

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza a návrh kompetenčního centra pro podporu ECM služeb v Bance

Analysis and Design Concept of the Competence Center for Support ECM Services at Bank

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Lenka Švecová, Ph. D.

KŘIVÁNEK

MARTIN

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Křivánek	Jméno:	Martin	Osobní číslo:	393883
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Analýza a návrh koncepce kompetenčního centra pro podporu ECM služeb v Bance

Název diplomové práce anglicky:
Analysis and design concept of the competence center for support ECM services at Bank

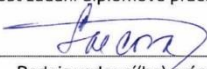
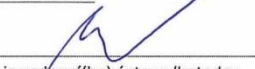
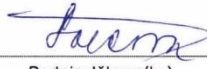
Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem DP je vytvořit model kompetenčního centra, které bude sdružovat správu a rozvoj nad ECM a BPM službami v Bance.
PŘÍNOS: Přínos DP spočívá v detailní analýze a návrhu koncepce, která bude později nasazena v rámci Banky a posléze v celé bankovní skupině. Kompetenční centrum zajistí potřebné propojení interních business zákazníků s IT a dodavateli třetích stran.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - BPM, digitalizace dokumentace, omezení papírové dokumentace (paperless stream), efektivnost optimalizace, kompetenční centrum; 3. Praktická část - rámcové představení společnosti, analýza současného stavu, návrh koncepce kompetenčního centra, model fungování kompetenčního centra; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
JESTON, John a Johan NELIS. Business process management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.
ERIC A. MARKS. Service-oriented architecture governance for the services driven enterprise. Hoboken, N.J.: Wiley, 2008.
SCHWALBE, Kathy. Řízení projektů v IT: kompletní průvodce. Brno: Computer Press, 2011.
FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
doc. Ing. Lenka ŠVECOVÁ, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 5. 5. 2017 Termín odevzdání diplomové práce: 5. 5. 2017
Platnost zadání diplomové práce: 31. 8. 2018

 Podpis vedoucí(ho) práce  Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

17.5.2017 Datum převzetí zadání Křivánek Podpis studenta(ky)

KŘIVÁNEK, Martin. *Analýza a návrh kompetenčního centra pro podporu ECM služeb v Bance*. Praha: ČVUT 2017. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 18. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

V této části diplomové práce bych chtěl poděkovat mé rodině za vytvoření podmínek pro studium na ČVUT, jejich podporu v nelehkých chvílích a podpoře při psaní této práce. Díky patří hlavně mým rodičům, sestře a všem, kteří mě podporovali při psaní diplomové práce. Poděkování patří také kolegům z Banky, kteří mi umožnili psát diplomovou práci přímo v prostředí Banky. V neposlední řadě také přátelům a kolegům z práce, kteří museli tolerovat omezení mého volného času. Na závěr této osobní části bych rád vyjádřil díky vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Lence Švecové, Ph.D. za její cenné rady, konzultace a připomínky při vedení diplomové práce.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá problematikou ECM služeb a jejich poskytování pomocí kompetenčního centra. Práce obsahuje náhled do bankovního sektoru, přiblížení problematiky bankovních dokumentů, jejich zpracování a následné použití v IT systémech. Po nastínění tohoto technického základu se práce věnuje teoretické problematice kompetenčních center a metodice jejich implementace.

Cílem práce je vytvoření koncepce a modelu fungování kompetenčního centra ECM služeb pro Banku. Koncept modelu bude určovat směr vývoje a poskytování ECM služeb, zatímco model bude pokrývat konkrétní oblasti běžného provozu v rámci kompetenčního centra. Přínos diplomové práce je především ve vytvoření prvního dokumentu, v rámci Banky, který se věnuje problematice kompetenčního centra ECM služeb. Výstupem je obsáhlá komplexní práce, která bude použita při budování kompetenčního centra v Bance.

Klíčová slova

Kompetenční centrum, ECM služby, bankovní sektor, bankovní dokumentace, ECM, BPM, digitalizace, koncepce kompetenčního centra, model kompetenčního centra.

Abstract

This master's thesis deals with issues of ECM services and their providing by means of competence center. This study contains introduction to the banking sector including description of bank documents; their processing and applications in IT systems. This thesis discusses competence center theory and its implementation methodology.

The major objective of this study is to create the conception and the model of ECM services competence center for a bank. The concept determines the direction of ECM services providing and development. The model covers particular areas of regular operations within competence center. This study provides first document within bank which deals with ECM services competence center issues. The results are going to be applied to build the competence center in a Bank.

Key words

Competence center, ECM Services, banking sector, banking documentation, ECM, BPM, digitization, concept of competence center, model of competence center.

Obsah

Úvod	8
1 Bankovní společnost	11
1.1 Specifika bankovního sektoru	11
1.2 Profil společnosti	12
1.3 Bankovní skupina	12
1.4 Finanční skupina	12
1.5 Produkty společnosti	13
1.6 Shrnutí kapitoly	13
2 Popis problému a specifikace cíle	14
3 Bankovní dokumentace	15
3.1 Obecná definice pojmu dokumentu.....	15
3.2 Chápání pojmu dokument pro bankovní prostředí	16
3.3 Cíle a zásady bankovní dokumentace.....	16
3.3.1 Cíle.....	16
3.3.2 Zásady.....	16
3.4 Bankovní dokumenty.....	17
3.4.1 Standardní dokument.....	17
3.4.2 Elektronický dokument	17
3.4.3 Kategorizace dokumentů z pohledu struktury	18
3.4.4 Řízené dokumenty	18
3.4.5 Neřízené dokumenty.....	19
3.5 Řízené dokumenty.....	19
3.5.1 Řízení interních dokumentů	19
3.5.2 Řízení externích dokumentů.....	20
3.5.3 Spisová služba	20
3.5.4 Správa elektronických dokumentů.....	20
3.5.5 Archivace dokumentů.....	21
3.5.6 Elektronická archivace dokumentů	21
3.5.7 Skartační řízení	21
3.5.8 Legislativní podmínky.....	21

3.6	Požadavky na zpracování dokumentů	22
3.7	Shrnutí kapitoly	22
4	IT technologie	23
4.1	Enterprise Content Management (ECM).....	23
4.2	Business Process Management (BPM).....	24
4.2.1	Benefity.....	25
4.3	Shrnutí kapitoly	26
5	Digitalizace bankovní dokumentace	27
5.1	Význam digitalizace bankovní dokumentace	27
5.2	Popis řešení digitalizace bankovní dokumentace.....	27
5.2.1	Pilíře řešení digitalizace	27
5.2.2	Rozpoznávání dokumentů	28
5.3	Shrnutí kapitoly	29
6	Paperless	30
6.1	Historie myšlenky paperless	30
6.2	Základní nedostatky papíru.....	30
6.2.1	Symbolika	30
6.2.2	Náklady	30
6.2.3	Interakce	30
6.3	Nové koncepce v oblasti dokumentů.....	31
6.3.1	Biometrický podpis.....	31
6.3.2	Legislativa Biometrického podpisu	32
6.4	Shrnutí kapitoly	32
7	Kompetenční centrum	33
7.1	Kompetence	33
7.1.1	Definování kompetencí.....	33
7.2	Definice kompetenčního centra	33
7.3	Historie kompetenčních center	33
7.4	Chápání kompetenčních center	34
7.5	Cíle a směry kompetenčních center	34
7.6	Význam a dopady kompetenčních center	34
7.7	Kompetenční centra v korporátní sféře	35

7.8	Klíčové pilíře kompetenčního centra pro Banku	35
7.8.1	Strategie.....	35
7.8.2	Dodání kompetencí	35
7.8.3	Sdílená infrastruktura.....	35
7.8.4	Kompetentní osoby	35
7.9	Styly kompetenčních center	36
7.10	Modely kompetenčních center	37
7.10.1	Model Best practices	37
7.10.2	Standardní model.....	37
7.10.3	Model sdílených služeb.....	38
7.10.4	Centrální model.....	38
7.10.5	Soběstačný model	38
7.11	Teoretická implementace kompetenčního centra.....	38
7.11.1	Implementace kompetenčního centra do organizace	38
7.11.2	Obecná metodika implementací kompetenčních center	39
7.12	Shrnutí kapitoly	41
8	Strategické rozhodnutí managementu.....	43
9	IT technologie v Bance	44
9.1	Chápání IT sektoru v Bance.....	44
9.2	Release a deployment management.....	44
9.2.1	Change life cycle	45
9.3	Change Advisory Board (CAB).....	45
9.3.1	Cíle Change advisory board	45
9.4	Analýza IT ECM incidentů v rámci Banky	46
9.5	Shrnutí kapitoly	46
10	Digitalizace bankovní dokumentace v Bance	48
10.1	Skladba rozpoznávaných dokumentů	48
10.2	Technický popis zpracování.....	48
10.2.1	Postup vytěžování dat z dokumentů dle struktury	49
10.3	Shrnutí kapitoly	51
11	Paperless v Bance	52
11.1	Životní cyklus dokumentu v programu Paperless z pohledu Banky	52

11.2	Projekty a služby programu Paperless.....	53
11.2.1	Projekt Biometric signing implementation (BSI).....	53
11.2.2	Projekt Centrální úložiště dokumentů (CUD).....	54
11.2.3	Projekt Document Competence center operations (DCO).....	55
11.2.4	Projekt Private banking biometry (PBA).....	56
11.2.5	Projekt Unified Client folder (UCF).....	56
11.2.6	Projekt Time stamp implementation (TSI).....	58
11.3	Shrnutí kapitoly.....	58
12	Situační analýza kompetenčního centra pro Banku	59
12.1	Historie prací na kompetenčním centru v Bance.....	59
12.2	Požadavky top managementu na kompetenční centrum.....	59
12.3	Současný stav oblastí kompetencí.....	60
12.3.1	Oblast Businessu.....	60
12.3.2	Oblast IT.....	60
12.3.3	Oblast ECM služeb.....	60
12.4	SWOT situační analýza.....	61
12.5	Shrnutí kapitoly.....	61
13	Analýza požadavků a náplně činnosti pro kompetenční centrum v Bance	62
13.1	Určování strategie a vizí v souladu s Bankou.....	62
13.2	Sběr know-how a best practices.....	62
13.3	Provoz a rozvoj portfolia ECM služeb.....	62
13.4	Support.....	63
13.5	Operation management.....	63
13.6	Shrnutí kapitoly.....	63
14	Návrh koncepce kompetenčního centra v Bance.....	64
14.1	Definování mise, vize a poslání.....	64
14.2	Cíle a význam kompetenčního centra pro oblasti kompetencí.....	64
14.2.1	Oblast Businessu.....	64
14.2.2	Oblast IT.....	64
14.2.3	Oblast ECM služeb.....	65
14.3	Vyhodnocení požadavků a náplně činnosti pro kompetenční centrum v Bance	65

14.3.1	Funkční požadavky z pohledu Banky.....	65
14.3.2	Funkční požadavky z pohledu interních uživatelů ECM služeb	67
14.4	Shrnutí požadavků	69
14.5	Popis rolí a jejich kompetencí	70
14.5.1	Sponzor	70
14.5.2	Aplikační manažer.....	70
14.5.3	Business architekt	71
14.5.4	Business Analytik.....	71
14.5.5	ECM Solution architekt.....	71
14.5.6	ECM Strategy lead (Manažer Kompetenčního centra).....	72
14.6	Základní popis vztahů mezi rolemi	72
14.7	Shrnutí kapitoly	72
15	Navrhovaný model fungování kompetenčního centra.....	74
15.1	Začlenění ECM kompetenčního centra v Bance.....	74
15.2	High-level složení kompetenčního centra	74
15.2.1	Master steering comitee ECM (MSC)	74
15.2.2	Expertní skupina	74
15.3	Role a jejich náplň agendy	76
15.3.1	Management	76
15.3.2	Business	76
15.3.3	IT.....	80
15.3.4	Alokace kapacit pro jednotlivé role.....	82
15.4	Organizační struktura	82
15.5	Finance	83
15.5.1	Rozpočet.....	83
15.5.2	Předpokládaná struktura rozpočtu.....	84
15.5.3	Alokace nákladů.....	84
15.6	Servisní a licenční management	85
15.6.1	Servisní smlouvy	85
15.6.2	Licenční management.....	85
15.7	Kontrolní mechanismy řízení financí a smluv	85
15.8	Komunikační plán Aplikačních manažerů.....	86

15.9	Drobný vývoj a rozvoj ECM služeb	87
15.9.1	Dodání rozvojových služeb.....	88
15.10	Test management.....	88
15.10.1	Neprojektová dodávka	89
15.10.2	Projektová dodávka	89
15.10.3	Profylaxe.....	89
15.11	Support a Incident management.....	89
15.11.1	Incident management.....	89
15.11.2	Support management	91
15.12	Komunikace mezi uživateli.....	95
15.12.1	Běžná komunikace	95
15.12.2	Incident komunikace	95
15.13	Job rotation, rozvoj a vzdělávání osob v rámci kompetenčního centra	95
15.14	Propagace kompetenčního centra.....	96
15.15	Reporting	96
15.16	Shrnutí kapitoly	96
16	Souhrn práce	98
16.1	Splnění cílů práce	98
16.1.1	Analýza bankovního sektoru a Banky	98
16.1.2	Analýza bankovní dokumentace pro ECM služby.....	98
16.1.3	Analýza IT technologií a metod digitalizace bankovní dokumentace	98
16.1.4	Analýza současného stavu ECM služeb.....	99
16.1.5	Analýza kompetenčních center	99
16.1.6	Analýzy a návrh koncepce Kompetenčního centra	99
16.1.7	Specifikace modelu fungování kompetenčního centra	100
16.2	Zhodnocení přínosu práce	101
16.3	Hlavní benefity vytvoření koncepce a modelu kompetenčního centra	101
16.4	Zamyšlení nad dalším možným vývojem myšlenky kompetenčního centra	102
16.5	Další možné pokračování práce	102
	Závěr	103
	Seznam použité literatury	104

Seznam použitých pojmů a zkratk	109
Seznam obrázků	113
Seznam použitých tabulek	114
Seznam použitých grafů	115
Seznam příloh	116
Přílohy	117

Úvod

Téma analýzy a návrhu koncepce kompetenčního centra pro podporu ECM služeb v Bance jsem si vybral a rozhodl se jím zabývat z několika důvodů. Již nějakou dobu se zabývám tématem ECM a problematikou nestrukturovaných dokumentů a dat. Pro aplikaci znalostí z těchto dvou oblastí se jeví jako ideální státní struktury, velké korporace, nebo banky. Na mé diplomové práci jsem se rozhodl spolupracovat s bankovním domem, který využívá pokročilé technologie a vizionářské myšlenky v oblasti ECM. V práci zároveň využívám i znalosti získané z mého pracovního působení v této korporaci.

Banka, pro kterou je diplomová práce zpracovávána, nebude z důvodu utajení v práci zmiňována.

Diplomová práce se zabývá oblastí managementu, která je však velmi úzce provázána s oblastí informačních technologií. Spojuje v sobě tedy management a techniku. Kombinace těchto oblastí mi je vlastní především díky manažerskému zaměření studia na Masarykově ústavu vyšších studií, a předchozího bakalářského studia na Fakultě elektrotechnické ČVUT v Praze. Zároveň v tématu práce spatřuji určitou formu výzvy, jak uplatnit většinu mých získaných praktických zkušeností z oblastí IT a managementu.

Během času, který jsem strávil problematikou ECM v Bance, jsem byl svědkem problémů mezi IT a business oblastí. Problémy se týkaly fáze provozu služeb, nejasných kompetencí v běhu procesů, nejasnou organizační strukturou, tříděním kompetencí, problémy s interní komunikací, s externími dodavateli. Další slabé místo jsem spatřoval i ve fázi strategické, kde jsem pozoroval určité nejasnosti v zavádění nových technologií do Bankovní skupiny a mnoho dalšího. Odstraněním těchto problémů by došlo k zefektivnění spolupráce v rámci Banky, resp. celé skupiny, a výrazně kvalitnějšímu poskytování všech služeb v rámci programu paperless, resp. v rámci ECM služeb.

Pro řešení těchto problémů se jeví jako ideální řešení forma kompetenčního centra upravená pro potřeby Banky. Tedy vytvoření manažerské vrstvy pro správu ECM služeb poskytovaných bankou jak z oblasti IT, tak z oblasti businessu.

Cílem diplomové práce je jak stručná analýza technologií, procesů a služeb aktuálně zavedených v rámci Banky, tak především analýza a vytvoření konceptu fungování této manažerské vrstvy, resp. sjednocení správy ECM služeb do jednoho celku pojmenovaného kompetenční centrum pro podporu ECM služeb.

Ve zpracování tématu kompetenčního centra osobně spatřuji přínos jak pro Banku, tak pro její klienty. Z pohledu Banky se jedná především o snížení finančních nákladů na provoz, sjednocení technologií, správy *know-how* a *best practices*. Z druhé strany, z pohledu klientů, vytvořením kompetenčního centra dojde k pohodlnějšímu a efektivnějšímu využívání služeb bankovního domu.

Práce je rozdělena do několika logických celků jak teoretických, tak praktických, které čtenáře provedou celou myšlenkou fungování a vzniku kompetenčního centra v Bance.

V teoretické části práce se věnuji představení prostředí Banky a specifických požadavků bankovního prostředí. Do tohoto prostředí jsou posléze zasazeny IT technologie a objasněn jejich význam pro provoz. IT technologie a vazby na provoz jsou čtenáři objasněny na úrovni, která je nutná k pochopení oblasti, kterou bude kompetenční centrum spravovat. Toto se týká především oblastí ECM, BPM, digitalizace bankovní dokumentace, vytěžování dat z dokumentů a programového streamu paperless.

Po vytvoření teoretického rozhledu nad oblastmi, které bude kompetenční centrum zastřešovat. Je čtenáři představen všeobecný model a požadavky kompetenčního centra.

Určitým logickým mezikrokem mezi teoretickou a praktickou částí diplomové práce je analýza současného stavu projektu kompetenčního centra v Bance a podpoře pokračování v činnostech na návrhu kompetenčního centra ze strany top managementu.

V první části praktické části se zabývám analýzou kompetenčního centra pro specifické prostředí Banky. Na základě analýz je vytvořena náplň činností centra, modely fungování, hrubá organizační struktura, propojení businessu s IT atd. V druhé části praktické práce je nastíněn projektový plán vzniku kompetenčního centra se všemi podstatnými náležitostmi z pohledu Banky.

Zpracováním tohoto tématu, resp. diplomové práce, vzniká pro banku cenný dokument. Tento dokument nejen že přesahuje manažerský rámec problému, ale zároveň se jedná o jediný dokument v bance, který postihuje celou problematiku správy ECM služeb pomocí kompetenčního centra a jeho návazností na bankovní prostředí Banky. Na základě následujících řádků je v bance rozhodováno o dalším vývoji kompetenčního centra a jeho podobě fungování.

Struktura a obsah práce na sebe navazují a provedou tak čtenáře v logickém pořadí od tématu bankovní instituce, přes používané klíčové technologické principy, k mapování business a IT požadavků na kompetenční centrum, vytvořením konceptu fungování a zhodnocení očekávaných pozitivních a negativních dopadů.

Více se lze dočíst v textu a závěru této práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Bankovní společnost

Hlavním přínosem této diplomové práce je detailní analýza a návrh koncepce fungování kompetenčního pro Banku. Název této Banky není v práci z důvodu utajení informací uveden. Téma práce je zasazeno do bankovního prostředí, se kterým jsou spojeny specifické vlastnosti a podmínky, které budou popsány v této části práce. Vznikne tak ucelený obraz o firemní kultuře, která je s tématem kompetenčního centra spjata.

1.1 Specifika bankovního sektoru

Celá tržní ekonomika je založena na několika základních stavebních prvcích. Jedním z těchto prvků je právě bankovní sektor, který bude v této kapitole vymezen. Specifikum sektoru bude porovnáváno oproti ostatním komerčním sektorům, a to především z důvodu zasazení práce do bankovního prostředí.

Vezmeme-li v úvahu komerční sektor, jak uvádí Revenda (2012, s. 69), hlavním podnětem k podnikání, který sleduje každý podnikatelský subjekt, je cíl v podobě maximalizace zisku, resp. maximalizace tržní ceny akcií. Maximalizací zisku firma potvrzuje úspěšnost ke všem stakeholderům (vlastníci firmy, partneři, zaměstnanci, konkurence atd.). Maximalizace zisku může podnikatelský subjekt dosáhnout pomocí dvou způsobů. Maximalizací příjmů, nebo snížením nákladů na výrobu.

Macáková a kol. (2010, s. 139–154) dále uvádí, že v případě maximalizace příjmů může subjekt využít několik technik. V podmínkách dokonalé konkurence je cestou ke zvyšování příjmů zvyšování objemu výroby. V nedokonalé konkurenci růst objemu výroby může vést dokonce k poklesu příjmů. Proto v nedokonalé konkurenci není maximalizace objemu produkce jedinou možností zvyšování příjmů, používají se hlavně techniky:

1. cenové konkurence – snížení ceny z důvodů zvýhodnění před konkurenty,
2. necenové konkurence – různé metody, je ale nákladná (reklama, nekonvenční formy prodeje),
3. dále se např. používá pohyb cen hlavního výrobku a komplementů. Snížení ceny hlavního výrobku vyvolá růst poptávky, a tím i růst poptávky po zdraženém komplementu.

V případě snižování nákladů na výrobu za účelem maximalizace zisku, Hladík (2013, s. 130–134) uvádí následující metody, které subjekty využívají:

1. snižování nákladů na výrobu, vyhledávání úspor,
2. ve velmi dlouhém období pak velikost zisku ovlivňuje uplatňování technického pokroku, které vede ke zvyšování produktivity práce a tím ke snižování nákladů.

Jak uvádí Revenda (2012, s. 86), tyto techniky maximalizace zisku neplatí v bankovním sektoru, bankovní subjekty využívají pro tento cíl jiné způsoby. Myšlenka bankovního sektoru je založena na principu, kdy banky na jedné straně přijímají vklady od veřejnosti a na straně druhé poskytují úvěry. Z časového hlediska jsou vklady od veřejnosti

zpravidla krátkodobějšího charakteru. Zpravidla jsou ukládány na likvidním běžném účtu. Na druhé straně úvěry, které banka poskytuje, jsou oproti vkladům dlouhodobého charakteru. Banka hraje důležitou roli při emitaci bezhotovostních peněz nebankovním subjektům, stejně jako zastává roli zprostředkovatele platebních styků.

Z této myšlenky vyplývá fakt, že hlavní činnost banky je tedy hospodaření s cizími prostředky, lze prohlásit, že z ekonomického pohledu jsou banky financovány cizím kapitálem. A posledním specifickým je typické rozložení aktiv a pasiv bankovní instituce v čase.

1.2 Profil společnosti

Z důvodu utajení společnosti, jsou v této kapitole, věnované stručnému představení Banky, uvedeny pouze nejnútnejší informace. Jsou vyzdvihnuty skutečnosti podstatné pro budoucí kompetenčním centrum.

Práce je zpracovávána pro Banku, která, dle její výroční zprávy, obsluhuje na domácím trhu téměř 3 milionů klientů, je jednou z největších bankovních institucí a poskytovatelů finančních služeb v České republice (Výroční zpráva Banky, 2016).

1.3 Bankovní skupina

Jednou z neoficiálních ambicí kompetenčního centra je obsáhnout celý sektor skupiny Banky. Pro potřeby pochopení rozsahu kompetenčního centra je nutné si uvědomit rozsah celé skupiny. Bankovní skupina se nesešává pouze z Banky, ale z několika samostatně fungujících dceřiných společností. V této podkapitole dojde k ujasnění možného rozsahu kompetenčního centra.

Dle výroční zprávy Banky, bankovní skupinu tvoří Banka a společnosti, s nimiž je Banka provázána. Skupina je vedoucím uskupením na trhu finančních služeb. Banka má majetkovou účast v právnických osobách a do konsolidačního celku byly kromě mateřské Banky zahrnuty další společnosti.

Bankovní skupina nabízí klientům v České republice služby v následujících oblastech: bankovní služby, hypotéky a stavební spoření, obchodování s cennými papíry, *asset management*, podílové fondy, penzijní fondy, pojištění, *leasing* a *factoring* (Výroční zpráva Banky, 2016).

1.4 Finanční skupina

Banka je z logického pohledu rozdělena do dvou sítí. Síť A představuje tradiční značku Banky. Síť B je chápána jako značka dceřiné společnosti Banky (Výroční zpráva Banky, 2016).

Pojmem Finanční skupina v rámci společnosti se v ČR chápou významné společnosti strategického charakteru řízené přímo či nepřímo Bankou, resp. Bankovní skupinou.

1.5 Produkty společnosti

V návaznosti na strukturu Finanční skupiny jsou poskytovány služby produktového portfolia. Vyjma standardních finančních a bankovních služeb lze do portfolia, dle výroční zprávy Banky zařadit:

- financování potřeb spojených s bydlením (hypotéky a půjčky ze stavebního spoření),
- pojistné produkty,
- penzijní fondy,
- produkty kolektivního financování a správa aktiv,
- specializované služby (*leasing a factoring*),
- služby spojené s obchodováním s akciemi na finančních trzích.

V tomto portfoliu lze nalézt i produkty oceněné cenou Zlatá koruna (Výroční zpráva Banky, 2016).

1.6 Shrnutí kapitoly

V této kapitole, bylo představeno specifické prostředí bankovního sektoru, resp. prostředí Banky a Bankovní skupiny, v co největším rozsahu při dodržení podmínek utajení společnosti. Byla provedena základní analýza prostředí.

V další části práce bude na tyto informace a analýzy navázáno, v oblasti používaných technologiích a jejich provázanosti na strukturu a fungování Banky.

2 Popis problému a specifikace cíle

Tématem této práce je Analýza a návrh koncepce kompetenčního centra pro podporu ECM služeb v Bance.

Konkrétní cíle práce jsou:

1. Analýza bankovního sektoru a bankovní společnosti
2. Analýza bankovní dokumentace pro ECM služby
3. Analýza IT technologií a metod digitalizace bankovní dokumentace
4. Analýza současného stavu ECM služeb
5. Analýza kompetenčních center
6. Analýza a návrh koncepce kompetenčního centra
7. Specifikace modelu fungování kompetenčního centra

Výše uvedené cíle korespondují se zpracováním práce. Celá práce je členěna do několika logických celků v návaznosti na zadání.

V závěru práce jsou shrnuty podstatné výstupy diplomové práce a popsáno doporučení pro další vývoj v oblasti kompetenčního centra.

3 Bankovní dokumentace

Bankovní dokumentace a všeobecně dokumentace je základním stavebním kamenem každé organizace. Dokumenty a všeobecně práce s nimi jsou důležitým a často problémovým tématem. V prostředí Banky je práce s dokumenty, resp. bankovní dokumenty podstatnou částí denní agendy.

Tato kapitola uvádí čtenáře do problematiky všeobecného zpracování a požadavků na dokumenty, resp. bankovní dokumenty. Vysvětlení těchto základních znalostí je podstatné pro navrhované kompetenční centrum. To by mělo představovat významnou entitu a značnou podporu při zpracování bankovní dokumentace v rámci Banky.

3.1 Obecná definice pojmu dokumentu

Z důvodu rozdílnosti chápání pojmu „dokument“ je v tomto místě uvedena základní definice tohoto výrazu. Jak uvádí Valošek (2006, s.20), dokument je informační pramen tvořený hmotným nosičem a informacemi, jejichž uspořádání je formální a obsahové. Dokumenty mohou být členěny dle formy zápisu informací a stupně zpracování.

Valošek (2006, s. 22) uvádí členění dle formy zápisu informací:

- tištěné – slovníky, časopisy, monografie,
- elektronické – články v elektronické podobě, CD, DVD, elektronické knihy,
- mikrografické – mikrofilmy.

Další členění, které Valošek uvádí je členění dle stupně zpracování informací (2006, s. 24):

- primární – primárními dokumenty, jsou dokumenty původní, které jsou nositeli informace či dat, například encyklopedie:
 - knižní dokumenty (učebnice, skripta, příručky, slovníky, encyklopedie, sborníky, monografie),
 - periodické dokumenty (noviny, časopisy, ročenky, periodické sborníky, nepravidelná periodika, speciální dokumenty, patentové dokumenty, normativní dokumenty, technické normy, právní normy, firemní literatura, vědecko-kvalifikační práce, materiály z konferencí, výzkumné zprávy, legislativní dokumenty, separáty),
 - obrazové dokumenty (fotografie, výkresy, mapy, plány, grafika),
 - zvukové dokumenty (zvuková CD nebo DVD, magnetofonové kazety, gramofonové desky),
 - audiovizuální dokumenty (zvukový film, VHS, CD-ROM a DVD),
- sekundární – odkazuje na dokumenty primární, například nakladatelský katalog,
- terciární – informují o existenci dokumentů sekundárních, například soupis bibliografií.

3.2 Chápání pojmu dokument pro bankovní prostředí

Z předchozí definice je zřejmé, že se jedná o příliš obecné vyjádření a nelze jej aplikovat na Banku. Jak uvádí Valošek, pro potřeby fungování podniku lze dokumenty, resp. dokumentaci a její význam chápat dle následující definice. Účelem dokumentace je zaznamenávání a uchovávání podstatných skutečností a informací pro pracovníky, v případě jejich potřeby v budoucnu či standardizaci činností (Valošek, 2006, s. 26).

