovník [WfMC, 1993]. Zde je tento pojem definován následovně:

Workflow znamená dle **Cardy, Kunstové** [10,s.43] automatizaci celého nebo části podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly předávány od jednoho účastníka procesu k druhému podle sad procedurálních pravidel tak, aby se dosáhlo nebo přispělo k plnění celkových/globálních podnikových cílů.

Dle **Rockley, Kostur, Manning** [11, 348 s.] Workflow systems consist of three major parts: creation (enables you to create and test a workflow), processing (activates and manager workflow), and administration (tracks workflow).

3.5.2 Přínosy a možnosti WF

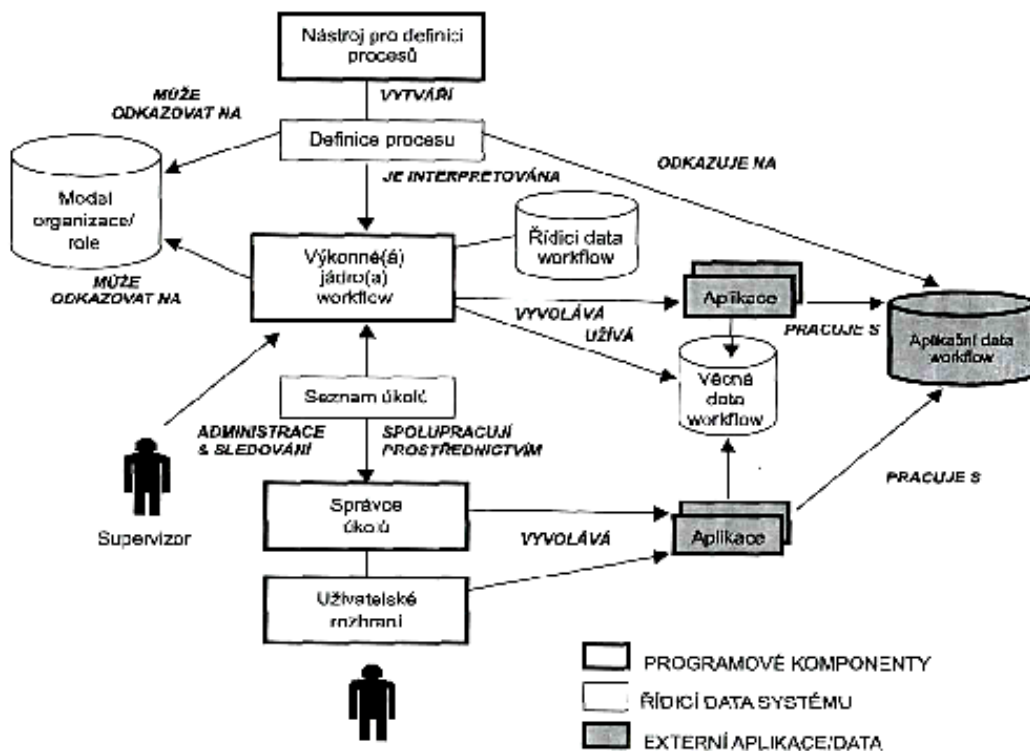
Hlavními přínosy WF jsou:

- sjednocení procesů v podniku,
- rychlejší a flexibilnější reakce na okamžitou situaci či trend,
- zjednodušení, zrychlení a zprůhlednění schvalovacích procesů,
- možnost sledování přímé odpovědnosti,
- rychlá a kvalitní reakce na úkoly stanovené pracovníkům (bez časových prodlev díky eskalaci úkolu na své nadřízené).

Možnosti workflow:

- monitorovat činnosti v reálném čase (zobrazuje aktuální stavy ve zpracování),
- definuje elektronický oběh dokumentů a jednotlivé účastníky procesu,
- automaticky sleduje termíny určené k vyřízení úkolu a signalizuje rizika nedodržení lhůt,
- pružně reaguje na změny v organizační struktuře (na základě definování), na nepřítomnost schvalovatelů,
- zaznamenává průběh procesů spolu s připojenými dokumenty,
- zasílá příjemcům WF notifikace o přiděleném úkolu a stavu (kroku), ve kterém se daný WF úkol nachází (možnost nastavení e-mailovou notifikací, interní hláškou systému v seznamu úkolů apod.),
- umožňuje elektronický podpis.

Obrázek 4 Obecný model systému workflow



Zdroj: CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. *Workflow Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*

3.5.3 Typy workflow systémů

Jsou rozřazeny do skupin dle svých obecných charakteristik a různých hledisek, na:

a) Hledisko charakteru procesů

Dle tohoto hlediska se dále rozlišují na čtyři typy systémů, a to:

- Administrativní,
- Produkční,
- Kolaborativní,
- Ad hoc.

Administrativní WF

Jsou využívány k vyřizování běžné každodenní agendy. Jsou dobře strukturovatelné, dochází u nich k častému opakování, mají jednoduchou formu, jsou dobře dostupné pro účastníky.

Produkční WF

Určeno hlavním podnikovým procesům, jsou dobře strukturovány, často složité, vyžadují integraci s dalšími podnikovými aplikacemi, zpravidla jsou využívány vymezeným okruhem uživatelů.

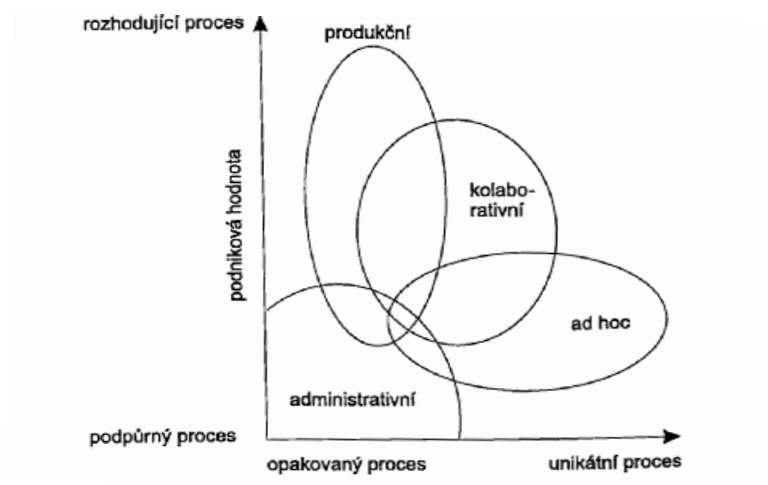
Kolaborativní WF

Využití pro týmovou spolupráci, procesy jsou málo strukturovány, průchodnost nebývá důležitá.

Ad hoc WF

Nemají předem stanovený průběh – procesy vznikají čistě náhodně, nejsou standardizované, definují se tedy až v okamžiku jejich vzniku, koncoví uživatelé definují procesy.

Obrázek 5 Typy workflow systémů podle charakteru procesů



Zdroj: CARDA, A., KUNSTOVÁ, R.: Workflow Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů

b) Hledisko technologické infrastruktury

Toto hledisko se dále dělí na čtyři skupiny, a to:

- produkty založené na elektronické poště (využití především dostupných e-mailových serverů, není nutný další software),
- produkty založené na dokumentech (komunikují s externími aplikacemi, (systémy pro převod listinných dokumentů do elektronické podoby a systémy pro správu dokumentů),
- produkty založené na procesech (jsou založeny na určitém databázovém systému, široká škála rozhraní, tvořeny jako komplexní řešení uceleného konceptu WF),
- produkty založené na webu (využití intranetových/internetových prostředí).

c) Hledisko orientace procesů

- procesy orientované na lidi (jsou nestrukturované, proces má dlouhé časy zpracování, dochází ke sdílení informací, orientovány na projekty, účastníci spoléhají především sami na sebe, příkladem může být třeba zákaznický servis),
- procesy orientované na sebe (jsou strukturované, mají pevně dán pracovní postup, mají krátké procesní cykly, zaměřují se na klíčové procesy, aktivovány daty či dokumenty, příkladem mohou být třeba průvodky).

3.5.4 Automatizace řízení pomocí WF

WF systémy automatizovaně podporují řízení pracovních postupů s cílem zvýšení jejich efektivnosti, srozumitelnosti a pružnosti. WF systémy jakožto procesy množin dílčích činností mají sled závislý na splnění určitých podmínek. Činnosti mají různé formy delegování. K nejčastějším patří forma úkolu (tedy něco vykonat) nebo forma rozhodnutí (tedy rozhodnout o dalším kroku ve WF). Automatizace řízení procesů se definuje na několika úrovních související se způsobem definice procesů ve WF systémech. Dle určitých úrovní činností se specifikují podmínky, které musí nastat, aby mohla být konkrétní činnost provedena. Na nejnižší úrovni mohou být podmínky:

- časové – nastaveny k určitému datu,

- relativní – činnosti mohou být vykonány s určitým zpožděním či po dokončení předchozí činnosti,
- stavové – jsou prováděny v určitém stavu procesu,
- logické – mají stanoveny údaje, které musí být vyplněny.

Na vyšší úrovni můžeme specifikovat návaznosti mezi jednotlivými WF procesy. Příkladem nám může být online žádost spotřebitelského úvěru, kdy splnění jednotlivých WF kroků nás posílá na další, (splněna kontrola osobních údajů – daný krok ve WF potvrzen → zadán dotaz do registrů (schválen) daný krok ve WF potvrzen → zadání klientských údajů do bankovního systému daný krok ve WF potvrzen → posouzení žádosti (zamítnuta – WF proces ukončen; schválena – úvěr načerpán – WF ukončeno).

K automatizaci mohou být použity skripty, což jsou komplexní instrukce využívající služby jádra systému WF. Činnost lze automatizovat např. pomocí rozhodovacích skriptů.

3.5.5 Monitorování a optimalizace WF

Jak již bylo zmíněno výše, jedna z důležitých funkcí workflow systému je monitorování a sledování probíhajících procesů.

To je možné provádět několika způsoby s různou vypovídací hodnotou:

- Metriky a KPI – některé systémy workflow umožňují definovat exaktní metriky pro sledování výkonnosti procesu přímo v systému. Metriky jsou voleny v závislosti na charakteru procesů – jiné budou výrobní procesy, jiné pro administrativní apod. I přesto lze hovořit o některých univerzálních metrikách, jakými jsou například průběžná doba procesu, efektivnost využití doby, náklady na proces nebo kvalita výstupu (je-li měřitelná).
- Sledování stavu procesů – workflow systémy umožňují sledování všech probíhajících instancí procesů. Pokud je více instancí jednoho procesu dlouhodobě ve stejném průběžném stavu, je velmi pravděpodobné, že se jedná o úzké místo v procesu, které je třeba optimalizovat.
- Sledování úkolů – poněkud problematičtým způsobem monitorování procesu je sledování vytížení pracovníků podle jejich úkolovníků a diářů. Manažer sice získá

obecný přehled o zatížení zaměstnance, otázkou zůstává přínosnost tohoto chování zvláště v případech, kdy má zaměstnanec v diáři vedle pracovních úkolů i evidenci osobních záležitostí.

- Zpětná vazba od manažerů – i přes automatizaci monitorování sehrává zpětná vazba manažerů zodpovědných za jednotlivé procesy a její rozumové posouzení stále významnou roli při hledání cest ke zvýšení výkonnosti procesů. [12]

Na základě zjištěných údajů, identifikace úzkých míst nebo neefektivních složitých vazeb v procesu umožňují workflow systémy provádět změnu definice procesu v systému s minimálními náklady. Změna obvykle spočívá pouze v úpravě metamodelu – změně činností, jejich podmínek, návazností či výkonných rolí nebo změně vzoru pro věcnou informaci (výstup procesu). Důležitou a nedílnou součástí změny zůstává propagace změn v procesu směrem k rolím, které na procesu participují. I to by měl dobrý workflow systém podporovat, protože bez účelného informování příslušných rolí ani sebelépe navržený proces nebude pro firmu efektivní. [12]

Podniku přináší automatizace řízení procesů pomocí WF nové možnosti pro neustálé zlepšování a zdokonalování jejich firemních procesů. Za pomoci monitorování a stálého sledování probíhajících procesů je možné odhalit slabá místa procesu a provést jejich následnou optimalizaci a tím dosahovat rozvoje společnosti.

3.5.6 Rizika při zavádění workflow

Rizika, která mohou nastat při implementaci WF je hned několik. Jedná se o:

- celková rizika,
- rizika uživatelského přijetí,
- technická rizika,
- implementační rizika,
- vnější rizika,
- rizika řízení projektu.

Je dobré si zkusit odpovědět na několik důležitých otázek, které mohou sloužit jako výčet podstatných hledisek, která by měla být při hodnocení projekčního rizika zvážena.

Otázky typu:

Existuje formální specifikace operací daného procesu?

Má produkt správnou strukturu s flexibilními výstupy?

Vybrali jsme nejlepší dostupný produkt? Není již zastaralý?

Je celý projekt postaven na jediném odpovědném pracovníkovi?

Mají potencionální uživatelé správně pochopeny a definovány systémové požadavky?

Jsou přesně a jasně stanoveny cíle projektu, kterých se má implementací dosáhnout?

Bude-li projekt neúspěšný, poškodí to pozici společnosti?

Na základě typově podobných otázek musí organizace zhodnotit míru rizika, zda pro ně představují vyšší či nižší rizika a následně je vyhodnotit.

Vyhnout se rizikům selhání projektu podle **Cardy, Kunstové** [10, s.125] znamená vlastně úsilí zajistit tyto předpoklady:

- souhlas a podpora nejvyššího vedení,
- realistická očekávání,
- motivovaní a spolupracující členové týmů,
- kontext strategického růstu a expanze,
- sdílená vize,
- jasné a účinné praktiky managementu,
- účast odpovídajících lidí na plný úvazek,
- dostatečný rozpočet.

3.6 ECM (enterprise content management)

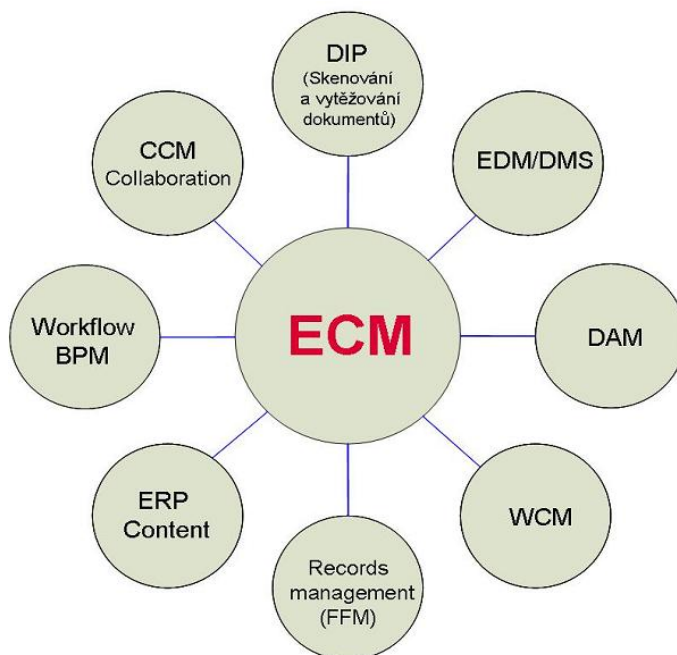
ECM lze do češtiny přeložit jako správa firemního obsahu, což znamená správu veškerých informací a dokumentů a na ně navázaných procesů. ECM pokrývá řízení a zpracování veškerého obsahu, který společnost vytváří a se kterým pracuje. Obsahem se myslí veškeré nestructurované informace v rámci organizace, jako jsou dokumenty, webové stránky, obrázky, výkresy, reporty, e-maily a další. Hlavním předpokladem úspěšného řešení ECM je, aby obsah byl všem, kteří s ním potřebují pracovat, co nejrychleji dostupný. Mezi další

předpoklady se řeší bezpečnost a autenticita zpracovávaných dokumentů. ECM zasahuje do široké oblasti, která není zastoupena v plném rozsahu v mnoha společnostech. Zpravidla firmy implementují ECM po jednotlivých částech, které si řeší dle aktuálních potřeb. Přičemž důraz dávají na prokázání návratnosti vynaložených prostředků. Mezi nejčastěji zaváděné oblasti ECM patří Zpracování došlých faktur, Správa smluv a Elektronická pošta.