Při aplikaci této definice na organizaci dochází k omezení potencionálních nepřesností. Lze prohlásit, že základním významem dokumentů v podnikových organizacích je zaznamenávání nejvhodnějšího postupu při řešení určité činnosti.

Všeobecným požadavkem na bankovní dokumenty, jsou podle Valoška tři základní kritéria, stručnost, smysluplnost a užitečnost (Valošek, 2006, s. 31). Problém s naplňováním těchto základních kritérií se netýká jen bankovních institucí, ale prakticky všech společností, a to především z časových důvodů. Pokud se však podaří základních kritérií dosáhnout je zamezeno budoucím vznikům potencionálních chyb. Dokumenty, které dosahují těchto kritérií lze členit na několik základních typů.

3.3 Cíle a zásady bankovní dokumentace

Existence bankovních dokumentů by z dlouhodobého pohledu měla sledovat několik cílů a dále by měla být podmíněna několika základními zásadami, které budou popsány v následujících podkapitolách.

3.3.1 Cíle

Jak uvádí Vaculík (2008, s. 17), hlavním cílem, který se týká každého dokumentu v bankovním prostředí, je nutnost řízení. Cíl dosahovat řízených dokumentů se týká jak interních, tak externích formátů dokumentů. Naplnění tohoto cíle znamená pro organizaci možnost vytvořit základní kámen pro další cíl. Tímto cílem je snaha o zajištění aktuálních a přesných forem dokumentů pro všechny zaměstnance. Určitým synergickým cílem, ve spojení dvou předchozích, je správa dokumentů na úrovni přístupových práv.

Tento cíl přístupu k určitým dokumentům, zajistí organizaci, že každý zaměstnanec má přístup pouze k těm dokumentům, na které má právo. K plnohodnotnému naplnění tohoto cíle může dojít jen díky splnění dvou předchozích cílů.

3.3.2 Zásady

Všechny řízené dokumenty by měly splňovat několik zásad, které vychází z požadavků organizace jako celku. Vaculík uvádí několik základních zásad (2008, s. 17–18):

1. Přezkoumání – stanoví potřebnost jednotlivých dokumentů.
2. Zpracování – podle zásad přijatých v organizaci.
3. Ověřování – posouzení obsahu navrhovaného dokumentu či formuláře.

4. Schvalování – po provedení ověření je nutné tento fakt označit autorizací na dokumentu.
5. Distribuce (uvolnění) – kladen důraz na to, aby byl dokument distribuován na místo použití.
6. Rozdělování – specifikováno maticí nebo rozdělovníkem v dokumentu.
7. Používání – je třeba zajistit, aby byl dokument k dispozici čitelný a v platném vydání, u elektronických dokumentů je nezbytné zajistit terminál, na kterém lze dokument zobrazit, zamezit tisku dokumentu nebo v případě tisku, zajistit vhodné označení dokumentu.
8. Změnové řízení – v případě potřeby změn dokumentu je třeba zajistit, aby tuto informaci nesl dokument ve své identifikaci, jakékoliv změny dokumentu musí být zachyceny v seznamu změn.
9. Stahování – při distribuci dokumentu je nutné dbát na to, aby byl starší dokument odebrán a nahrazen platným dokumentem.
10. Archivování – zásady archivace a skartace určuje zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů (zákon o archivnictví a spisové službě), resp. zákon č. 56/2014 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů (zákon o archivnictví a spisové službě) a vyhláška 645/2004 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů (zákon o archivnictví a spisové službě).
11. Skartace – každý dokument/záznam musí obsahovat skartační znak písemnosti v souladu s výše uvedenými zákonnými normami.

3.4 Bankovní dokumenty

V bankovním prostředí se lze setkat se dvěma druhy dokumentů: standardním dokumentem a elektronickým dokumentem. Oba typy jsou chápány rovnocenně, k jejich zpracování je však často přistupováno odlišně.

3.4.1 Standardní dokument

Jak uvádí Kuntová a kol. (2008, s. 24) dokument je doklad, úřední osvědčení, písemnost podávající svědectví o určité skutečnosti, je to prostředek komunikace tvořený nosičem informací (papír, magnetický, elektronický nebo optický počítačový disk, fotografie nebo originál nebo jejich kombinace).

3.4.2 Elektronický dokument

Kuntová a kol. (2008, s. 31) dále uvádí, že elektronický dokument je soubor digitálních záznamů, které zprostředkovávají informace. Soubory pořízené textovými editory, databázové soubory textového nebo alfanumerického charakteru, různě strukturované, popř. vzájemně propojované, naskenované obrazy dokumentů, multimediální elektronické dokumenty.

Elektronický dokument lze definovat třemi rovinami (Kuntová, 2008, s. 32):

- Z technického pohledu je elektronický dokument digitálním signálem, resp. záznamem, který je zpracováván pomocí specifických IT nástrojů.
- Z pohledu fyzického se od obyčejných dokumentů odlišuje především tím, že není závislý na svém nosiči.
- Z právního pohledu je třeba zmínit skutečnost, že neexistuje převádět elektronické dokumenty do papírové podoby.

3.4.2.1 Zachování čitelnosti elektronických dokumentů

Pro zachování čitelnosti, resp. znovu čitelnosti je kritickým faktorem správné obohacení dokumentu *metadata* a vhodná konverze na jiné formy elektronického záznamu. Při zpracovávání souborů je z principu vhodné používat osvědčené nástroje či ověřené dodavatele, a to především z důvodu zachování bezpečnosti zpracovávaných souborů. V dnešní době cloudových řešení je drobným překvapením, že bankovní domy preferují tzv. *in-house* řešení systémů pro správu elektronických dokumentů (Bezpečnost, splnění právních norem atd.)

3.4.3 Kategorizace dokumentů z pohledu struktury

Pro potřeby digitalizace bankovní dokumentace (viz kapitola 5 Digitalizace bankovní dokumentace) jsou dokumenty často členěny dle jejich struktury¹.

- Strukturované dokumenty: jsou přehledné, strukturované, a tedy velice dobře zpracovatelné. Obsahují strukturovaná data, která se dají snadno vytěžit a zpracovat v IT systémech. Jejich příkladem jsou např.: formuláře, tabulky, cestovní příkazy atd.
 - Polo strukturované dokumenty: jedná se o dokumenty mezi strukturovanými a nestrukturovanými dokumenty. Jsou tvořeny částečně strukturovanými a nestrukturovanými daty. Příkladem mohou být např.: faktury.
 - Nestrukturované dokumenty: jedná se o dokumenty, které jsou tvořeny pouze nestrukturovanými daty. Datové vytěžování takovýchto typů dokumentů je zpravidla velice obtížné. Příkladem je např.: zákaznická dokumentace, výkresy, reporty, video, audio, e-mailové schránky.
- Platební příkazy
 - Ručně psané dokumenty

3.4.4 Řízené dokumenty

Mezi zásadní dokumenty organizace patří tzv. řízené dokumenty. Ty jsou podstatné především z hlediska procesního zpracování a následného zpracování IT technologiemi. Vaculík (2008, s. 17) uvádí dokumenty, které patří do této kategorie. Typicky mají

¹ Členění dokumentů z pohledu Banky

vlastníka, metodika, jsou obsaženy v životním cyklu bankovních procesů a podléhají managementu kvality.

Další možné rozdělení řízených dokumentů je z pohledu koncových uživatelů. A to na interní a externí dokumenty (Vaculík, 2008, s. 17):

- Interní dokumenty – jsou podmíněny existencí uvnitř organizace.
- Externí dokumenty – jejich existence začíná mimo prostředí organizace banky (např. dokumenty od dodavatelů).

3.4.5 Neřízené dokumenty

Druhou kategorií jsou dokumenty neřízené. K těmto dokumentům Vaculík (2008, s. 17) uvádí, že mají zpravidla předepsaný formát, ale nejsou obsaženy v procesu řízení.

Vzhledem k bankovnímu prostředí, které bylo popsáno v předchozích kapitolách je zřejmé, že tento typ dokumentů není v bance příliš častý. Bankovní domy projevují v oblasti dokumentů velký tlak na to, aby všechny dokumenty byly zařazeny do kategorie řízených. Proto se diplomová práce těmto dokumentům dále nevěnuje.

3.5 Řízené dokumenty

Myšlenka na formální dokument vzniká zpravidla impulsem, kterým je systémová nebo lidská potřeba. Pro správné začlenění dokumentu do firemního systému je nutné, aby dokument splňoval několik základních atributů, kterými jsou formální úprava a následné schválení kompetentním pracovníkem. Řízení dokumentů obsahuje a definuje v základních bodech norma ČSN EN ISO 9001, která je platná pro všechny organizace.

3.5.1 Řízení interních dokumentů

Jak uvádí Vaculík (2008, s. 17), na existenci řízených interních dokumentů se od jejich vzniku, přes používání až ke skartaci či archivaci podílí několik osob, resp. rolí těchto osob. Zároveň je každý dokument tvořen a používán podle cílů a zásad řízení dokumentů. Samotná tvorba je tedy jasně určená a dokumentována.

Mezi osobami, které se podílí na práci s dokumenty, probíhá během životního cyklu dokumentů komunikace, zpravidla v pořadí autor dokumentu, ověřovatel, resp. metodik dokumentu, připomínkovatel a schvalovatel dokumentu (Vaculík, 2008, s. 18). Dle typu organizace je mezi těmito osobami nastaveno tzv. schvalovací *workflow* dokumentu.

Dokument vstupuje v platnost po proběhnutí připomínkovacího cyklu a schválení schvalovatelem. Výsledný řízený interní dokument obsahuje, dle Vaculíka, po úspěšném schválení, tyto základní údaje (Vaculík, 2008, s. 19):

- jednoznačnou identifikaci dokumentu,
- druh dokumentu,
- název a/nebo kód dokumentu,
- identifikaci organizace,

- označení verze,
- autora dokumentu,
- ověřovatele dokumentu,
- zpracovatele dokumentu,
- datum vytvoření, ověření a schválení dokumentu.

3.5.2 Řízení externích dokumentů

Dle Vaculíka (2008, s.19), veškeré dokumenty, které nebyly vytvořeny společností, ale zároveň jsou významné pro činnosti společnosti, lze označit jako řízené externí dokumenty. Typicky se jedná o zákony, právní normy, podklady k realizovaným projektům od zákazníků. Výjimkou u těchto dokumentů je, že zpravidla nepodléhají revizi.

3.5.3 Spisová služba

Dle publikace je nástrojem pro zajištění řízení dokumentů často tzv. spisová služba. Hlavním cílem spisové služby je příjem, exaktní evidence, bezpečný oběh, odesílání, racionální a rychlé vyřizování dokumentů. Dále jejich systematické ukládání, vyhledávání a následné využívání dokumentů (Bittner, 2005, s. 34).

Realizaci funkcí spisové služby často obstarávají komplexní systémy, které kumulují informace o dokumentu (formu, obsah, metadata²), ve všech jeho fázích, které procházejí spisovou službou. Často spolupracují s dalšími páteřními systémy jako jsou ekonomické a úřední systémy.

3.5.4 Správa elektronických dokumentů

Do oblasti správy elektronických dokumentů spadají všechny typy dokumentů definované v kapitole 3.4.2 Elektronický dokument.

Správu elektronických dokumentů lze provádět nad všemi digitálními, resp. elektronickými dokumenty. Ty jsou často produktem složitých IT systémů, obyčejných kancelářských nástrojů, emaily atd. Správa se také vztahuje na obsahy databázových systémů, resp. dat uložených v datových strukturách, které tvoří další rozsáhlejší systémy.

Dle Krákorové (2014, s. 19), pro správu elektronických dokumentů je klíčové, aby byl dokument zabezpečen proti potencionálním změnám. V elektronické spisové službě je třeba při uchovávání elektronického dokumentu odlišovat obsah od metadat dokumentu.

Elektronické dokumenty jsou udržovány, stejně jako dokumenty obyčejné, ve spisové službě (pouze s odlišným způsobem implementace). Lze tedy prohlásit, že práce s elektronickými dokumenty je téměř totožná s dokumenty v papírové podobě.

² Pojem „metadata“ označuje data popisující souvislosti, obsah a konstrukci dokumentů.

Potencionální riziko při práci s elektronickými dokumenty spočívá ve splnění podmínek pro uložení, archivaci a skartaci.

3.5.5 Archivace dokumentů

V životním cyklu řízení dokumentů je kromě zpracování, neméně důležitá oblast archivace. Archiválie, resp. archivace a uchovávání dokumentů je podstatnou složkou fungování dokumentových systémů, které budou zmíněny v dalších částech této práce.

Archivovaným, resp. uchovávaným dokumentem je zpravidla označován dokument uložený v archivu nebo spisové službě. Standardně se jedná o písemnou formu dokumentů, ale pro potřeby archivace lze použít i jiná média (Bittner, 2005, s. 56).

3.5.6 Elektronická archivace dokumentů

Při elektronické archivaci dokumentů je třeba dodržovat základní vlastnosti shodné s papírovými dokumenty: neporušitelnost, věrohodnost a čitelnost.

Krákorová uvádí i potencionální problémy v oblasti archivace elektronických dokumentů, ty představují neformální překážky spojené s psychickými obavami uživatelů (obava z neprůkaznosti a malé váhy elektronicky archivovaných dokumentů v případě soudních sporů apod.).

Tyto obavy jsou však při použití správných IT systémů zcela neopodstatněné. Za správný IT systém lze označit takový systém, který splňuje požadavky na bezpečnost, spolehlivost, účinnost elektronických dat a je schopný zajistit ochranu před možným zneužitím (Krákorová, 2014, s. 20–22).

3.5.7 Skartační řízení

Skartačním řízením jsou označovány činnosti a úkony prováděné při vyřazování dokumentů, které jsou nadále nepotřebné pro činnost organizace. Dokumenty jsou posuzovány na základě kritérií a stanovených požadavků pro uchovávání, resp. skartaci dokumentů.

Pojmem skartační lhůta je běžně označován počet let, po které jsou dokumenty uloženy v archivu dokumentů (Špůr, 2009, s. 4).

3.5.8 Legislativní podmínky

S ohledem na legislativu Evropské unie a České republiky, jsou klíčové právní normy:

- Zákon č. 97/1974 Sb., o archivnictví, ve znění pozdějších předpisů (Zákon o archivnictví a spisové službě).
- Vyhláška č. 117/1974 Sb., kterou se stanoví kritéria pro posuzování dokumentů a podrobnosti skartačního řízení (Zákon o archivnictví a spisové službě).
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, § 31, ve kterém lze dohledat povinnost uschovávat účetní záznamy (Zákon o účetnictví).

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, § 32, ve kterém lze dohledat základní archivační lhůty (Zákon o účetnictví).
- Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů (zákon o archivní a spisové službě), resp. Zákon č. 56/2014 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů (zákon o archivní a spisové službě), kde jsou stanoveny archivační lhůty dokumentů.
- Vyhláška 645/2004 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů (zákon o archivní a spisové službě).
- Vyhláška č. 259/2012 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby (zákon o archivní a spisové službě).

3.6 Požadavky na zpracování dokumentů

Požadavky na zpracování dokumentů lze rozdělit do dvou skupin, na funkční a nefunkční. Mezi funkční požadavky patří přesnost, nezaměnitelnost, přidaná hodnota, vlastnost být řízen a informace o datu vzniku dokumentu. Mezi nefunkční pak škálovatelnost, spolehlivost, rozšiřitelnost, spravovatelnost a zajištění bezpečnosti (Kuntová et al., 2008, s. 52).

3.7 Shrnutí kapitoly

V této kapitole byl popsán význam dokumentů a vyzdvihnout význam rozdělení dle neřízených, resp. řízených dokumentů jako základního prvku, který bude každý den zpracován v procesech kompetenčního centra. Zároveň byly zmíněny zásady bankovní dokumentace.

Po tomto úvodu do problematiky dokumentů se práce zaměřila na řízené dokumenty a jejich specifikaci v několika oblastech, viz kapitola 3.5 Řízené dokumenty.

V neposlední řadě byly vyzdvihnuty požadavky na dokumenty z pohledu banky, které budou později pravděpodobně použity pro podporu funkčních požadavků na kompetenční centrum.

4 IT technologie

IT technologie jsou srdcem bankovního domu, bez těchto systémů by banka nemohla vůbec fungovat. V IT bankovním sektoru lze najít nepřeberné množství nástrojů a systémů na podporu takřka každé činnosti. Pro potřeby této diplomové práce je vhodné se zaměřit pouze na několik oblastí, které logicky souvisejí s budoucím kompetenčním centrem. V této části práce bude objasněna technická oblast ECM služeb a BPM.

4.1 Enterprise Content Management (ECM)

V základní publikaci o ECM lze dohledat podstatné informace o ECM. Jde o označení technologie pro správu obsahu organizace. Standardně zahrnuje procesy a činnosti pro vytváření, sběr, správu, zabezpečení, ukládání, likvidaci, publikování, distribuci, prohledávání, prezentaci, prohlížení apod. veškerého digitálního obsahu (Jenkins et al., 2005, s. 22).

Mezi hlavními cíli ECM technologií, uváděných v publikaci, je zajištění správného doručení obsahu do jednotlivých procesů pro dosahování strategických cílů organizace (Jenkins et al., 2005, s. 23).

Stěžejní přínosy ECM technologií, spatřuje publikace především v automatizaci procesů, operací nad dokumenty až po SDLC modely dokumentů a *workflow* systémů. Neméně důležitý přínos lze spatřit v umožnění přístupu dokumentů v reálném čase správným osobám (Jenkins et al., 2005, s. 25).

Základní oblasti, které ECM dle publikace pokrývá (Jenkins et al., 2005, s. 28) jsou:

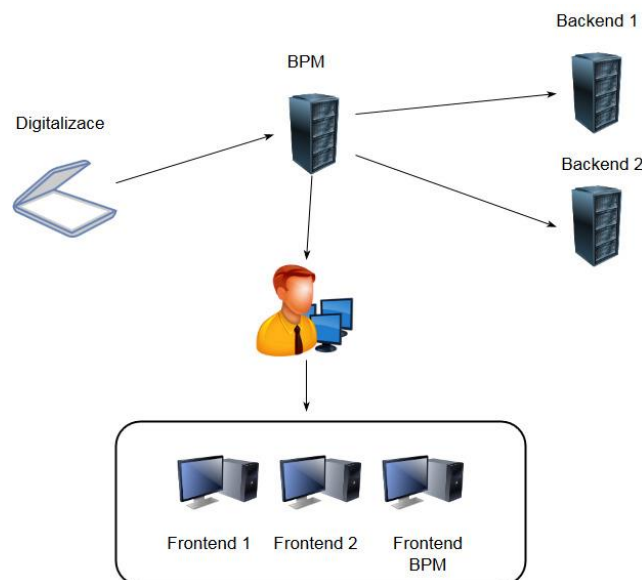
- analytického modelování,
- procesní automatizace,
- procesní *workflow*,
- integrace,
- Životní cyklus obsahu členící se na fáze:
 - získání (vytváření nebo digitalizace obsahu),
 - správa (organizace obsahu v době jeho života),
 - distribuce (využívání správného obsahu ve správných procesech),
 - ukládání a uchování (zajistit dlouhodobé a bezpečné uchování obsahu).

V části publikace věnované implementaci ECM technologií ve firmách, lze identifikovat podstatné informace v oblasti ukládání obsahu. Ve většině organizací je obsah ukládán v mnoha různých úložištích nebo oddělených aplikací. Průměrná organizace má ve své správě zhruba 50-80 % nestrukturovaného obsahu. ECM technologie v praxi umožňuje efektivní zpracování a spravování obsahu bez ohledu na místo jeho fyzického uložení v úložištích (Jenkins et al., 2005, s. 64).

4.2 Business Process Management (BPM)

Jak uvádí Osterwalder a kol. (2015, s. 14), *Business Process Management* je dnes základním nástrojem pro podporu provozu a algoritmizaci procesů v každé větší firmě. BPM pokrývá oblast činností, které se týkají plánování a sledování výkonnosti zejména realizačních firemních procesů. K tomuto jsou využívány především znalosti a techniky k definování, měření, kontrole a zlepšování podnikových procesů. Dopad těchto zlepšení se projevuje u zákazníků v kvalitnějším plnění jejich požadavků za optimálních nákladů. Grafické znázornění BPM uvádí Obrázek 1: Schéma BPM.

Jeston a kol. (2008, s. 50) upřesňuje základní informace o použití BPM v oblasti ECM pro automatizování postupů, jejichž výstupem jsou dokumenty, bez přítomnosti dokumentů na vstupu. Podstatnou výhodou BPM systémů je možnosti integrace s okolními systémy, vizualizace, monitorování a vyhodnocování toku dokumentů (workflow dokumentů). Z výše uvedeného vyplývá, že oblast BPM a ECM je velmi úzce provázána.

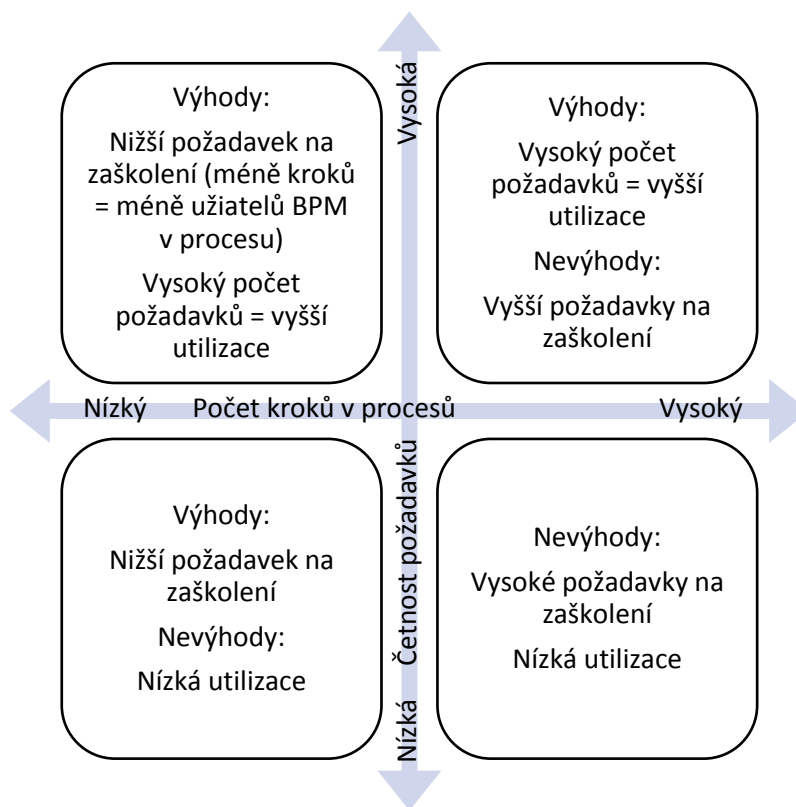


Obrázek 1: Schéma BPM

Zdroj: Vlastní zpracování (2017), upraveno na základě (Jeston et al., 2008, s.50)

Pro odlišení a definování BPM je vhodné chápat BPM jako určitou podmnožinu implementace ECM systémů (modul). Standardně je BPM implementováno v případě, kdy nástroje standardního ECM systému již nestačí na požadavky provozovatele, a je třeba použít komplexnější a specifitější automatizaci procesů, které mají stále přístup k datům v ECM systémech.

Jak uvádí Jeston a kol. (2008, s. 297), implementací BPM nástrojů je dosahováno vysoké efektivity a flexibility s co nejnižšími náklady. Nástroje procesní správy je tedy vhodné nasazovat na kategorie procesů, kde jsou činnosti opakovány s vysokou četností, viz Obrázek 2: Použitelnost procesů pro BPM. Samotná přidaná hodnota nástroje není pouze v algoritmizaci procesů, ale v jejich zefektivňování v čase, s minimálními náklady na změnu.



Obrázek 2: Použitelnost procesů pro BPM

Zdroj: Vlastní zpracování (2017), upraveno na základě (Jeston et al., 2008, s.297)

4.2.1 Benefity

4.2.1.1 Vyšší výkonnost procesů

Mezi základní benefity v oblasti vyšší výkonnosti procesů (Jeston et al., 2008, s. 388) patří:

- Informace jsou předány bez dopravního zpoždění. Tok informací není ovlivněn manuálními operacemi, nedochází k prodlevě při čekání na předcházející, resp. navazující činnosti.
- Žádná informace (úkol, poznámka) není ztracena.
- Eskalační mechanismy jsou zautomatizovány. Není tedy potřeba do procesu manuálně zasahovat.
- Performance reporting (plnění SLA). Díky vyšší výkonnosti procesů, lze snadno reportovat výkonnost procesů. Zároveň lze velmi přesně kontrolovat stav plnění SLA.

4.2.1.2 Možnost automaticky řídit procesy

Mezi základní benefity v oblasti možnosti automaticky řídit procesy (Jeston et al., 2008, s. 398) patří:

- BPM umožňuje automatizace neproduktivních činností (typování dat apod.)

- Závisí na integraci systému na okolní systémy.
- Rozhodující jsou implementační náklady na integraci na další bankovní systémy oproti business benefitům.
- Existuje optimum mezi tím, jaká granularita procesů je podchycena v BPM a jaké implementační náklady byly vynaložené. S vzrůstající automatizací činností v BPM rostou implementační náklady.

4.2.1.3 Finanční benefity

Mezi základní benefity v oblasti finančních benefitů (Jeston et al., 2008, s. 400) patří:

- Omezení telefonické a e-mailové komunikace kolem stavu vyřizovaných požadavků.
- Odbourání manuální evidence.
- Dohledání veškerých informací na jednom místě, odkudkoli, kdykoli.

4.2.1.4 Kvalitativní benefity

Mezi základní benefity v kvalitativní oblasti (Jeston et al., 2008, s. 401) patří:

- Potenciál ke zkrácení doby zpracování požadavků.
- Možnost přesně měřit chybovost, identifikovat nejčastější místa a příčiny chyb.
- Efektivnější využití kapacit týmů.

4.3 Shrnutí kapitoly

V kapitole IT technologie se práce zaměřila na teoretický základ o základních pojmech a IT systémech, které budou používány v kompetenčním centru. Bylo stručně představeno chápání pojmů BPM a ECM na úrovni potřebné pro základní orientaci v problematice.

5 Digitalizace bankovní dokumentace

V této kapitole bude popsán princip digitalizace bankovní dokumentace. Z technologického pohledu se jedná o velmi mladou oblast, která je nejcennějším *know-how* každé firmy. Právě z tohoto důvodu neexistuje k této problematice relevantní textový zdroj informací. Přesto jde o oblast, která se kompetenčního centra bude dotýkat, proto v této kapitole uvedu základní principy a problémy spojené s digitalizací bankovní dokumentace. V této části práce jsem čerpal ze svých zkušeností a znalostí z ECM oblasti, resp. oblasti digitalizace bankovní dokumentace.

5.1 Význam digitalizace bankovní dokumentace

Význam digitalizace bankovní dokumentace je vzhledem k předchozím kapitolám zřejmý. Jak uvádí Skinner (2014, s. 20), při správném zavedení metod digitalizace do společnosti, dochází k dramatickému snížení času na zpracování dokumentů, ke zlepšení kontroly nad jejich životním cyklem, k přehlednější archivaci, resp. skartaci. V konečném důsledku výhody digitalizace vnímá i koncový zákazník, pro kterého digitalizace znamená pohodlnější přístup k dokumentům, efektivnější obsluhu využívaných bankovních služeb atd.

5.2 Popis řešení digitalizace bankovní dokumentace

V prostředí Banky se historicky vyskytovalo několik platforem pro digitalizaci dokumentů, které s menší či větší efektivitou plnily svoji funkci.

Nad těmito platformami bude postaveno řešení založené na bázi produktu IBM Datacap, tím dojde ke sjednocení původních digitalizačních řešení a platforem. Nové řešení bude disponovat variabilním nasazením a způsobem zpracování skenovaných dokumentů, tím umožní změnit a optimalizovat práci s dokumenty³.