ECM bude vhodné využít ve společnostech, které denně zpracovávají a archivují velké množství papírových dokumentů, potřebují je zabezpečit před únikem důvěrných informací, oprávněné osoby nemají dostatečný přístup k dokumentům, neustálá potřeba přístupu k aktuálním verzím, neustálá potřeba výměny informací z obsahů dokumentů a v neposlední řadě povinnost prokázání řízení dokumentace (ISO normy).

V současné době se poptávka po ECM v jednotlivých společnostech rozšiřuje. Zájem začínají mít o implementaci napříč všemi oblastmi jejího fungování. Po zavedení ECM se společnostem daří šetřit budoucí čas, mají možnost rozvoje a kompatibility a dosahují vyšší úrovně celého podniku, přesto má spousta firem určité obavy a nedůvěru k nasazení.

Obrázek 6 **Rodina nástrojů, které tvoří řešení pro správu podnikového obsahu (ERM)**



Zdroj: Systém online

Do této skupiny nástrojů patří:

- **EDM, DMS** (document management system) – nástroje pro správu a ukládání dokumentů,
- **DAM** (digital asset management) – správa digitálních mediálních dat – obraz, audio, video,
- **WCM** (web content management) – správa webového obsahu,
- **FFM** (fixed/final form management),
- **records management** – většinou se pod tímto pojmem chápe archivační systém, tj. úložiště již hotových finálních dokumentů (na rozdíl od DMS, kde se počítá s „živými“ dokumenty),
- **workflow, BPM** (business proces management) – řízení a návrh procesů,
- **CCM**, collaboration nebo workgroups – nástroje týmové spolupráce,
- **DIP** (digital image processing) – skenování, vytěžování a ukládání papírových dokumentů. [13]

3.7 Digitalizace

Digitalizací rozumíme převedení papírových dokumentů do bezpečné a přístupné digitální podoby. Hlavní důvod, proč jednotlivé dokumenty skenujeme do zabezpečených digitálních souborů je ten, že nám přináší vyšší efektivitu v následném procesu práce s dokumenty. Přistupujeme na digitalizovanou podobu dokumentů proto, že informace v nich obsažené jsou nám rychle a snadno dostupné bez ohledu na to, kde se jakožto uživatel právě nacházíme. Obsah dokumentů lze automaticky přesunout k těm pracovníkům, kteří se mají jejich zpracováním dále zabývat. K převedení papírového dokumentu do digitalizované podoby dochází za pomoci skenování. Právě skenování dokumentů bývá zpravidla vstupní fází pro další činnost, která souvisí se zpracováním dokumentů.

3.7.1 Přínosy digitalizace

Hlavními přínosy digitalizace jsou:

- Vysoká efektivita procesu práce s dokumenty.
- Rychlý a snadný přístup k dokumentům a informacím kdykoliv a kdekoliv.
- Možnost sdílení dokumentace v rámci celé společnosti.
- Úspora času a nákladů na manuální zpracování dat.

- Okamžitý přístup.
- Bezpečné uložení dokumentů.
- Zamezení ztráty dokumentů
- Prostorově úsporná archivace.

Jako velkou počáteční nevýhodou bývá vysoká investice do automatizace a digitalizace papírových dokumentů, která se ovšem postupem času navrácí.

3.7.2 Výzkum společnosti IDC

Jak digitalizaci dokumentů posuzují podniky? Celkem 68,7 procenta respondentů výzkumu společnosti IDC jí připisuje významné omezení spotřeby papíru. Sdílení informací považuje za významný přínos 62,6 procenta oslovených podniků. Snížení nákladů na zpracování dokumentů uvedlo 60,5 procenta dotázaných, 48,7 procenta preferovalo odstranění chybovosti a 47,2 procenta díky digitalizaci snížilo čas potřebný pro zpracování agend. [14]

3.7.3 Papírový dokument vs. elektronický dokument

Níže jsou popsány základní aspekty papírového a elektronického dokumentu

3.7.4 Papírový dokument

U papírového dokumentu se stále ještě jedná o nejrozšířenější formu pro udržení archivních informací. Fyzický dokument je velmi náročný na prostor, který se neustále zvětšuje. Při stále se zvětšujícím počtu dokumentů se vyhledávání informací v nich obsažených stává čím dál tím náročnější a zdlouhavější. Dokumenty v tištěné podobě nelze snadno sdílet, v jednu chvíli má k dispozici dokument pouze jeden čtenář, vyžádání si dokumentu stojí hodně času a peněz, v případě dalších kopií pak i vysoké náklady na jejich pořízení. Vytisknutý dokument si nedokáže uchovat svojí aktuálnost, neboť při změně se neprojeví okamžitě. Naproti tomu elektronická verze dokáže změnu projevit ihned. Obrovskou nevýhodou papírových dokumentů je její archivace, je velice drahá, z pohledu nákladů na její dohledání, zajištění skladování a předávání. Dohledatelnost je velmi pracná a náročná. Úspora nákladů se projeví na snížení spotřeby papírů, spotřebního materiálu, času a práci lidí, nákupu kopírek, tiskáren.

3.7.4.1 Elektronický dokument

Nejdůležitějším aspektem elektronického dokumentu je jeho autentičnost. Důvěru, kterou poskytujeme elektronickým dokumentům, nám značně snižuje fakt, že tyto dokumenty jsou

ukládány na paměťové nosiče v podobě, která je pro nás nečitelná a nesrozumitelná. To je hlavní důvod k pochybám, zda je dokument pravý.

Chceme-li pracovat s elektronickým dokumentem, je nutné zvládnout několik základních elektronických kroků, mezi něž patří:

- přijetí dokumentu,
- jeho ověření, věrohodnost, neporušenost, zjistit zda je podepsaný,
- zaevidování dokumentu,
- předání k vyřízení,
- napsání odpovědi (typový dokument) s určením správného formátu,
- podepsání dokumentu,
- datování,
- odeslání dokumentu,
- ukládání a evidence elektronických dokumentů.

3.8 Základní pojmy – dokument, písemnost, informace, záznam

V této kapitole si definujeme základní pojmy jednotlivých prostředků komunikace.

3.8.1 Dokument

Dokument je dle **Kuntové, Kunta** [15, s.7]. Prostředek komunikace tvořený nosičem informací v podobě hmotného předmětu a množinou dat na něm obsažených, fixovaných, formálně i obsahově uspořádaných. Umožňuje přenos informace v čase a prostoru. Dokument se člení podle míry původnosti na primární (vlastní dokument), sekundární (bibliografie), terciární (bibliografie bibliografií), podle určení na masové a speciální, podle technologie tvorby na rukopisné (kodex), tištěné (kniha), elektronické (CD-ROM), podle typu obsažených informací a způsobu jejich prezentace a percepce na vizuální, auditivní, strojem čitelné.

Dokument vzniká ze záznamu ve fázi její konečné verze, která je již neměnná a stává se předmětem spisové služby.

3.8.2 Písemnost

Písemnost je textová informace, která je psána rukou nebo na počítači, následně vytištěna na k tomu účelu upravený papír a má nějakým předpisem nebo osvědčenou praxí ustálenou formální úpravu.

Rozdělení písemností

- obchodní interní (vnitropodnikové) - korespondence, která vzniká z písemného styku mezi jednotlivými útvary organizace; organizaci nikdy neopouští
- obchodní externí (vnější) - korespondence přijímaná nebo odesílaná z organizace
- úřední - korespondence, která vzniká při jednání s úřady

Rozdělení podle způsobu vyhotovení

- originály - vyhotovené a vytištěné na psacím stroji nebo PC
- rozmnožené - vyhotovené vhodnými rozmnožovacími způsoby
- předtisky, formuláře - písemnosti, jejichž text je zčásti předtištěn a zčásti je doplňován individuálně

Rozdělení podle obsahu

- písemnosti při uzavírání a plnění kupních smluv
- písemnosti personální
- písemnosti při organizaci a řízení firmy [16]

3.8.3 Informace

(z lat. in-formatio, utváření, ztvárnění) jedná se o mnohoznačný pojem s různými významy.

Informaci **Kuntová, Kunt** [15, s. 5] označuje jako:

1. obsah procesu lidské komunikace, odevzdávání a přijímání oznámení, jejich přenos osobním kontaktem, zvukem, signálem a prostředky masové komunikace;
2. jazykový projev vybudovaný na principu informačního slohového postupu, ve kterém se co nejobjektivněji, věcně a dokumentaristicky konstatují určitá fakta;
3. informace představuje míru uspořádanosti systémů na rozdíl od entropie, tj. míry neuspořádanosti. Informace se v současnosti řadí vedle materiálových, energetických a

finančních zdrojů k hlavním faktorům podmiňujícím pokrok ve všech oborech lidské činnosti. Nejmenší informační jednotka je bit.

3.8.4 Záznam

Dle **Kuntové, Kunta** [15, s. 8] jde v procesu zpracování dat o seskupení datových elementů tvořících základní jednotku souboru informací. Slovník dále tuto jednotku charakterizuje jako větší než „record“, ale menší než datový systém – odkazuje na názvy „data set“ nebo „file set“.

U záznamu se jedná o dynamickou informaci, která podléhá změnám, úpravám atp.

3.8.5 Řízení informací a záznamů (právní úprava)

Vzhledem k tomu, že záznamy patří mezi cenné zdroje informací a nejdůležitější aktiva organizace, je jejich řízení věnována značná pozornost. Budou-li záznamy spolehlivé, úplné a použitelné vždy, kdy jich bude zapotřebí, bude to mít vliv na bezproblémovou podporu dalších činností, úspěchu podnikání a plynulé fungování jejího provozu.

Výše uvedeného lze dosáhnout za pomoci vhodně implementovaného IRM. Je vyžadováno, aby systém řízení dokumentů a záznamů zvyšoval efektivitu společnosti.

3.8.6 IRM

IRM = Information and Records Management čili Správa informací a záznamů, jedná se o přístup k managementu informací a záznamů. Díky tomuto přístupu mohou organizace řídit všechny prvky dokumentů, záznamů nebo informací jakéhokoliv formátu, které vzniknou interně nebo externě. Toto řízení je možné od okamžiku vzniku nebo přijetí, přes nakládání s nimi, až po jejich vypořádání – archivaci, uložení, skartaci. Rámec pro vybudování funkčního systému IRM tvoří Norma ISO 15489:2001. Tato norma je nejvýznamnější normou pro řízení informací a záznamů. Byla zpracována na základě nejlepších zkušeností (best practices) z oboru IRM. Norma je tvořena 2 částmi. V první části se nachází obecný přehled, principy a metodika. Druhá část obsahuje praktický přístup k implementaci systému IRM. Z pohledu Organizace může použít tuto část jako základ pro hodnocení a rozvoj svého systému managementu. Každá organizace má sice individuální potřeby z pohledu správy dokumentů a záznamů (jejich vytváření a uchovávání), přesto má možnost využít některá opatření obsažená v normě, neboť je obecně využitelná pro každou společnost. Bude-li daná

společnost postupovat dle této normy, bude schopna prokázat svůj přístup k managementu informací a záznamů.

Vzhledem k tomu, že Information and Records Management podléhá prověrkám a nezávislým auditům, dochází k jeho neustálému zlepšování. Norma ISO 15489:2001 definuje znaky záznamu, kterými jsou:

- autentičnost (Authenticity),
- spolehlivost (Reliability),
- integrita (Integrity),
- použitelnost (Useability).

V normě najdeme vymezeny typy záznamů a dokumentů, jejich příjem, evidenci, přidělení spisového znaku, zabezpečení, ukládání a jejich zpětné dohledatelnosti a nastavení přístupu k dokumentům. Norma vyžaduje striktní vymezení jednotlivých kompetencí v rámci dané společnosti. Na základě organizačního řádu musí být jasně stanovena odpovědnost a pravomoc pro určité funkce, např. manažera IRM, představitele vedení organizace odpovědných za IRM a jiné.

Základní otázky řízení informací a záznamů

Pokud se organizace rozhodne jít cestou řízení informací a záznamů, měla by hledat odpovědi na následující otázky:

- Jaké informace potřebujeme mít k dispozici, abychom zajistili důkazy o realizovaných aktivitách? A proč tyto záznamy potřebujeme?
- Jaká podoba záznamu je účelná pro zajištění jednotlivých typů informací?
- Jak identifikujeme a znovu dohledáváme dokumenty v případě, že je potřebujeme znovu použít? Máme nastaven nějaký systém třídění, ukládání a vyhledávání dokumentů?
- Jaká je průměrná doba potřebná pro dohledání konkrétního typu dokumentů a záznamů? Jakou máme skartační politiku?

- Jakým rizikům čelíme při řízení informací a záznamů? Jaký dopad by mělo selhání používaných technologií? Jaká je havarijní připravenost na možné katastrofy? Jak zvládneme rizika?
- Jak jsou zajištěny záznamy z pohledu bezpečnosti?
- Jak dlouhodobé je naše stávající řešení?
- Vyhovuje stávající správa informací a záznamů požadavkům legislativních předpisů? [17]

Jaký je význam standardizace?

- standardy se podílejí na celosvětovém pokroku, zajišťují rozšiřování trhu,
- požadavky norem jsou generické, jejich aplikace je možná napříč obory,
- jedná se o celosvětový komunikační systém,
- standardizace umožňuje globalizaci požadavků pro nově se objevující technologie a postupy,
- přijetí norem podporuje další rozvoj dané oblasti. [18]

3.9 Archivace

Archivace elektronických dokumentů, která má sloužit v dlouhém časovém období se vystavuje určitým rizikům jako je například:

- zastarávání formátu dokumentu,
- degradace paměťového nosiče,
- využívání zastaralého hardwaru,
- kompromitaci použité bezpečnostní technologie,
- změnám právních norem (prostředí).

S dlouhodobým uchováváním se vyžaduje zajištění autentičnosti obsahu a časové původnosti dokumentu, jež bude prokazatelně ověřitelná. Bohužel prokazování autenticity nám s plynutím času značně klesá. Splňuje-li dokument výše uvedené vlastnosti, hovoříme o tzv. důvěryhodném dokumentu. Takovýto dokument garantuje integritu v něm obsažené informace. Takto nastavená integrita nám říká, že obsažená informace nemohla být změněna

neoprávněným způsobem. Mechanismům, které nám zajišťují integritu, říkáme kryptografické prostředky. Mezi něž řadíme především elektronický podpis a časové razítko.

3.9.1 Elektronický podpis

Elektronický podpis je upraven zákonem č. 221/2000 Sb. ze dne 21. června, o elektronickém podpisu a o změně některých dalších zákonů (dál jen zákon o elektronickém podpisu), který nabyl účinnosti 1. října roku 2000. Tento pojem zákon popisuje jako údaj v elektronické podobě, který je připojen k datové zprávě nebo je s ní v logickém spojení. Tyto údaje slouží jako metoda k jednoznačnému ověření identity podepisující se osoby ve vztahu k datové zprávě.

Zaručený elektronický podpis musí splňovat požadavky, které jsou vyjmenované v zák. č. 221/2000 Sb.[19]

- je jednoznačně spojen s podepisující osobou,
- umožňuje identifikaci podepisující osoby ve vztahu k datové zprávě,
- byl vytvořen a připojen k datové zprávě pomocí prostředků, které podepisují
- osoba může udržet pod svou výhradní kontrolou,
- je k datové zprávě, ke které se vztahuje, připojen takovým způsobem, že je možno
- zjistit jakoukoliv následnou změnu dat.

3.9.2 Časové razítko

Časové razítko prokazuje existenci dokumentu před určitým časovým okamžikem. Jinými slovy určuje časový okamžik, před kterým daný dokument zaručeně existoval, tzn., že konkrétní data v elektronické podobě existovala v daný časový okamžik. Ve skutečnosti se jedná o elektronický dokument, který byl vydán poskytovatelem certifikačních služeb. Stejně jako elektronický podpis, tak i časové razítko je upraveno zákonem č. 221/2000 Sb. o elektronickém podpisu.

V praxi to funguje tak, že časové (certifikační) autoritě pošlete otisk dat (tzv. hash), pro které má být časové razítko vystaveno. Pokud žádost obsahuje požadované náležitosti, tak časová autorita vytvoří odpověď, která obsahuje opět otisk dat (ten, který byl součástí příslušné žádosti) doplněný o aktuální doložitelný časový údaj (a další potřebné parametry) a zašle ji zpět žadateli. Časové razítko tedy obsahuje především aktuální datum a čas, sériové číslo

razítka a identifikaci autority, která toto razítko vydává. Podrobnosti specifikuje RFC 3161 (Request for Comments). Tyto údaje se připojí ke vstupním datům a vše se opatří elektronickým podpisem autority časových razítek a tento celek se poté pošle žadateli jako odpověď na jeho žádost. [20]

Aby byl archiv co nejefektivnější, potřebujeme kvalitní softwarové řešení, které by nám pokrylo celý životní cyklus záznamu, tj. od jeho vytvoření, klasifikaci a zařazení přes komprimaci, uložení, ochranu či vyhledávání až po jeho likvidaci. Musíme určit především vhodnou klasifikaci a uložení záznamu.

Tím, že se oběh dokumentů v organizacích a mezi jednotlivými subjekty právních vztahů, převedl na elektronickou podobu, musíme vytvářet elektronické archivy, které jsou technicky i finančně náročnější. Nutno zmínit, že se objem papírových dokumentů po přechodu na elektronizaci nesnížil, jak by se dalo očekávat, ba naopak. Díky snadné tvorbě (PC) a přenosu (tiskárny, skenery) se nárůst zpracovávaných dokumentů ještě navýšil. Z požadavků na zajištění autenticity dokumentů je třeba vytvářet důvěryhodná uložení pro dlouhodobou archivaci elektronických dokumentů. Dobu uložení nám určuje zákon o archivnictví a spisové službě.

Na úrovni Evropské unie byla navržena norma MoReq2 (Model Requirements Specification for the Management of Electronic Records), která má sjednotit aktivity všech zemí EU v řešení problematiky správy elektronických dokumentů. Některé národní státy totiž už delší dobu používají pro hodnocení archivačních systémů vlastní kritéria, jakými jsou například britská UK TNA 2002, německá DOMEA, nizozemské REMANO, norský NOARK nebo finský SAHKE. Ministerstvo vnitra ve spolupráci s Národním archivem dlouhodobě aktivity v oblasti hodnotících kritérií MoReq2 sleduje a připravuje jejich aplikaci do českého právního řádu. Musíme věřit, že se jim tento náročný úkol podaří úspěšně zvládnout. [21]

3.9.3 Spisová služba a životní cyklus dokumentu

Spisovou službou se dle zákona č. 499/2004 Sb. o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů rozumí zajištění odborné správy dokumentů vzniklých z činnosti původce, popřípadě z činnosti jeho právních předchůdců, zahrnující jejich řádný příjem, evidenci, rozdělování, oběh, vyřizování, vyhotovování, podepisování, odesílání, ukládání a vyřazování ve skartačním řízení, a to včetně kontroly těchto činností. [22]

Lze ji tedy považovat za páteř informačního systému jakéhokoli subjektu, který pracuje s dokumenty. Současně správné vyhodnocení dokumentů určených k archivaci napomáhá nejen k vytvoření (historické) dokumentace současného života (...) společnosti pro další generace, ale může mít průběžné praktické využití. Na základě takových dokumentů lze např. poskytnout právní oporu v majetkoprávních či obchodních záležitostech, poskytnout důkazy o shodě se zákonnými požadavky a zajistit efektivní fungování organizace atp.

Spisová služba je upravena zákonem č. 499/2004 Sb. o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů.

K tomu, aby mohlo být množství existujících a vznikajících informací a o nich vypovídajících dokumentů spravováno, a hlavně využíváno, nejen interně, ale i mezi subjekty (...) musí být práce s nimi upravena jednotnými legislativními normami a návazně jednotnou metodikou. V oblasti spisové služby je tedy nutné zaměřit se především na:

- standardizaci metodiky spisové služby,
- standardizaci rozhraní spisové služby na základě jednoznačně vydefinované metodiky,
- elektronizaci spisové služby, např. při řešení elektronické podatelny a práci s elektronickými dokumenty. [23]

Podpora celého životního cyklu dokumentu:

- Pořízení dokumentů
Digitalizace (skenování), přenos na technických médiích, datové schránky, emaily, web formuláře.
Podpora elektronických formátů.
Tvorba metadat.
- Oběh a zpracování dokumentů.
Pravidla pro nakládání s dokumenty.
Workflow – oběhy dokumentů.
Řízené přistupování k dokumentům.
Integrace s externími informačními zdroji (registry, identita).
Publikování.

- Archivace dokumentů.
Elektronický archiv, důvěryhodné úložiště.
Vazba na papírový archiv.
- Skartace.
Nastavení pravidel.
Předávání vyřazených dokumentů (archiválií) do archivu.

Na spisovou službu je třeba se dívat ze širšího pohledu využívání nejnovějších postupů v samotném systému spisové služby i v práci s dokumenty vzniklými různými technologiemi a na různých místech. Dále je třeba vidět spisovou službu i jako základní – integrační - prvek správy dokumentů jednotlivých subjektů a je třeba ji posoudit i v kontextu platných právních předpisů. V některých případech se jedná i o pohledy na otázky, které jsou kontroverzní a není na ně mezi odborníky dosud vyhraněný názor (např. elektronické dokumenty a jejich trvalé uchování).[23]

4 Praktická část

V této části diplomové práce se blíže seznámíme se společností UniCredit Bank Czech Republic, a.s., s motivačním přístupem k projektu digitalizace, jejími jednotlivými fázemi a současným stavem procesu digitalizace.

4.1 Charakteristika společnosti

UniCredit Bank Czech Republic, a.s., (dále jen Banka) zahájila svoji činnost na českém trhu 5. listopadu 2007. Vznikla integrací dvou dosud samostatně působících úspěšných bankovních domů HVB Bank a Živnostenské banky. Od prosince 2013 UniCredit Bank v České republice a na Slovensku poskytuje bankovní produkty a služby pod jednotným obchodním názvem UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s..[24]

Patří do evropské skupiny UniCredit group. Retailová síť Banky po celé České republice čítá v současnosti přes 100 poboček. Od roku 2010 poskytuje společnost dokonce svou značku v podobě franšizingu obchodním místům pod názvem UniCredit bank Expres, kterých je nyní otevřeno již 41, a to ve městech do 20 tisíc obyvatel. Tento koncept spojení Banky s partnerem provozujícím obchodní místo se ukázal jako velice úspěšný. Jako další distribuční kanál slouží Partners bankovní služby. Jedná se o spojení značky UniCredit Bank a finančního plánování, osobního poradenství Partners Financial Services, a.s. Praktická část diplomové práce se týká pouze UniCredit bank v České republice, kde byl implementován proces centralizace a digitalizace dokumentů.

4.2 Organizační struktura banky

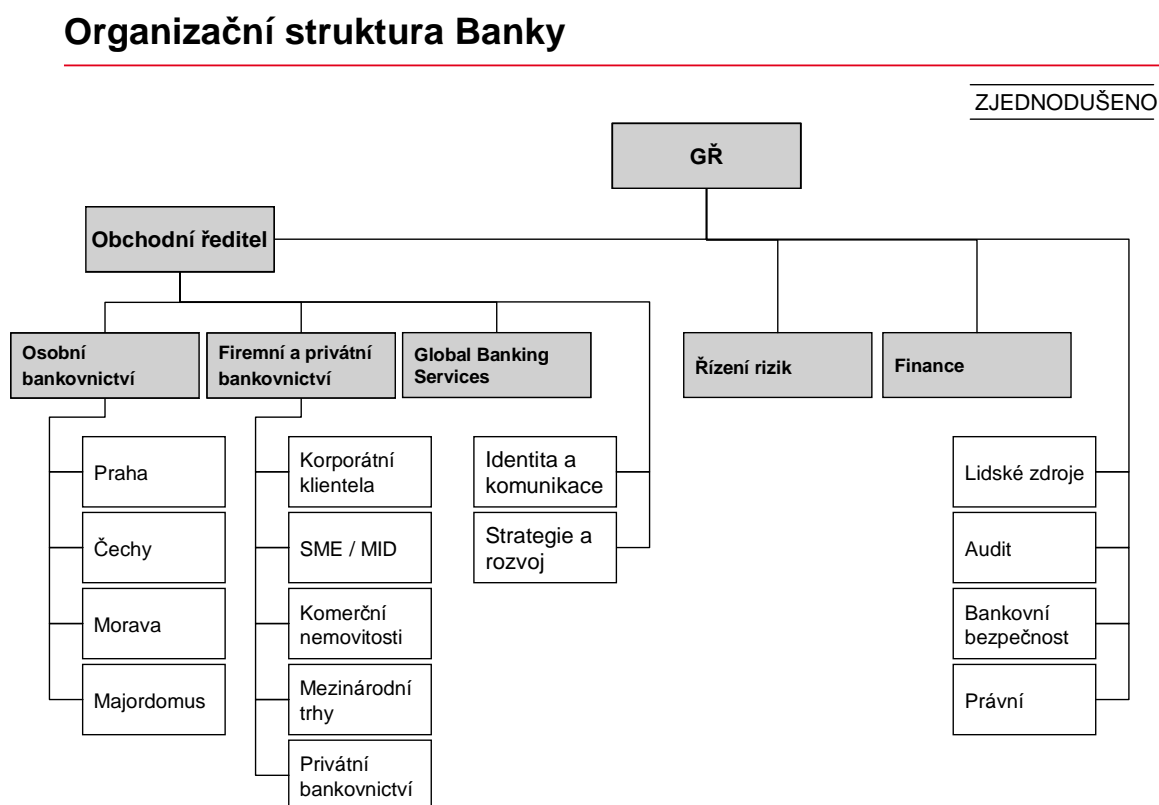
Organizační struktura je oficiálně kodifikované hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost. Je nezbytná pro řízení většího počtu lidí a proto se bez formální organizační struktury neobejde žádná organizace, protože sjednocuje jednotlivé podnikové činnosti, procesy a lidi a formalizuje jejich vztahy za účelem dosažení společných cílů organizace.[25]

Organizační struktura Banky patří mezi liniově štábní organizační struktury (viz. obrázek níže) a člení se mezi klasické mechanické organizační struktury. Manažerům je podřízen

větší počet pracovníků, organizační pyramida Banky je tedy plochá. Organizace má více stupňů řízení, pravomoci jsou ve větší míře rozděleny mezi jednotlivé úseky po vertikále organizační pyramidy, struktura se více přibližuje decentralizovanému rozhodování. Dle **Zuzáka** [26,s. 51] jsou organizační struktury založené na vertikální dělbě pravomocí vhodné především pro stabilní prostředí. K jejich výhodám patří především relativně platná pravidla řízení, přesně vymezené pravomoci a odpovědnosti a vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vymezené kompetence a pracovní náplně

Rozpětí řízení je úzké, vedoucí útvaru má zpravidla mezi 4 – 7 podřízenými pracovníky, čímž se zvyšuje lepší možnost kontroly.

Obrázek 7 **Organizační struktura banky**



Zdroj: UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. *O bance*

4.2.1 Typy organizačních útvarů

Útvar

- Generální ředitel
- Obchodní ředitel
- Divize

Centrála

- Úsek
- Odbor
- Oddělení

Distribuční síť

- Oblast
- Region
- Pobočka

Počet organizačních jednotek: (stav k 30. 9. 2013)

- 7 divizí
- 26 úseků
- 38 odborů
- 86 oddělení centrály
- 6 obchodních oblastí
- 21 regionálních center firemní klientely
- 10 retailových obchodních regionů
- 103 poboček[27]

4.3 Digitalizace v UniCredit Bank Czech Republic, a.s.

Organizace, jako je naše, by měla zavedením digitalizace získat mnoho významných přínosů. Jsou jimi, zejména, bezpečné a jednoduché uchování důležitých dokumentů, jejich snadná dostupnost jak ve fyzické, tak digitální podobě, rychlé vyhledávání a snadné sdílení informací. Jinými slovy, z konverze dokumentů a informací v nich obsažených do digitální podoby by mělo vyplynout jednoznačné zvýšení produktivity naší práce.

Člen představenstva [28]

4.3.1 Schválení projektu digitalizace

Představenstvo banky oficiálně schválilo projekt dne 30. 6. 2011. Již v listopadu roku 2011 byly osloveny s návrhem konceptu klíčové útvary Banky, Retail Sales, Operational Risk, Marketing & Segments, Consumer Financing, Security, Credit Tools and Processes, Infrastructure, které s návrhem konceptu také souhlasily. V květnu 2012 byla prezentována první agenda zástupcům výše uvedených příslušných útvarů, kteří k ní připojili svůj souhlas. První agenda měla zajistit bezpapírové pobočky a franšízy, tedy odvést veškerou papírovou dokumentaci z obchodních míst, naskenovat ji do DMS, zkontrolovat a odvést do externího archivu.

4.3.2 Motivační kroky k projektu digitalizace

Jedním z hlavních důvodů Banky pro zahájení projektu digitalizace bylo stěhování centrály do budovy Filadelfie Želetavská 1525/1,140 92 Praha 4. Tato budova je koncipována na principu open space kanceláří. Tudíž bylo potřeba vyřešit problém s nedostatkem místa pro papírovou dokumentaci.

S nárůstem vysokého objemu dokumentů bylo potřeba přejít na technologie vyšší úrovně. V průběhu před-projektové analýzy bylo zjištěno, že banka doposud vyprodukovala 20 000 běžných metrů papírové dokumentace. Aby se zachovala požadovaná kvalita zpracování, šlo tento nárůst objemu zvládnout jen za předpokladu vyššího počtu pracovníků back office. Tuto činnost dosud vykonával UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A, (dále jen UBIS) což je outsourcingová společnost Banky. Banka využívá outsourcing UBISu zejména v oblastech zpracování bankovních operací a informačních technologií. UBIS po jednání s Bankou zjistil, že nemůže tento nárůst kapacit zabezpečit. Dále se zjistilo, že současná cena za transakci je pro Banku také motivací ke změně.

Motivační změnou projektu digitalizace bylo také naplnění dlouhodobých cílů Banky, což je eliminace administrativních korek a zvyšování efektivity v rámci obchodních procesů, prostřednictvím vyššího využití digitalizovaných dokumentů v procesech.

Co společnost od projektu digitalizace očekává?

- Zvýšení efektivity práce napříč celou bankou.
- Centralizaci bankovní dokumentace.
- Zlepšení kvality dat.

- Eliminaci duplicitních složek.
- Snížení nákladů na svozy papírové dokumentace napříč pobočkovou sítí a centrálou.
- Zavedení moderního přístupu adekvátního velikosti a významu (...) společnosti.
- Snížení administrativy (...) a to nejen v obchodních útvarech. [28]

4.3.3 Zásadní aktivity před zahájením projektu digitalizace

Před samotným zahájením projektu digitalizace proběhla v bance 2 důležitá výběrová řízení. První výběrové řízení probíhalo v oblasti externí archivace papírové dokumentace, které vyhrála společnost, které patří mezi jedny z největších společností ve svém oboru

Společnost zajišťující v bance oblast archivace.