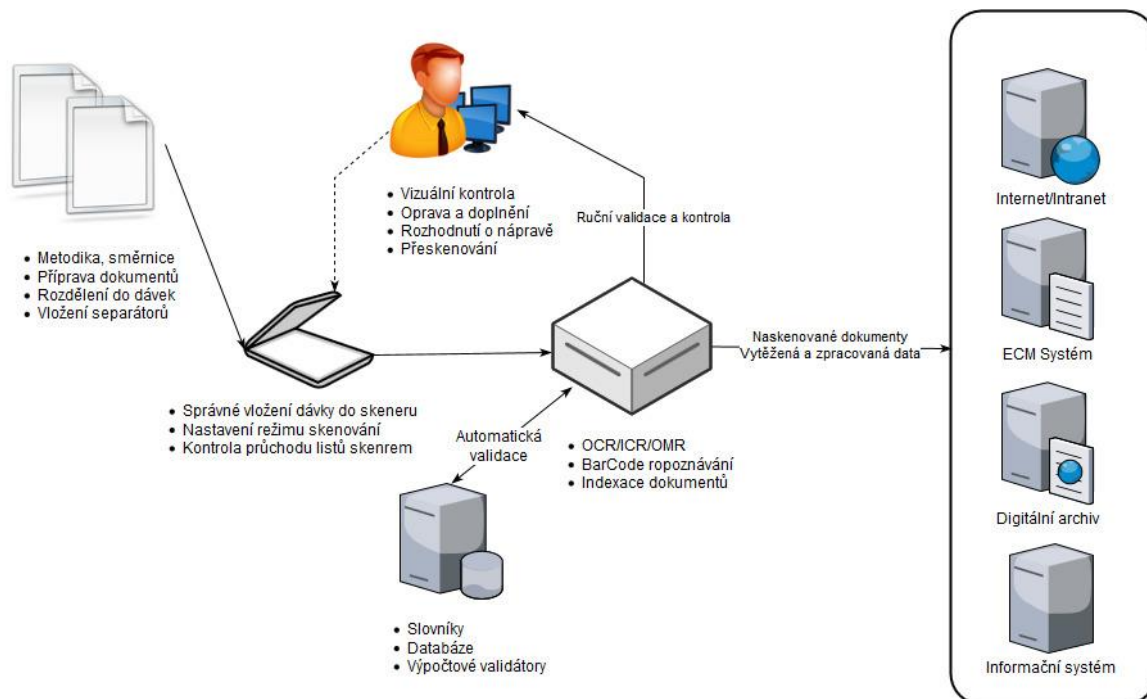
5.2.1 Pilíře řešení digitalizace

Řešení (viz Obrázek 3: Teoretický popis digitalizace bankovní dokumentace) bude postavené na automatizaci vytěžování atributů zpracovávaných dokumentů a jejich ukládání do DMS IBM FileNet. Řešení bude navrženo tak, aby mohlo být využíváno dceřinými společnostmi Bankovní skupiny, při respektování rozdílných typů dokumentů a jejich metadat jednotlivých společností.

³ Následující podkapitoly obsahují teoretické řešení digitalizace konzultované s firmou IBM.

Bude podporována automatizace procesů digitalizace bez manuálního zásahu od automatického klasifikování dokumentů a zařazování do dokumentových typů, přes automatické ověření rozpoznávaných hodnot vůči externím zdrojům díky možnosti integrovat se na aplikace třetích stran až po uvolnění digitalizovaného dokumentu a vytěžených nebo manuálně pořízených metadat do ECM.

Řešení umožní skenovat a kategorizovat dokumenty z mobilních zařízení, kde se dokument vyfotografuje, kategorizuje a odešle na zpracování.



Obrázek 3: Teoretický popis digitalizace bankovní dokumentace

Zdroj: Vlastní zpracování (2017), upraveno na základě (IBM, 2017)

5.2.2 Rozpoznávání dokumentů

Rozpoznávání typů dokumentů bude probíhat různými způsoby. Jeden z nich využívá technologie *Fingerprint*, která zabezpečí identifikování jednotlivých typů dokumentů na základě jejich struktury a vizuálního vzhledu, což nevyžaduje převod obrázku na text v celém dokumentu, ale jen v zónách, které je nutné vytěžit. Výsledkem je výrazné zvýšení rychlosti zpracování a přesnosti zpracování. Dalšími dostupnými metodami určení typu bude vyhledávání klíčových slov nebo regulárních výrazů, čárových kódů nebo QR kódů, využití oddělovacích stránek, klasifikace podle pořadí typů stran anebo kombinace těchto možností k dosažení nejlepšího možného výsledku. Pokud nepůjde rozpoznat typ dokumentu, bude odeslán do výjimečného kroku pro manuální klasifikaci.

5.3 Shrnutí kapitoly

V kapitole věnované problematice digitalizace bankovní dokumentace, se práce věnuje ukázce propojení dokumentů a IT technologií. Čtenáři je poskytnut teoretický základ pro pochopení této problematiky a využití technologií BPM a ECM v bankovním prostředí.

6 Paperless

6.1 Historie myšlenky paperless

Jak uvádějí autoři *The Myth of the Paperless Office*, myšlenku *paperless*, do češtiny přeloženo jako bezpapírové, lze začít datovat od roku 1800, kdy Samuel F. Morse vyvinul první elektrický telegraf. S novodobým uchopením celé problematiky se můžeme setkat v roce 1938 ve firmě Xerox. Od té doby zaznamenala oblast *paperless* značný vývoj až do dnešní podoby digitálních knihoven, internetu a komplexních ECM systémů pro realizaci myšlenky započaté S. F. Morseem (Sellen et al., 2002, s. 12).

V oblasti dokumentů nebylo dosaženo tak převratných inovací jako v jiných technických oblastech. Papír se stal nedílnou součástí života každého člověka ať už jako médium pro práci nebo k jiným účelům. Vlivem stále větší spotřeby papíru, a dopadů do životního prostředí, bylo dosaženo všeobecného názoru, že je vhodné se papíru zbavit, resp. ho přesunout do oblasti technologií.

6.2 Základní nedostatky papíru

6.2.1 Symbolika

V oblasti symboliky autoři uvádějí základní poznatky, papír je pozůstatkem z dávné minulosti. Právě z toho důvodu je zakořeněn v lidech jako správná, bezpečná a mnohdy i jediná forma administrativní komunikace. Tato skutečnost souvisí s lidským odporem proti změnám a do jisté míry i s leností (Sellen et al., 2002, s. 25).

6.2.2 Náklady

V oblasti nákladů spojených s papírovými dokumenty autoři uvádí několik myšlenek, především, že tato oblast je velmi problematická. Náklady na tisk jsou často ve srovnatelné výši jako počáteční náklady na nákup technologií na odstranění papíru. Podstatnou složkou nákladů papírových dokumentů je kategorie na bezpečné uskladnění a archivaci těchto dokumentů. V tomto ohledu jednoznačně finančně vyhrávají systémy založené na moderních technologiích (Sellen et al., 2002, s. 29).

6.2.3 Interakce

Jednou z nejproblematičtější a nejvíce omezující oblastí, kterou autoři uvádějí, je interakce nad papírovými dokumenty. Papír je lokačně svázán s jeho místem existence a nelze jej využívat na jiných místech. Není možné k němu vzdáleně přistupovat. Zabírá fyzický prostor a s ním i související prostory ke skladování a archivaci. Je často svázán s jednou konkrétní osobou, resp. jeho vlastníkem. Lze jen velmi těžko provádět změny nebo revize (Sellen et al., 2002, s. 32).

6.3 Nové koncepce v oblasti dokumentů

Výčet uvedených omezení predikuje, že v oblasti papírových dokumentů byl zvolen modernější přístup pomocí technologií, vedoucí k omezení papírových dokumentů v oběhu nebo jejich úplnému zmizení.

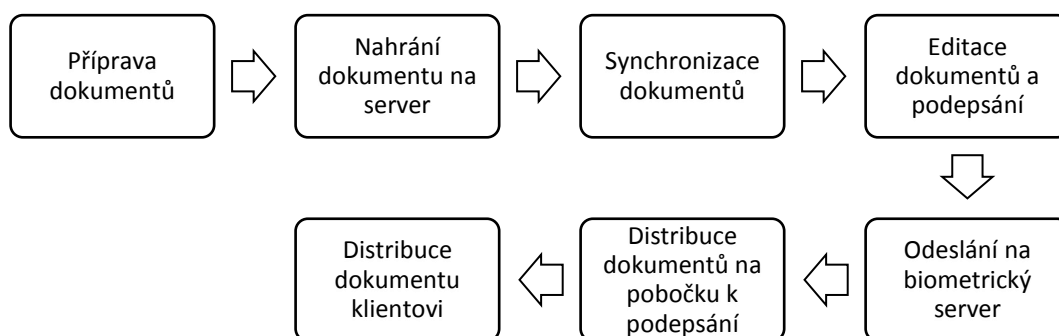
V kategorii technologií podporující myšlenku *paperless* stojí za zmínku, na firemní a korporátní úrovni, DMS (*Document management systems*) a ECM (*Enterprise content management*) systémy (viz kapitola 4.1 *Enterprise Content Management (ECM)*). DMS systémy jsou ze své podstaty velice podobné ECM systémům, s tím rozdílem, že se soustředí pouze na dokumentové, nikoliv obsahové typy dokumentů a práci s nimi.

Použitím nových technologií lze získat větší kontrolu nad dokumenty, snížit náklady a usnadnit práci, zároveň lze hovořit i o podpoření ekologického faktoru.

6.3.1 Biometrický podpis

Biometrický podpis je transformovaná podoba vlastnoručního fyzického podpisu zachycená pomocí *tabletů*, resp. *stylusů*. Ověření podpisového vzoru na dokumentu je prováděno vizuálním porovnáním. Tablet však umožňuje zaznamenat jedinečná data zachycená během podpisu jako je dynamika, zrychlení, tlak, rychlost, doba a další charakteristické znaky podpisu. Tato biometrická data jsou přidána do podepisovaného PDF dokumentu.

Poté nastává zašifrování dat o podpisu veřejným klíčem. Čitelná jsou pouze pro majitele privátního klíče (ten je uložený u certifikační autority, která jej vydá pouze na příkaz soudu). Z rozšířeného PDF se vypočítá kontrolní součet a ten se zašifruje pomocí privátního klíče, ten se následně vloží do PDF. Dále se do PDF vloží veřejný klíč. Z takto sestaveného dokumentu se udělá nový kontrolní součet, který se opět vloží do dokumentu. Na závěr je přidáno časové razítko dokumentu (Charles et al., 2008, s. 116–121). Obrázek 4: Princip biometrického podepisování obsahuje zjednodušený popis principu biometrického podpisu.



Obrázek 4: Princip biometrického podepisování

Zdroj: Vlastní zpracování (2017), upraveno na základě (Charles et al., 2008, s. 116–121)

6.3.2 Legislativa Biometrického podpisu

- Zákon č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu a o změně některých dalších zákonů (zákon o elektronickém podpisu), definuje 3 druhy elektronických podpisů⁴:
 - elektronický podpis – elektronickým podpisem se rozumí údaje v elektronické podobě, které jsou připojené k datové zprávě nebo jsou s ní logicky spojené a které slouží jako metoda k jednoznačnému ověření identity podepsané osoby ve vztahu k datové zprávě, podle § 2 písm. a) (Vymezení některých pojmů),
 - zaručený elektronický podpis – zaručeným elektronickým podpisem se rozumí elektronický podpis, který splňuje následující požadavky
 - 1. je jednoznačně spojen s podepisující osobou,
 - 2. umožňuje identifikaci podepisující osoby ve vztahu k datové zprávě,
 - 3. byl vytvořen a připojen k datové zprávě pomocí prostředků, které podepisující osoba může udržet pod svou výhradní kontrolou,
 - 4. je k datové zprávě, ke které se vztahuje, připojen takovým způsobem, že je možno zjistit jakoukoliv následnou změnu dat podle § 2 písm. b) (Vymezení některých pojmů),
 - uznávaný elektronický podpis – podle § 11 (K podepisování nebo označování dokumentu v podobě datové zprávy, jehož prostřednictvím se činí úkon vůči).
- Využití biometrického podepisování není v rozporu s evropskou ani českou legislativou⁵.

6.4 Shrnutí kapitoly

Paperless office je v této kapitole prezentován jako logické propojení všech předchozích částí práce (Dokumenty, IT technologie, Digitalizace). Byla představena celá myšlenka *paperless* a vytvořen tak základ pro pozdější praktickou transformaci do projektů, resp. služeb Banky, viz kapitola 11.2 Projekty a služby programu Paperless. Touto kapitolou byla také uzavřena obsahová náplň kompetenčního centra z teoretického pohledu.

⁴ Zákon nespecifikuje detailní formu realizace nebo implementace.

⁵ Biometrický podpis je chápán jako rozšířený elektronický podpis.

7 Kompetenční centrum

7.1 Kompetence

Kompetenční centrum v sobě obsahuje jedno klíčové slovo, kterým je definován celý jeho význam a přidaná hodnota. Tímto slovem je slovo „kompetence“.

Jak uvádí McGraw-Hill (2007, s.35), kompetence je chápána jako rozsah působnosti nebo činnosti oprávnění, svěřených povinností, určitá příslušnost po odborné nebo věcné stránce, či funkční nebo služební pravomoc. V rozšířeném chápání se jedná o schopnost provádět optimálně, efektivně a správně danou činnost, příp. soubor činností za *použití best practices*, dovedností a znalostí.

7.1.1 Definování kompetencí

Problém často nastává již při samotné definici kompetencí. Kompetence kromě jiného vycházejí nejen z rolí v organizační struktuře a jejich pracovní náplně, ale i z hodnoty zaměstnance, zvyklostí organizace a její kultury.

Je vhodné se proto držet několika obecných zásad, jak kompetence definovat (McGraw-Hill, 2007, s. 36):

- Definování kompetencí je vždy propojeno s ostatními kompetencemi a kulturu organizace.
- Definování kompetencí lze chápat ze dvou směrů:
 - Mezioborové kompetence – všeobecně se jedná o kompetence platné pro všechny obory v celé organizaci.
 - Oborové kompetence – kompetence pro daný obor odpovídající zcela konkrétní pracovní náplni.
- Každou kompetenci je vhodné, pro správné pochopení, členům organizace popsat několika větami (popis kompetence, každodenní činnosti zaměstnance atd.), specifikující danou kompetenci.

7.2 Definice kompetenčního centra

Přesné definice kompetenčních center se rozcházejí. V zásadě lze kompetenční centrum označit jako, centrální místo odkud jsou nezávisle řízeny a koordinovány za pomoci souboru expertních znalostí a kompetencí (schopností, způsobilostí atd.), činnosti, které mají za cíl zvýšit efektivitu a konkurenční schopnost organizace v daných oblastech (IBM, 2016, s. 10; Dyer et al., 2013, s. 14).

7.3 Historie kompetenčních center

Historie kompetenčních center sahá do roku 1996, kdy se poprvé objevil tento termín v souvislosti s integrací kompetencí. Rozšíření povědomí o modelu integračních cen-

ter lze pozorovat od roku 2001. Propagátorem a autorem série článků na tento typ center byl Roy Schulte. Dalším podstatným milníkem bylo vydání knihy na téma integračních kompetenčních center v roce 2005. Od této doby vznikají a jsou definovány různé formy kompetenčních center pro různé obory (integrační centra, centra excellence, servisně orientovaná centra a mnoho dalších variant.

7.4 Chápání kompetenčních center

Kompetenční centrum je chápáno jako místo, kde jsou koncentrovány osoby a technologie s největšími kompetencemi v dané oblasti, která má smysl pro tržní využití, či má jinak přidanou hodnotu pro firmu. Kompetenční centrum se zaměřuje na rozvoj daných kompetencí a jejich aplikace na interní i externí oblasti zájmu organizace (Marks, 2008, s. 176). Zároveň zde dochází i k mezioborovému propojení a sdílení znalostí při práci na inovačních projektech.

7.5 Cíle a směry kompetenčních center

Směry a cíle kompetenčního centra obecně odpovídají *best practices* organizace a jejich hlavním úkolem je distribuce kompetencí.

Jak uvádí E. A. Marks (2008, s.178), směry a cíle kompetenčních center se dají všeobecně shrnout do několika bodů:

- Přispění k rozvoji a zvyšování konkurenceschopnosti a kvality všech zainteresovaných stran. Zajištění podpory provozu.
- Činnost podpůrné struktury pro produktivní a výkonný provoz.
- Posílení transferu znalostí a technologií do ostatních částí organizace.
- Podpora nových technologií a zavádění inovací.
- Rozvoji kompetentních osob.
- Vybudování uznávané autority v dané oblasti.
- Dlouhodobá spolupráci s ostatními částmi organizace pro dosažení společné agendy.
- Optimalizace integrace napříč organizací.
- Optimalizace zdrojů a procesů.
- Zkrácení a zefektivnění procesů na projektech.
- Snížit duplikaci procesů napříč organizací.

7.6 Význam a dopady kompetenčních center

Význam kompetenčního centra spočívá v pojmenování a koncentraci určitých kompetencí, resp. jejich možné využití v rámci či nad rámec organizace.

E. A. Marks upřesňuje hlavní přínosy kompetenčního centra, především péčí o specifický produkt, resp. kompetenci. Posláním kompetenčního centra je být klíčovým bodem organizace v oblasti spravovaných kompetencí. Přínosem je tedy samotná koncentrace osob s kompetencemi a jejich aktivity.

Obecné negativum spojené s kompetenčními centry je skryto v jejich nesprávném a povrchním chápání. Nejedná se o nadbytečné náklady vynaložené bezúčelně, ale o náklady vynaložené na budoucí inovace, při využití existujícího či budoucího potenciálu v lidech a technologiích vlastní organizace (Marks, 2008, s. 180).

7.7 Kompetenční centra v korporátní sféře

Korporátní sféra má tendenci tvořit komoditní a úřednické hodnoty pod záštitou zvyšování efektivity. Celá korporátní sféra směřuje svým zaměřením ke koncentraci a centralizaci. V tomto duchu jsou chápána i tradiční kompetenční centra. Jednou z hlavních myšlenek kompetenčních center je ovšem i sdílení a přenos znalostí, resp. služeb. Motivaci pro budování kompetenčních center v korporacích je třeba hledat v oblasti financí. Vybudováním kompetenčních center zpravidla dochází ke snížení nákladů na jednotku výkonu.

7.8 Klíčové pilíře kompetenčního centra pro Banku

7.8.1 Strategie

Jak uvádí kolektiv autorů IBM, strategie kompetenčního centra je úzce spjata s obchodními cíli celé organizace, resp. oddělení. S určením této strategie nutně souvisí i definování a přidělení kompetencí pro kompetenční centrum. Stejně model financování a určení ukazatelů výkonnosti (Dyer et al., 2013, s. 15).

7.8.2 Dodání kompetencí

Jak uvádí kolektiv autorů IBM, dodání kompetencí (znalostí, činností, podpory) je podstatnou částí kompetenčního centra. Dodání se nevztahuje jen na technické znalosti, ale i na dodání vhodných osob. V rámci dodávek je kladen důraz na ověřování a prohlubování kompetencí zapojených osob (Dyer et al., 2013, s. 15).

7.8.3 Sdílená infrastruktura

Jak uvádí kolektiv autorů IBM, sdílená infrastruktura (IT technologie) je pro kompetenční centrum jedním z klíčových pilířů. Infrastruktura je základem pro dodávky kompetencí do projektů, tvorbu a zajištění budování dalšího rozvoje. Součástí tohoto pilíře bývají často odpovědnosti napojení na IT hardwarové konfigurace, instalace softwaru, správu, aktualizaci, implementaci, údržbu atd. (Dyer et al., 2013, s. 15).

7.8.4 Kompetentní osoby

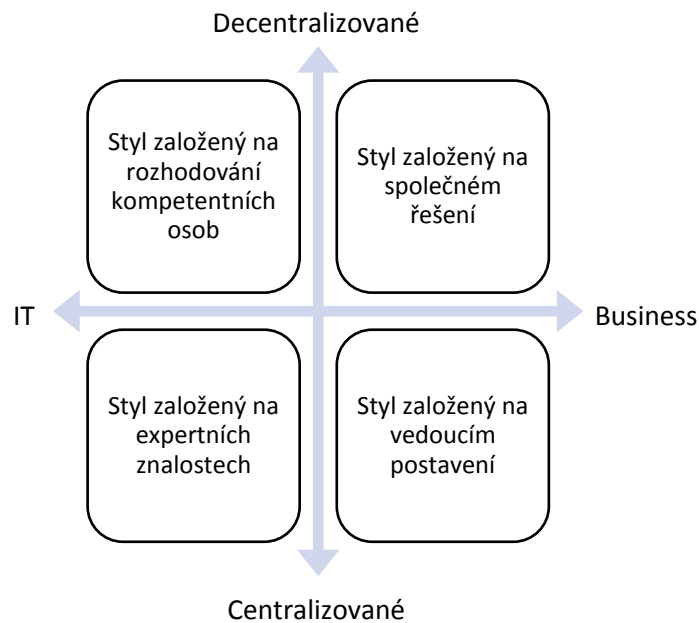
Jak uvádí kolektiv autorů IBM, z pohledu fungování kompetenčního centra je klíčové alokovat správné lidské zdroje, resp. osoby s určitými kompetencemi. Touto alokací lidí se stejnou nebo společnou kompetencí, vzniká kompetentní tým, který má společný zájem a potenciál se dále rozvíjet (Dyer et al., 2013, s. 16).

7.9 Styly kompetenčních center

Jak bylo zmíněno v kapitole 7.5 Cíle a směry kompetenčních center, směr kompetenčního centra, resp. jeho kompetence může být uchopena mnoha způsoby. Definici směru kompetenčních center lze vysvětlit, dle dokumentu od IBM, následujícím rozdělením, viz Obrázek 5: Styly kompetenčních center.

Na ose x je naznačena vedoucí pozice IT nebo Businessu v kompetenčním centru. Na ose y je potom znázorněna forma kompetenčního centra. Diagram (viz Obrázek 5: Styly kompetenčních center) je rozdělen do čtyř oblastí podle převažujícího stylu kompetenčního centra (IBM, 2016, s. 17):

- Styl založený na rozhodování kompetentních osob:
 - Jedná se o vysoce kolaborativní styl, který podporuje modely rozhodování, zahrnuje mnoho zainteresovaných stran a zohledňuje jejich názory a směry.
 - Určujícím prvkem jsou potřeby IT.
 - Decentralizovaný model.
- Styl založený na expertních znalostech:
 - Specialisté, kteří se zaměřují na dosažení výsledku úspěchu projektů prostřednictvím podpory osvědčených postupů, pomocí *leadershipu*, standardizaci a dovednosti.
 - Určujícím prvkem jsou potřeby IT.
 - Centralizovaný model.
- Styl založený na společném řešení:
 - Vhodný pro kolaborativní projekty s důrazem na optimalizaci a samotné provedení.
 - Určujícím prvkem jsou potřeby businessu.
 - Decentralizovaný model.
- Styl založený na vedoucím postavení:
 - Zaměřuje se na centralizaci a politiku procesů, resp. jejich vlastnictví.
 - Prioritizaci a sladění v rámci různých projektů.
 - Určujícím prvkem jsou potřeby businessu.
 - Centralizovaný model.



Obrázek 5: Styly kompetenčních center

Zdroj: Vlastní zpracování (2017), upraveno na základě (IBM, 2016, s. 17)

7.10 Modely kompetenčních center

Základní popis modelů kompetenčních center, lze dohledat jen v malém množství literatury. Od těchto modelů jsou následně odvozovány další složitější modely. Pro získání základních znalostí o modelech kompetenčních center práce vychází z textu *The Economics of Integration Competency Centers*. Modely se od sebe liší svou organizační strukturou, škálou kompetencí, procesy, technologiemi a velikostmi samotných center.

7.10.1 Model Best practices

Základní funkcí tohoto modelu je zdokumentovat osvědčené procesy a postupy v oblasti kompetencí. Kromě zdokumentování kompetencí je zdokumentována i podpora, vývojářský tým pro implementaci standardů. Následná implementace tohoto modelu probíhá s důrazem na rozšíření stávajících systémů a procesů v souladu s enterprise architekturou. Zpravidla se skládá z malého počtu zaměstnanců, cca 1 až 5 (Informatica, 2008, s. 9).

7.10.2 Standardní model

Jedná se o základní model pro poskytování služeb kompetenčního centra. Je využíván vědomostní pákový efekt spolu s *best practices* v rovnováze s technickou konzistencí pro vývoj softwaru a hardwaru. Model je zaměřen na procesy, jejich standardizaci, prosazování těchto postupů do celé organizace, řízení změn a poskytování školení. Model zároveň pracuje s dodavateli technologií. Zpravidla se jedná o větší tým zaměstnanců než v případě *best practices* modelu (Informatica, 2008, s. 9).

7.10.3 Model sdílených služeb

Model sdílených služeb se zaměřuje na poskytování technické podpory a služeb po celou dobu realizovaných projektů. Jedná se o složitější model než například model Best practices nebo Standardní model. Zpravidla bývají zaváděny procesy pro řízení znalostí, školení, měření výkonnosti a *benchmarking*. Díky těmto procesům je snadnější v rámci modelu vyhodnocovat dopady, kvalitu *software* a přínos zdrojů. Z pohledu organizační struktury se jedná spíše o hybridní model, který se skládá z malých koordinovaných a distribuovaných týmů. Množství osob zahrnutých v tomto modelu není přesně definováno (Informatica, 2008, s. 9).

7.10.4 Centrální model

Hlavním účelem centrálního modelu je řídit integraci kompetencí v rámci celé organizace. Obsahuje stejné procesy jako ostatní modely, ale k těmto procesům standardně přidává svou vlastní metodiku, příp. rozpočet. Tento druh modelu zároveň poskytuje i větší podporu pro velké projekty. Model zároveň pracuje s myšlenkou, že osoby podílející se na správě a rozvoji kompetencí nemusí být geograficky uskupeni na stejném místě, budově, části planety (dle charakteru organizace). Množství osob zahrnutých v tomto modelu není přesně definováno (Informatica, 2008, s. 10).

7.10.5 Soběstačný model

Tento druh modelu lze označit jako nejnávštěvnější model, zpravidla se vyskytuje jen ve skutečně vyspělých organizacích. Jeho fungování je provázáno s běžnými činnostmi v organizaci, s čím souvisí i velmi úzká integrace s infrastrukturou. V rámci modelu je poskytován vysoce efektivní provoz za pomoci automatizovaných procesů, nástrojů a portfoliu systémů. Množství osob zahrnutých v tomto modelu není přesně definováno (Informatica, 2008, s. 10).

7.11 Teoretická implementace kompetenčního centra

Po ujasnění pojmu a významu kompetenčních center bude přiblížen postup, resp. velmi obecná metodika implementace center do organizací.

Založení a implementace kompetenčního centra je zpravidla motivováno možnostmi a schopnostmi využít existující kompetence pro vyšší podporu provozu, businessu a IT. Klíčovými entitami pro implementaci kompetenčního centra jsou především kompetence, zdroje financování centra, podpora top managementu, organizační struktura, provozní model a schopnost distribuovat kompetence do ostatních částí organizace.

7.11.1 Implementace kompetenčního centra do organizace

Prvním krokem v implementaci centra je pre-analýza vlastní organizace z pohledu metodiky. Pokud v organizaci existuje metodika na zavádění kompetenčních center, je

vhodné ji využít. Pokud ne, je vhodné zvolit obecnou metodiku implantace kompetičních center. Je nutno zmínit, že stejně jako v celé problematice kompetenčních center se jedná o velmi měkké téma, které nemá přesně definované hranice. Je tedy na zdravé úvaze osob zabývajících se kompetenčními centry v organizaci zvolit vhodné modely, či kombinaci modelů fungování, a vhodný způsob implementace, nejen s ohledem na specifické potřeby organizace, ale i na kompetence.

Nejčastějším problémem bývá zpravidla přesvědčit představitele top managementu o schválení kompetenčního centra. V tomto ohledu je doporučováno identifikovat klíčové *stakeholders*, vyzdvihnout před nimi konkrétní přínosy kompetenčního centra spolu s ekonomickým efektem.

7.11.2 Obecná metodika implementací kompetenčních center

V oblasti metodik implementací kompetenčních center neexistuje mnoho literatury a postupů. Analýzou bylo zjištěno, že nejvhodnější se z pohledu implementace kompetenčního centra v bankovním domě jeví metodika od firmy IBM.

7.11.2.1 Strategie

V oblasti strategie kompetenčních center se metodika zaměřuje na několik základních priorit (Dyer et al., 2013, s. 6–7):

- Zvyšování rozvoje.
- Získání a zvyšování počtu zákazníků.
- Snížení cen.
- Vytváření nových produktů nebo služeb.
- Dodávání průběžných výsledků.
- Zvyšování efektivity.
- Zlepšování profitability.
- Kvalitnější správu služeb.

7.11.2.1.1 Vize, mise a poslání

Metodika stanovuje vytvoření vhodné vize, mise a poslání centra. Dochází tím k uchopení problému na nejvyšší strategické úrovni. Zároveň jsou optimalizovány první výstupy kompetenčního centra.

Cíle centra by měly odpovídat pravidlu SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely*). Měly by respektovat nejen strukturu a účel centra, ale i danou oblast, ve které bude centrum fungovat (v tomto případě ECM služby) (Dyer et al., 2013, s. 7).

7.11.2.1.2 Klíčové indikátory výkonnosti

Metodika doporučuje stanovit vhodné KPI vzhledem ke kultuře a struktuře organizace. Slouží jako rámec a indikátory pro hodnocení výkonnosti kompetenčního centra.

Nutno podotknout, že v tomto ohledu má Banka své procesy na nastavování KPI, které se zřejmě přenesou i do kompetenčního centra (Dyer et al., 2013, s. 6-7).

7.11.2.1.3 Role

Na strategické úrovni metodika definuje specifické role a tomu odpovídající schopnosti a dovednosti. Metodika obsahuje několik standardních rolí pro kompetenční centra (Dyer et al., 2013, s. 23).

7.11.2.1.3.1 Sponzor

V metodice je uvedeno, role sponzora se vyskytuje v každém kompetenčním centru. Mezi základní kompetence této role (Dyer et al., 2013, s. 23) patří:

- Zajistit finanční podporu.
- Zajistit eskalaci procesů.
- Zabezpečit pro kompetenční centrum komunikaci a politiku v rámci organizace, resp. top managementu.