Jedná se o společnost, která byla založena již v 50. letech 20 století. V současné době je zastoupena ve více jak 40 zemích světa a jejích služeb využívá více jak 140.000 zákazníků. Zabývá se správou a ukládáním záznamů, skenováním a digitalizací, bezpečnou skartací a zálohováním dat. Patří mezi přední světovou společnost v uchovávání dokumentů, ukládání, ochrany a obnovy dat obzvláště pro finanční sféru.

Druhým výběrovým řízením se podařilo získat dodavatele, který zajišťuje přípravu papírové dokumentace a její následné skenování s příslušným vytěžováním indexů. Tímto dodavatelem se stala společnost s dlouhodobou tradicí na českém trhu

Společnost zajišťující skenování a následné vytěžování dat v bance

Společnost, která vyhrála výběrové řízení, působí na českém trhu od roku 1994 a patří mezi světové lídry v oboru zpracování obrazu. Také se soustřeďuje na oblast fototechniky, aplikačního využití kancelářské a výpočetní techniky a od roku 2010 také poskytuje služby profesionálního tisku dokumentových služeb formou outsourcingu. Služby, které tato společnost poskytuje, jsou zaměřené především na správu dokumentů, umožňují tak potencionálním zákazníkům efektivně řídit a zlepšovat celý proces správy dokumentů. Tato společnost zjišťuje potřeby svých budoucích zákazníků pomocí Dotazníku pro vypracování předběžné nabídky na digitalizaci dokumentů ve svém skenovacím centru, který předkládá společností před jejich budoucí spoluprací, aby zjistili základní vstupní údaje před

započtením samotného digitalizačního procesu v dané společnosti. Jednotlivé fáze projektu digitalizace

Projekt digitalizace a centralizace Banka rozdělila do dvou základních fází a to, na:

1. fázi – odvoz stávající fyzické dokumentace z poboček, její naskenování, kontrolu a uložení do archivu.
2. fázi – zpracování přírůstkové dokumentace, jejíž součástí jsou procesy:
 - a) zpracování nových složek a jednotlivých dokumentů klientů s kontrolou,
 - b) převody klientů se skenováním dokumentace,
 - c) zpracování půjček s kontrolou,
 - d) zpracování pokladních dokladů a pokladních závěrek s kontrolou,
 - e) dokumenty z ostatních útvarů centrály.

1. fáze Postup převzetí dokumentace z poboček

Pro převzetí dokumentace z poboček byl stanoven přesný plán, který obsahoval: *přípravu, přípravu dokumentace k transportu, formální předání, závěr, zpracování dokumentace a kontrolu dokumentace.*

Příprava

- domluva termínu s manažerem pobočky
- příprava archivačního materiálu, transportních obalů a materiálu pro operace pobočky

Příprava dokumentace k transportu

- uložení do transportních obalů
- příprava předávacího protokolu (souhrn předaných složek,...)

Způsob předání

- kontrola předávacího protokolu manažerem pobočky s pracovníkem, který přebírá dokumentaci (2 stejnopisy)
- Protokolární předání dokumentace pracovníkovi přepravní firmy

Závěr

Training pobočky v nových procesech předávání dokumentace (7 testových poboček)

Nastavení systému DMS a workflow procesů

Zpracování dokumentace

- Roztřídění

- Vyřazení nevhodných dokumentů
- Zaevidování
- Neskenování
- Uložení do archivu

Kontrola dokumentace

- Pomocí reportu v DMS, zpětná vazba pobočkám, které dokumenty chybí
- Kontrola s informačním bankovním systémem klientů

Přijetí dokumentace v UBIS (outsourcingová společnost Banky)

Na projekt digitalizace a centralizace dokumentů, přijala spolupráci s Bankou, společnost UBIS, kterou po roce vystřídala, z kapacitních důvodů, jiná outsourcingová společnost. Její činnost je následující:

Přijetí dokumentace

- Kontrola neporušení bezpečnostních obalů.
- Kontrola předávacího protokolu s fyzicky převzatými složkami.

Příprava dokumentace ke skenování

- Roztřídění na skenované a neskenované dokumenty dle typu.
- Vyřazení dokumentů, které nepatří do složek klientů (určeno předpisem Složka klienta retailového a privátního bankovníctví.
- Označení jednotlivých dokumentů štítkem s čárovým kódem.
- Náprava nesrovnalostí (sešité listy, ...).

Evidence do aplikace KliDok

- Zaevidování do aplikace KliDok

Skenování

- Skenování na MFD

- Automatický upload do DMS
- Kontrola počtu uploadovaných dokumentů a vyřešení případných nesrovnalostí (chybně přečten čárový kód,...)

Automatické párování a indexace

- Řešení nesrovnalostí, které notifikuje WF proces Párování a WF Proces Indexace

Finální kontrola

- Kontrola propárování průvodky vytvořené v aplikaci KliDok (scany vůči průvodce pobočky)
- Kontrola podpisů a úplnosti složky (reklamace formou WF procesu vrácení)

Založení dokumentů do spisovny

Kontrola prostřednictvím reportu

- Vytvoření reportu a kontrola přítomnosti povinného rozsahu dokumentace
- Předání výsledku kontroly na pobočku k dořešení (měsíční report dostupný z intranetu banky)
- Kontrola je prováděna za pomoci programu Discover Viewer.

Pro odvoz spisové dokumentace z jednotlivých poboček byl přesně stanoven harmonogram. Transport spisové dokumentace byl zajištěn outsourcingovou společností zaměřující se na profesionální stěhování.

V rámci projektu digitalizace byly stanoveny přesné odpovědnosti poboček a společnosti UBIS. Kdy pobočka hlavně zodpovídá za kompletnost předané klientské dokumentace a za úplnost obsahu složek. UCBP odpovídá hlavně za řádné převzetí a zpracování náležitým způsobem, za správnost zpracování v rozsahu stanoveném dohodnutým pracovním postupem a předání k archivaci do spisovny.

2. fáze – zpracování přírůstkové dokumentace

Zpracování nově vytvořených dokumentů probíhá již za pomoci aplikace KliDok přímo na pobočkách. Pracovník pobočky označí jednotlivé dokumenty a příslušné složky čárovými kódy a zaeviduje je do aplikace KliDok. Z níž poté vytiskne průvodku a v bezpečnostních

obalech odesílá spolu s veškerou dokumentací, v ní obsaženou, do společnosti UBIS k naskenování a konečnému zpracování.

4.3.4 Aplikace KliDok

Aplikace KliDok neboli Klientská Dokumentace slouží k zaregistrování pořízené dokumentace. Souhrnným potvrzením o zaevidování dokumentace je tzv. Průvodka, která slouží jako protokol při odeslání dokumentace ke zpracování na scan centrum. Aby byla práce s aplikací snazší, má pracovník pobočky připojenu ke svému PC čtečku čárových kódů. Veškerou dokumentaci, kterou pracovník pobočky vyprodukuje, olepí na první stranu štítkem s čárovým kódem. Poté se uživatel přihlásí do této aplikace a začne evidovat jednotlivé dokumenty. Každá evidence začíná vyplněním interního čísla klienta, podle kterého se vygeneruje jméno a příjmení.

- Jedná-li se o novou složku klienta = nový klient banky, vybírá zaměstnanec příslušnou „sadu“ pro zaevidování více dokumentů (může se jednat o složku fyzické osoby, právnické osoby, která obsahuje již nadefinované typy dokumentů – například podpisový vzor, kartu klienta, smlouvu o účtu). Pracovník k jednotlivým typům produktů a typům dokumentů načte štítky s čárovými kódy z příslušné papírové dokumentace. Veškerá tato dokumentace se vloží do desek, která má na přední straně svůj čárový kód složky.
- Bude-li bankéř evidovat pouze dokument/y již existujícího klienta vybere v nabídce položku „samostatný dokument“ a dle příslušného typu produktu a typu dokumentu jej zaeviduje.

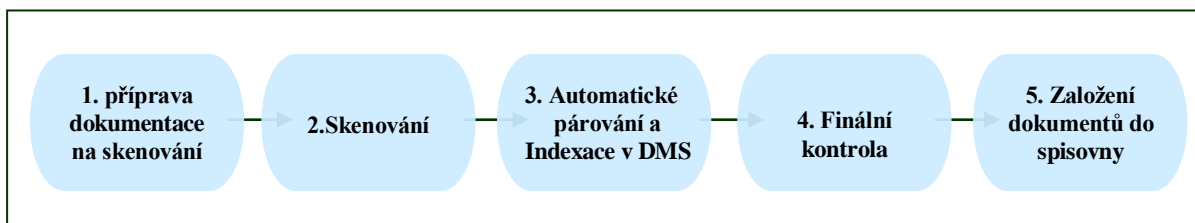
Má-li pracovník již vše zaevidované, klikne na tlačítko uzavřít otevřenou průvodku, vytiskne ji a přidá k odesílané dokumentaci k dalšímu zpracování.

4.3.4.1 Proces skenování

Před samotným procesem skenování prochází dokumentace kontrolou vůči průvodce, dat s bankovním systémem a obsahovou kontrolou (kontrola podpisů bankéřů apod.) Jsou-li pracovníkem nalezeny nedostatky, vrátí daný chybový dokument prostřednictvím WF „Vrácení“ zpět k dopracování na pobočku, kde byl dokument vytvořen.

Proces skenování probíhá dle následujícího schématu:

Obrázek 8 **Proces skenování v UniCredit bank Czech republic, a.s.**



Zdroj: Vlastní zpracování

Ke skenování dochází na velkokapacitních skenovacích strojích za pomoci aplikace Kofax Express.

Kofax Express poskytuje veškeré nástroje pro jednoduché dávkové skenování dokumentů v jedné aplikaci. Jeho součástí je Kofax VRS (Virtual ReScan), který automaticky bez zásahu obsluhy vylepší skenovaný obraz. Systém výrazně snižuje náklady na skenování a zvyšuje účinnost následného OCR (Optical Character Recognition) zpracování. [29]

Hlavní vlastnosti Kofax Express:

- Rozpoznání čárového kódu.
- Dávkové skenování.
- Vytěžování a indexace strukturovaných dokumentů pomocí zónového OCR (samovýuka produktu - na základě prvního zpracování dokumentu jsou už pak další dokumenty stejného typu zpracovány automaticky).
- Snadná indexace dokumentů pouhým označením pole a vše je následně vyplněno automaticky (Rubber Band OCR).
- Separace dokumentů na základě změny hodnoty čárového kódu, patch kódu, prázdného listu apod.
- Skenování dávek s různou velikostí předloh, automatické přizpůsobení formátu.
- Automatické narovnání šikmo vložených předloh.
- Automatické nastavení správné hodnoty jasu přesně podle aktuálně zpracovávané předlohy.
- Zesílení kontrastu u mdlých předloh.
- Potlačení nejrůznějších podtisků za účelem zmenšení velikosti souboru

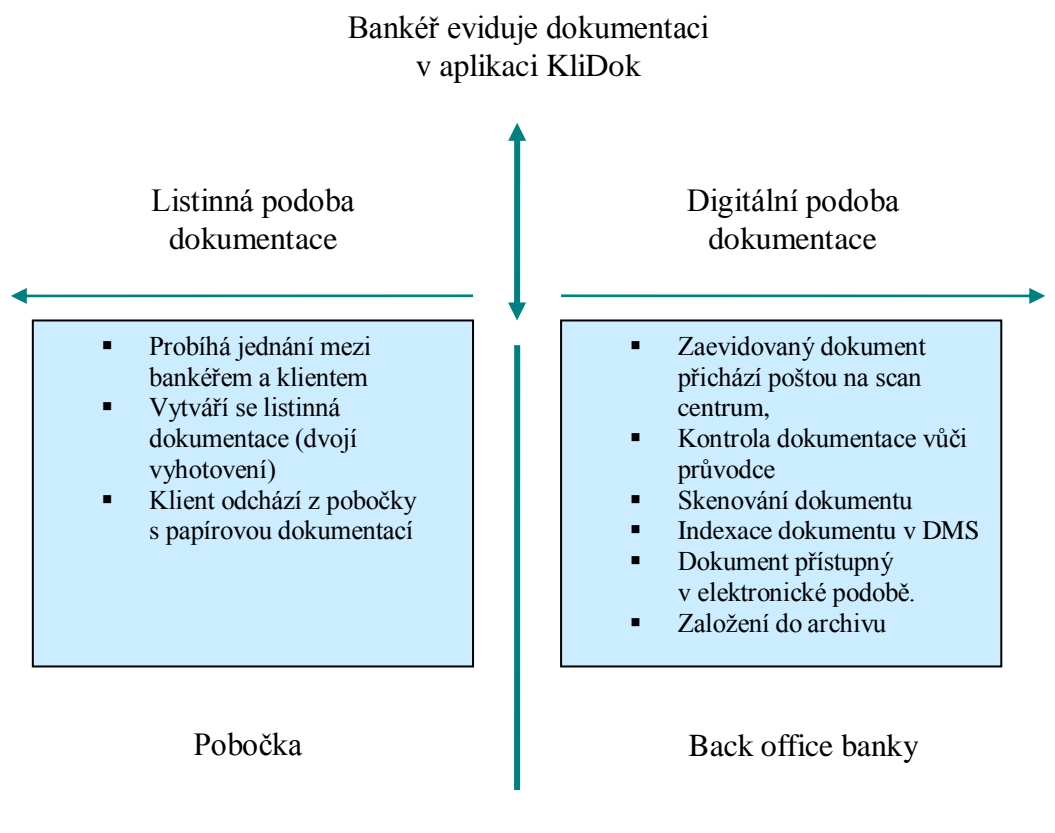
- Automatické natočení předloh k dosažení správné orientace textu – snížení nároků na přípravu dávek.
- Vyhlazení šumu. [29]

Po ukončení skenování dochází v procesu k automatickému zpracování dokumentů v DMS prostřednictvím workflow procesů – Indexace.

4.3.4.2 Indexace

Indexací rozumíme proces spojování neskenovaných dokumentů s informačním systémem (DMS) za účelem zaevidování. Systém rozezná typ dokumentu + další požadované údaje a vše se uloží do databáze. V bance se využívá poloautomatizované indexování. Určité indexy se rozpoznají programy a uloží automaticky do databáze. Daní pracovníci je mohou dále doplňovat. Banka tento typ využívá z důvodu zpracovávání velkého počtu strukturovaných dokumentů.

Obrázek 9 Digitalizační proces dokumentů v UniCredit Bank Czech Republic, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené schéma nám ukazuje, v jaké fázi se přechází z papírové dokumentace na digitální. V současné době se stále na pobočkách vytvářejí fyzické dokumenty, které jsou poté evidovány pod čárovým kódem v aplikaci KliDok a následně skenováním převáděny do elektronické podoby. Tato elektronická podoba dokumentů je k dispozici v aplikaci DMS. Z čehož vyplývá, že banka vede jak fyzické archivy klientské dokumentace, tak digitální.

4.3.5 Právní úprava spisové a archivační služby v UniCredit Bank Czech Republic, a.s.

Výše uvedený proces, jakožto celá spisová služba se v bance řídí dle ustanovení zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, jakož i ustanovení vyhlášek Ministerstva vnitra ČR č. 645/2004 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů a č. 191/2009 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby.

4.3.6 Zjištění poznatků ke stávající úrovni řízení digitalizačního procesu.

Pro nové poznatky a přístupy k návrhu řešení změn projektu digitalizace byla využita technika řízeného rozhovoru.

Řízený rozhovor

Řízený rozhovor je takovou technikou sběru dat, kdy tazatel postupuje otázkou za otázkou podle předem stanovené osnovy a respondent odpovídá. Tazatel zaznamenává odpovědi k jednotlivým otázkám.

Tato technika byla zvolena záměrně, a to z důvodu její možnosti podchytit odborné a věcné názory jednotlivých respondentů za pomoci otevřených otázek. Samotné téma digitalizačního procesu je natolik komplikované, že bychom si například s uzavřenými odpověďmi z dotazníkového šetření nevystačili. Řízený rozhovor byl rozčleněn do čtyř oblastí podle jejich věcně logické propojenosti.

První oblast se zaměřila na otázky směřující k motivaci přechodu z papírové formy řízení dokumentů na digitalizační. Oblast motivačního působení měla 4 následující otázky:

- a) *Jaká byla podle Vás motivace ke změně, přechodu na technologie vyšší úrovně?*

- b) *Jak hodnotíte projekt digitalizace ve vztahu k Vaší činnosti v bance? Považujete tento projekt za přínosný?*
- c) *Jaká byla očekávání, která jste před digitalizací Vaší agendy měli? Splnila se?*
- d) *Objevily se nějaké problémy s přechodem na digitalizaci na Vaší pobočce (oddělení)? Můžete uvést překážky, na které jste v rámci projektu digitalizace na Vaší pobočce (oddělení) narazili?*

Druhá část řízeného rozhovoru směřovala otázky především na sdílení dokumentů. Byly položeny 3 následující otázky:

- a) *Jakých bankovních procesů se dotklo, po zavedení digitalizace, urychlení?*
- b) *Jaký význam přikládáte projektu digitalizace na zvýšení efektivity práce s klientskou dokumentací?*
- c) *Jaké zlepšení přinesla digitalizace vůči kontrolám klientské dokumentace?*

Třetí okruh otázek si kladl za cíl zjistit úsporu času a nákladů po zavedení digitalizačního procesu. Následující 4 otázky zněly:

- a) *Jak Vám projekt uspořil čas a náklady na manuální zpracování dat?*
- b) *O kolik procent se Vám snížila administrativní náročnost po zavedení digitalizace?*
- c) *Jaký vliv podle vás měla digitalizace na rychlost obsluhy klientů?*
- d) *Ovlivnila podle Vás digitalizace počet klientů? Měl projekt za následek nárůst či pokles klientů?*

Poslední oblast otázek se zaměřila především na oblast outsourcingu. Tato část měla tři následující otázky:

- a) *Posílil digitalizační proces bezpečnost uložení dokumentů (snížila se ztrátovost dokumentace)?*

b) V čem spatřujete výhodu svěřeného digitalizačního projektu outsourcingové společnosti?

c) Jaké výhody vidíte v archivačních službách poskytnutých outsourcingovou společností?

Řízený rozhovor obsahoval celkem 14 otevřených otázek a probíhal se třemi zájmovými skupinami, dotčenými procesem digitalizace, v celkovém počtu 16 respondentů. Všichni respondenti, s kterými byl řízený rozhovor veden, pracují ve skupině UniCredit déle jak 5 let. Délka jednoho rozhovoru činila přibližně 45 minut.

Cílem těchto rozhovorů bylo určení přínosů změn, očekávání a zjištění navazujících poznatků, na základě současných odborných názorů respondentů, které povedou k novým přístupům a návrhům na zlepšení úrovně daného digitalizačního řízení.

První rozhovory byly uskutečněny s nejpočetnější skupinou, a to skupinou bankéřů, kteří působí na retailových pobočkách. Řízený rozhovor byl veden s 8 respondenty.

Druhou skupinou pro řízené rozhovory byl digitalizační tým outsourcingové společnosti UBIS. Rozhovory v této skupině byly vedeny se čtyřmi pracovníky.

Pracovníci archivu banky zauímají poslední, a to třetí skupinu, se kterými byl veden řízený rozhovor v počtu 4 respondentů.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

V této části diplomové práce dochází ke zhodnocení výsledků a doporučení získaných z řízeného rozhovoru vedeného s bankéři retailových poboček, digitalizačním týmem a s pracovníky archivu. Výsledkem těchto rozhovorů je stanovení přínosů, nedostatků a návrh změn a opatření k určeným nedostatkům v projektu digitalizace.

5.1 Zájmová skupina BANKÉŘI (osm respondentů)

Pro tuto skupinu se předpokládá největší užitek ze samotného přechodu z papírové formy na digitalizační. Právě této skupině má projekt zaručit největší výhody a prospěch. Očekává se, že u bankéřů dojde ke snížení časové náročnosti práce s administrativou klientské dokumentace, s jejím vyhledáváním a úsporou místa archivace klientské dokumentace na jejich pobočkách. Tato očekávání, která byla na začátku projektu stanovena, se dle rozhovorů s bankéři nepotvrdila. Jejich vnímání prospěšnosti projektu digitalizace je zatím odlišné od výše uvedeného.

První okruh otázek směřující k motivaci přechodu z papírové formy řízení dokumentů na digitalizační.

Šest bankéřů z osmi uvedlo jako hlavní motivaci k přechodu na digitalizovanou formu možnost okamžitého náhledu klientské dokumentace v DMS. Jako další důvod, na kterém se polovina dotazovaných shodla, bylo ušetření prostor na pobočkách, kde se doposud veškerá vytvořená klientská dokumentace dané pobočky uchovávala. Což je již nyní vyřešeno centralizací na jednom místě mimo prostory banky. A posledním nejčastěji zmiňovaným důvodem, na němž se z 50 % shodli, je výhoda sjednocení archivačního procesu, od něhož si slibují, v případě potřeby, snazší dohledatelnost papírového dokumentu. Ostatní odpovědi měly nízké procentické zastoupení.

Co se týče přínosu projektu k jejich vykonávané činnosti bankéře, tak 50% ho nepovažuje za přínosný, neboť musejí dokumentaci olepovat čárovým kódem, zakládat do desek a evidovat v aplikaci KliDok, což jim v pracovní době ubírá čas na obchodování, a nebo jej evidují po pracovní době, což jim ubírá čas osobního volna. Jako druhý negativní jev uvádí zpoždění naskenované dokumentace v DMS. Jedná se o zpoždění v řádech několika týdnů. (Tyto samé jevy se objevily, také jako odpověď na otázku s jakými překážkami se v rámci projektu

digitalizace setkali na svých pobočkách). 25% dotazovaných považuje projekt za přínosný, a to především z důvodu zvýšení kontrol klientské dokumentace a možnosti elektronického náhledu v DMS. A zbylých 25% ho považuje za částečně přínosný. Tedy přiznává výhodu ve zvýšené kontrole smluvní dokumentace digitalizačním týmem a zároveň kritizují dlouhé časové prodlevy, než mají dokument naskenovaný v elektronické podobě.

Otázku, která se týkala jejich očekávání a následného naplnění či nenaplnění ukazuje níže uvedená tabulka.

Tabulka 5 **Očekávání bankéřů**

	Očekávání	Důvod
1. bankéř	žádná	informace o digitalizaci zjistili ze dne na den
2. bankéř	naplnila se	usnadnění práce s klientskou dokumentací, snadné a rychlé vyhledávání el. dokumentace v DMS, dobrá spolupráce s digitalizačním týmem
3. bankéř	nenaplnila se	snížení administrativy s evidencí klientské dokumentace, rychlý přenos papírové dokumentace do elektronické podoby
4. bankéř	žádná	informace o digitalizaci zjistili ze dne na den
5. bankéř	žádná	informace o digitalizaci zjistili ze dne na den
6. bankéř	naplnila se	usnadnění práce s klientskou dokumentací, snadné a rychlé vyhledávání el. dokumentace v DMS, dobrá spolupráce s digitalizačním týmem
7. bankéř	nenaplnila se	snížení administrativy s evidencí klientské dokumentace, rychlý přenos papírové dokumentace do elektronické podoby
8. bankéř	nenaplnila se	snížení administrativy s evidencí klientské dokumentace, rychlý přenos papírové dokumentace do elektronické podoby

Zdroj: Vlastní zpracování

Souhrnem se dá říci, že 37,5% dotazovaných neměla žádná očekávání, 25% se očekávání naplnila a 37,5% se jejich očekávání nenaplnila.

Druhý okruh otázek směřoval především ke sdílení a efektivnosti práce s klientskou dokumentací.

62,5% dotazovaných si myslí, že díky digitalizaci se urychlily kontroly prováděné auditem, zpracování hypoték a spotřebitelských úvěrů v DMS. Zbylých 37,5 % respondentů se domnívá, že projekt digitalizace neměl vliv na žádné bankovní procesy. Kontroly prováděné auditem jsou urychleny proto, že pracovníci auditu si již nemusejí vyhledávat všechny dokumenty v papírové podobě na jednotlivých pobočkách, ale mají možnost klientskou dokumentaci kontrolovat již od svého PC na oddělení za pomoci náhledu smluv v DMS. Taktéž elektronická podoba zpracování hypoték urychlila jejich proces schvalování a vyřizování.

Z poloviny rozhovorů také vyplynulo, že zvýšení efektivity práce s klientskou dokumentací, vidí bankéři především v rychlejším a snazším náhledu na tuto dokumentaci. Bohužel druhá polovina zatím nepřikládá žádný význam projektu digitalizace na zvýšení efektivity práce s klientskou dokumentací. Tento negativní postoj je připisován hlavně tomu, že se bankéřům zvýšila časová zatíženost evidence dokumentů do aplikace KliDok před jejím odesláním do skenovacího centra.

Naopak v případě kontrol klientské dokumentace přikládá všech osm respondentů digitalizaci obrovský význam a zlepšení. Díky tomu, že každá dokumentace prochází v digitalizačním týmu obsahovou kontrolou, jdou smlouvy do archivu bez chybějících razítek, podpisů a dalších nezbytných náležitostí. Tyto chyby vrací digitalizační tým bankéřům pomocí Workflow reklamací. Namátkové auditní kontroly poté naleznou a řeší méně chyb v dokumentaci a jsou tak schopni zkontrolovat větší počet dokumentace za kratší dobu.

Třetí okruh otázek vedl k cíli zjistit úsporu času a nákladů po zavedení digitalizace.

V této části řízeného rozhovoru se 100% dotazovaných bankéřů shodlo na tom, že jim projekt nijak čas ani náklady na manuální zpracování dat neušetřil. Tudíž se jim ani administrativní náročnost nesnížila. V kapitole *Návrh změn a opatření kurčeným nedostatkům v projektu digitalizace* je zpracován návrh změn na zlepšení této části digitalizačního procesu.

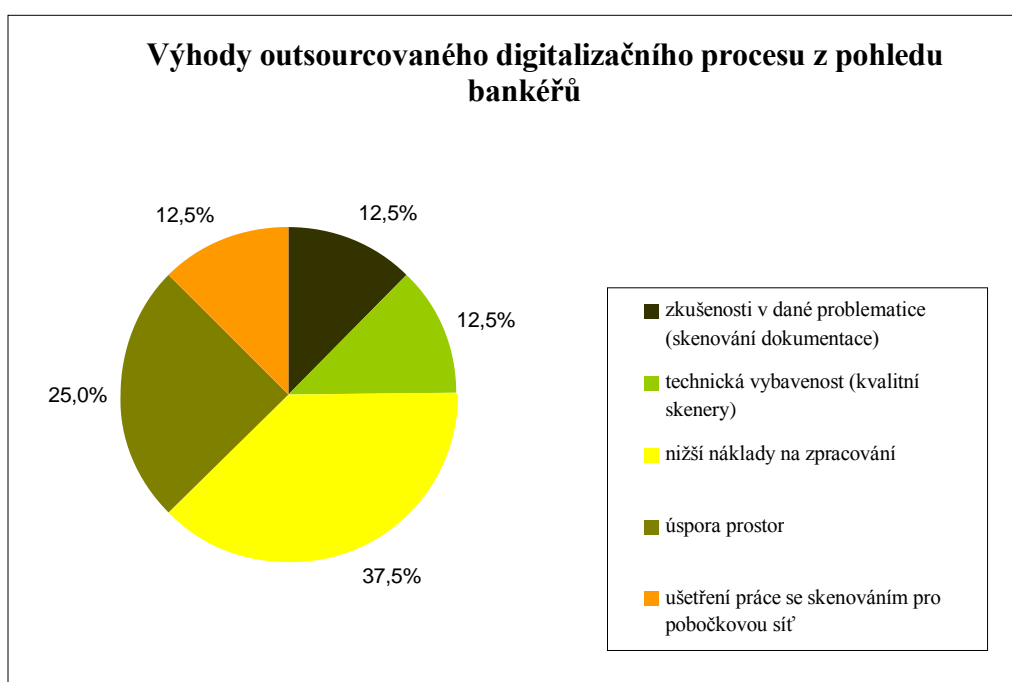
Na otázku Jaký vliv podle Vás měla digitalizace na rychlost obsluhy klientů? Odpovědělo pět bankéřů, že žádný a tři bankéři si myslí, že digitalizační proces zvýšil rychlost obsluhy. Jako příklad uvedli, že při jednání s klientem nemusí odcházet od stolu hledat klientskou složku, ale využijí náhledu naskenované dokumentace v DMS. A následně všech osm bankéřů uvedlo, že digitalizace podle nich nemá vliv na zvýšení počtu klientů.

Čtvrtý okruh otázek zaměřený převážně na oblast outsourcingu a bezpečného uložení dokumentace.

I zde se názory bankéřů odlišují 75% respondentů si myslí, že projekt digitalizace přispěl k bezpečnému ukládání dokumentů a to především díky centralizaci a jednotně nastavené archivaci. Zbýlých 25% dotazovaných tvrdí, že ztráta dokumentů je i nadále možná ve dvou případech, a to v té fázi procesu, kdy dokumenty opouští pobočku a jsou poštou zasílány na scan centrum (vlastní zkušenost), a v případě, že bankéř vytvořenou dokumentaci vůbec nezaeviduje a nezašle. K této problematice je opět vytvořen návrh v kapitole *Návrh změn a opatření k určeným nedostatkům v projektu digitalizace*.

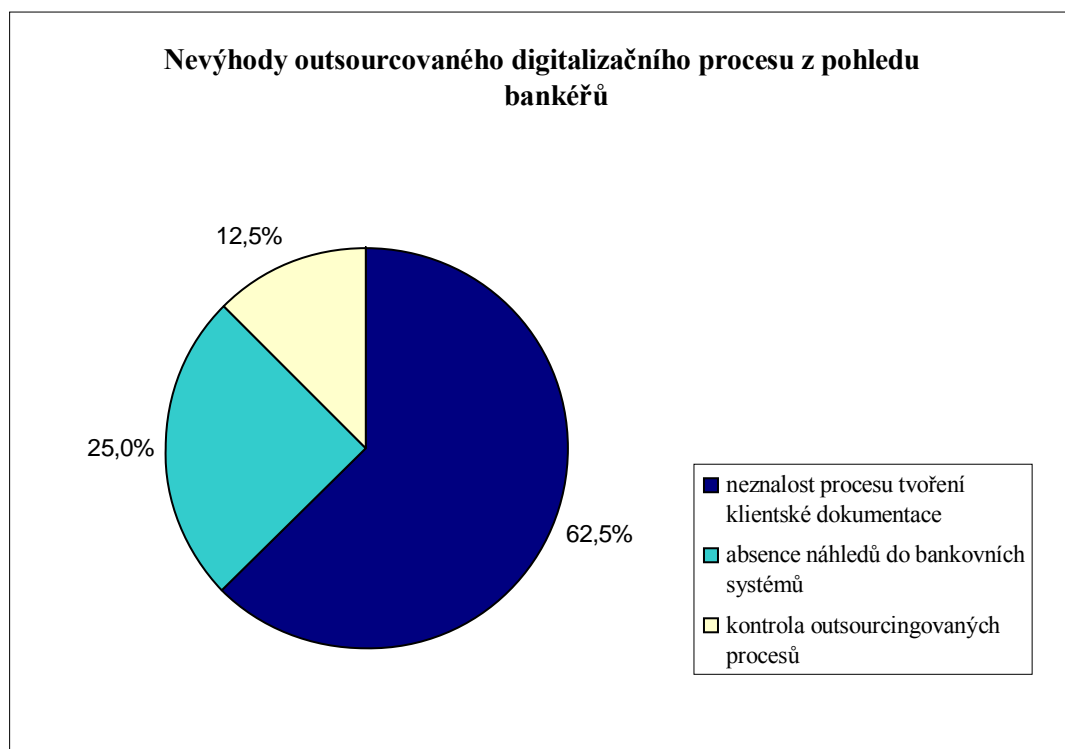
Níže uvedené grafy zobrazují názory bankéřů na outsourcing digitalizačního procesu.