7.11.2.1.3.2 Business architekt

Metodika o Business architektovi uvádí, že se typicky jedná o člověka s dlouholetou zkušeností v oblasti business a příslušné oblasti působnosti kompetenčního centra, zpravidla tento člověk zná a rozumí firemní architektuře. Mezi základní kompetence této role (Dyer et al., 2013, s. 23) patří:

- Zajištění businessových znalostí.
- Business analýzy.
- Prioritizace a návrhy na drobný vývoj.
- Definování standardů.
- Definování indikátorů pro měření standardů.

7.11.2.2 Dodání služeb

7.11.2.2.1 Rozsah dodávaných služeb

Metodika specifikuje rozsah služeb, které zajišťuje kompetenční centrum, především jeho oblastí působnosti. Standardně je dodávka služeb, resp. kompetencí rozdělena do několika částí (Dyer et al., 2013, s. 27):

- Alokace a realizace malých individuálních projektů v rámci kompetencí.
- Implementace a zaměření se na metodiku kompetenčního centra.
- Podpora dodávaných kompetencí.
- Vyhledávání potencionálních příležitostí pro uplatnění kompetencí.
- *Monitoring* kvality kompetencí.

7.11.2.2 Metriky pro dodávané služby

Metodika doporučuje vhodné indikátory po měření efektivity dodávaných služeb, nejzásadnější z nich jsou (Dyer et al., 2013, s. 28):

- Uživatelské přijetí dodávky.
- Počet poskytovaných procesů.
- Počet nasazení drobných změn v aplikacích.
- Počet potencionálních projektů, na nichž je možná participace.
- Počet dodání v čase, s dodržáním financí, s definovanou kvalitou.

7.11.2.3 Infrastruktura

7.11.2.3.1 Účel infrastruktury

Každá dodávaná kompetence je dle metodiky zpravidla podporována IT systémem. IT systémy všeobecně fungují na různých infrastrukturách. Tato část se zaměřuje právě na problematiku infrastrukturních podmínek pro IT systémy, resp. aplikace.

Metodika uvádí základní princip úspěchu, kterým je kvalitní infrastruktura, která je škálovatelná, dostupná, bezpečná a je možno měnit její velikost dle potřeb. Na takovémto typu platformy lze implementovat, vytvářet, monitorovat a vylepšovat všechny potřebné aplikace.

V důsledku je tato část metodiky převedena do problematiky správy *hardware*, administraci backend systémů a dalších standardních IT oblastí. (Dyer et al., 2013, s. 46).

7.12 Shrnutí kapitoly

Tato kapitola se věnovala teoretickému základu pro vybudování kompetenčního centra, vyjma používaných technologií. Pro pochopení významu kompetenčních center byl upřesněn samotný význam kompetencí. Následně bylo přistoupeno k definici a chápání kompetenčních center. Byla nastíněna stručná historie a vyzdvihnuty klíčové parametry a dopady center. V závěru kapitoly byly popsány některé základní modely fungování kompetenčních center.

Pochopení kompetenčních center bude později sloužit k návrhu koncepce kompetenčního centra v Bance. Modely fungování budou použity jako rámec pro konkrétní model fungování kompetenčního centra.

Proběhl teoretický rozbor metodiky implementací kompetenčních center. Byla analyzována metodika od firmy IBM, která je považována za jednu z nejkvalitnějších metodik v oblasti kompetenčních center. Byly rozebrány klíčové kapitoly z metodiky, které jsou použitelné v bankovní sféře a pro ECM formy kompetenčního centra. Byla vyzdvihnuta především strategie (vize, mise, poslání), klíčové role pro kompetenční centrum, forma dodávání služeb, metrik a infrastrukturní oblasti center.

Kapitola poskytuje další teoretický základ, který bude použit při návrhu budoucího kompetenčního centra.

PRAKTICKÁ ČÁST

8 Strategické rozhodnutí managementu

Určitou formou můstku mezi teoretickým základem a následujícími praktickými kapitolami tvoří strategické rozhodnutí managementu.

Strategický postoj top managementu v projektu ECM kompetenčního centra Banky je jednoznačně pozitivní. Management schvaluje myšlenku kompetenčního centra a vnímá ji jako strategický krok pro zvýšení konkurence schopnosti organizace do budoucna.

Je vnímán i určitý časový tlak na včasnou implementaci a úspěšné zahájení provozování centra. Management nejen, že podpořil aktivity na přípravě koncepce kompetenčního centra, zároveň se také vyjádřil ve smyslu finanční podpory pro tento projekt.

Díky tomuto postoji je práce vnímána jako základ pro budoucí reálnou implementaci kompetenčního centra.

9 IT technologie v Bance

V této části se práce zaměřuje na propojení teoretických pojmů z kapitoly 4 IT technologie, s oblastí IT *release* managementu, který je pro Banku podstatný a od kterého se odvíjí většina časových harmonogramů.

9.1 Chápání IT sektoru v Bance

V Bance je IT základním prvkem všech činností, podobně jako je tomu i u jiných společností. Banka si však nemůže z finančních důvodů dovolit držet rozsáhlé IT oddělení, které by zajišťovalo veškerý provoz a vývoj IT systémů.

Banka právě z tohoto důvodu využívá značné množství dodavatelů IT služeb a systémů. Zpravidla však všechny systémy vlastní právě Banka a po projektové či produktové dodávce ze strany dodavatele, přechází veškerá práva na IT Banky (z důvodu bezpečnosti).

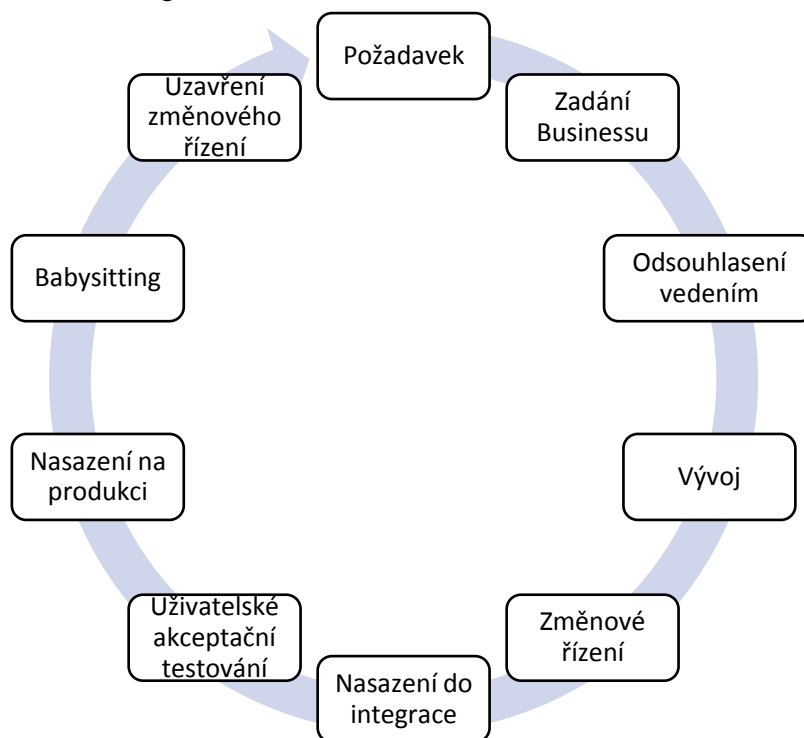
Interní IT oddělení má plně v gesci infrastrukturní *hardware*, drobný vývoj na IT systémech v Bance a *support* již zavedeným systémům.

9.2 Release a deployment management

Release management Banky se týká především požadavků na změnu či opravu aplikací a jejich nasazení. Hlavními cíli *release* managementu v Bance prostředí je v současné době plánovat a řídit změny na úrovni plánovaných *release* Banky, včetně implementace do produkčního prostředí, v souladu s očekáváními Banky. Vytvářet implementační plán do akceptačního a produkčního prostředí na úrovni *release* i jednotlivých změn, sledovat a vyhodnocovat stav *release* či jednotlivých změn, včasně identifikovat možná rizika, předkládat návrhy a řídit opatření k jejich minimalizaci. *Release* aplikací je zpravidla jednou v kvartálním období.

9.2.1 Change life cycle

Na diagramu je graficky znázorněn obecný životní cyklus každého změnového řízení v bance od fáze příjmu požadavku do uzavření změnového řízení, viz Obrázek 6: Release a deployment management.



Obrázek 6: Release a deployment management

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

9.3 Change Advisory Board (CAB)

Schvalovací procedura širšího formátu (napříč bankou), kde jsou projednávány a schvalovány aktivity spadající do aktuálního release. CAB má pravomoc vyřadit jednotlivé aktivity z projednávaného release z důvodu jejich nedostatečné přípravy (nízká protestovanost, zvýšené riziko dopadu na své okolí atd.), vyhlašuje a ukončuje *freezy*.

9.3.1 Cíle Change advisory board

CAB vystupuje v Bance jako jeden z hlavních orgánů v případě schvalování projektů. Mezi jeho hlavní náplň činnosti, resp. cíle patří:

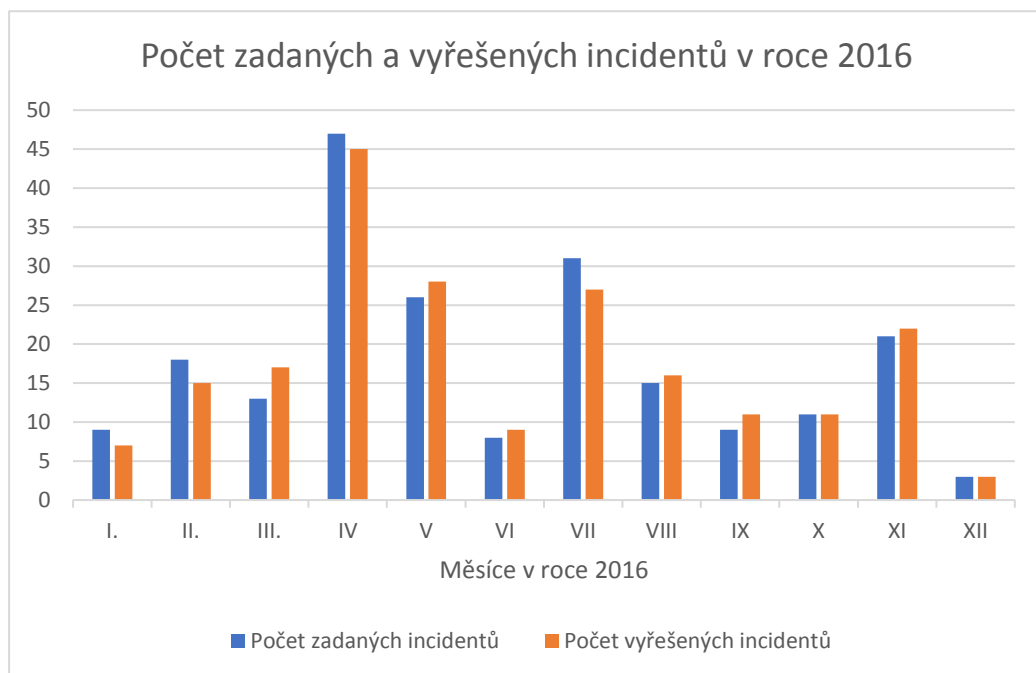
- Schvalování a monitoring aplikační a technické změny s cílem zajištění maximální stability produkčního prostředí.
- Rozhodování o přidávání/vyjímání projektů nebo ECar (maintenance požadavek) do/z *release*.
- Rozhodování o požadavcích na instalaci změnových požadavků do akceptačního a produkčního prostředí.
- Rozhodování o nutných akcích pro eliminaci rizik mající vliv na *release* a prostředí.

- Vyhodnocování/reportování *releasů* a změn z pohledu času, rozsahu a kvality.
- V definovaných případech (neuspokojivý stav *releasu*, konflikty změn a *releasů*, rizika atd.).
 - Definování návrhu doporučení pro Steering Committee Release Change Management.
 - Vyžadování rozhodnutí Steering Committee RCM.
 - Realizování kroků a aktivit vyžádané Steering Committee.

9.4 Analýza IT ECM incidentů v rámci Banky

V rámci interní IT analýzy Banky, byl zjišťován počet zadaných incidentů a počet vyřešených incidentů, viz Graf 1: Počet zadaných a vyřešených incidentů. Tato analýza potvrdila, že provoz ECM systémů stále není bezchybný a kompetenční centrum se v budoucnu bude muset s touto skutečností vyrovnat.

Graf 1: Počet zadaných a vyřešených incidentů, zobrazuje právě tento počet zadaných a vyřešených incidentů. Je zřejmé, že dochází k nárůstu incidentů po bankovních *releasích*. Incidenty nemusí být vždy uzavřeny v měsíci, kdy byly zadány.



Graf 1: Počet zadaných a vyřešených incidentů

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

9.5 Shrnutí kapitoly

V kapitole IT technologie se práce zaměřila na teoretický základ o základních pojmech a IT systémech, které budou používány v kompetenčním centru. Bylo stručně představeno chápání pojmů BPM a ECM na úrovni potřebné pro základní orientaci v problematice.

Byla vyzdvihnuta problematika *Release* a *deployment* managementu uvnitř Banky, která má přímý dopad na všechny činnosti uvnitř Banky spojené s vývojem aplikací a IT systémů.

10 Digitalizace bankovní dokumentace v Bance

V této kapitole bude nastíněno technické řešení digitalizace bankovní dokumentace. Popisované řešení navazuje na poznatky popsané v kapitole 5 Digitalizace bankovní dokumentace. Zaměřuje se především na technický popis digitalizace a vyzdvihuje problematiku vytěžování dat z různých typů dokumentů, viz kapitola 3.4.3 Kategorizace dokumentů z pohledu struktury. V této části práce jsem čerpal ze svých zkušeností a znalostí z ECM oblasti, resp. oblasti digitalizace bankovní dokumentace.

10.1 Skladba rozpoznávaných dokumentů

Pro demonstrační účely jsou v následující tabulce (viz Tabulka 1: Skladba rozpoznávaných dokumentů) uvedeny příklady dokumentů, které se mají vytěžovat.

Tabulka 1: Skladba rozpoznávaných dokumentů

Typ	Počet dokumentových typů	Atributy	Forma
Bankovní síť B	3	Pole podpisu Čárový kód	Strukturovaná
Bankovní síť A1	1	Podpisový vzor Čárový kód	Strukturovaná s proměnlivým polem
Bankovní síť A2	10	Předpoklad vytěžování je 25 polí na platební příkaz	Strukturovaná
Ústředí	1	Čárový kód	Nestrukturovaná
Specifická dceřiná společnost 1	1	Čárový kód	Strukturovaná
Specifická dceřiná společnost 2	3	Čárový kód	Nestrukturovaná

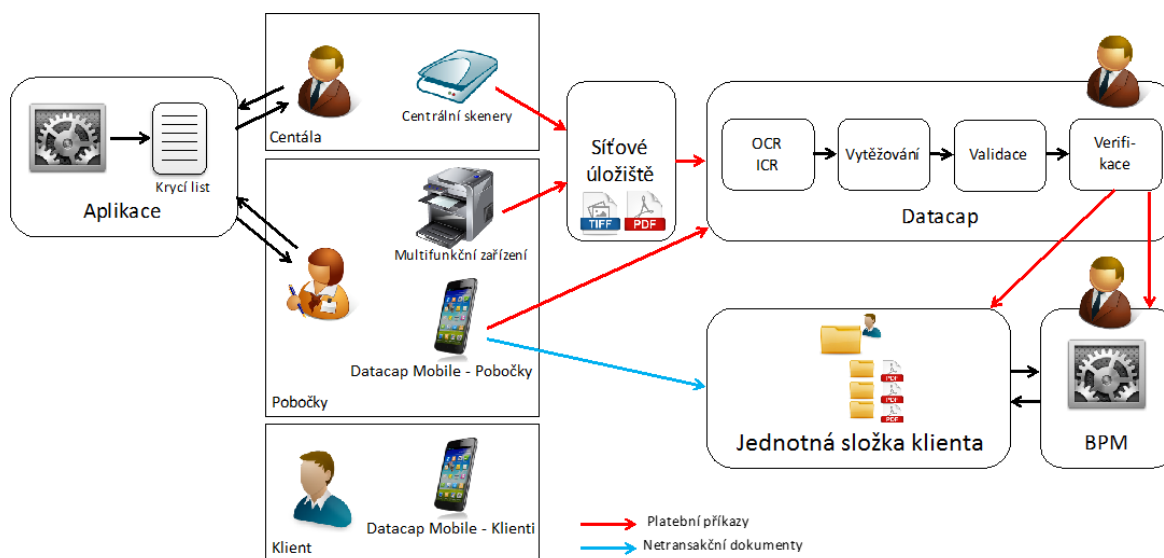
Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

10.2 Technický popis zpracování

Řešení (viz Obrázek 7: Technický popis digitalizace) rozpozná typ dokumentu za pomoci technologie OCR/ICR/OMR, na základě pravidel rozpozná hledané atributy, pro každý typ dokumentu uvedený v kapitole 10.1 Skladba rozpoznávaných dokumentů, resp. Tabulka 1: Skladba rozpoznávaných dokumentů. Zároveň bude kontrolován *paginátor*, který je vložen skenerem pro jednoznačnou identifikaci dokumentů. Pravidla obsahují sadu akcí, které dokáží přesně identifikovat, vyčistit a upravit nale-

zené hodnoty a tyto upravené hodnoty poskytnout na validaci nebo verifikaci. Pro mobilní skenování bude možné vybrat klasifikování dokumentů, digitalizaci nebo odeslání dokumentu přímo na automatické rozpoznání.

Po naskenování, klasifikování, rozpoznání a vytěžení hodnot jsou dokumenty exportovány do cílového úložiště. Dochází k doplnění o metadata. K exportu dochází standardně do úložiště typu IBM FileNet a případně i do databáze. Jakmile FileNet vyhodnotí, že potřebná metadata (CUID - *Client Unique ID* pro spárování dokumentu s UCF – *Unified Client Folder* – jednotná složka klienta) jsou naplněna, tak je dokument přesunut do finálního úložiště. Po exportu se rozpoznaný dokument uloží spolu s metadaty, které se rozeznaly, validovaly a zaměstnanci později zkontrolují rozpoznané údaje a potvrdí nebo upraví tyto hodnoty.



Obrázek 7: Technický popis digitalizace

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

10.2.1 Postup vytěžování dat z dokumentů dle struktury

Vytěžování dat z dokumentů je dáno jejich strukturou, viz teoretická kategorizace dokumentů, kterou obsahuje kapitola 3.4.3 Kategorizace dokumentů z pohledu struktury. Z těchto dokumentů je při vytěžování dat přístupováno rozdílně, právě dle jejich struktury.

10.2.1.1 Strukturované dokumenty

Pro strukturované dokumenty existují přesně nadefinované atributy, resp. umístění atributů. Pro strukturované dokumenty s proměnlivým polem je klíčová znalost, jaké varianty mohou nastat, kde se dané pole může nacházet a zároveň jakým způsobem lze toto pole identifikovat/lokalizovat. Ze strukturovaných dokumentů lze velice přesně vytěžit požadované hodnoty na základě pravidel, za pomoci ICR anebo OCR

technologie. Vytěžené hodnoty jsou verifikovány na základě pravidel, např. rozpoznáno číslo účtu se jménem držitele účtu vůči centrální databázi. Uživatelé pouze kontrolují již zvalidované hodnoty a je tak snížena pracnost.

10.2.1.2 Polo strukturované dokumenty

Zde se jedná o dokumenty, které sice nemají tak pevnou strukturu jako formuláře, nicméně obsahují jednotlivé údaje a ví se, jak je najít. Z tohoto typu dokumentů je možné vytěžit více než z nestrukturovaných, protože jsou definována pravidla pro nalezení určitých informací pomocí klíčových slov anebo pomocí většího počtu šablon. Typicky jsou těžší na vytěžování než strukturované a velmi záleží na každém jednotlivém typu dokumentu.

Polo strukturované dokumenty jsou identifikovány buď za pomoci čárového kódu nebo identifikátorů (jako název nebo typ dokumentu), nebo na základě jiného identifikátoru. Po identifikaci jsou z těchto dokumentů získané požadované atributy na základě ICR nebo OCR technologie a pravidel pro získávání hodnot. Získané hodnoty mohou být pevného umístění na straně nebo volně napsané v textu dokumentu. Získané hodnoty jsou validovány a verifikovány uživateli.

10.2.1.3 Nestrukturované dokumenty

Pro nestrukturované dokumenty je vytěžován jenom čárový kód, popřípadě jeden další atribut. Jedná se o nejsložitější dokument na vytěžení dat. V případě nestrukturovaných dokumentů, kde je forma textu psaná volným stylem je nutné rozpoznat hodnoty verifikovat a potvrdit jejich správnost a hodnověrnost. V případě, že se hodnoty rozpoznají nesprávně, jsou upravovány manuálně.

10.2.1.4 Platební příkazy

Platební příkazy jsou tištěné v barvě, kterou dokáže skener odstranit, resp. zneviditelnit za pomoci pantonovatelných barev. Takto tištěné platební příkazy jsou velice dobře rozpoznatelné, protože barva je přímo odstraněna a zůstane jenom text bez rámečku. V těchto případech pevného umístění atributů je vytěžování automatizováno. Dochází tím ke zvýšení efektivity práce a následné validace, resp. verifikace. Zároveň je aplikována kontrola numerických/alfanumerických znaků, délka řetězce, existence/neexistence zakázaných/povolených znaků apod.

10.2.1.5 Ručně psané dokumenty

V případě dokumentů s volně psaným textem je potřebný velký počet dokumentů, pro nastavení správného vytěžování (tato část není v současnosti implementována). Jestliže tyto dokumenty budou obsahovat alespoň popisy, podle kterých je možné vyhledat hodnoty, tak je možné z těchto dokumentů vytěžit hodnoty, které ale budou muset být verifikované manuálně, aby došlo k jejich potvrzení.

10.3 Shrnutí kapitoly

V této kapitole je čtenáři ukázáno konkrétní technologické řešení digitalizačního problému postavené na platformě od firmy IBM. Je vyzdvihnuta problematika zpracování různých typů dokumentů a vytěžování jejich dat. Spolu s teoretickými poznatky, získanými v kapitole 5 Digitalizace bankovní dokumentace, vzniká ucelený pohled na oblast digitalizace, která je základním stavebním kamenem ECM služeb.

11 Paperless v Bance

Pokud by Banka vyčíslila množství papíru, které musí ze zákona archivovat, jednalo by se řádově o 2580 tun papíru, který by zabral zhruba 4270 m³ prostoru. Pro toto množství papíru by bylo potřeba řádově 4000 stromů, které však díky programu Paperless v Bance nebudou nikdy pokáceny.

Myšlenka programu Paperless se zrodila před několika lety a byla zařazena mezi Top 5 programů v portfoliu Banky. Inspirací se staly velké a úspěšné světové firmy, které začaly měnit své chování a prezentovaly se jako společensky odpovědné vůči životnímu prostředí.

11.1 Životní cyklus dokumentu v programu Paperless z pohledu Banky

Z *paperless* pohledu lze dokument chápat třemi způsoby: dokument není skladován, dokument vůbec nevzniká, dokument je řízen. S těmito přístupy k bankovní dokumentaci následně souvisí další aktivity, které byly převedeny do jednotlivých projektů programu paperless.

- Papírové dokumenty se neskladují:
 - Běžní zákazníci Banky budou stále přicházet s různou formou papírových dokumentů (faktury, potvrzení atd.) a Banka si klade za úkol, v rámci hodnot paperless, zpracovat tyto papírové dokumenty do elektronické podoby a dále pracovat pouze s jejich digitální formou.
 - Vytvoření jednoho archivu pro papírovou dokumentaci pro obě sítě (A i B).
 - Svoz aktivní papírové dokumentace do skladu mimo pobočky v režii Banky.
 - Projekt BPM viz 11.2.5.3 Business Proces Manager (BPM).
- Papírové dokumenty nevznikají:
 - Zamezení produkce papírových dokumentů.
 - Implementace Biometrického podpisu pro pobočky.
 - Implementace Biometrického podpisu pro pracovníky privátního bankovníctví v terénu, tzv. koncept "mobilního bankéře".
 - Vytvoření jednotného pohledu na dokumenty v Bance.
 - Vytvoření cílového úložiště pro dokumenty s výhledem na širší možnosti dokument managementu.
 - Projekt BSI viz 11.2.1 Projekt Biometric signing implementation (BSI)
- Dokumenty se řídí:
 - Snaha o řízení dokumentů pomocí dokument managementu.

11.2 Projekty a služby programu Paperless

Program tedy sdružuje více projektů, které vycházejí z dílčích aktivit související s chápáním životního cyklu dokumentů (viz kapitola 11.1 Životní cyklus dokumentu v programu Paperless z pohledu Banky). Projekty mají za hlavní cíl zmodernizovat práci s dokumenty jak pro zaměstnance, tak pro klienty Banky a uspokojit požadavky Paperless.

11.2.1 Projekt Biometric signing implementation (BSI)

11.2.1.1 Biometrický podpis

Projekt Biometric signing implementation, plně využívá myšlenku biometrického podpisu, která je popsána v kapitole 6.3.1 Biometrický podpis. Zároveň zohledňuje právní požadavky pospané v kapitole 6.3.2 Legislativa Biometrického podpisu.

11.2.1.2 Cíle projektu Biometric signing implementation

Vizí tohoto projektu je zavést bezpapírové operace na obchodní procesy v pobočkové síti. Cílem je funkční řešení, které je otevřené a univerzálně využitelné pro všechny interní klienty a útvary. Všechny dokumenty vytvořené bankou pro klienty a vnitřní potřeby musí být v digitální podobě a budou se tisknout pouze na přání zákazníka.

Cíle projektu Biometric signing implementation:

- Implementace technologie biometrického podepisování do všech poboček Banky.
- Ověření reakce klientů a vyhodnocení provozu na daných pobočkách Banky.
- Vyřešení technologických a právních otázek.
- Redukovat dokumenty v papírové formě.
- Bankovní pobočky kompletně v bezpapírovém provozu.

Přínosy:

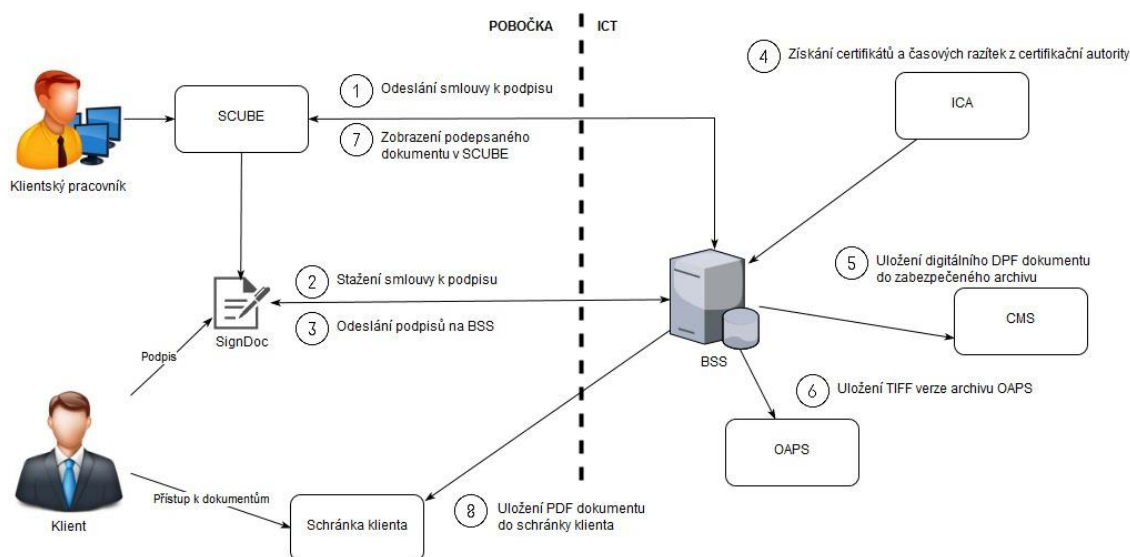
- Klientům – moderní a bezpečnou technologii podpisu a elektronické zasílání dokumentů.
- Privátním bankéřům – úsporu času a přejezdů mezi klientem a kanceláří.
- Bance – moderní *image* a ušetření nákladů za papírový oběh dokumentů.

11.2.1.3 Implementace biometrického podpisu v Bance

Implementace biometrického podpisu v Bance je zachycuje Obrázek 8: Princip biometrického podepisování. Biometrický podpis obsahuje několik základních kroků:

- Příprava dokumentů v systémech banky (např. S-Cube, Capitol). Hotové dokumenty jsou uloženy do připravené složky na disku Privátního bankovníctví.
- Pomocí speciální aplikace jsou dokumenty nahrány na server, kde proběhne konverze na podporovaný formát.

- Po připojení tabletu do sítě banky (přes VPN připojení) jsou dokumenty ze serveru staženy do tabletu. Dále je možné pracovat bez připojení.
- Na tabletu je možné některé typy dokumentů dále upravovat.
- Probíhá podpis dokumentů.
- Po připojení do sítě banky jsou dokumenty odeslány na server (probíhá šifrování a opatření časovým razítkem a značkou banky).
- Finální dokumenty jsou uloženy jednak do složek PBA pro zpracování, rovněž jsou zašifrované odeslány klientovi emailem, heslo se zasílá SMS (Distribuci dokumentů klientovi zajišťuje *back-office*).



Obrázek 8: Princip biometrického podepisování

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

11.2.1.4 Podklady pro budoucí kompetenční centrum

Z pohledu budoucího kompetenčního centra obsahuje program jednu zásadní aktivitu. Pro implementaci biometrického podpisu (viz kapitola 6.3.1 Biometrický podpis) bylo nutné vytvořit číselník (katalog dokumentů) dokumentů pro podepisování v *tabletech*. Číselník definuje dokumenty (formy a obsah), které mohou být podepisovány. Jedná se o určitý základ pro podporu dokument managementu, resp. kompetenčního centra.

11.2.2 Projekt Centrální úložiště dokumentů (CUD)

11.2.2.1 Transformace dokumentů do Centrálního úložiště dokumentů

Každý dokument, který je vytvořen na pobočce a má být svezem do Centrálního úložiště dokumentů, musí být opatřen jednoznačným identifikátorem (číslo CUID a číslem účtu, k němuž se dokument vztahuje).

Dokumenty se odesílají do centrálního úložiště s vyznačeným typem dokumentace (neúvěrová, úvěrová atd.) a *branch* kódem pobočky.

11.2.2.2 Cíle projektu Centrální úložiště dokumentů

Cíle projektu Centrální úložiště dokumentů:

- Nedržet na pobočkách klientskou papírovou dokumentaci (beze skladové pobočky Banky).
- Zajistit efektivní svoz aktivní i pasivní dokumentace (ROAD) do interní bankovní Centrální Příruční Spisovny v Praze.
- Mít jednotného efektivního poskytovatele na živou i neživou dokumentaci obou *brandů* Banky.
- Zajistit obchodním místům dokumenty v případě potřeby na *OnDemand* bázi.
- Snížit náklady na provoz pobočkové sítě (infrastruktura a prostory pro ukládání dokumentace nebudou potřeba).

Přínosy:

- Uvolnit čas a prostor obchodním místům. Dojde k úspoře času, který by byl potřeba na práci s dokumenty.

11.2.2.3 Podklady pro budoucí kompetenční centrum

Z pohledu budoucího kompetenčního centra je program logicky svázán s projektem BSI. Dokumenty z číselníku BSI jsou podepsány a uloženy do Centrálního úložiště dokumentů.

11.2.3 Projekt Document Competence center operations (DCO)

11.2.3.1 Cíle projektu Document Competence centre operations

Vizí tohoto projektu je vytvořit centrum pro dokument management pouze v rámci Banky spolu se souvisejícími procesy s hlavním zaměřením na cenu a kvalitu. Hlavním cílem toho centra je ulehčit businessu od jakéhokoli zpracování dokumentů.

Cíle projektu Document Competence center operations:

- Cílem je nastavení řízení a správy dokumentů pro celou Bankovní skupinu.
- Definování životních cyklů dokumentů a nastavení jednotných procesů a postupů.
- Vytvoření centralizovaného katalogu dokumentů a jeho následná správa.
- Vytvoření katalogu služeb v rámci útvaru ECM-správa dokumentů a jeho následná správa.
- Vznik centrálního poskytovatele business služeb v oblasti řízení a správy dokumentů.

Přínosy:

- Podpora businessu v oblasti dokumentů.

11.2.3.2 Podklady pro budoucí kompetenční centrum

První snaha o vytvoření kompetenčního centra (s jiným zaměřením a pro jinou část Banky), narazila na neukotvení v interních předpisech a malou podporu top managementu.

11.2.4 Projekt Private banking biometry (PBA)

11.2.4.1 Cíle projektu Private banking biometry

Vizí tohoto projektu je zavést biometrické podepisování dokumentů v Privátní bance, a to za využití *off-line* technologie. Znamená to, že v okamžiku jednání se klientem a podepisování dokumentu není nutné být připojen do sítě Banky. To je vhodné právě pro schůzky s klienty v mimo pobočku, kde nemusí být konektivita s bankou stoprocentně dostupná.

Cíle projektu Private banking biometry:

- Spuštění projektu na všech 13 pobočkách Privátní banky, a to celkem pro 16 bankéřů s možností dalšího rozšíření.
- Zaměření se na transakční dokumenty týkající se nákupu a prodeje cenných papírů, dluhopisů a fondů, dále dokumentů tuzemského a zahraničního platebního styku.
- Ověřit reakce klientů Privátní Banky na tuto technologii a tento nový kanál.
- V souladu s konceptem „papíry nevznikají“ zredukovat počet transakčních dokumentů v papírové formě.

Přínosy:

- Zvýšení flexibility privátního bankéře při jednání s klientem. Při použití elektronického dokumentu a biometrického podpisu může bankéř i při jednání s klientem mimo pobočku vytvářet nové transakční dokumenty a přímo je s klientem podepisovat bez nutnosti mezi cesty zpět na pobočku a tisku nové verze dokumentu k podpisu.

11.2.4.2 Podklady pro budoucí kompetenční centrum

Projekt je z mnoha pohledů podobný projektu BSI, jsou do něj, ale zaneseny specifické požadavky Privátní banky a je zacílen na jiné uživatele.

11.2.5 Projekt Unified Client folder (UCF)

11.2.5.1 Cíle projektu Unified Client folder

Vizí tohoto projektu je vytvoření jednotného náhledu na veškerou klientskou dokumentaci, pohodlné a strukturované vyhledávání všech potřebných dokumentů.

Cíle projektu Unified Client folder:

- Implementace a integrace IT řešení jednotného náhledu na veškerou klientskou dokumentaci.
- Do budoucna zde bude mít přístup v omezené míře i klient.
- S budoucí existencí UCF vzniká pro Banku zcela nová možnost práce s dokumentací.

Přínosy:

- Možnost vidět seznam všech dokumentů klienta, ať už jsou v kterémkoliv úložišti či podobě.
- Možnost si dokument objednat (do emailu, k zobrazení, k zápůjčce originálu ve fyzické podobě).

Projekt UCF je díky své komplexnosti rozdělen do dvou projektových dodávek: Jednotné složky klienta a Business Process Manager.

11.2.5.2 Jednotná složka klienta (JSK)

Jednotná složka klienta (JSK) je název projektové dodávky projektu UCF a nástroje pro správu klientské dokumentace (viz kapitola digitalizace).

JSK poskytuje náhled na klientskou dokumentaci napříč segmenty RET (PBA), SME (FiB), CORP (CIB, CEB). Dokumentace v JSK zobrazena je primárně dokumentací biometrickou, jedná o úložiště originálů dokumentů podepsaných elektronickým podpisem. V JSK dochází též k zobrazení naskenovaných formulářů, které jsou zpracovávány v BPM.

11.2.5.3 Business Proces Manager (BPM)

Business Process Manager (BPM) je název projektové dodávky projektu UCF a nástroje pro aplikační management.

Business Process Manager je softwarový nástroj pro automatizaci podnikových procesů a jejich zprovoznění v podobě procesních aplikací, který pokrývá několik klíčových oblastí:

- Sledování procesů, úkolů a zdrojů, definice a sledování KPI a SLA, reakce na události v reálném čase.
- Simulace a optimalizace procesů, analýza časových a finančních nákladů zdrojů v procesech.
- Nasazení, provoz a správa procesních aplikací a provozního prostředí BPM.

11.2.5.4 Podklady pro budoucí kompetenční centrum

Jednotná složka klienta i Business Process Manager jsou nedílnou součástí ECM služeb. BPM jako klíčový nástroj pro správu procesů, bude postupně využíván s rostoucí tendencí. JSK klienta jako klíčový nástroj pro prezentaci biometricky podepsaných dokumentů klientům a zaměstnancům banky.

11.2.6 Projekt Time stamp implementation (TSI)

11.2.6.1 Cíle projektu Time stamp implementation

Tento projekt má za cíl implementovat údaj o času a místu vzniku všech elektronických forem dokumentů v rámci Banky. Velmi úzce tedy souvisí s oblastí digitálního podepisování.

Cíle projektu Time stamp implementation:

- Implementace časových a místních značek do elektronických dokumentů.
- Splnění požadavků, které ukládají zákony o elektronických dokumentech.

Přínosy:

- Podpora elektronických dokumentů

11.2.6.2 Podklady pro budoucí kompetenční centrum

Časová známka úzce souvisí s požadavky zákonů na zpracování, a především archivaci dokumentů (viz kapitola 3.5.8 Legislativní podmínky). Dokumentům je díky časové značce udržována časová aktivita, resp. platnost, která zaručí jeho čitelnost a validitu.

11.3 Shrnutí kapitoly

Po získání teoretických poznatků o paperless myšlence a její pro pojení s ECM a BPM, viz kapitola 6 Paperless, bylo popsáno pojetí *paperless* v Bance, resp. představení programu Paperless a jeho projektů, které představují základ pro budoucí kompetenční centrum. U jednotlivých projektů programu Paperless byl vyzdvihnut jejich význam pro kompetenční centrum. Tato kapitola uzavírá problematiku detailního obsahu budoucího kompetenčního centra.

12 Situační analýza kompetenčního centra pro Banku

12.1 Historie prací na kompetenčním centru v Bance

Tlak na vznik ECM kompetenčního centrum v Bance existoval již v předchozích letech. Mezi roky 2013-2015 se jednalo o poměrně výrazně diskutované téma. Bohužel v té době neměl projekt podporu ze strany top managementu. Tato skutečnost se vlivem restrukturalizačních změn a také vlivem programu Paperless výrazně změnila a projekt se v roce 2016 dostal do strategického plánu Banky na příští roky.

Zmíněný program Paperless, resp. jeho projekt DCO (viz kapitola 11.2.3 Projekt Document Competence center operations (DCO)), obsahoval první zmínku a pokus o vytvoření kompetenčního centra, která bohužel nebyla do dnešního dne naplněna, resp. výstup projektu se odklonil jiným směrem. Toto bylo způsobeno především nedostatkem kompetencí na straně zaměstnanců a z druhého pohledu nedostatečným manažerským vedením v aktivitách kolem kompetenčního centra. Téměř jediným historickým požadavkem na kompetenční centrum bylo třídění přichozích požadavků spojenými s dokumenty, to bohužel nebylo v té době vzhledem k roztržitosti Banky možné.

Podstatným historickým výstupem pro tuto práci byla demonstrace potřeby a významu kompetenčního centra, která vyústila až ve zpracování konceptu fungování kompetenčního centra, který je popsán v této práci.

12.2 Požadavky top managementu na kompetenční centrum

Z historického pohledu se ukazuje nutnost respektovat a uspokojovat požadavky top managementu a klíčových *stakeholders* v rámci Banky. Na základě rozhovorů ze zainteresovanými osobami byly identifikovány entity, které by mělo z pohledu managementu kompetenční centrum pokrývat a splňovat.

- Snížit rozhodovací čas pro interní zákazníky v rámci ECM aplikací na minimum. V konečném důsledku se toto promítne v pobočkové síti, resp. u koncových zákazníků snížením času na běžné operace. Banka tím získá v očích koncových zákazníků lepší tržní a konkurenční pozici oproti ostatním bankovním domům.
- Umožnění společnosti být více flexibilnější a rychleji reagovat na nové trendy v ECM oblasti.
- Snížení nákladů na provoz, vývoj a administrativu v ECM oblasti.
- Snížení množství oprav a chyb.

12.3 Současný stav oblastí kompetencí

12.3.1 Oblast Businessu

Z business pohledu lze v současném stavu identifikovat několik klíčových skutečností, které budou ovlivňovat kompetenční centrum.

Po rozsáhle vnitřní restrukturalizaci Banky na konci minulého roku nejsou úplně jasné kompetence nově vytvořených útvarů a projektů. V důsledku dalších změn, které se v Bance chystají, je třeba klást důraz na politiku kompetenčního centra.

Prvním klíčovým ukazatelem přínosu kompetenčního centra bude jeho zapojení do běžného provozu Banky. Spolu s předpokládanou implementací kompetenčního centra dojde k rozšíření ECM služeb do ostatních zemích, kde působí Bankovní skupina. Je zde tedy velký potenciál rozšířit budoucí kompetenční centrum i do ostatních zemí.

Kromě interních záležitostí Banky je třeba se zaměřit i na dodavatele (IT, business konzultace atd.). U těch byl během posledního roku zaznamenán rapidní pokles kvality dodávaných služeb.

V oblasti kompetencí jsou stále nejasné projektové a provozní kompetence za služby. Tato situace by se měla s dalším kvartálem na základě četných podnětů stabilizovat a vyřešit.

12.3.2 Oblast IT

Z organizačního pohledu spadalo interní IT do nedávna přímo pod Skupinu, nikoliv pod Banku. Z tohoto faktu plynulo několik negativních vlivů v oblasti plnění pracovních úkolů. Management tento přístup bohužel nezajímal, a tak vznikla určitá bariéra mezi business a IT částí Banky. I přes reorganizaci se nepodařilo odbourat interní přeúčtovávání nákladů mezi IT a business stranou, což je bohužel skutečnost, která chodu Banky příliš nepříspívá.

V reálu se jistá míra neshody mezi IT a businessem projevuje citelně menší ochotou spolupracovat napříč Bankou.

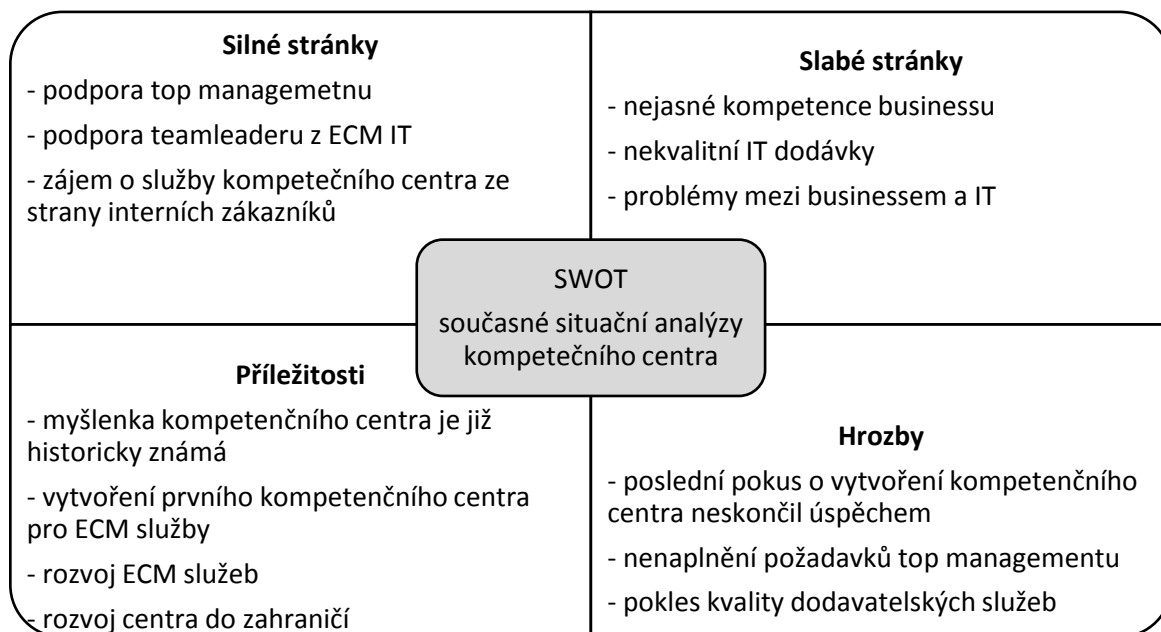
12.3.3 Oblast ECM služeb

Po stránce ECM služeb Banka funguje naprosto odlišně než například před třemi lety. Nejednalo se o skokový vývoj, každá služba si prošla postupnou genezí až do dnešní podoby.

Stav podporovaných ECM služeb je v tuto chvíli přesně na hranici požadovaných kvalitativních norem. Vzniká zde tedy velký prostor pro další ocenitelný rozvoj a stabilizaci služeb. Spolu s nasazením do zahraničí zde vzniká opravdu velký prostor právě pro kompetenční centrum.

12.4 SWOT situační analýza

Na následujícím diagramu (viz Obrázek 9: SWOT situační analýza) je shrnuta současná situační analýza kompetenčního centra v Bance formou SWOT analýzy.



Obrázek 9: SWOT situační analýza

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

12.5 Shrnutí kapitoly

Tato kapitola popisuje základní situační analýzu kompetenčního centra. Kapitola se zabývá historií prací na kompetenčním centru. Požadavky top managementu, současným stavem služeb, které budou v rámci kompetenčního centra poskytovány a business situací. Vše je přehledně shrnuto ve SWOT analýze.

13 Analýza požadavků a náplně činnosti pro kompetenční centrum v Bance

Další analytické kroky v rámci návrhu kompetenčního centra, spadají do oblasti požadavků a nároků na agendu v rámci kompetenčního centra. V této kapitole jsou shrnuta požadavky a očekávání zainteresovaných stran.

Požadavky byly zjišťovány formou rozhovorů s kompetentními osobami, představiteli oddělení banky a s vedením. Požadavky lze systematicky rozčlenit do několika oblastí.

13.1 Určování strategie a vizí v souladu s Bankou

Jedním z prvních požadavků na kompetenční centrum je jeho založení a provozování v souladu se strategií banky. Soulad se strategií by se měl projevit i v běžných každodenních činnostech kompetenčního centra.

Konkrétními požadavky jsou:

- Určování a dodržování strategie v oblasti ECM služeb.
- Soulad činností se strategií banky.

13.2 Sběr know-how a best practices

Požadavek na sběr *know-how* a prohlubování *best practices* přesně koresponduje s podstatou kompetenčního centra. Tlak na tento požadavek je způsoben především skutečností, že v současné situaci mají větší interní znalosti banky externí dodavatelé.

Konkrétními požadavky jsou:

- dokumentovat procesy a činnosti v rámci centra,
- *lessons learned*,
- centralizovat a udržovat *know-how* v rámci centra.

13.3 Provoz a rozvoj portfolia ECM služeb

Dalším požadavkem na kompetenční centrum je správa a rozvoj portfolia všech ECM služeb ve všech sítích banky. V současné situaci jsou různé ECM systémy provozovány různými útvary. V souvislosti s převzetím aplikací kompetenčním centrem vyvstává i požadavek na určitou unifikaci procesů v rámci portfolia.

Konkrétními požadavky jsou:

- zefektivnění vývoje a provozu daného systému,
- urychlení dodávek a oprav incidentů,
- efektivnější analýza v rámci aplikací,
- přesunout do odpovědnosti aplikačních manažerů zlevňování provozu aplikací,

- zajistit v kooperaci s IT sdílenou infrastrukturu pro ECM služby a její následný rozvoj (integrace nástrojů, komponent, základních IT modelů, podnikových číselníků atd.).

13.4 Support

Požadavek supportu (přeloženo jako podpora) se týká provozování ECM aplikací po technické stránce, ale také pro podporu formou *helpdesku* interním uživatelům těchto aplikací v rámci banky.

Konkrétními požadavky jsou:

- *support*,
- provoz *helpdesku* a souvisejících aplikací.

13.5 Operation management

Požadavek z oblasti *operation* managementu se týká především komunikace. Kompetenční centrum by mělo zastřešovat komunikaci mezi interními uživateli, bankou a dodavateli. V tuto chvíli není bohužel komunikace na příliš dobré úrovni.

Konkrétními požadavky jsou:

- efektivnější komunikace mezi interními uživateli a bankou,
- efektivnější komunikace mezi externími dodavateli a bankou.

13.6 Shrnutí kapitoly

V této kapitole bylo centrum analyzováno z pohledu potřeb a požadavků, které jsou na centrum kladeny. Tyto požadavky byly rozděleny do několika hlavních oblastí a popsány i dílčí požadavky.

Touto kapitolou byl ucelen sběr požadavků na centrum ze všech oblastí. V následující kapitole bude přistoupeno k jejich vyhodnocení vytvoření koncepce a modelu fungování kompetenčního centra.

14 Návrh koncepce kompetenčního centra v Bance

14.1 Definování mise, vize a poslání

Mise – posílit konkurenční pozici Banky na trhu pomocí kvalitnější podpory businessu v oblasti správy ECM služeb.

Vize – vytvořit a provozovat autonomní organizační jednotku (centrum), které bude klíčovým bodem pro všechny interní klienty banky a dodavatele služeb v oblasti ECM. Centrum bude nejen držet potřebné *know-how* o službách ECM, ale bude zároveň podstatným článkem pro určování dalšího vývoje ECM služeb. Zároveň zde budou koncertování kompetentní odborníci z ECM oblasti.

Posláním – je předávat v dlouhodobém časovém horizontu kompetence z ECM služeb do všech částí banky a tím zvyšovat její efektivnost a konkurenční schopnost v souladu s celkovou vizí a strategií.

14.2 Cíle a význam kompetenčního centra pro oblasti kompetencí

Pro návrh koncepce bylo na základě analýz (viz kapitola 12.3 Současný stav oblastí kompetencí) definováno několik klíčových cílů, které pokrývají nejdůležitější oblasti kompetencí.

14.2.1 Oblast Businessu

Návrh koncepce v oblasti businessu koresponduje s informacemi uvedenými v kapitole 12.3.1 Oblast Businessu. Hlavním business cílem je vytvořit kompetenční centrum pro poskytování ECM služeb do celé Bankovní skupiny. Jedná se o všechny projekty v rámci programu Paperless (viz kapitola 11 Paperless v Bance). Centrum bude podporovat nejen samotné služby, ale bude spravovat i všechny systémy, které podporují chod ECM služeb.

14.2.2 Oblast IT

Návrh koncepce v oblasti IT koresponduje s informacemi uvedenými v kapitole 12.3.2 Oblast IT. IT cílem kompetenčního centra je přesunutí odpovědností a kompetencí na stranu business aplikačních manažerů. Tím dojde k odlehčení přetěžování interního IT požadavky, které mohou být obslouženy na funkční úrovni.

Interní IT se tak bude moci soustředit na infrastrukturní technické zázemí pro podporu ECM služeb, resp. systémů.

14.2.3 Oblast ECM služeb

Návrh koncepce v oblasti ECM služeb koresponduje s informacemi uvedenými v kapitole 12.3.3 Oblast ECM služeb.

Cílem kompetenčního centra v oblasti ECM služeb je dále zkvalitňovat poskytované ECM služby a systémy. Klíčové bude zaměřit se na stabilizaci služeb a jejich následný rozvoj. Cíle v této oblasti se týkají především systémových a infrastrukturních částí Banky.

14.3 Vyhodnocení požadavků a náplně činnosti pro kompetenční centrum v Bance

V kapitole 13 Analýza požadavků a náplně činnosti pro kompetenční centrum v Bance, byly analyzovány požadavky na náplň činnosti kompetenčního centra. V této části se bude práce zabývat jejich vyhodnocením.

Pro lepší pochopení byly požadavky rozčleněny do dvou kategorií, a to z pohledu banky a z pohledu interních zákazníků. V celku obě kategorie požadavků zdůrazňují propojení businessových a IT kompetencí uvnitř kompetenčního centra.

14.3.1 Funkční požadavky z pohledu Banky

Z pohledu Banky bylo identifikováno několik základních oblastí požadavků týkající se především dalšího rozvoje a směřování centra.

14.3.1.1 Určování strategie a vizí v souladu s Bankou

Požadavek na určování strategie v rámci ECM služeb se jeví jako zcela oprávněný. Díky intenzivní komunikaci s uživateli (interními a externími) bude moci centrum určovat, v souladu se strategií Banky, další strategii v oblasti ECM služeb. Centrum se tak stane nositelem myšlenky a producentem nových projektů.

V praxi by se mělo dodržování strategie projevit například v situaci, kdy přichází interní zákazník s požadavkem (např. ve fázi *business case justification*) na ECM služby. Kompetenční centrum požadavek posoudí z pohledu strategie současného a budoucího rozvoje ECM služeb. Pokud bude požadavek v souladu se strategií, zajistí jeho realizaci. Pokud se bude odchylovat, doporučí internímu zákazníkovi možné úpravy v souladu s plánovanou architekturou služeb a aplikací.

14.3.1.2 Sběr know-how a best practices

Splněním požadavku na sběr *know-how* a *best practices* v rámci Banky, ale i mimo ni, dojde k prohloubení kompetencí. Na základě vyřizovaných změnových požadavků a incidentů se bude moci kompetenční centrum stát jediným bodem v oblasti správy

ECM služeb. Centrum bude udržovat potřebné znalosti a *best practices* pro další rozvoj ECM aplikací. Dosáhne tak potřebného rozvoje znalostí skrze vývoj vlastních řešení.

14.3.1.3 Job rotation, rozvoj a vzdělávání osob v rámci kompetenčního centra

Jedná se o požadavek, který nebyl přesně definován, vznikl postupným vyhodnocováním ostatních požadavků a jejich dopadů. Po stabilizování vznikajícího kompetenčního centra bude vhodné nejen zvyšovat odbornost kompetentních osob, ale zajistit i jejich rozvoj v jiných oblastech. Je zde spatřován potenciál zavést rotace na pracovních pozicích v rámci centra.

Typicky osoba, která bude po několik let působit v roli např. vývojáře pro drobný rozvoj, se přesune na pozici analytika, poté po několika letech na pozici architekta atd. Zajistí se tím zároveň menší fluktuace osob v centru a udržení interního *know-how*.

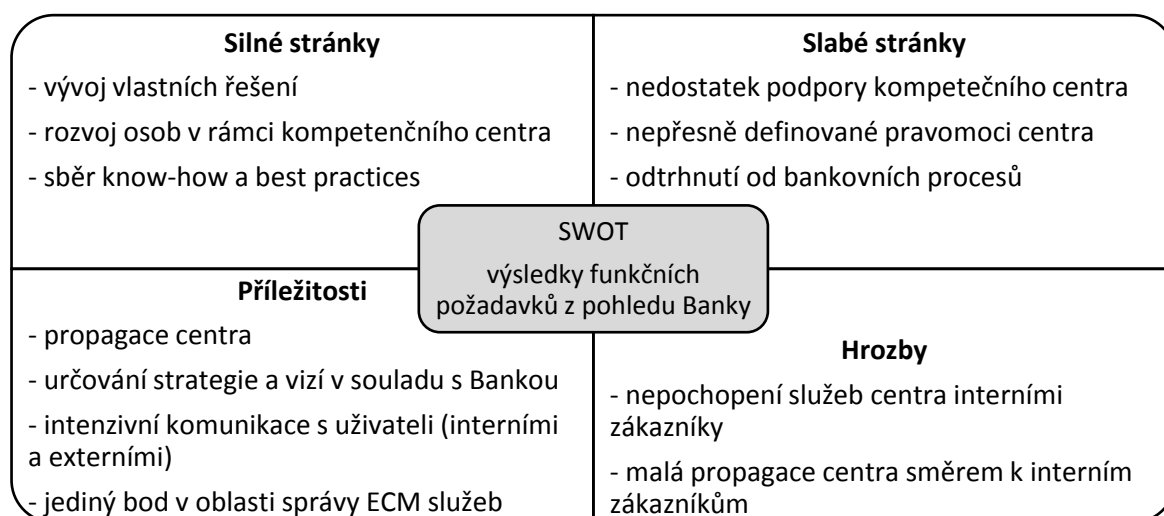
14.3.1.4 Propagace kompetenčního centra

Dalším požadavkem, který nebyl jednoznačně definován, je důraz na propagaci centra uvnitř Banky. V dynamickém bankovním prostředí je třeba prezentovat schopnosti kompetenčního centra a zajistit tak jeho zapojení do realizovaných projektů.

Ve vztahu k interním zákazníkům je typickým příkladem propagace centra prezentace možností ECM služeb (např. na *back-office*), vyzdvižení časové a finanční úspory v oblasti zpracování dokumentů. Tím dojde k pozitivnímu vnímání na straně interních zákazníků a do budoucna i k většímu využívání služeb centra.

14.3.1.5 SWOT funkční požadavky z pohledu Banky

Výsledky funkčních požadavků z pohledu Banky jsou zaneseny v následujícím diagramu viz Obrázek 10: SWOT funkční požadavky z pohledu Banky.



Obrázek 10: SWOT funkční požadavky z pohledu Banky

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

14.3.2 Funkční požadavky z pohledu interních uživatelů ECM služeb

Z pohledu interních uživatelů ECM služeb bylo identifikováno několik základních oblastí požadavků týkajících se především běžného provozu a správy ECM aplikací.

14.3.2.1 Provoz a rozvoj portfolia ECM služeb

Požadavek na rozvoj a kvalitnější provoz portfolia ECM služeb byl rozdělen do dvou detailnějších požadavků, a sice kvalitnějšímu třídění příchozích požadavků a na drobný vývoj aplikací.

Díky třídění požadavků uvnitř centra a schopnosti je následně zpracovat, ať už vlastním vývojem nebo předáním a zajištěním vývoje jinou strukturou, dojde nejen k urychlení dodávek, efektivnějšímu vývoji a provozu daného systému, ale i k přesunu kompetencí na Aplikační manažery.

Naplnění tohoto požadavku je možné pouze při zapojení IT a businessových částí kompetenčního centra. Zainteresováním interních částí centra dojde zároveň k odstranění negativního vlivu interního IT Banky (přeúčtovávané náklady, viz kapitola 12.3.2 Oblast IT). V konečném důsledku se bude centrum podílet na komplexních release aktivitách v rámci Banky.