Obrázek 10 Výhody outsourcovaného digitalizačního procesu z pohledu bankéřů



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 11 Nevýhody outsourcovaného digitalizačního procesu z pohledu bankéřů



Zdroj: Vlastní zpracování

V případě outsourcingu archivních služeb se všech osm bankéřů shodlo na jedné hlavní výhodě a to na úspoře místa v bance. Nevýhodu této spolupráce nezmínil žádný respondent.

5.2 Zájmová skupina DIGITALIZAČNÍ TÝM (čtyři respondenti)

Od této skupiny se očekává 100 % podpora projektu digitalizace. Odborné připomínky a názory na její funkčnost, plynulost a případné odstraňování nedostatků. Hlavní náplní tohoto týmu je obsahová kontrola došlé klientské dokumentace, skenování do DMS a přesun do archivu.

První okruh otázek směřující k motivaci přechodu z papírové formy řízení dokumentů na digitalizační.

Ze čtyř dotazovaných pracovníků digitalizačního týmu si tři myslí, že hlavní motivací k přechodu na technologie vyšší úrovně je dosažení snazšího přístupu k dokumentaci. Dalším názorem většiny je uvolnění času bankéřům na obchodování, ušetření prostor na pobočkách,

kde se dokumentace uchovávala a urychlení bankovních procesů a sjednocení archivačních procesů.

Všichni dotazovaní zaměstnanci se shodli na tom, že vnímají projekt digitalizace jako přínosný ve vztahu ke své činnosti v bance. Nutno podotknout, že tento názor je jistě ovlivněn tím, že se jedná o podstatu jejich práce. Zastávají názor, že projekt je přínosem z důvodu lepší dostupnosti dokumentace pro všechna oddělení v bance. Jejich očekávání, která před digitalizací měli, byla v lepší kontrole dokumentace, ve snazším přístupu k dokumentaci, k menší chybovosti zasílané dokumentace z poboček. Na rozdíl od bankéřů (ti to brali jako nepříjemné zjištění až poté) očekávali prodlevu mezi zaslaným papírovým dokumentem a jeho přenosem do digitální formy, což se bohužel potvrdilo. Myslím si, že je to dáno především v jejich seznámení se s digitalizačním procesem dopředu. Měli možnost velmi podrobných informací o jednotlivých fázích projektu, počtech a termínech, ve kterých mělo být vše převedeno do digitalizované podoby. Podíleli se na testování aplikace KliDok, vyskladňování dokumentace, atp.

S problémy se při přechodu na digitalizační podobu dokumentace určitě setkali. V prvních fázích docházelo k technickým problémům (chybovost skenerů, IT techniky apod.) jež postupem času odstraňovali. Následovali ovšem 2 podstatné problémy spojené s lidským faktorem. Za 1. bankéři zasílající dokumentaci s velkou evidenční chybovostí v aplikaci KliDok (vybrané názvy dokumentů neodpovídají skutečným apod.) a za 2. nedodržování týdenního svozu dokumentace z poboček. V prvním případě jsou nuceni názvy opravovat v attributech v DMS a ve druhém případě nedochází k rovnoměrnému a hlavně včasnému skenování dokumentace. Důvod, který vidím v těchto dvou problémech, je nedostatečný časový prostor bankéřů k evidenci klientské dokumentace a v jejím následném zaslání.

Druhý okruh otázek směřoval především ke sdílení a efektivnosti práce s klientskou dokumentací

Podle pracovníků digitalizačního centra došlo k urychlení především procesů týkajících se bezprostředně s vyhledáváním či kontrolou dokumentace, jako je oddělení compliance, audit, archivační procesy, převody klientů. Osobně si myslím, že u převodů klientů z pobočky na pobočku, dosáhl digitalizační proces obrovského urychlení a usnadnění práce bankéřům. Dříve museli sami fyzické složky na pobočce vyhledat, zkontrolovat, vytvořit předávací

protokol, převést produkty v bankovním systému a odeslat složku na příslušnou novou pobočku klienta. Nyní jen vytvoří požadavek na převod pomocí workflow převody a digitalizační tým se již o vše postará.

Ve významu projektu digitalizace se všichni čtyři respondenti shodli na jednom hlavním významu, a to na v urychlení náhledu a vytěžování dat z naskenovaného dokumentu v DMS odkudkoliv a kdykoliv.

V případě zlepšení, která digitalizace přinesla vůči kontrolám klientské dokumentace, se opět všichni dotazovaní shodli na jednom největším přínosu a to, že oni sami přispívají ke snížení chybovosti zasílané dokumentace, tím, že chybové nebo neúplné smlouvy pomocí workflow vyreklamují bankéřům, kteří je opraví a dokumentace tak jde do archivu již bez chyb.

Třetí okruh otázek vedl k cíli zjistit úsporu času a nákladů po zavedení digitalizace.

Tento okruh otázek samotnému digitalizačnímu týmu úsporu času a nákladů nijak neuspóřil, neboť samotná digitalizace je náplní jejich práce. Přesto se určité výhody najít dají. Například u již zmíněných převodů klientů pracují pouze s bankovním systémem a se systémem DMS, kde změny atributy na požadované (číslo pobočky, apod.), potvrdí workflow a fyzickou dokumentací se již nemusí zabývat. Stejně jako bankéři i pracovníci digitalizačního týmu si myslí, že samotná digitalizace neměla žádný vliv na rychlost obsluhy klientů a jejich počet.

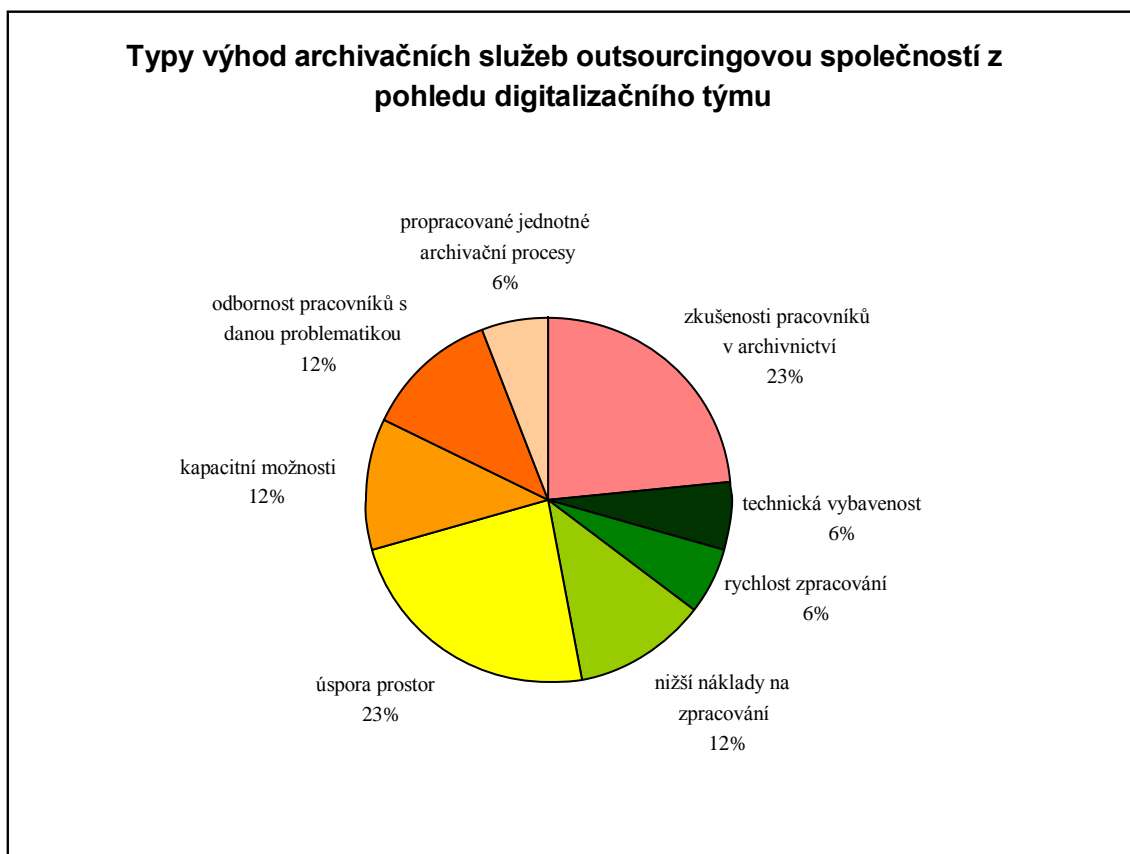
Čtvrtý okruh otázek zaměřený převážně na oblast outsourcingu a bezpečného uložení dokumentace.

Podle respondentů této skupiny dochází díky digitalizaci k transparentnosti dokumentace. Při kontrole klientské složky se dá přijít na to, že nějaký z povinných dokumentů chybí a dá se přes workflow vyreklamovat bankéři, aby dokument dodal. Samotná centralizace, jednotná archivace a přesně stanovený celý proces řízení správy dokumentů napomáhá větší bezpečnosti uložené dokumentace.

I v oblasti outsourcingu digitalizačního procesu vidí všichni členové digitalizačního týmu výhody a to převážně v levnějších nákladech banky na tyto služby, ve vysoké kvalitě technických zařízení a v kapacitním množství.

Digitalizační tým vidí v outsourcingu archivačních služeb jen výhody. Tyto výhody, které zmínili v řízeném rozhovoru, jsou znázorněny v níže uvedeném grafu, včetně procentického zastoupení v odpovědích jednotlivých respondentů.

Obrázek 12 **Typy výhod archivačních služeb outsourcingovou společností z pohledu digitalizačního týmu**



Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Zájmová skupina ARCHIVAČNÍ PRACOVNÍCI (čtyři respondenti)

Pracovníci zařazení ve třetí zájmové skupině tvoří vzorek respondentů, kteří jsou odborníky na archivační proces dokumentů a evidencí s ní spojenou. Jejich hlavním úkolem je správné zařazení dokumentu dle spisové služby a bezpečné uložení dokumentace. Dále poskytují součinnost při vyhledávání požadovaných originálů dokumentace pro jednotlivá oddělení banky.

První okruh otázek směřující k motivaci přechodu z papírové formy řízení dokumentů na digitalizační.

Všichni pracovníci archivu uvedli jako stěžejní motivační důvod přechodu k digitalizované podobě dokumentace její centralizaci, elektronický náhled dokumentace a potřebu řešit s nárůstem dokumentace její prostorovou náročnost na pobočkách 75 % dotazovaných hodnotí projekt ve vztahu ke své činnosti v bance jako přínosný. Digitalizace dle jejich názoru přináší méně práce s klientskou dokumentací jak bankéřům tak i jim samotným za předpokladu, že budou dodržovány digitalizační postupy (pravidelné týdenní svozy dokumentace z poboček, zaevidování veškerých dokumentů bankéři apod.). Zbylých 25% vidí největší přínos digitalizace v usnadnění a zpřehlednění správy dokumentace během celého životního cyklu dokumentu, od jejího vzniku až po skartaci.

Nejčastější očekávání, která pracovníci archivu měli, jsou systematická evidence, zlepšení evidenčního systému, nižší počet požadavků na vyhledávání papírové verze dokumentů z archivu a správně roztříděná a zaevidovaná příchozí dokumentace.

Problémy se kterými se pracovníci archivu setkali byli nedodržování týdenního svozu dokumentace z poboček, tudíž nepravidelné přísuny papírové dokumentace ze scan centra do archivu, časté změny postupů procesu digitalizace, technické výpadky systémů a chaotičnost na začátku projektu.

Druhý okruh otázek směřoval především ke sdílení a efektivnosti práce s klientskou dokumentací

Zavedení projektu digitalizace mělo podle respondentů této skupiny vliv na urychlení archivačních procesů a převodů klientů. Efektivitu práce s klientskou dokumentací po zavedení digitalizace vidí více jak polovina dotazovaných v okamžitém náhledu naskenované dokumentace, v rychlém vyhledávání papírové dokumentace díky systematické evidenci a v práci s převody klientů.

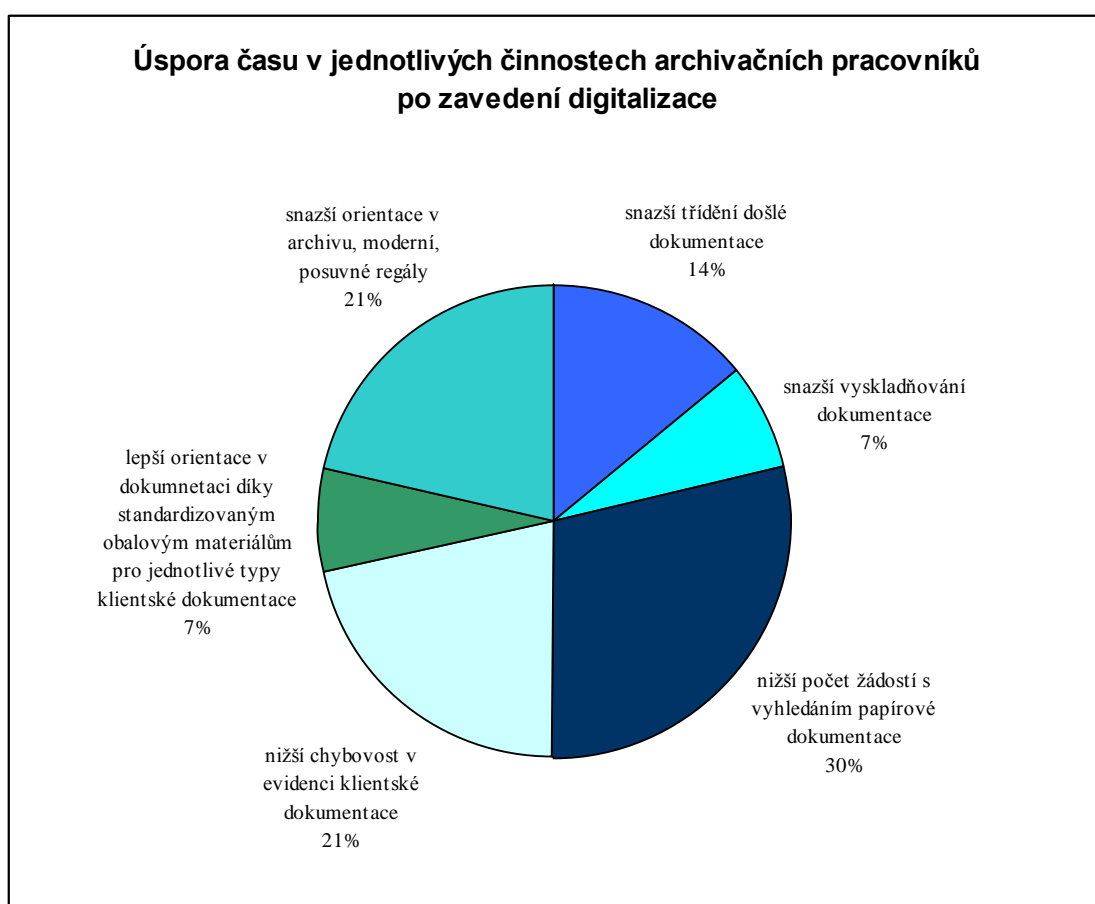
Největší přínos projektu, spatřují všichni respondenti v kontrolách klientské dokumentace, neboť chodí do archivu se všemi náležitostmi a s obsahovými kontrolami již z digitalizačního týmu.