14.3.2.1.1 Třídění požadavků na ECM služby

Kompetenční centrum by mělo být schopno identifikovat, roztřídit a zpracovat požadavky od interních i externích zákazníků a určit jejich následné zpracování. V části zpracování bude rozhodováno o schopnosti vyřešit požadavek v rámci kompetenčního centra (podpora, drobný vývoj atd.) v souladu se strategií, nebo jestli bude požadavek určen pro zpracování v rámci Banky. Tímto přístupem bude zároveň naplňován požadavek na prohlubování *know-how*.

14.3.2.1.2 Drobný vývoj a rozvoj ECM služeb

Požadavek na drobný vývoj se týká především agilního vývoje menších částí ECM aplikací mimo bankovní release kalendář, viz kapitola 9.2 Release a deployment management.

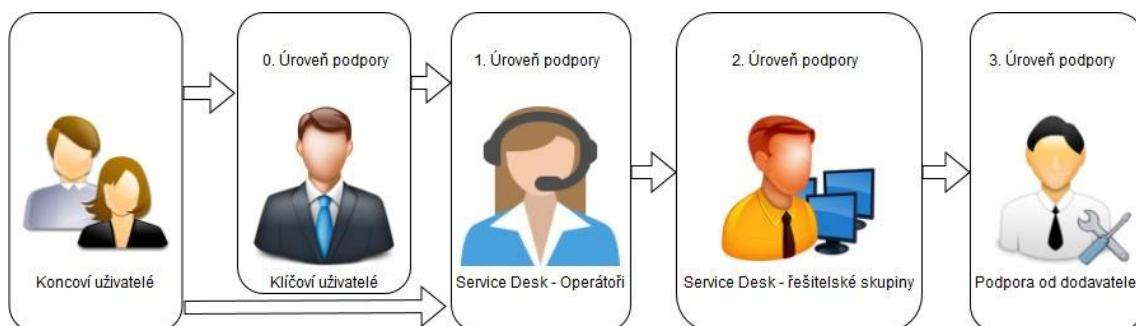
Drobným vývojem bude ulehčeno produktovým továrnám v rámci Banky, dojde k přesunu kompetencí od externích dodavatelů zpět do interních kapacit Banky.

14.3.2.2 Support

Hlavní složkou podpory na úrovni L2 bude provozování *helpdesku* pro interní zákazníky ECM služeb. Pro základní představu je u tohoto požadavku uveden hrubý model fungování podpory, který bude dále zpřesněn.

Uživatelské požadavky a dotazy budou směřovány pomocí aplikace do kompetenčního centra, kde budou dále zpracovávány (prioritizovány) a řešeny.

Následující Obrázek 11: Schéma podpory v rámci kompetenčního centra zachycuje princip fungování podpory kompetenčního centra.



Obrázek 11: Schéma podpory v rámci kompetenčního centra

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

14.3.2.3 Operation management

Požadavek na kvalitnější komunikaci v rámci *operation* managementu je v současné situaci zcela logickým. Kompetenční centrum by mělo sloužit jako jediný komunikační bod pro ECM služby. Bude tedy docházet ke komunikaci s interními zákazníky a dodavateli. S tím velmi úzce souvisí i management dodavatelů atd.

14.3.2.3.1 Komunikace s dodavateli

Za účelem centralizace toku informací, bude probíhat jediná komunikace s dodavateli ECM technologií přes kompetenční centrum. Kompetenční centrum bude moci zároveň informovat dodavatele o nových požadavcích, bezpečnostních rizicích, postupech a procesech.

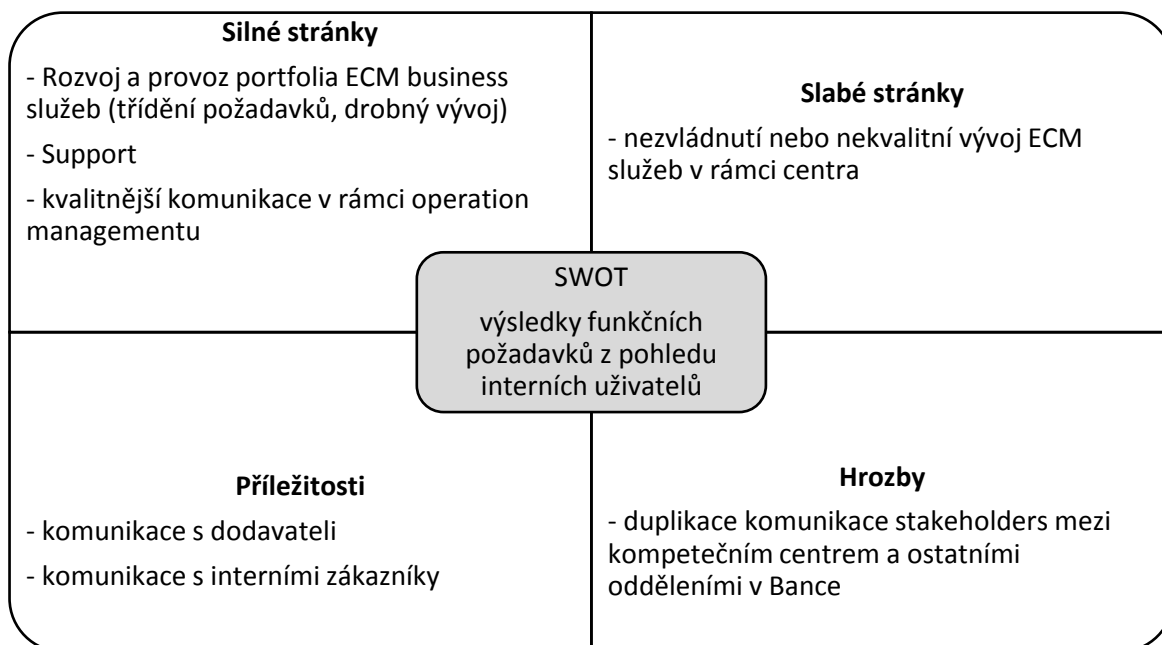
14.3.2.3.2 Komunikace s interními zákazníky

Kompetenční centrum bude vnímáno interními klienty jako jediný kompetentní pomocník v oblasti ECM. Pro interního zákazníka to bude jediné místo, kam se bude obracet se svými dotazy, připomínkami a komentáři.

S tímto řešením je provázán určitý pro klientský přístup a chování kompetenčního centra. V kompetenčním centru by tedy měly být alokovány všechny potřebné business role, které budou schopny kompetentně reagovat na jakoukoli vzniklou skutečnost ohledně ECM služeb. (Aplikační manažer, Business analytik, který bude schopen definovat další vývoj aplikace. Bude případně pomáhat s dalším vývojem nebo upravením požadavku s ohledem na strategii, *best practices* atd.)

14.3.2.4 SWOT funkční požadavky z pohledu interních uživatelů ECM služeb

Výsledky funkčních požadavků z pohledu interních zákazníků ECM služeb jsou zaneseny v následujícím diagramu, viz Obrázek 12: SWOT funkční požadavky z pohledu interních uživatelů.



Obrázek 12: SWOT funkční požadavky z pohledu interních uživatelů

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

14.4 Shrnutí požadavků

V této mezi kapitole jsou v bodech stručně shrnuty, a rozděleny dle kategorií, relevantní vyhodnocené požadavky na kompetenční centrum. Požadavky byly rozčleněny do několika oblastí:

- Metodika a zajištění kvality
 - Zajištění dodržování ECM metodiky.
 - Monitoring metodiky.
 - Zajištění dodržování kvality ECM služeb.
- Činnosti
 - Aplikační management služeb a systémů.
 - Incident a support management.
 - Definování a kontrola vhodných SLA.
 - Reportování.
- Drobný vývoj a rozvoj
 - Sběr a prioritizace business požadavků.
 - Drobný vývoj v rámci kompetenčního centra.
 - Koordinace externích dodavatelů.
 - Testování.

- Analýzy
 - Analýzy business požadavků.
 - Business a technické konzultace.
 - Vzdělávání a školení.
- Efektivita práce
 - Snížení pracnosti.
 - Správa a optimalizace procesů.
- Know-how
 - Dokumentace a uchovávání obsahu kompetenčního centra a služeb za účelem posilování *know-how*.
 - Eliminace rizika nezastupitelnosti osob.
- Infrastruktura
 - Vytvořit sdílenou infrastrukturu.

14.5 Popis rolí a jejich kompetencí

14.5.1 Sponzor

Sponzor je osoba odpovědná za správu financí kompetenčního centra. V případě kompetenčního centra je přesně definována osoba z oblasti managementu, která je v roli sponzora. Mezi kompetence sponzora spadá:

- Odpovědnost za financování centra.
- Odpovědnost za eskalace směrem k top managementu.
- Komunikace a propagace centra na manažerské úrovni.

14.5.2 Aplikační manažer

Aplikační manažer je osoba odpovědná za správu a provoz jednotlivých ECM aplikací a určení jejich dalšího vývoje. Mezi kompetence Aplikačního manažera spadá:

- Validace strategie s Business architektem.
- Vyhodnocování výstupů s Business architektem.
- Analýza a vyhodnocení efektivity ECM nástrojů.
- Hlavní zodpovědnost za incident management.
- Dohled nad kvalitou dodávky.
- Primární kontakt pro koncové uživatele.
- Revize aktuálních procesů, synchronizace s procesy v bance.
- Zavedení konkrétních *workflow*, stanovení měřítek pro prioritizaci požadavků.
- Tvorba jednotného SLA.
- Seznámení s licenční politikou, případná definice a tvorba reportů nutných pro zajištění správy licencí.
- Definice způsobu prezentace útvarům, navržení procesu pravidelné komunikace s uživateli.
- Hlavní zodpovědnost za správu číselníků.
- Hlavní zodpovědnost za komunikaci/prezentaci aplikace.
- Odpovědnost za schvalování přístupů do aplikace.
- Hlavní zodpovědnost za dokumentaci.
- Hlavní zodpovědnost na UAT a provedení testů.

14.5.3 Business architekt

Business architekt je osoba odpovědná především za oblast strategie a určování směru kompetenčního centra a ECM služeb. Mezi kompetence Business architekta spadá:

- Definice strategie, mise a cíle.
- Zmapování konkurenčních nástrojů.
- Spolupodílení se na definici metrik pro měření efektivity.
- Definice business požadavků.
- Identifikace předpisů k aktualizaci.
- Sledování legislativy a identifikace dopadů.

14.5.4 Business Analytik

Business Analytik je osoba úzce spolupracující s business architektem, Analytik je odpovědný za oblast analýz v rámci kompetenčního centra a poskytovaných služeb. Mezi kompetence Business Analytika spadá:

- Validace strategií s Business architektem, reflektuje strategii při analýze.
- Analytická podpora při řešení incidentů.
- Analytická podpora projektu.
- Analytická podpora v případě řešení komplikovanějšího problému.
- Provádění analýzy.
- Poskytovat podporu metodikům, vlastníkům procesů, vlastníkům předpisů.
- Nastavení procesu pro komunikaci s vlastníky formulářů.
- Provádění analýzy dopadu do aplikace.
- Navrhování úprav v číselnících.
- Definice procesu údržby, definice vlastníka a ostatních rolí.
- Revize monitoringu, nastavení monitoringu.
- Podílí se na přípravě školících materiálů a definici obsahu školení.
- Spolupodílení se na tvorbě a změny v dokumentaci.
- Podílení se na tvorbě *test cases*.
- Analytická podpora během testů.

14.5.5 ECM Solution architekt

ECM Solution architekt je osoba, která udává, na strategické úrovni, další rozvoj ECM služeb. Mezi kompetence ECM architekta spadá:

- Rozhoduje o architektuře a budoucím vývoji ECM služeb.
- Má v kompetenci kapacity systémů.
- Vytváří strategické dokumenty pro ECM služby.
- Podílí se na vývoji a standardizaci ECM služeb.
- Podílí se na vývoji infrastruktury pro ECM služby.

14.5.6 ECM Strategy lead (Manažer Kompetenčního centra)

Strategy lead je osoba v roli vedoucího manažera kompetenčního centra. Má odpovědnost za dění v centru a pravomoci nad ostatními členy. Mezi kompetence ECM Strategy lead spadá:

- Koordinuje strategické kroky v kompetenčním centru.
- Prioritizuje projekty, na kterých se kompetenční centrum podílí.
- Prioritizuje a plánuje další rozvoj kompetencí osob.
- Stanovuje standardy doručování ECM služeb, resp. kompetencí.
- Reportuje aktuální stavy portfolia projektů.

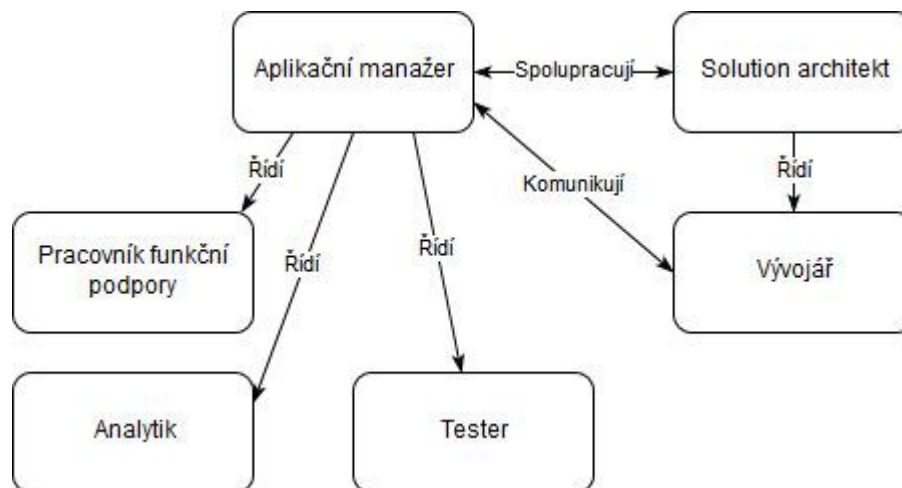
14.6 Základní popis vztahů mezi rolemi

Základní popis vztahů mezi jednotlivými rolemi je podkladem pro budoucí organizační strukturu a komunikační pravidla, viz Obrázek 13: Základní popis vztahů mezi rolemi.

Manažer bude zodpovědný za řízení. Bude koordinovat komunikaci na všechny ostatní úrovně, včetně dodavatelů a business.

Aplikační manažer bude zodpovědný za minimalizaci doby řešení chyb na produkci a bude zajišťovat komunikaci směrem na uživatele. V jeho zodpovědnosti bude prioritizace a kategorizace chyb.

Aplikační manažer má liniově podřízené pracovníky funkční podpory, projektově role analytika a testera. Solution architekt řídí projektově vývojáře. Role analytik, tester a vývojář mají své liniové manažery. Následující obrázek obsahuje popis vztahů mezi rolemi.



Obrázek 13: Základní popis vztahů mezi rolemi

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

14.7 Shrnutí kapitoly

V této kapitole byla definována mise, vize a poslání kompetenčního centra. Bylo přistoupeno k dotřídění a vyhodnocení požadavků na centrum, zároveň bylo definováno

několik oblastí požadavků, které vyplynuly z prvotní analýzy. Vyhodnocení bylo provedeno jak z pohledu Banky, tak z pohledu kompetenčního centra. Tímto byla situace vyhodnocena ze všech zúčastněných stran.

Požadavky byly shrnuty do základních oblastí (viz kapitola 14.4 Shrnutí požadavků) a nastíněn přenos informací ze vstupů do výstupů kompetenčního centra.

Následně bylo přistoupeno k definování a popisu rolí s jejich kompetencemi. Poté byly popsány základní vztahy mezi osobami, které budou v modelu fungování transformovány do organizační struktury kompetenčního centra.

Touto kapitolou vznikla celková koncepce kompetenčního centra, se kterou bude dále pracováno jak v návrhu modelu fungování, tak v dalším rozvoji nad rámec této diplomové práce.

15 Navrhovaný model fungování kompetenčního centra

15.1 Začlenění ECM kompetenčního centra v Bance

Na organizačním schématu, které obsahuje Příloha 1: Začlenění ECM kompetenčního centra do Banky, je znázorněno začlenění kompetenčního centra do Banky. Podstatnou skupinou jsou interní zákazníci. O naplnění jejich potřeb a očekávání se na Business straně stará Aplikační manažer ve spolupráci s ECM Analytiky a na straně IT Aplikační inženýr (s kolegy spolupracujícího útvaru).

Na schématu jsou zobrazeny jednotlivé útvary a role kompetenčního centra. Zároveň jsou vyšrafovány i ostatní spolupracující útvary a role, které budou kooperovat s ECM kompetenčním centrem.

Ve schématu jsou použity názvy rolí, které jsou uvedeny v kapitole 15.3 Role a jejich náplň agendy.

15.2 High-level složení kompetenčního centra

15.2.1 Master steering comitee ECM (MSC)

Hlavním poradním a rozhodovacím orgánem bude Master Steering Comitee (MSC) ECM. Komise bude složena z hlavních *stakeholderů* z řad Businessu a IT, složení bude proměnlivé a bude záviset na aktuálně řešených oblastech. V tabulce níže jsou uvedeni navrhovaní stálí členové.

Mezi hlavní očekávané projednávané body bude zpravidla patřit:

- Plánování rozpočtu na další kalendářní rok.
- Průběžná kontrola plnění schváleného rozpočtu.
- Incidenty – výskyt, rozsah, dopad na SLA a průběh incidentů za předchozí období.
- Projednávání požadavků na úpravu systému.
- ECaR – stav, čerpání rozpočtu.
- Další dle aktuálních potřeb.

15.2.2 Expertní skupina

Pro ECM služby bude vytvořena pracovní expertní skupina složená ze zástupců Businessu a IT (viz Příloha 1: Začlenění ECM kompetenčního centra do Banky), kteří se budou přímo podílet na správě aplikace. Hlavním úkolem této skupiny bude zajistit, resp. naplnit očekávání interních klientů (koncových uživatelů systému).

Expertní skupina bude naplňovat své úkoly především díky:

- Komunikací s interním zákazníkem.
- Zjišťováním potřeb koncových klientů, sběr BRQ.
- Rozvojem systému s ohledem na potřeby klientů.
- Prioritizací požadavků.
- Nacenením (odhad nákladů) požadovaných úprav systému.
- Předkládáním požadavků na MSC.
- Participací na schválených úpravách systémů.

15.2.2.1 Složení expertní skupiny

Expertní skupina představuje základní nositele kompetencí. Skládá se z managementu, business a IT strany.

15.2.2.1.1 Management

Management obsahuje roli:

- ECM Strategy lead (Manažer kompetenčního centra)

15.2.2.1.2 Business strana

Business strana obsahuje role:

- Aplikační manažer (AM)
- ECM Analytik (BUSS BAN)
- Business architekt (BAR)
- ECM Specialista funkční podpory (FUP)

15.2.2.1.3 IT strana

Business strana obsahuje role:

- Aplikační inženýr (AE)
- ECM Administrátor (ADM)
- Solution architekt (SAR)
- ECM Developer (DEVe)
- Tester (TES)
- ECM Technických architekt (ITA)
- ECM Specialista aplikační Podpory (SUP)

Zejména pro potřeby rozvoje aplikací budou nezbytné další role. Tyto role mohou a nemusí být součástí expertní skupiny. S největší pravděpodobností součástí expertní skupiny nebudou a budou poptány v rámci Banky, dle potřebné alokace. Bude se jednat zejména o role:

- Interní IT
 - Test factory
 - Test manažer/Test koordinátor
 - Testeři

- Vývoj
 - Backend developer
 - Frontend developer
- PM Pool
 - Projektový manažer (PM)
 - ECaR koordinátor

15.3 Role a jejich náplň agendy

Předpokládané obsazení rolí a kompetencí pracovníků (hlavních odpovědností) v rámci kompetenčního centra je uvedeno v následující tabulce. Zároveň je uvažována skutečnost, že konkrétní osoby, kterým budou přiřazeny role v kompetenčním centru, mohou být z části alokovány na jiném projektu v rámci Banky. Role jsou rozděleny dle příslušnosti na BUS, IT a koncového uživatele ECM

15.3.1 Management

V následující tabulce (viz Tabulka 2: Role a jejich náplň agendy – Management) jsou uvedeny role alokované v kompetenčním centru ze strany managementu.

Tabulka 2: Role a jejich náplň agendy – Management

Role	Hlavní zodpovědnosti
ECM Strategy lead (Manažer Kompetenčního centra)	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership • Management kompetenčního centra • Komunikace za kompetenční centrum v rámci Banky • Koordinace strategických kroků v kompetenčním centru • Prioritizace projektů, na kterých se kompetenční centrum podílí • Prioritizace a plánování dalšího rozvoje kompetencí osob • Reportování • Správa a schvalování ITIM rolí, dozoruje využívání ITIM rolí v souladu s vnitřními předpisy • Stakeholder management

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

15.3.2 Business

V následující tabulce (viz Tabulka 3: Role a jejich náplň agendy – Business) jsou uvedeny role alokované v kompetenčním centru ze strany businessu.

Tabulka 3: Role a jejich náplň agendy – Business

Role	Hlavní zodpovědnosti
Aplikační manažer (AM)	<ul style="list-style-type: none"> • Návrh a participace na dlouhodobých i krátkodobých projektech, odpovědnost za konzistentnost rozvoje vůči strategii • Analýza a vyhodnocení efektivity ECM nástrojů (aplikační) • Vývoj ECM nástrojů <ul style="list-style-type: none"> ○ drží vývojový plán

Role	Hlavní zodpovědnosti
	<ul style="list-style-type: none"> ○ navrhuje drobné i strategické změny • Spolupráce na aktivitách projektových dodávek (aplikační vývoj) • Podpora koncovým uživatelům <ul style="list-style-type: none"> ○ řešení incidentů dle supportního modelu ○ sběr požadavků ○ pravidelné hodnocení zpětné vazby od uživatelů – odezva systému ○ uživatelský komfort a problémy s používáním nebo s chybějícími funkcionalitami • Zajišťuje komunikaci s uživateli, pro interního klienta vystupuje v roli SPOCa • Účastní se aktivit spojených s change managementem a incident managementem • Správa školení a školitelů <ul style="list-style-type: none"> ○ participace na tvorbě školicích materiálů ○ přítomnost na školení ○ sběr ○ vyhodnocení zpětné vazby ze školení ○ provádí školení uživatelů s aplikací při změně aplikace, nenahrazuje metodická školení, zaučení nových zaměstnanců v týmech apod. • SPOCing na trase BUS, IT + dodavatelé <ul style="list-style-type: none"> ○ SLA ○ <i>budgeting</i> ○ <i>supportní</i> model apod. • Správa budgetu – plánování a čerpání budgetu ve spolupráci s IT. Optimalizace budgetu dle aktuálních možností a potřeb <ul style="list-style-type: none"> ○ MSC budget ○ provozní náklady ○ licence apod. • Správa dokumentace, provozních předpisů a manuálů <ul style="list-style-type: none"> ○ příručky ○ FAQ, aj. • Správa a definice alokačních klíčů • Je gestorem číselníků přímo vázaných na aplikaci • Správa a schvalování ITIM rolí, dozoruje využívání ITIM rolí v souladu s vnitřními předpisy • Účastní se aktivit spojených s release management • Validuje BRQ set spolu s BAR • Správa servisní smlouvy (validace SLA) • Nese odpovědnost za provedení UAT testů, koordinuje UAT testy spolu s interním klientem (pokud se podílí na testech), akceptuje <i>test cases</i>, akceptuje dodávku na základě provedených testů • Release a change management • Prioritizace požadavků • Servisní smlouva • Licenční management • Stakeholder management • Správa číselníků • Komunikace mezi obchodními útvary, reprezentace ECM v rámci Bankovní skupiny, hledání vhodných procesů pro implementaci –

Role	Hlavní zodpovědnosti
	<p>definice způsobu prezentace útvarům, návržení procesu pravidelné komunikace s uživateli</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tvorba zadání na úpravu systému • Zajištění školení pro uživatele • Řízení přístupů do aplikace • Definice procesu aktualizace a správy dokumentace
ECM Analytik (BUSS BAN)	<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba zadání na úpravu systému • Analytická spolupráce na aktivitách projektových dodávek (nové procesy nebo modifikace stávajících) • Podílí se na tvorbě <i>test cases</i>, poskytuje analytickou podporu během testů • <i>High-level</i> mapování a popis procesů vhodných pro integraci • Mapování systémů vhodných pro integraci • Analýza a návrh AS-IS a TO-BE procesů pro implementaci <ul style="list-style-type: none"> ○ analýza procesu zůstává v kompetenci procesních analytiků, kteří předávají procesní analýzu ○ vstupem pro BAN je zpracovaná procesní analýza od vlastníka procesu, resp. procesního analytika ○ BAN vyhodnocuje vhodnost procesu pro ECM a BPM ○ navrhuje úpravu procesu, aby ho bylo možné efektivně transformovat do ECM a BPM ○ výstupem BAN je analýza TO-BE procesu v ECM a BPM, včetně návrhu obrazovek a <i>flow</i> procesu, identifikace dopadů do číselníků (CST i interní číselníky BPM) • Analýza a vyhodnocení efektivity procesů – na žádost vlastníka procesu, resp. procesního analytika pomáhá definovat metriky procesu a poskytne data pro naplnění metrik • Spolupráce na tvorbě nebo aktualizaci vnitřních předpisů <ul style="list-style-type: none"> ○ odpovědnost za správu (vytváření a aktualizace) vnitřních procesů je ponechána současným vlastníkům. ○ vystupuje pouze v roli poradní na žádost vlastníka. • Akceptace funkční specifikace • Podílí se na definici monitoringu pro business • Spolupráce s metodiky v oblasti nasazení nové verze tiskopisu <ul style="list-style-type: none"> ○ integrace na KOFAX ○ změny na formulářích • Analytická podpora při řešení incidentů • Navrhuje úpravy v číselnících (jako součást analytického výstupu) • Podílí se na definici rolí a oprávnění (jako součást analytického výstupu) • Podílí se na přípravě školících materiálů a definici obsahu školení • Podpora koncových uživatelů – analytická podpora v případě řešení komplikovanějšího problému • Spolupodílí se na tvorbě, navrhuje změny v dokumentaci <ul style="list-style-type: none"> ○ uživatelská příručka ○ FAQ atd. • Tvorba zadání na úpravu systému • Aktualizace podkladů pro školení – tvorba školících materiálů • Správa Core dokumentace <ul style="list-style-type: none"> ○ uživatelská příručka

Role	Hlavní zodpovědnosti
	<ul style="list-style-type: none"> ○ FAQ • Testing • <i>High-level</i> mapování a popis procesů vhodných pro integraci • Mapování systémů vhodných pro integraci • Akceptace funkční specifikace od dodavatele, údržba funkční specifikace • Profylaxe
Business architekt (BAR)	<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba business strategie, mise a cílů, návrh dlouhodobých i krátkodobých projektů, odpovědnost za konzistentnost vývoje vůči strategii • Mapování konkurenčních nástrojů (<i>anti-vendorlocking</i>) • Udržování strategie rozvoje v maximální možné univerzálnosti • Kontrola dodržování bezpečnostních politik banky, řídicí akty (BCP apod.), • Eliminace rizik, spolupráce s auditem, posílí se na naplňování případných auditních opatření • Sledování vývoje legislativy v dané oblasti, vyhodnocování dopadu na aplikaci • Spolupodílení se na definici metrik pro měření efektivity • Poskytnutí <i>high-level</i> seznámení s aplikací při komunikaci mezi obchodními útvary • Reprezentace ECM v rámci Bankovní skupiny • Definování BRQ set • Analyzování a vyhodnocování efektivity procesů
ECM Specialista funkční podpory (FUP)	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktní osoba pro interní uživatele v oblasti podpory • Koordinace řešení otevřených incidentů s vysokou prioritou, v rámci pravidelných jednání na MSC bude informovat o posunu řešení <ul style="list-style-type: none"> ○ vznik problému ○ oprava chyby v rámci release, aj. • Informování o počtu, závažnosti, způsobu či fázi řešení každého incidentu v rámci měsíčních MSC (vždy za předchozí období) • Individuální přístup k incidentům, ve spolupráci se zainteresovanými osobami (AE, AM, dodavatel aj.) bude hledáno nejvhodnější řešení • Zodpovědnost za tvorbu a aktualizaci SLA • Bude přebírat všechny požadavky od helpdesku určené pro kompetenční centrum • Bude řešit incidenty funkčního charakteru • Kontaktování uživatele pro vysvětlení, doplnění informacím k incidentům • Zajištění komunikace na business a dodavatele • Zajištění předání chyb na technickou podporu • Zajištění interní opravy vybraných chyb • Správa všech chyb • Správa všech změnových požadavků a zajištění jejich zpracování • Stanovení a zrušení <i>workaroundu</i> v případné spolupráci s dodavatelem • Předávání vyřešených incidentů zpět na helpdesk

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

15.3.3 IT

V následující tabulce (viz Tabulka 4: Role a jejich náplň agendy – IT) jsou uvedeny role alokované v kompetenčním centru ze strany IT.

Tabulka 4: Role a jejich náplň agendy – IT

Role	Hlavní zodpovědnosti
Aplikační inženýr (AE)	<ul style="list-style-type: none"> • SPOC pro AM na BUS straně • Je vlastníkem aplikace na IT straně a má komplexní znalost funkčnosti a integrace aplikace do celého prostředí • Může naplňovat roli Service ownera (SO) a to tam, kde není naplněna pozicí IT Service ownera • Bude provádět analytickou činnost při hledání a odstraňování chyb v aplikaci (Incident management) • Je-li v roli SO, bude navrhovat systémová řešení při drobném vývoji a při odstraňování chyb aplikace • Bude konzultovat a přebírat práci od vývojových týmů (interních i externích) • Podílí se na akvizčním procesu v rámci projektů a drobného vývoje • Bude se účastnit change managementu • Zajistí vendor management (vlastnictví servisních smluv a udržování vztahu s dodavatelem na servisní úrovni) • Pokud to není zajištěno jinak – pro spravované aplikace zajišťuje případný nákup smluvené licenční a servisní podpory • Stará se o životní cyklus aplikace (EOS/EOL) • Bude spravovat dokumentaci k aplikaci • Z hlediska provozu aplikace vystupuje jako prostředník mezi IT a businessem, v případě krize je kontaktem pro business SDO • Zajistí ze své strany podklady pro plánování <i>budgetu</i> MSC • Zajistí potřeby technického <i>upgrade</i> na spravovaných komponentách (např. končící podpora, aj.), o čemž v dostatečném předstihu informuje a konzultuje s AM
ECM Administrátor (ADM)	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za DEV prostředí • Odpovědnost za INT prostředí • Nasazování aplikace na DEV a INT • Tvorba provozní dokumentace • Infrastrukturní L3 support ECM a BPM <ul style="list-style-type: none"> ○ Bude provádět analytickou činnost při hledání a odstraňování chyb v infrastruktuře systému (Incident management) ○ Bude navrhovat systémová řešení při odstraňování chyb v infrastruktuře systému (Problem management) • Bude komunikovat s dodavateli při řešení incidentů a požadavků
ECM Solution architekt (SAR)	<ul style="list-style-type: none"> • Působí jako prostředník mezi BUS a IT pro definice TO-BE modelu • Finalizace datového modelu (určení datových typů) • Spolupráce s BUS (definice TO-BE modelu) • L3 aplikační <i>support</i> ECM a BPM

Role	Hlavní zodpovědnosti
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bude provádět analytickou činnost při hledání a odstraňování chyb v aplikaci (Incident management) ○ Bude navrhovat systémová řešení při drobném vývoji a při odstraňování chyb aplikace ● Komunikace s dodavateli při řešení incidentů a požadavků ● Poskytování podpory AM při jednání s potencionálními zákazníky <ul style="list-style-type: none"> ○ zhodnocením požadovaného řešení po technické stránce a naceněním dané služby ● Poskytování konzultace pro navrhovaná vylepšení ze strany BUS vlastníka ● Zodpovědný za tvorbu Funkční specifikace
ECM Developer (DEVe)	<ul style="list-style-type: none"> ● Vývoj nových procesů podle TO-BE modelů ● Spolupráce a koordinace s dodavatelským vývojovým týmem ● Bude zodpovídat za tvorbu technické specifikace ● Je zodpovědný za tvorbu a aktualizaci instalační příručky ● Provádění Unit testů ● L3 aplikační <i>support</i> ECM a BPM <ul style="list-style-type: none"> ○ Bude provádět analytickou činnost při hledání a odstraňování chyb v aplikaci (Incident management) ○ Bude navrhovat systémová řešení při drobném vývoji a při odstraňování chyb aplikace ● Komunikace s dodavateli při řešení incidentů a požadavků
Tester (TES)	<ul style="list-style-type: none"> ● Odpovědnost za exekuci testů ● Příprava <i>test cases</i> ● Příprava a revize testovacích dat ● Reportování výsledků testů ● Zadávání a <i>update</i> incidentů v HP QC ● Eskalace nevyřešených incidentů
ECM Technických architekt (ITA)	<ul style="list-style-type: none"> ● Návrh IT datového modelu, diagramu nasazení a diagramu komponent ● Odpovědný za IT definice TO-BE modelu ● Poskytování konzultací pro navrhovaná vylepšení ze strany IT vlastníka ● Zodpovědný za tvorbu technické specifikace
ECM Specialista aplikační podpory (SUP)	<ul style="list-style-type: none"> ● Odpovědnost za ACC a PROD prostředí ● Bude provádět zásahy v Admin konzoli ● Nasazování aplikace na ACC a PROD ● Zodpovědnost za aktuálnost provozní dokumentace ● Proaktivní a rutinní spuštěných procesních instancí ● L2 <i>support</i> ECM a BPM <ul style="list-style-type: none"> ○ u přidělených požadavků a incidentů bude provádět kontrolu přiřazení kategorie, priority, úplnost poskytnutých informací ○ analýza a řešení požadavků a incidentů ○ zakládání požadavků, incidentů a souvisejících incidentů, problémů a požadavků na změnu ○ eskalace na L3 <i>support</i> ○ vytváření záznamů do znalostní databáze ● Přebírání chyby od funkční podpory

Role	Hlavní zodpovědnosti
	<ul style="list-style-type: none"> Oprava chyby v rámci podmínek stanovených v <i>supportní</i> smlouvě Předávání opravy na funkční podporu

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

15.3.4 Alokace kapacit pro jednotlivé role

V následující tabulce (viz Tabulka 5: Alokace kapacit) je naznačena odhadovaná potřebná kapacita zdrojů.

Tabulka 5: Alokace kapacit

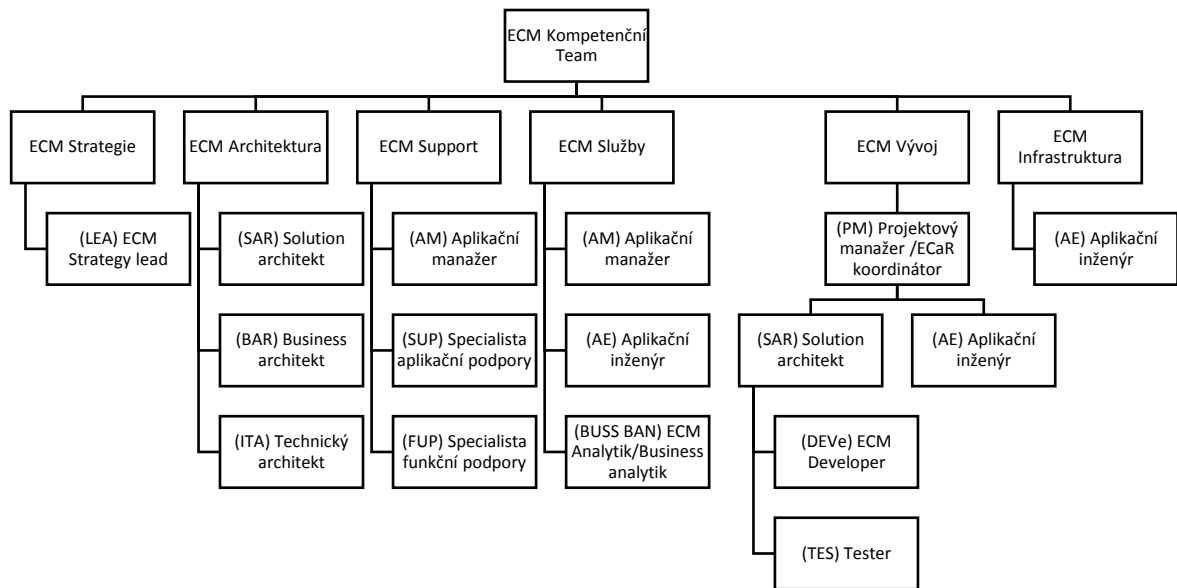
	Role	FTE alokace interních kapacit
Business	ECM Strategy lead (LEA)	1,0
	Aplikační manažer (AM)	1,0
	ECM Analytik (BUSS BAN)	1,0
	Business architekt (BAR)	0,8
	ECM Specialista funkční podpory (FUP)	1,0
IT	Aplikační inženýr (AE)	0,6
	ECM Administrátor (ADM) (DEV, DEV/INT)	0,6
	Solution architekt (SAR)	1,0
	ECM Developer (DEVe)	0,5
	Tester (TES)	0,5
	ECM Technický architekt (ITA)	1,0
	ECM Specialista aplikační podpory (SUP)	1,0

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

15.4 Organizační struktura

Organizační struktura bude reflektovat modely fungování kompetenčního centra a předpokládané obsazení lidskými zdroji. Předpokladem je udržet organizační strukturu kompaktní a flexibilní.

Na následujícím diagramu (viz Obrázek 14: Organizační struktura kompetenčního centra) je zobrazena navrhovaná organizační struktura z *high-level* pohledu.



Obrázek 14: Organizační struktura kompetenčního centra

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

15.5 Finance

15.5.1 Rozpočet

Rozpočet na provoz a úpravy systémů ECM bude držen v rámci MSC. MSC skupina se bude typicky zabývat dvěma hlavními oblastmi týkající se budgetu:

- Plánování rozpočtu:
 - na následující kalendářní rok bude probíhat standardně během 3Q roku předcházejícího, s ohledem na další činnosti v bance.
 - Aplikační manažer bude předkládat výčet zamýšlených/očekávaných úprav systémů v položce „plánovaná maintenance“.
 - Aplikační inženýr následně doplní úpravy systému za oblast IT (zpravidla technického charakteru) a nacení všechny položky (s případnou konzultací u dodavatele). Zároveň předloží aplikačnímu manažerovi návrh potřebných MDs pro oblast „neplánované maintenance“ s rozpadem po jednotlivých položkách.
- Čerpání rozpočtu:
 - bude projednáváno na pravidelných měsíčních jednáních v rámci MSC.

15.5.2 Předpokládaná struktura rozpočtu

V následující tabulce (viz Tabulka 6: Předpokládaná struktura rozpočtu) je znázorněna předpokládaná struktura rozpočtu s ohledem na předpokládané činnosti⁶.

Tabulka 6: Předpokládaná struktura rozpočtu

Druh	Popis
Produkce	Náklady za provoz hardwaru (servery, databáze, síťové služby, infrastruktura, aj.), produkční náklady
Servisní smlouva	Smlouva s dodavatelem o podpoře aplikací (L4), <i>main-tenance</i> aplikací
Licence	Nákup nových licencí, obnova licencí
Plánovaná main-tenance	Konkrétní požadavky na úpravu aplikací, plánované úpravy (požadavky předkládá a plánuje zvláště IT a Business)
Neplánovaná main-tenance	Řešení incidentů, konzultace, analýzy, dokumentace, aj.

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

15.5.3 Alokace nákladů

V rámci přijímaných (ze strany IT) a poskytovaných (interním klientům) služeb, bude vznikat potřeba transferu (přeúčtování) nákladů mezi jednotlivými entitami, útvary a nákladovými středisky. Veškeré náklady, které bude IT fakturovat Business straně, budou ze 100 % hrazeny z rozpočtu Banky. Přeúčtování nákladů od jiných entit, kterým budou ECM služby poskytovány uvnitř skupiny, bude určeno dle množství využívaných služeb a časové vytíženosti.

ABC model (model vnitřní alokace nákladů) není v době zpracování diplomové práce nastaven a nelze jej nastavit bez projednání napříč organizací. Jeho podoba bude zpřesňována v čase.

⁶ V tabulce nejsou uvedena na přání organizace spolupracující na vzniku diplomové práce konkrétní finanční vyčíslení.

15.6 Servisní a licenční management

15.6.1 Servisní smlouvy

Rozsah a podmínky spolupráce s jednotlivými dodavateli nástrojů pro provozování ECM služeb budou standardně pokryty servisními smlouvami. V této kapitole jsou naznačeny klíčové aspekty smluv a skutečností, které by měly být pomocí smluv ošetřeny.

- Definování kompetentních osob na straně dodavatele a straně Banky.
- Definování rozsahu podpory a konkrétních SLA např.:
 - Plná podpora: 5 dní x 8 hodin (pondělí–pátek, 9:00–17:00)
 - Dostupnost: 98,50%
 - Čas na znovu zprovoznění: 4 hodin
 - Čas *hardware* odpovědi: 2-5 sec
- Komunikace ohledně výpadků služeb
- Komunikace při incidentu

15.6.2 Licenční management

Oblast licenčního managementu bude zřejmě definována ze strany dodavatelů. Typicky je třeba zajistit vhodný počet licencí pro provoz aplikací, v kombinaci s výkonem procesorů serverů, na kterých budou aplikace provozovány (U některých typů aplikací nebude tedy klíčový počet uživatelů, ale *hardware* výkon).

15.7 Kontrolní mechanismy řízení financí a smluv

Z povahy kompetenčního centra budou existovat různé přístupy pro čerpání budgetu v rámci provozu služeb (*maintenance, development*). Rozdílný přístup je dán charakterem požadavků a jejich začlenění dle typu rozpočtu. Obecně je možné vycházet z níže uvedené tabulky, viz Tabulka 7: Kontrolní mechanismy řízení financí a smluv.

Tabulka 7: Kontrolní mechanismy řízení financí a smluv

Druh	Popis	Podmínky čerpání rozpočtu
Produkce	Náklady za provoz <i>hardware</i> (servery, databáze, síťové služby, infrastruktura, aj.), produkční náklady	Čerpání bude probíhat automaticky bez součinnosti MSC. IT bude fakturovat na měsíční bázi, věcnou správnost a úhradu bude standardně zajišťovat Bankovní controlling.
Servisní smlouva	Smlouva s dodavatelem o podpoře aplikace (L4), <i>maintenance</i> aplikace	IT bude fakturovat bez součinnosti MSC. Čerpání „předplacených“ MDs dodavatele bude v kompetenci Aplikačního manažera na kon-

		zultace a drobný vývoj. Čerpání MDs IT stranou bude podléhat schválení Aplikačního manažera.
Licence	Nákup nových licencí, obnova licencí	Nákup bude podmíněn schválením na MSC.
Plánovaná maintenance	Konkrétní požadavky na úpravu aplikací, plánované úpravy (požadavky předkládá a plánuje zvláště IT a BUS)	Čerpání prostředků (MDs IT a peníze dodavatelé) bude možné výhradně po odsouhlasení konkrétního <i>change</i> .
Neplánovaná maintenance	Řešení incidentů, konzultace, analýzy, dokumentace, aj. (IT MDs)	Čerpání v závislosti na potřebách provozu systému, bez předchozího schválení.

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

15.8 Komunikační plán Aplikačních manažerů

Předpokládaný komunikační plán reflektuje zažité zvyklosti v Bance a navazuje na předpokládanou organizační strukturu. Kompetenční centrum ECM je postaveno na poskytování klíčových ECM služeb. Ty mají v gesci jednotliví Aplikační manažeři, proto se tento komunikační plán věnuje právě komunikaci na úrovni aplikačních manažerů. Aplikační manažer zajistí komunikaci směrem ke stakeholderům dle tabulky níže, viz Tabulka 8: Komunikační plán aplikačních manažerů.

Tabulka 8: Komunikační plán aplikačních manažerů

Aktivita	Popis	Frekvence	Forma	Stakeholder
Reporting SLA a INC	Přehled o plnění SLA parametrů	1x měsíčně za předchozí období	Osobně (BUS MSC <i>meeting</i>)	B-3 / teamleader
			Písemně (e-mail)	B-2 B-3 / teamleader
	Přehled o vzniklých INC a způsobu jejich řešení		Osobně (BUS MSC <i>meeting</i>)	B-3 / teamleader
INC handling	Informace o vzniklých	Obratem	Písemně (e-mail)	B-3 / teamleader
		Dle potřeby	Telefonicky	Power user

	INC a způsobu jejich řešení			End user
Novinky / Rozvoj	Informace o plánovaném rozvoji systému a nových verzích	1x měsíčně	Osobně (BUS MSC meeting)	B-3 / teamleader
		Dle potřeby	Písemně (e-mail, web)	B-2 B-3 / teamleader
Školení	Příprava, zajištění a organizace školení	Dle potřeby	Osobně	Interní lektor
Školící materiály / uživatelské příručky	Dostupnost materiálů v aktuální podobě	Vždy	Písemně (web)	Interní lektor Power user End user
FAQ a doporučení	Výčet nejčastějších dotazů a odpovědí, způsob řešení běžných problémů	Vždy	Písemně (web)	Power user End user

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

15.9 Drobný vývoj a rozvoj ECM služeb

Vývoj v aplikaci s ohledem na rozsah (náklady, MDs, dopady do externích dalších systémů) lze realizovat projektovou nebo neprojektovou dodávkou. V případě většího rozsahu dodávky bude respektován release management Banky, viz kapitola 9.2 Release a deployment management. Samostatnou kapitolu vývoje tvoří opravy zjištěných produkčních chyb.

Následující tabulka (viz Tabulka 9: Vývoj a rozvoj ECM služeb) shrnuje jednotlivé předpokládané typy změnového řízení.

Tabulka 9: Vývoj a rozvoj ECM služeb

Typ změnového řízení	Popis
Projektové	<ul style="list-style-type: none"> • Plánované výdaje • Aktivita většího rozsahu než neprojektově • Přidělen projektový manažer • Vlastní rozpočet mimo MSC
Neprojektové (ECaR)	<ul style="list-style-type: none"> • Plánované výdaje • Změny menšího rozsahu (do 300.000 CZK, jeho ekvivalentu v MDs či kombinaci)
Oprava incidentů	<ul style="list-style-type: none"> • Neplánované výdaje

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

15.9.1 Dodání rozvojových služeb

Na základě zvyklostí Banky a předpokládanému fungování kompetenčního centra ECM, byl nadefinován obecný proces pro dodání vývojových a rozvojových ECM služeb. Tento proces se týká jak projektových, tak neprojektových dodávek.

Proces zachycuje Obrázek 6: Release a deployment management, viz kapitola 9.2 Release a deployment management.

15.10 Test management

Oblast testování je plně v gesci Aplikačního manažera. Druhy testů jsou rozděleny dle typu dodávky na testování v rámci běžných změnových řízení a projektové dodávky.

- Požadavky na regresní testy obecně:
 - Aplikační manažer bude zodpovědný za tvorbu, aktualizaci a provedení regresních testů.
 - Regresní testy budou prováděny vždy při nasazení *change* aplikace.
 - Bude prováděno na akceptačním prostředí Banky, cílem bude prověřit, zda nasazením nové změny nedošlo k chybě na stávajících (již implementovaných) funkcích.
- Požadavky ECM regresní testy:
 - Testování všech hlavních funkcí aplikace.
 - Prověření směřování implementovaných procesů (tvorba a update test case).
 - Testování specifik aplikace.

15.10.1 Neprojektová dodávka

Aplikační manažer ve spolupráci s koordinátorem neprojektové dodávky zajistí testování v akceptačním prostředí banky (v případě běžných změnových řízení). V roli Test manažera bude logicky vystupovat Aplikační manažer, který zajistí tvorbu a exekuci *test cases* (ať už regresních, funkčních atd.) ve spolupráci s Business analytiky, kteří budou zodpovědní za otestování procesů E2E.

15.10.2 Projektová dodávka

V případě projektových dodávek bude alokován Test manažer. V případě, že se testování Aplikační manažer ani ECM Analytik neúčastní, AM validuje testovací scénáře.

Nástrojem pro podporu UAT bude zpravidla využíván HP Quality Center. V QC budou evidovány všechny testovací scénáře pro INT i ACC prostředí. Způsob zápisu bude předem odsouhlasen s Test manažerem, který bude zodpovědný za vytvoření testovacích scénářů. Teprve po úspěšné protestovanosti na integračním prostředí (ze strany IT) bude možné systém nasadit do akceptačního prostředí. Následně AM zajistí organizaci a exekuci testingu koncovými uživateli. Výsledky testů, včetně založení defektů zajistí AM. Bude v úzkém kontaktu s Test manažerem, který bude koordinovat řešení založených defektů a nasazování oprav (během servisních oken definovaných release kalendářem Banky, viz kapitola 9.2 Release a deployment management).

15.10.3 Profylaxe

Pro předcházení vzniku incidentů na ECM službách a pro účely monitoringu stavu aplikací budou implementovány nástroje pro akceptační a produkční prostředí. Výběr těchto nástrojů bude upřesněn v čase.

15.11 Support a Incident management

15.11.1 Incident management

Incident management bude proces zaměřený na rychlé odstranění závad na systémech bez hledání a řešení příčiny závady. Přístup k řízení incidentů na systému se bude odvíjet od definovaných standardů platných v prostředí Banky, a bude doplněn o specifika předmětné aplikace.

Základní koncept jednotného přístupu k incident managementu pro ECM služby je popsán detailně v kapitole 15.11.2 Support management.

15.11.1.1 Prioritizace incidentů

Klíčovým rysem procesu incident managementu bude řešení incidentů v pořadí dle priority stanovené na základě důležitosti ohrožených služeb IT, resp. na základě uzavřených SLA, což v důsledku znamená, že zdroje IT jsou prioritně alokovány na závažnější výpadky před méně významnými.

Pro kategorizaci incidentů bude využita metodika Helpdesku IT, kdy incidenty nabývají priority 1 až 6. Parametry, které ovlivňují hodnotu priority, jsou urgence a dopad. Z těchto hodnot bude stanovena výsledná priorita.

- Urgence:
 - Vysoká: neexistuje žádná alternativa, obchodní aktivity nemohou být jinak provozovány.
 - Střední: existuje alternativa.
 - Nízká: není urgentní.
- Dopad:
 - 1 - je ovlivněn celý chod Banky, např. celá centrála, všechny pobočky, bankomaty, služba Internetového bankovníctví / služba BusinessBankingu. Kolaps některého z centrálních systémů banky.
 - 2 - dopad se týká několika malých nebo středních útvarů, nebo jednoho velkého útvaru. Další možný dopad v této kategorii může být na pobočky, bankomaty nebo na hlavní funkce Internetového bankovníctví či služby BusinessBankingu.
 - 3 - skupina uživatelů, např. jeden menší útvar nebo pobočka.
 - 4 - ovlivněn je zadavatel, individuální incidenty na lokálních stanicích, např. selhání HW, uživatelského přístupu do systému.

15.11.1.2 Stavový diagram řešení incidentů v rámci kompetenčního centra

Kompetenční centrum přebere incident a zaeviduje ho. U změnového požadavku bude uvedeno, že se jedná o změnový požadavek a bude předán na business.

Vysvětlující poznámky ke stavovému diagramu (viz Obrázek 15: Stavový diagram řešení incidentů):

- Stav zaparkováno:
 - U incidentů je předpoklad, že může potencionálně dojít k časové prodlevě kvůli chybě jiných aplikací nebo libovolné třetí strany, kterou kompetenční centrum nemůže ovlivnit.
 - Tento stav umožňuje incident zaparkovat.
- Stav odpovězeno
 - V případě rychlého vyřešení pracovníkem funkční podpory (telefonická odpověď).



Obrázek 15: Stavový diagram řešení incidentů

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

15.11.2 Support management

15.11.2.1 Režim podpory

Helpdesk bude dostupný dle aktuálně platných pravidel. Funkční podpora bude dostupná v režimu 5 x 8, tzn. v pracovní dny 9-17 hod (viz kapitola 15.6 Servisní a licenční management). Technická podpora (L3) bude dostupná dle *supportní* smlouvy (viz kapitola 15.6.1 Servisní smlouvy).

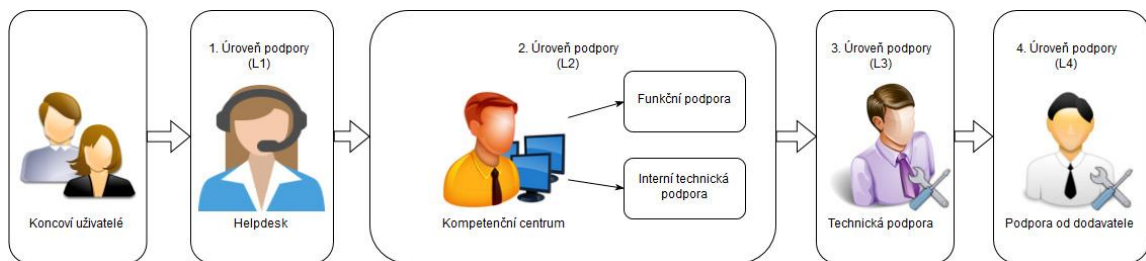
15.11.2.2 Model podpory

Podpora (Support) uživatelů bude probíhat dle níže uvedeného schématu, viz Obrázek 16: Základní schéma úrovní podpory, bude tedy využit standardní *supportní* model uplatňovaný v Bankovním prostředí s přihlédnutím ke specifikům aplikace. Tento detailní model podpory vychází z obecné koncepce podpory, viz kapitola 14.3.2.2 Support, resp. Obrázek 11: Schéma podpory v rámci kompetenčního centra.

Každý incident, který bude předán podpoře, bude označen jako chyba nebo změnový požadavek. Tento stav se může změnit. Změnový požadavek nebude dále zpracováván v rámci podpory, ale předán na business.

- L1 support: Helpdesk:
 - Helpdesk přijme požadavek nebo chybu.

- Helpdesk bude postupovat dle předem definovaného manuálu, který bude obsahovat zejména typizované incidenty a způsob jejich řešení.
- Helpdesk bude delegovat incidenty neobsažené v příručce (doplněný o všechny potřebné náležitosti) na funkční L2 support v rámci kompetenčního centra ECM.
- L2 support: nasměrování Helpdeskem dle charakteru incidentu:
 - IT provoz
 - Definované požadavky, budou řešeny interními vývojáři a nebudou předávány na dodavatele.
 - Business Aplikační manažer
 - V případě, že se bude jednat o vývoj na straně dodavatele, bude tento incident delegován na technickou podporu L3.
- L3 support:
 - IT aplikační inženýr
 - IT development
- L4 support:
 - Externí podpora od dodavatele



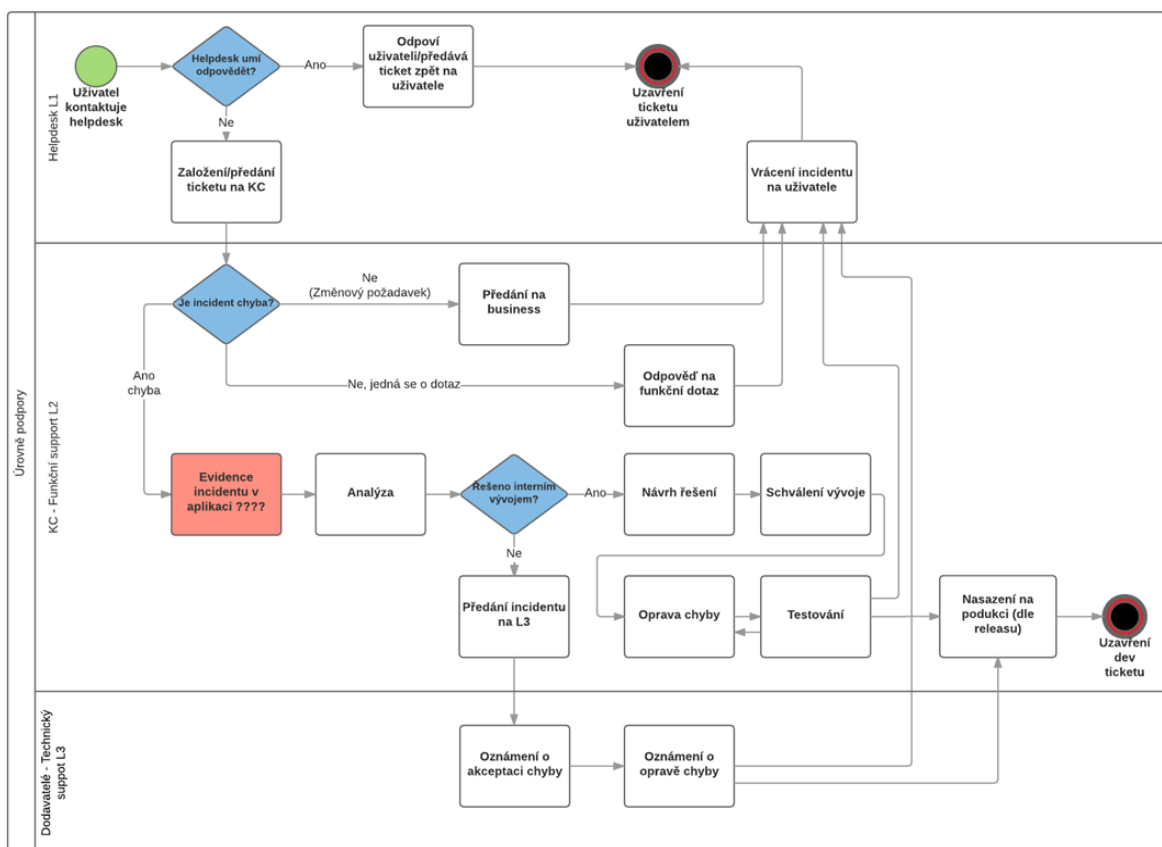
Obrázek 16: Základní schéma úrovní podpory

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

15.11.2.3 Základní proces podpory

Helpdesk bude představovat první kontakt uživatele s podporou. Pracovníci *helpdesku* budou řešit pouze incidenty, ke kterým budou mít dostatečné znalosti. Všechny ostatní incidenty budou předány na kompetenční centrum na funkční podporu. Pracovník funkční podpory bude používat stejnou aplikaci jako *helpdesk*, odpovědi budou zapisovány k incidentu, případně komunikovány telefonicky s uživateli za účelem vysvětlení či doplnění informací. Incident bude vrácen zpět na *helpdesk*, *helpdesk* předává na uživatele. Pokud není možné chybu na úrovni funkční podpory vyřešit, je evidována v aplikaci pro správu chyb a poté bude předána na interní technickou podporu nebo na externího dodavatele.