Třetí okruh otázek vedl k cíli zjistit úsporu času a nákladů po zavedení digitalizace.

Díky lépe roztříděné a zaevidované dokumentaci jsou schopni zvládnout větší počet dokumentů za stejnou dobu než před digitalizací.

Níže uvedený graf znázorňuje o kolik procent a v jaké oblasti došlo po zavedení digitalizace k úspoře času archivačním pracovníkům.

Obrázek 13 Úspora času v jednotlivých činnostech archivačních pracovníků po zavedení digitalizace



Zdroj: Vlastní zpracování

V určení vlivu digitalizace na obsluhu klientů nejsou archivační pracovníci jednotní. Polovina respondentů se domnívá, že určitý vliv má a že ušetřila bankéřům čas na obchodování. Mají za to, že mohou všechny potřebné informace, které by jinak museli jít hledat do fyzických složek klientů, rychle najít v naskenovaných dokumentech v DMS ze

svého počítače, a tím tak ušetřit svůj čas pro jednání s klientem. Druhá polovina dotazovaných z této skupiny nedokázala ze své pozice v archivu přesně určit, v čem má nebo nemá digitalizace vliv na rychlost obsluhy klientů na pobočkách. Tato skupina respondentů nedokázala ze své pozice určit, zda má digitalizace vliv na počet klientů. Rozdělení zda je pracovník archivu schopen na tuto otázku odpovědět či nikoliv přisuzují tomu, zda má daný pracovník nějaké předchozí zkušenosti s prací na pobočce, jak dlouho pracuje v bance, zda má osobní zájem o informace, co se děje na pobočkách apod.

Čtvrtý okruh otázek zaměřený převážně na oblast outsourcingu a bezpečného uložení dokumentace.

V otázce, zda posílil digitalizační proces bezpečnost uložení dokumentů a zda se snížila ztrátovost dokumentace, všichni pracovníci odpověděli jednotně, že ano. Uvádějí, že mít vše řádně evidované a uložené centrálně na jednom místě už samo zvyšuje bezpečnost uložených dokumentů. Potřebuje-li nějaký útvar papírovou dokumentaci, podá si požadavek na jedno místo a nemusí ji hledat po pobočkové síti a vyžadovat ji od jednotlivých bankéřů. Jen připouštějí určitou možnost ztráty dokumentace poštovní cestou z poboček k nim a chybu lidského faktoru v evidenci dokumentace, (chybná evidence názvů dokumentů, neolepení dokumentu čárovým kódem a tudíž nezaevidování příslušného dokumentu, nezaložení povinného dokumentu do složky klienta apod.).

Výhodu svěřeného digitalizačního projektu outsourcingovou společností vidí všichni dotazovaní v:

- ušetření nákladů banky na prostorách, mzdách zaměstnanců, apod.,
- odbornosti pracovníků s danou problematikou,
- kvalitním technickém zázemí společnosti,
- ušetření času poboček se skenováním,
- zkušenostech pracovníků s digitalizačními procesy.

Žádnou nevýhodu pracovníci archivu nezmínili.

Výhody archivačních služeb poskytované outsourcingovou společností vidí respondenti ve 100% . Jako výhody uvedli:

- Snížení prostorové náročnosti na pobočkách (v souvislosti s uložením klientské dokumentace).
- Zkušenost pracovníků s archiváliemi, archivačními procesy.
- Odbornost a zkušenost pracovníků s danou problematikou.
- Propracovanost archivačních systémů.
- Jednotná struktura balení a ukládání papírové dokumentace.
- Levnější zpracování.

5.4 Zjištěné zásadní shody na projekt digitalizace mezi Bankéři, Digitalizačním týmem a Pracovníky archivu

Zjištěnými zásadními shodami mezi všemi třemi skupinami byly tyto poznatky:

V případě motivace k přechodu z papírové formy řízení dokumentů na digitalizační:

- okamžitý náhled klientské dokumentace,
- ušetření prostor na pobočkách,
- dosažení snazšího přístupu k dokumentaci,
- sjednocení archivačního procesu.

V případě kontrol klientské dokumentace přikládá projektu digitalizace všech 16 respondentů obrovský význam a zlepšení a to díky dvou aspektům níže uvedeným:

- Chybové nebo neúplné smlouvy se pomocí workflow reklamací v digitalizačním týmu vyreklamují bankéřům, kteří je poté opraví.
- Do archivu chodí klientská dokumentace bez chyb se všemi náležitostmi a s obsahovými kontrolami již z digitalizačního týmu.

Úplná shoda, která z řízených rozhovorů vyplynula mezi všemi skupinami je také výhoda viděná v outsourcingu archivačních služeb. A to převážně díky jejich:

- zkušenosti s archiváliemi a archivačními procesy,
- technické vybavenosti,
- nižším nákladům na zpracování,
- úspoře prostor banky,
- velkým kapacitním možnostem,
- odbornosti s danou problematikou,
- propracovaným jednotným archivačním procesům.

Další téměř stoprocentní shodou mezi všemi je přispění digitalizace k bezpečnějšímu uložení dokumentace a to díky:

- Jednotné centralizaci dokumentace.
- Jednotné evidenci dokumentace.
- Přesně stanovenému celému procesu řízení správy dokumentů.

5.5 Zjištěné zásadní názorové rozdíly na projekt digitalizace mezi Bankéři, Digitalizačním týmem a Pracovníky archivu

Řízeným rozhovorem bylo zjištěno šest základních názorových rozdílů. Tyto rozdíly, týkající se projektu digitalizace, jsou znázorněny v Tabulce č. 6 níže. K těmto rozdílům musím ovšem podotknout, že utvořený názor každého respondenta z příslušné zájmové skupiny ovlivňuje jiné pracovní zaměření, práce s dokumentací v jiné fázi jejího životního cyklu, sledování odlišných zájmových cílů a na jejich činnost, vykonávanou v rámci banky, působí různé okolní vlivy.

Tabulka 6 **Zásadní názorové rozdíly mezi Bankéři, Digitalizačním týmem a pracovníky archivu na projekt digitalizace**

	Bankéři	Digitalizační tým	Pracovníci archivu
1.	Podle bankéřů došlo díky digitalizaci ke snížení času na obchodování	Po zavedení digitalizace došlo k uvolnění času bankéřům na obchodování	Polovina dotazovaných si myslí, že digitalizace zvýšila bankéřům čas na obchodování
2.	Zvýšení časové zátěže evidence dokumentů	Snížení časové zátěže evidence dokumentů	Snížení časové zátěže evidence dokumentů
3.	Neušetření času ani nákladů na manuální zpracování dat	Částečné ušetření času a nákladů na manuální zpracování dat (převody klientů)	Po zavedení digitalizace došlo k úspoře času a nákladů na manuální zpracování dat
4.	Polovina bankéřů považuje projekt za nepřínosný, ve vztahu ke své činnosti	Všichni respondenti považují projekt digitalizace za přínosný, ve vztahu ke své činnosti	75% odpovědí bylo pro přínos digitalizačního projektu, ve vztahu ke své činnosti
5.	Většinový názor, že digitalizace nemá žádný vliv na rychlost obsluhy klientů	Samotná digitalizace nemá žádný vliv na rychlost obsluhy klientů	Polovina dotazovaných si myslí, že digitalizační projekt přispěl k rychlejší službě klientů
6.	Jen polovina dotazovaných bankéřů vidí výhody v outsourcingu digitalizačního procesu	Všichni členové digitalizačního týmu vidí jen výhody v outsourcingu digitalizačního procesu	Všichni pracovníci archivu vidí jen výhody ve svěřeném digitalizačním projektu outsourcingové společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

5.6 Zjištěný přínos projektu digitalizace

Díky řízeným rozhovorům s vybranými pracovníky banky jsem v souhrnu zjistila a stanovila 11 nejvýznamnějších přínosů projektu digitalizace:

- Snížený počet žádostí s požadavkem na vyhledání originálních dokumentů z archivu.
- Centralizace dokumentace a jednotný archivační systém.
- Možnost náhledu elektronické dokumentace v DMS.
- Zkrácená doba vyhledávání jednotlivých dokumentů.

- Výrazné zlepšení vůči klientským kontrolám (odstranění obsahových chyb, eliminace neúplných smluv apod.).
- Uvolnění prostor na pobočkách, kde se doposud veškerá vytvořená klientská dokumentace dané pobočky uchovávala.
- Urychlení bankovních procesů v převodech klientů, ve zpracování a schvalování hypoték a spotřebitelských úvěrů.
- Transparentnost ve správě dokumentů.
- Úspora času a nákladů na manuální zpracování dat pracovníkům archivu.
- Zvýšení bezpečnosti uložené dokumentace.
- Sdílení dokumentů napříč bankou.

5.7 Zjištěné hlavní nedostatky projektu digitalizace

Tak jako jsem za pomoci řízeného rozhovoru zjistila a stanovila přínosy projektu digitalizace, tak jsem zjistila a vybrala i její hlavní nedostatky, kterými jsou:

- Prodleva v naskenované dokumentaci do DMS.
- Evidence dokumentace do aplikace KliDok prováděna bankéři na pobočkách.
- Nedodržování týdenního svozu dokumentace na digitalizační centrum.
- Lidský faktor chybovosti při evidenci dokumentů do aplikace KliDok.
- Neinformovanost bankéřů o přínosu projektu digitalizace a veškeré informace s ní spojené.
- Nezaevidování všech vytvořených dokumentů, které jsou povinnou součástí složky klienta, na pobočce a jejich následné zaslání na scan centrum.

5.8 Návrh změn a opatření k určeným nedostatkům v projektu digitalizace

Na základě zjištěných nedostatků projektu digitalizace navrhuji tyto změny:

Prodleva v naskenované dokumentaci do DMS

Prodleva v naskenované dokumentaci do DMS nastala již v první fázi projektu a to při odvozu stávající fyzické dokumentace z poboček k jejímu naskenování, neboť nebyly stanoveny dostatečně dlouhé lhůty mezi jednotlivými svozy z poboček tak, aby se dle zaměstnaneckých kapacit daly včas naskenovat. Tudíž řešením zde bylo ponechat si dostatečně dlouhé lhůty mezi jednotlivými svozy a naskenovat kompletně klientskou dokumentaci jedné pobočky a teprve poté začít odvážet k naskenování dokumentaci další pobočky. Odtud právě pramení negativní postoj bankéřů k samotné digitalizaci, neboť v mnoha případech neměli několik měsíců dokumentaci k dispozici ani v papírové verzi na pobočce ani naskenovanou digitální podobu v DMS. Současná prodleva ve zpracování přírůstkové dokumentace již není v řádech měsíců, ale týdnů ano. Řešení této situace vidím v přijetí a rychlém zaškolení takového počtu zaměstnanců scan centra, aby byli schopni dané množství dokumentace zvládat bez časových prodlev.

Nedodržování týdenního svozu dokumentace na digitalizační centrum

Problematika prodlevy v naskenované dokumentaci do DMS úzce souvisí i s dalším stanoveným problémem digitalizace, jenž je v *Nedodržování týdenního svozu dokumentace na digitalizační centrum*. Pomocí vyřešit tento problém by mohlo zařazení týdenní kontroly zaevidované dokumentace a její následný odvoz do Plánů kontrolních činností, které musí daná pobočka dodržovat. Buď ředitel, nebo jím pověřená osoba by zodpovídala za odvoz veškeré zaevidované dokumentace z pobočky za daný pracovní týden. Tím by se posílila pravidelnost množství dávek s papírovou dokumentací na digitalizační centrum a docházelo by k plynulejšímu přechodu dokumentace na digitální podobu a mohlo by to mít vliv i na snížení prodlevy ve skenování.

Evidence dokumentace do aplikace KliDok prováděna bankéři na pobočkách

S dvěma výše uvedenými problémy opět úzce souvisí i třetí identifikovaný problém digitalizace a to *Evidence dokumentace do aplikace KliDok prováděna bankéři na pobočkách*. Z důvodu toho, že si bankéř musí sám vytvořenou klientskou dokumentaci zakládat do desek, olepovat čárovým kódem a evidovat každý dokument v aplikaci Klientské dokumentace (KliDok) sám, nedochází zde ke snížení administrativy s klientskou dokumentací ani k úspoře času a nákladů s ní spojenou. Řešení tohoto stavu vidím v přidáním administrativního pracovníka na každou pobočku (nebo více poboček v dané oblasti dle potřeby), který by byl vyňat z obchodních plánů pobočky a měl jako hlavní náplň práce evidenci klientské dokumentace od všech bankéřů na pobočce. Bankéři by mohli využít veškerou pracovní dobu na jednání, obsluhu a obchody pro klienty. Určitě by tento krok posílil v očích bankéřů přínos digitalizace.

Chybovost při evidenci dokumentů do aplikace KliDok

Další výhodou, kterou v tomto řešení spatřuji, by bylo snížení *Chybovosti při evidenci dokumentů do aplikace KliDok*, což jsem identifikovala jako další problém v rámci projektu digitalizace. Představím-li si, že bankéř veškerou evidenci vytvořené klientské dokumentace dělá ve spěchu právě proto, že v pracovní době mu to ubírá čas na schůzky s klienty a nebo mu to po pracovní době ubírá čas osobního volna, má rozhodně vyšší procento chybovosti, než člověk, který tuto činnost bude mít jako hlavní náplň práce, bude na ni mít čas a bude se plně soustředit. Chybovost bankéřů se pohybuje kolem 10 – 15 % z celkového počtu zaevidovaných dokumentů

Nezaevidování všech vytvořených dokumentů, které jsou povinnou součástí složky klienta

I další zjištěný problém tedy *Nezaevidování všech vytvořených dokumentů, které jsou povinnou součástí složky klienta*, se dá z velké části vyřešit přidáním administrativního pracovníka na pobočku, který by měl na starosti evidenci klientské dokumentace. Při důsledné evidenci a využití příslušné sady (viz. vysvětlení pojmu v kapitole 4.3.5. Aplikace KliDok) může zjistit, že mu nebyl bankéřem určitý dokument předán k evidenci a může si ho od něj dodatečně vyžádat a zaevidovat.

Eliminací těchto všech výše uvedených chyb bude následně docházet nejen k rychlejšímu zpracování kontrol dokumentace na digitalizačním centru, ale také se tím urychlí celý digitalizační proces.

Neinformovanost bankéřů o přínosu projektu digitalizace a veškeré informace s ní spojené

Posledním určeným problémem je *Neinformovanost bankéřů o přínosu projektu digitalizace a veškeré informace s ní spojené*. Nemyslím si, i dle vlastních zkušeností, že by byl problém se samotnou možností najít si na intranetu banky manuály či předpisy jak postupovat v rámci samotného postupu s evidencí a odesláním dokumentace na scan centrum, ale samotný problém vězí v časně informovanosti o budoucích změnách v procesech a hlavně vysvětlení jejího přínosu do budoucna. Což se potvrdilo i při řízených rozhovorech s bankéři, kdy téměř polovina respondentů neměla žádná očekávání před nasazením projektu digitalizace, neboť se, dle jejich, slov o digitalizaci dozvěděli ze dne na den. Díky osobní příležitosti být na několika školeních bankéřů, v rámci přechodu z papírové formy řízení dokumentů na digitalizační, vím, že byl školen pouze samotný proces, co a jak daný dokument zpracovat, ale nikdo se ani slovem nezmínil v čem je tento přechod důležitý a k čemu je pro ně, potažmo pro celou banku, přínosný. Tudíž se bankéři k této změně od začátku stavěli s odporem. Na nový způsob evidence clientské dokumentace a vůbec na samotnou aplikaci KliDok se dívali jako na další povinnost, která jim jen přidělá další práci. Nikdo už jim nevysvětlil přínos digitalizace v podobě, snadného a rychlého dohledávání dokumentace v DMS, snadný a rychlý převod klienta přes workflow převody bez nutnosti starat se o převod fyzické papírové složky jako tomu byl doposud apod. Proto do budoucna navrhuji, vždy při takovýchto nových procesních změnách se na školeních a vůbec pomocí různých informačních kanálů zmínit, jaký přínos to pro zaměstnance má a v čem tkví výhoda této změny. Určitě zaujmou pozitivnější přístup, než tomu bylo na začátku projektu digitalizace.

6 Závěr

Proces efektivního řízení správy dokumentů je pro dnešní dobu velice významným tématem, a to především pro společnosti působící na finančním trhu. Jsou to právě ony společnosti, které musí řešit otázku, jak zvládnout neustále se navyšující množství vytvořené papírové dokumentace.

Pro tak velkou společnost, jakou UniCredit Bank bezesporu je, (zaujímá čtvrté místo na tuzemském trhu) hraje zavedení moderního přístupu v rámci řízení správy dokumentů klíčovou roli. Nemůže si při tak obrovském množství produkované dokumentace dovolit přistupovat ke správě dokumentů neefektivně, neboť zpracování dokumentace tvoří významnou práci banky.

Banka si problém s obrovským nárůstem dokumentace uvědomuje již několik let, přesto jej aktivně řeší až od roku 2011. Kdy si před zahájením projektu digitalizace a centralizace dokumentace nechala vypracovat před-projektovou analýzu, kde zjistila, že její množství vyprodukované papírové dokumentace tvoří neuvěřitelných 20 000 běžných metrů.

V praktické části této diplomové práce jsem analyzovala současnou úroveň realizace digitalizačního procesu v bance, hodnotila jeho přínosy i nedostatky a navrhla změny směřující ke zlepšení úrovně řízení procesů. Z řízených rozhovorů bylo zjištěno, že přínosy projektu převládají nad jeho nedostatky. Mezi hlavní přínosy projektu patří: snížený počet žádostí s požadavkem na vyhledání originálních dokumentů z archivu, možnost náhledu elektronické dokumentace v DMS, sdílení dokumentů napříč bankou, výrazné zlepšení vůči klientským kontrolám, uvolnění prostor na pobočkách, urychlení bankovních procesů v převodech klientů, ve zpracování a schvalování hypoték a spotřebitelských úvěrů, úspora času a nákladů na manuální zpracování dat pracovníkům archivu a zvýšení bezpečnosti uložené dokumentace. Tento projekt bance radikálně změnil dosavadní řízení správy dokumentů. Dle zjištěných přínosů ho lze považovat za úspěšný, a to i přes některé jeho nedostatky. Tyto nedostatky jsou dle návrhů změn, zde uvedených, odstranitelné. Na základě těchto výsledků je pro banku prospěšné tento projekt i nadále rozvíjet a podporovat. Otázkou ovšem je, zda se banka do budoucna nezaměří na zavedení nových technologií, které by umožňovaly takové procesy, aby papír nemusel vůbec vzniknout.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

- [1.] ZUZÁK, Roman, KŘÍŽ, Josef, KRNINSKÁ, Růžena. Řízení administrativních procesů v organizacích. 1. vydání. Praha: Alfa nakladatelství, 2009. 160 s. ISBN 978-80-87197-22-6.
- [2.] BASL, Josef, BLAŽÍČEK, Roman. Podnikové informační systémy. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 328 s. ISBN 978-80-247-4307-3.
- [3.] CIENCIALA, Jiří, a kol. *Procesně řízená organizace*. 1. vydání. Příbram: Professional Publishing, 2011. 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.
- [4.] ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [5.] HAMMER, Michael, CHAMPY, James. *Reengineering: radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2000, 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
- [6.] KOTTER, John P. *Vedení procesu změny*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000, 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- [7.] KUBÍČKOVÁ, Lea, RAIS, Karel. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 133 s. ISBN 978-80-247-4564-0.
- [8.] TOMAN, Miloš. *Řízení změn*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2005, 148 s. ISBN 80-86851-13-3.
- [9.] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 32 s. ISBN 80-247-1281-4.

- [10.] CARDA, Antonín, KUNSTOVÁ, Renáta. *Workflow Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001, 155 s. ISBN: 978-80-247-6250-0.
- [11.] ROCKLEY, Ann, KOSTUR, Pamela, MANNING, Steve. *Managing enterprise content,; A Unified Kontent Strategy*. 1. vydání. Kalifornia (United States of America): New Riders, 2003, 565 s. ISBN 0-7357-1306-5.
- [15.] KUNTOVÁ, Olga, KUNT, Miroslav. *Správa dokumentů v praxi spisové službě a účetnictví*. Ostrava: Montanex, 2002, 172 s. ISBN: 80-7225-078-7.
- [26.] ZUZÁK, Roman. *Management pro obor podnikání a administrativa*, 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2002, 58 s. ISBN 80-213-0709-9

Internetové zdroje

- [12.] BRABEC, Petr. *Automatizace řízení procesů a optimalizace workflow* [online]. Časopis IT Systems, 5/2007 [cit. 2014-01-20]. Dostupný z WWW: <http://www.systemonline.cz/sprava-dokumentu/automatizace-rizeni-procesu-a-optimalizace-workflow.htm>
- [13.] BERÁNEK, Michal. *ECM není jen pro velké společnosti* [online]. Časopis IT Systems, 2007.[cit.2014-01-20].Dostupnýz WWW: <http://www.systemonline.cz/sprava-dokumentu/ecm-neni-jen-pro-velkespolecnosti.htm>
- [14.] CANON. *Digitalizace je první krok do bezpapírové kanceláře* [online]. Časopis IT Systems,12/2011.[cit.2014-01-21]Dostupnýz WWW: <http://www.systemonline.cz/sprava-dokumentu/digitalizace-je-prvni-krok-do-bezpapirove-kancelare.htm>
- [16.] SOŠP Trutnov, s. r. o. *Obchodní korespondence* [online]. Písemný styk, písemnosti, dělení písemností,2006.[cit.2013-12-05]. Dostupný z WWW: http://projekty.sosptu.cz/obk/pisemny_s.html

- [17.] ŠEVČÍKOVÁ, Aneta. *Řízení informací a záznamů podle normy ISO 15489* [online]. Časopis IT Systems, 3/2011. [cit. 2014-01-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/sprava-dokumentu/rizeni-informaci-a-zaznamu.htm>>
- [18.] Information and Records Management Society – Czech Republic Group, o.s. *Význam standardizace řízení informací a záznamů*. [online]. 2011. [cit. 2013-11-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.irms.cz/cz/vyznam-standardizace-rizeni-informaci-a-zaznamu.html>>
- [20.] KONTÁR, Václav. *Digitální podpis* [online]. 2012. [cit. 2013-11-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.digitalni-podpis.cz/casove-razitko>>
- [21.] GOGELA, Robert. *Důvěryhodný elektronický dokument* [online]. 2010-04-16. [cit. 2013-12-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.cnz.cz/informace-cnz/duveryhodny-elektronicky-dokument-systemonline.cz>>
- [23.] LUBAS, Jaroslav, VACKÁŘ, Michal. *Péče o dokumenty v nových podmínkách* [online]. 2010-04-14. [cit. 2014-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.issc.cz/archiv/2010/download/prezentace/lubas_aplis.pdf>
- [24.] UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. *O bance* [online]. [cit. 2014-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.unicreditbank.cz/web/o-bance>>
- [25.] MANAGEMENT MANIA. *Organizační struktura*. [online]. 2013- 06-07. [cit. 2014-01-26]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>>
- [27.] UniCredit Bank Czech Republic, a.s. *Údaje o bance k 30.9. 2013* [online]. [cit. 2014-03-05]. Dostupný z WWW: <http://www.unicreditbank.cz/web/o-bance/povinne-udaje-o-bance/ucb/2013>

[29.] SYCONIX. *Kofax express*. [online]. [cit. 2014-01-20]. Dostupný z WWW:
<http://www.syconix.cz/cz/kofax-express>

Firemní literatura

[28.] UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s., Praha. *Interní časopis pro zaměstnance UniCredit bank. Unicredit news*. 09. –10. 2011. 4.s.

Oficiální dokumenty

[19.] Zákon č. 221/2000 Sb. ze dne 21.června, *o elektronickém podpisu a o změně některých dalších zákonů (zákon o elektronickém podpisu)*. [online]. 2000. [cit.2013-11-15]. Dostupný z WWW:< <http://www.mvcr.cz/clanek/zakon-c-227-2000-sb-o-elektronickem-podpisu.aspx>>

[22.] Zákon č. 499/2004 Sb. ze dne 25. dubna 2012, *o archivnictví a spisové službě a o změně některých dalších zákonů* [online]. 2012. [cit. 2014-01-29]. Dostupný z WWW:< <http://www.epravo.cz/top/zakony/sbirka-zakonu/zakon-ze-dne-25-dubna-2012-kterym-se-meni-zakon-c-4992004-sb-o-archivnictvi-a-spisove-sluzbe-a-o-zmene-nekterych-zakonu-ve-zneni-pozdejsich-predpisu-zakon-c-2272000-sb-o-elektronickem-podpisu-a-o-zmene-nekterych-dalsich-zakonu-zakon-o-elektronickem-podpisu-ve-zneni-pozdejsich-predpisu-a-dalsi-souvisejici-zakony-18955.html>>

8 Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků:

Obrázek 1 - Základní etapy implementace procesního řízení.....	10
Obrázek 2 - Historie vývoje řízení podniků.....	11
Obrázek 3 - Model zásadního reengineeringu.....	12
Obrázek 4 - Obecný model systému workflow.....	23
Obrázek 5 - Typy workflow systémů podle charakteru procesů.....	24
Obrázek 6 - Rodina nástrojů, které tvoří řešení pro správu podnikového obsahu (ERM).....	29
Obrázek 7 - Organizační struktura banky.....	42
Obrázek 8 - Proces skenování v UniCredit Bank Czech Republic, a.s.....	50
Obrázek 9 - Digitalizační proces dokumentů v UniCredit Bank Czech Republic, a.s.....	51
Obrázek 10 - Výhody outsourcovaného digitalizačního procesu z pohledu bankéřů.....	58
Obrázek 11 - Nevýhody outsourcovaného digitalizačního procesu z pohledu bankéřů.....	59
Obrázek 12 - Typy výhod archivačních služeb outsourcingovou společností z pohledu digitalizačního týmu.....	62
Obrázek 13 - Úspora času v jednotlivých činnostech archivačních pracovníků po zavedení digitalizace.....	64

Seznam tabulek:

Tabulka 1 - Základní typy projektů reengineeringu.....	15
Tabulka 2 - Typy organizačních změn.....	16
Tabulka 3 - Technologie jako nástroj k bourání bariér či pravidel.....	17

Tabulka 4 - Význam ikon používaných v DMS.....	21
Tabulka 5 - Očekávání bankéřů.....	56
Tabulka 6 - Zásadní názorové rozdíly mezi Bankéři, Digitalizačním týmem a Pracovníky archivu na projekt digitalizace	68

9 Přílohy

Příloha č. 1 - Dotazník outsourcingové společnosti pro vypracování předběžné nabídky na digitalizaci dokumentů

DOTAZNÍK

PRO VYPRACOVÁNÍ PŘEDBĚŽNÉ NABÍDKY NA DIGITALIZACI DOKUMENTŮ

Název společnosti
Adresa
Kontaktní osoba
E-mail
Telefon

Použitá názvosloví:
1 doklad = 1 list papíru
více spojených listů papíru = dokument
dokumenty vytváří spis

Prosíme, vyplňte následující požadované vstupní údaje:

ČÁST 1 : POČET DOKLADŮ V TISÍCÍCH KUSECH

formát	počet	černobílé	barevné	jednostranné	oboustranné
A6		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiný (uvedte)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- * Průměrný počet jednotlivých listů v 1 dokumentu, jsou-li sešité:
- * Pokud nelze určit počet dokladů, uveďte počet běžných metrů:

ČÁST 2 : TYP A CHARAKTERISTIKA DOKLADŮ

A – TYP		B – ZPŮSOB ULOŽENÍ	
Formulář	<input type="checkbox"/>	Volné, listy	<input type="checkbox"/>
Běžné typy	<input type="checkbox"/>	Sešité listy	<input type="checkbox"/> (svorka, sponka aj.)
Mapy	<input type="checkbox"/>	Uložené ve slídách	<input type="checkbox"/> (slídy, desky aj.)
Fotografie	<input type="checkbox"/>	Lepená vazba	<input type="checkbox"/>
Jiný typ:		Jiný způsob uložení:	

- * Je nutné po případném rozešití dokumentů zajistit jejich zpětné sešití (sesponkování, uložení do slidy aj.)?

ANO NE

- * Jaká forma kompletace je požadována?

C – PAPÍR

Kancelářský

Průklepový

Obálky

D – OBSAH DOKLADŮ

Potíštěný tiskárnou

Psaný rukou

Psaný strojem

ČÁST 3 : URČOVÁNÍ TYPU DOKUMENTŮ A JEJICH IDENTIFIKACE

- * Jsou doklady centrálně archivované? ANO NE
- * Je nutné při zpracování řadit dokumenty pod jednotlivé typy (kategorie, agendy)? ANO NE
Pokud ANO, uveďte předpokládaný počet typů (kategorií, agend) dokumentů:
- * Obsahují jednotlivé dokumenty BC (čárový kód) nesoucí informace o jeho typu, čase vzniku či jiné exaktní informace? ANO NE
- * Jakým způsobem budete naskenované dokumenty vyhledávat (podle RČ, VS, IČ, čísla jednacího, čísla smlouvy aj.)?
- * Uveďte požadovaný formát výstupu:
- * Máte zájem o vytěžování dat z poskytnutých dokladů? ANO NE

ČÁST 4 : TERMÍNY A MÍSTO ZPRACOVÁNÍ

- * Předpokládaný termín zahájení
- * Požadovaný termín ukončení
- * Zpracování v místě uložení (u klienta) ANO NE
- * Zpracování v digitalizačním pracovišti poskytovatele ANO NE

ČÁST 5 : ZPŮSOB ULOŽENÍ DAT A PRÁCE S DOKUMENTY PO JEJICH ZPRACOVÁNÍ

- * Máte vyřešen způsob archivace dat a image? ANO NE
- * Máte zájem o konzultace v oblasti workflow a DMS? ANO NE

KOMENTÁŘ A DALŠÍ POSTUP

- * Na základě vyplněného dotazníku lze stanovit pouze předběžnou cenovou kalkulaci.
- * Její zpřesnění je možné tehdy, bude-li umožněno bližší vizuální seznámení s Vašimi dokumenty a poskytnutí jejich odpovídajícího vzorku k provedení analýzy a testů zpracování, tj. přibližně několik set dokladů pro testovací fázi.
- * V průběhu testovací fáze budou upřesňovány jednotlivé podrobnosti s odpovědnými pracovníky Vaší společnosti, směřující k vypracování technické dokumentace, jejíž oboustranné schválení je podmínkou pro začátek samotného procesu digitalizace.
- * Zpracování Vašich dokumentů proběhne prostřednictvím technologie KOFAX, KTM v. 4.5, s využitím nejmodernějších skenovacích technologií a technologií OCR, ICR, OMR, včetně rozpoznávání čárových kódů a možnosti fulltextového vyčítání.

Prosíme, tento vyplněný dotazník zašlete e-mailem

DĚKUJEME A TĚŠÍME SE NA BUDOUCÍ SPOLUPRÁCI.