Pokud bude nahlášený incident ohodnocen jako změnový požadavek, bude tento incident v aplikaci uzavřen, uživatel bude informován, že se jedná o změnový požadavek. Tento změnový požadavek bude předán na business prostřednictvím helpdesku. Na rozhodnutí, zda se jedná o změnový požadavek, se bude podílet také zástupce business. Až po dohodnutí, zda incident je změnový požadavek, bude incident předán na business (viz Obrázek 17: Základní proces podpory).



Obrázek 17: Základní proces podpory

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

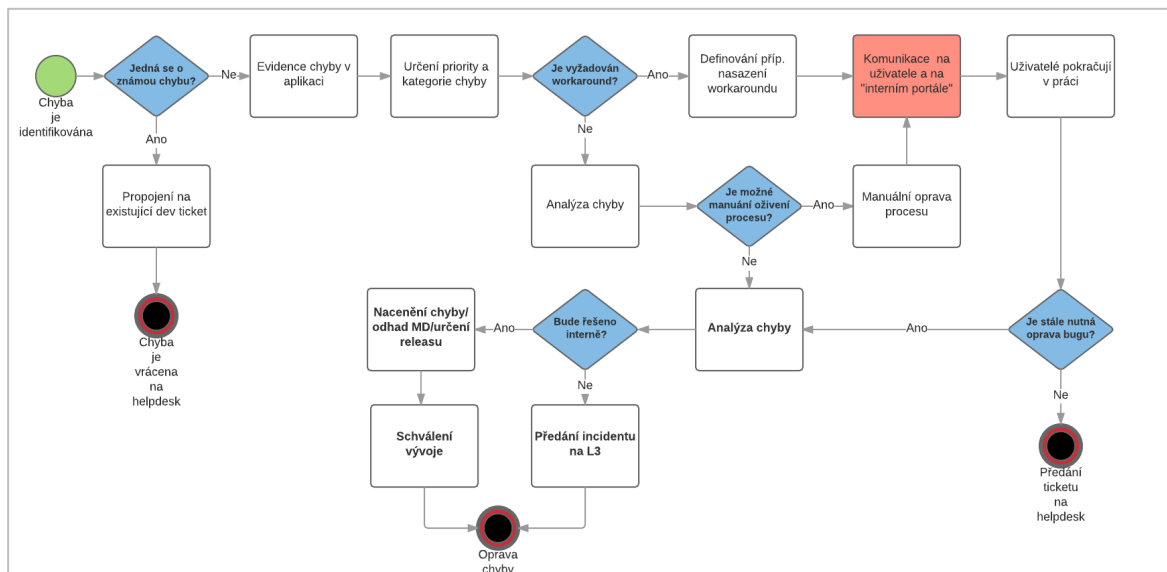
15.11.2.4 Proces analýzy chyby

Po převzetí incidentu od helpdesku, jeho akceptaci a identifikaci, že incident je chyba, bude tato chyba evidována v aplikaci, ve které se budou spravovat všechny chyby a změnové požadavky v rámci kompetenčního centra. V případě, že chyba byla již evidována, bude předána zpět na *helpdesk*. Helpdesk předá na uživatele s informací, že se jedná o duplicitu.

Chyba bude dále v kompetenčním centru kategorizována a určena prioritou opravy. Pokud bude vyžadován *workaround*, bude v rámci kompetenčního centra, případně ve spolupráci s dodavatelem a business, nalezeno řešení (změna procesu případně vývoj a nasazení *workaroundu*).

Další možností opravy chyb bude manuální oživení procesů na produkčním prostředí. Toto bude v gesci Aplikačního manažera, případně pracovníka funkční podpory. Chyba bude uzavřena a předána zpět na *helpdesk*. V případě velkého množství spadlých procesů bude nalezeno technické řešení (např. skripty) pro obnovu procesu v rámci interního vývoje.

Pokud chybu nebude možné interně opravit, bude předána na technickou podporu dle podmínek domluvených s jednotlivými dodavateli (viz Obrázek 18: Proces analýzy chyby).

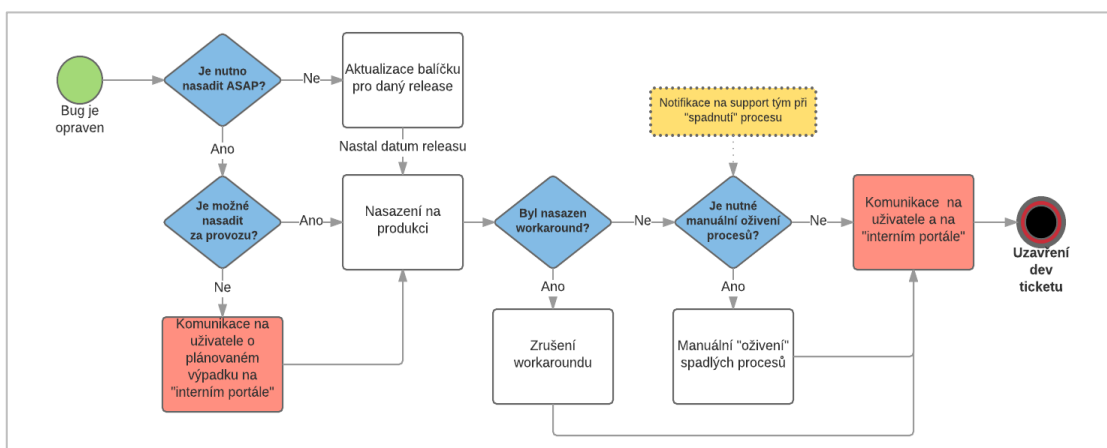


Obrázek 18: Proces analýzy chyby

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

15.11.2.5 Proces nasazení opravy chyby na produkční prostředí

Po opravení chyby (*bugu*) bude určeno, jestli je opravu nutno nasadit okamžitě (ASAP), případně jestli je možné nasadit opravu za provozu daného systému. Dojde k přípravě opravného balíčku pro nejbližší release, nebo k okamžitému nasazení na produkci. Pokud byl nasazen dočasný *workaround* dojde k jeho odstranění, případně dojde k manuálnímu oživení procesů na produkčním prostředí. Veškeré změny by měly být komunikovány s klíčovými *stakeholders*, až do uzavření procesu nasazení opravy chyby na produkční prostředí (viz Obrázek 19: Proces nasazení opravy chyby na produkční prostředí).



Obrázek 19: Proces nasazení opravy chyby na produkční prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

15.12 Komunikace mezi uživateli

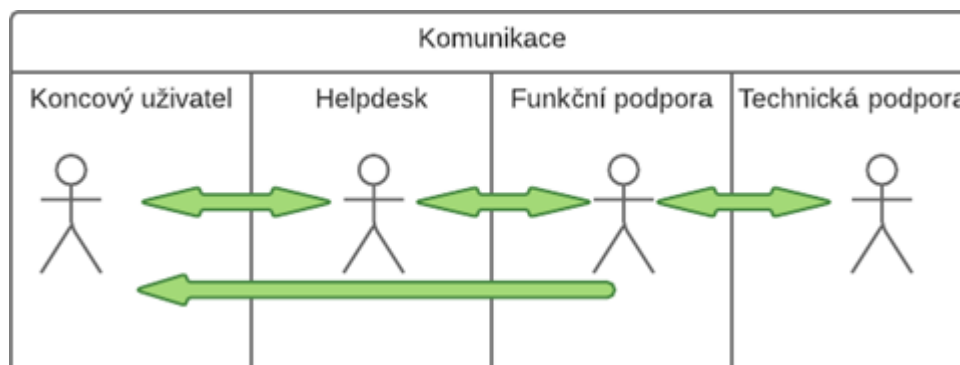
15.12.1 Běžná komunikace

- Uživatelé budou informováni o:
 - Plánovaných výpadcích na produkci.
 - Neplánovaných výpadcích na produkci.
 - Známých chybách, kdy je dopad na běžnou pracovní činnost uživatele.
 - *Workarounds* (náhradním řešení, které jim umožní pokračovat v práci).
 - Nasazených opravách, které jsou relevantní pro koncové uživatele.

15.12.2 Incident komunikace

Komunikaci zachycuje Obrázek 20: Komunikace mezi uživateli a úrovní podpory. Komunikaci lze shrnout do několika základních bodů:

- Koncoví uživatelé kontaktují vždy pouze Helpdesk L1.
- Pracovníci funkční podpory L2 budou kontaktovat koncové uživatele v případě potřeby dalších informací k hlášenému incidentu.
- Pracovníci technického supportu L3 nebudou komunikovat s koncovými uživateli, v případě potřeby upřesnění bude probíhat komunikace s L2, který zajistí kontakt s koncovými uživateli.



Obrázek 20: Komunikace mezi uživateli a úrovní podpory

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

15.13 Job rotation, rozvoj a vzdělávání osob v rámci kompetenčního centra

Požadavek na interní *job rotation* (viz kapitola 14.3.1.3 Job rotation, rozvoj a vzdělávání osob v rámci kompetenčního centra), byl po konzultaci s Bankou částečně přesunut

do gesce Bankovního HR. HR dokáže zajistit pomocí úpravy svých stávajících HR programů efektivnější job rotation v rámci kompetenčního centra, než kdyby byly tyto kompetence přesunuty např. na manažera.

Úprava stávajících HR programů bude spočívat v:

- úpravě kritérií hodnocení zaměstnanců v rámci kompetenčního centra,
- přidání manažera kompetenčního centra do hodnotícího procesu,
- specifikování rolí v kompetenčním centru z HR pohledu.

15.14 Propagace kompetenčního centra

Požadavek na propagaci kompetenčního centra (viz kapitola 14.3.1.4 Propagace kompetenčního centra) byl v rámci Banky prodiskutován a jeho realizace bude převedena do samostatného interního projektu, které zajistí Bankovní oddělení PR.

Po úspěšné realizaci projektu bude odpovědná osoba za interní propagaci kompetenčního centra manažer. Ten bude postupovat dle výstupů z projektů a dalších doporučených kroků ze strany PR oddělení.

15.15 Reporting

Oblast reportingu je definována *high-level* pohledem z toho důvodu, že Banka má v oblasti reportingu poměrně jasně dané interní procesy.

Standardně bude report obsahovat několik základních informací:

- Kolik je aktuálně chyb.
- V jakých stavech jsou chyby.
- O jaký typ chyb se jedná.
- Přehled chyb za určité období v jednotlivých stavech.
- Doba řešení jednotlivých chyb za dodavatele.

15.16 Shrnutí kapitoly

Tato kapitola popisuje konkrétní model fungování kompetenčního centra ECM služeb v Bance. Jedná se o návrh běžného chodu centra na základě přechozích kapitol. Jsou zohledněny jak používané systémy, viz kapitola 0

Projekty a služby programu Paperless, tak navrhnutá koncepce celého centra, viz kapitola 14 Návrh koncepce kompetenčního centra v Bance.

Po definování lidských zdrojů a jejich začlenění do struktury Banky, je přistoupeno k definování náplně agendy jednotlivých rolí. Je popsána organizační struktura kompetenčního centra. Byl nastíněn přístup k plánování financí, *budget*, předpokládané struktuře rozpočtu a expertní určení alokací nákladů.

Poté bylo přistoupeno k problematice servisních smluv pro zajištění bezproblémového chodu spravovaných IT systémů.

Následně byly definovány kontrolní mechanismy kompetenčního centra a komunikační plán.

Samostatná podkapitola byla věnována drobnému vývoji a dalšímu směřování ECM služeb spolu s definováním požadavků.

Další podkapitola je věnována incident managementu, resp. *supportnímu* submodelu fungování kompetenčního centra spolu s prioritizací incidentů.

Další subkapitola obsahuje popis běžné komunikace kompetenčního centra s interními zákazníky a dodavateli.

16 Souhrn práce

16.1 Splnění cílů práce

16.1.1 Analýza bankovního sektoru a Banky

Účel tohoto cíle představuje především pochopení bankovního sektoru, ve kterém vzniká diplomová práce, jeho významu a vymezení oproti ostatním sektorům. Po představení bankovního sektoru byla Banka podrobena analýze, v maximálním možném rozsahu, který zároveň uspokojuje požadavek na zachování anonymity, viz kapitola 1 Bankovní společnost. Touto analýzou se podařilo přiblížit čtenáři fungování společnosti v rozsahu nutném pro kontext této diplomové práce. Rozsah analýzy lze najít i v nastínění struktury sítí a dceřiných společností bankovní skupiny. Pochopení skupiny jako celku je klíčové pro definování všech oblastí, kde budou poskytovány budoucí služby kompetenčního centra. Touto analýzou bankovního sektoru a Banky byl splněn první cíl.

16.1.2 Analýza bankovní dokumentace pro ECM služby

Cílem analýzy bankovní dokumentace bylo objasnění problematiky zpracování bankovních dokumentů. Po definování pojmu dokument byl objasněn zásadní rozdíl v chápání a řízení dokumentů, které se promítají do bankovní dokumentace. Řízení životního cyklu dokumentů tvoří nedílnou součást obsahu ECM služeb. Byla zanalyzována problematika požadavků na dokumenty, jejich zpracování, archivace, kategorizace a v neposlední řadě objasněna provázanost na právní normy. Zároveň byl splněn druhý cíl zadání v celém rozsahu.

16.1.3 Analýza IT technologií a metod digitalizace bankovní dokumentace

V analýze IT technologií byl kladen důraz na technologie využívané při zpracování bankovní dokumentace. Kromě ujasnění pojmů ECM (viz kapitola 4.1 Enterprise Content Management (ECM)) a BPM (viz kapitola 4.2 Business Process Management (BPM)), tedy klíčových technologií pro budoucí centrum, bylo zanalyzováno využití digitalizace dokumentů do ECM systémů. Po představení myšlenky digitalizace (viz kapitola 5 Digitalizace bankovní dokumentace), bylo zanalyzováno technologické řešení a jeho aplikace na různé typy dokumentů (viz kapitola 10 Digitalizace bankovní dokumentace v Bance). Z autorova pohledu je zásadní pochopit provázanost dokumentů, IT technologií a technologií digitalizace pro pochopení obsahu náplně a činností, resp. znalostních kompetencí v budoucím kompetenčním centru. Tímto byl splněn třetí cíl.

16.1.4 Analýza současného stavu ECM služeb

Účelem tohoto cíle bylo především zanalyzovat současný stav ECM služeb a jejich pozici v programu Paperless (viz kapitola 11 Paperless v Bance). Byla demonstrována provázanost služeb na projekty v programu Paperless a jejich dopady do kompetenčního centra. Zároveň touto analýzou byla uzavřena technická obsahová náplň centra. Čtenáři tak vznikla konkrétní představa o technologických činnostech centra. Tímto byl splněn cíl čtvrtý ze zadání.

16.1.5 Analýza kompetenčních center

V analýze kompetenčních center byl kladen důraz na pochopení významu a obsahu kompetenčních center (viz kapitola 7 Kompetenční centrum). Vzhledem k velmi měkkému tématu, různým způsobům výkladů a implementace, byly zvoleny k analýze základní oblasti, které jsou společné pro všechna centra. Byly vyzdvihnuty podstatné a klíčové skutečnosti jako pilíře kompetenčních center (viz kapitola 7.8 Klíčové pilíře kompetenčního centra pro Banku), styly kompetenčních center (viz kapitola 7.9 Styly kompetenčních center) a v neposlední řadě několik základních modelů kompetenčních center (viz kapitola 7.10 Modely kompetenčních center).

V další části analýz center bylo přistoupeno ke zkoumání metodiky implementace kompetenčních center od firmy IBM (viz kapitola 7.11 Teoretická implementace kompetenčního centra). Nutno podotknout, že stejně jako v případě samotného tématu kompetenčních center ani metodika neobsahuje konkrétní závěry a rady, jak postupovat při implementaci kompetenčního centra v bankovní sféře. Přesto bylo vyzdvihnuto několik podstatných skutečností a doporučení v oblastech strategie, dodávání služeb a infrastruktury (viz kapitoly 7.11.2.1 Strategie, 7.11.2.2 Dodání služeb a 7.11.2.3 Infrastruktura), které se dají použít při vytváření centra pro Banku. Tímto byl zároveň splněn pátý cíl zadání v celém rozsahu.

16.1.6 Analýzy a návrh koncepce Kompetenčního centra

K části analýz kompetenčního centra pro Banku byl zvolen dvojí analytický přístup. Situační analýza budoucího centra v kultuře Banky a Funkční analýza z pohledu požadavků na centrum.

16.1.6.1 Situační analýza

Situační analýza obsahuje stručnou historii prací v aktivitách založení kompetenčního centra. Tato historie byla použita jako určité *lessons learned* z minulých let, zároveň byly identifikovány skutečnosti, kterým je vhodné předcházet (viz kapitola 12 Situační analýza kompetenčního centra pro Banku). V situační analýze je zahrnut i top management a jeho požadavky na centrum, z předchozích let se ukázalo, že vhodná komunikace s managementem je oblast, která byla dříve podceňována (viz kapitola 12.2 Požadavky top managementu). Následovala současná situační analýza business a IT částí Banky, stejně jako aktuální stav podporovaných služeb.

16.1.6.2 Funkční analýza

Ve funkční analýze požadavků bylo realizováno množství rozhovorů se zainteresovanými osobami, stejně jako zanalyzovány materiály uvolněné Bankou. Na tomto základě byly identifikovány základní oblasti funkčních požadavků (viz kapitola 13 Analýza požadavků a náplně činnosti pro kompetenční centrum v Bance).

16.1.6.3 Vyhodnocení požadavků a Návrh koncepce

Po definování všech požadavků byla definována mise, vize a poslání kompetenčního centra (viz kapitola 14.1 Definování mise, vize a poslání). Byly vyhodnoceny oblasti funkčních požadavků se zohledněním provedené situační analýzy a navržena koncepce v přístupu k jednotlivým oblastem (viz kapitola 14.3 Vyhodnocení požadavků a náplně činnosti pro kompetenční centrum v Bance). Oblasti požadavků byly dále rozloženy do klíčových bodů (viz kapitola 14.4 Shrnutí požadavků). Na závěr byla sepsána předběžná koncepce agendy kompetenčního centra. Tímto byl splněn šestý bod zadání v celém rozsahu.

16.1.7 Specifikace modelu fungování kompetenčního centra

V části navrhnutého modelu fungování byly zohledněny všechny předchozí analýzy a poznatky, resp. výstupy z nich. Model pokrývá oblasti potřebné pro provoz kompetenčního centra na denní bázi, které nejsou pokryty v interní metodice Banky.

Model definuje začlenění kompetenčního centra do struktury Banky (viz kapitola 15.1 Začlenění ECM kompetenčního centra v Bance). Navrhuje přístupy v oblasti lidských zdrojů od složení expertní skupiny, business i IT v rámci centra, přes definici jednotlivých rolí a odpovědností, alokací, po detailní popis klíčových rolí (viz kapitola 15.3 Role a jejich náplň agendy).

Dále je definována vhodná organizační struktura s ohledem na kulturu organizace a očekávané fungování centra (viz kapitola 15.4 Organizační struktura).

Model dále obsahuje přístup k řízení financí v rámci centra, jako budget, strukturu rozpočtu a alokaci nákladů (viz kapitola 15.5 Finance).

Dalšími klíčovými oblastmi je koordinace dodavatelů a s tím spojené servisní smlouvy (viz kapitola 15.6 Servisní a licenční management). Kontrolní mechanismy v rámci centra (viz kapitola 15.7 Kontrolní mechanismy řízení financí a smluv), komunikační plán aplikačních manažerů (viz kapitola 15.8 Komunikační plán Aplikačních manažerů).

Klíčovou oblastí je i drobný vývoj ECM služeb (viz kapitola 15.9 Drobný vývoj a rozvoj ECM služeb) a související model podpory služeb (viz kapitola 15.11 Support a Incident management).

Na závěr modelu fungování je představen komunikační model s běžnými uživateli a dodavateli (viz kapitola 15.12 Komunikace mezi uživateli) a oblast reportingu (viz kapitola 15.15 Reporting).

V návrhu modelu fungování jsou obsaženy procesní návrhy důležitých procesů v rámci kompetenčního centra a jejich integrace v rámci banky (viz kapitoly 15.11.2.3 Základní proces podpory, 15.11.2.4 Proces analýzy chyby, 15.11.2.5 Proces nasazení opravy chyby na produkční prostředí atd.)

Návrhem tohoto modelu vzniká vysoce komplexní materiál pokrývající celou problematiku kompetenčního centra v Bance, zároveň tím byl splněn v celém rozsahu sedmý bod zadání.

Splněním všech stanovených cílů zadání bylo naplněno i celé zadání této diplomové práce.

16.2 Zhodnocení přínosu práce

Znalost problematiky ECM služeb je dnes díky moderním trendům na vzestupu, tato práce se však věnuje méně známé oblasti kompetenčního centra, které poskytuje kompetence ve formě ECM služeb. Téma kompetenčních center je všeobecně méně známé a to především z důvodu správného a konkrétního uchopení pro dané potřeby. Propojení ECM služeb spolu s kompetenčním centrem činí tuto práci pro Banku velmi přínosnou.

Jeden z hlavních přínosů této diplomové práce je detailní a velmi kvalitní analýza a vyhodnocení požadavků na kompetenční centrum v rámci Banky (viz kapitola 13 Analýza požadavků a náplně činnosti pro kompetenční centrum v Bance).

Dalším neméně důležitým přínosem je navrhnutí koncepce a modelu fungování kompetenčního centra (viz kapitoly 13 Analýza požadavků a náplně činnosti pro kompetenční centrum v Bance a 15 Navrhovaný model fungování kompetenčního centra).

Touto kombinací vznikla práce, která slouží nejen jako cenný rozbor současné situace kolem kompetenčního centra v Bance, ale zároveň jako zcela konkrétní podklad pro Banku v aktivitě založení kompetenčního centra pro ECM služby.

V rámci Banky se jedná o jediný dokument věnující se tomuto tématu.

16.3 Hlavní benefity vytvoření koncepce a modelu kompetenčního centra

Hlavní benefit spočívá už v samotném zpracování problematiky kompetenčního centra, vytvoření koncepce a konkrétního modelu fungování.

Koncepce samotná udává směr a oblasti, kterými se bude centrum ubírat a poskytovat kompetence. Model fungování definuje konkrétní procesy a aktivity v rámci běžného fungování centra. Vznikl tedy podklad nejen pro definování určitých strategických kroků, ale i materiál, který lze použít v běžných činnostech.

Benefitů, které jsou spojeny s kompetenčním centrem je velké množství. Mezi základní lze zmínit úsporu času, financí, zdrojů, zvýšení kvality atd. Tyto všechny a další benefity podtrhují přínos kompetenčního centra ECM služeb pro Banku.

16.4 Zamyšlení nad dalším možným vývojem myšlenky kompetenčního centra

V této části práce nastává vhodná chvíle k zamyšlení nad dalším vývojem myšlenky kompetenčního centra.

Osobně se domnívám, že kompetenční centrum se v Bance pevně integruje do zažité struktury a stane se tak pružným a agilním centrem kompetencí v korporátní společnosti. Je otázkou času a podpory managementu do jaké míry se podaří centrum rozvíjet v definovaných oblastech. Pokud bude podpora centra alespoň na průměrné úrovni, předpokládám, že dojde do několika let k rozšíření kompetencí centra i do ostatních zemí, kde Bankovní skupina působí. Kompetenční centrum se tak stane nenahraditelným mezinárodním článkem v oblasti ECM služeb.

Dlouhodobým horizontem, v řádu desítek let, může být snaha rozšířit služby kompetenčního centra i k partnerům vyžívající různá aplikační rozhraní Banky (podpora API pro vývoj mobilních bankovních aplikací případně přímo vývojářů). Tento směr souvisí se současným trendem, kterým se ubírá bankovní IT.

Z mého pohledu bude v dnešní turbulentní době klíčové udržovat kompetence uvnitř centra. Domnívám se, že časem dojde k určité snaze získávat dodatečné kompetence i od ostatních subjektů v bankovní sféře.

Tyto názory a směry vyvozuji z mé současné znalosti popisované problematiky, z mého několikaletého působení v IT a bankovním prostředí, a to v kombinaci se získanými vysokoškolskými znalostmi.

16.5 Další možné pokračování práce

Z rozsahu zpracování této práce je zřejmé, že v práci by bylo možné pokračovat detailním plánem implementace kompetenčního centra do prostředí Banky. V tuto chvíli je plně postačující koncept a model fungování kompetenčního centra.

Další směr, kam by se práce mohla rozvíjet je technická oblast celé problematiky kompetenčního centra. Tímto je myšleno detailní zpracování používaných infrastrukturních technologií (servery, datové sklady atd.) a jejich následná optimalizace.

Závěr

Po věcné stránce, práce splňuje všechny cíle definované v zadání. Hlavní myšlenka práce dodat návrh koncepce a modelu fungování kompetenčního centra byla také splněna. Tato práce je v této chvíli jediným materiálem v rámci Banky věnujícímu se problematice kompetenčního centra ECM služeb. Lze tedy prohlásit, že bude určitě přínosná.

Zpracováním práce zároveň vzniká specifický podklad pro všeobecnou problematiku poskytování ECM služeb skrze kompetenční centra v bankovním sektoru. Práce se zaměřuje nejen na definování směru vývoje kompetenčního centra v Bance, ale zároveň definuje i model běžného fungování centra. V důsledku jde tedy o velmi kvalitní podklad, ze kterého bude vytvořeno a implementováno kompetenční centrum.

Z autorova pohledu spočívá hodnota práce především v tom, že se jedná o materiál, který bude určitě použit v reálném prostředí a na kterém bude postaveno kompetenční centrum.

Seznam použité literatury

Bankovní sektor (zaměřeno na práci s dokumenty)

1. REVENDA, Zbyněk. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-240-6.
2. KRÁKOVÁ, Andrea. *Správa a řízení dokumentace se zaměřením na archivaci dokumentů*. Praha, 2011. Diplomové práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Pavel Král.
3. VACULÍK, Josef. *Řízení dokumentace v malém nebo středním podniku*. Brno, 2008. Diplomová práce. Masarykova univerzita.
4. MACÁKOVÁ, Libuše a Olga BŘEZINOVÁ. *Mikroekonomie: základní kurs*. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010. ISBN 978-80-86175-70-6.
5. HLADÍK, René. *Ekonomie: základní kurs (pro bakalářský stupeň vysokých škol)*. 4. vyd. Ústí nad Labem: Reneco, 2013. ISBN 978-80-86563-42-8.
6. VALOŠEK, RNDr. Petr. *Firemní dokumentace* [online]. Praha, 2006 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.vkrok.com/firemni-dokumentace.php>
7. *Řízení dokumentace v malém nebo středním podniku*. Brno, 2008. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Prof. RNDr. Jiří Hřebíček, CSc.
8. *Správa a řízení dokumentace se zaměřením na archivaci dokumentů*. Praha, 2014. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.
9. KRÁKOROVÁ, Andrea. *Řízení dokumentace v malém nebo středním podniku*. Praha, 2014. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Pavel Král.
10. KUNTOVÁ, Olga a Miroslav KUNT. *Správa dokumentů v praxi spisové služby a účetnictví*. Ostrava: Montanex. ISBN 80-722-5078-7.
11. *Spisová a archivní služba ve státní správě, samosprávě a v podnikatelské sféře: aktualizované a přepracované vydání*. Praha: Linde, 1998-. ISBN 80-720-1549-4.
12. ŠPŮR, Ing. Václav. *Podniková dokumentace, oběh účetních dokladů a postup jejich zpracování, zásady archivace účetních dokladů a povinnosti insolvenčního správce toho vyplývající* [online]. Dvůr Králové, 2009 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://komora.wz.cz/sem04.pdf>

BPM a ECM

13. ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2006. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1281-4.
14. OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. V Brně: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0425-2.
15. JESTON, John a Johan NELIS. *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, c2008. ISBN 978-0-7506-8656-3.
16. SILVER, Bruce. *BPMN method and style: with BPMN implementer's guide*. 2nd ed. Aptos, Calif: Cody-Cassidy Press, 2009. ISBN 978-098-2368-114.
17. DYER, Lisa, Andrew FORGET, Fahad OSMANI a Jonas ZAHN. *Creating a BPM Center of Excellence (CoE)*. U.S.: IBM redpapers, 2013. ISBN REDP-4898-00.
18. HITPASS, Bernhard. *Business Process Management (BPM): Concepts, and how to apply and integrate it with IT*. U.S.: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2014. ISBN 978-1500540029.
19. JENKINS, Tom, Walter KÖHLER a John SHACKLETON. *ECM methods: what you need to know*. Limited ed. Waterloo, Ontario: Open Text Corporation, 2005. ISBN 978-097-3066-272.

Digitalizace

20. WIGGINS, Bob. *Effective document management: unlocking corporate knowledge*. Brookfield, Vt., USA: Gower, 2000. ISBN 05-660-8148-2.
21. NG, Kwong Bor a Jason KUCSMA (eds.). *Digitization in the real world: lessons learned from small and medium-sized digitization projects*. New York: Metropolitan New York Library Council, c2010. ISBN 978-0-615-37998-2.
22. MACKOVÁ, Alena. *Zákon o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů s komentářem: včetně souvisejících zákonů a prováděcích předpisů*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-472-7.
23. SKINNER, Chris. *Digital bank: strategies to succeed as a digital bank*. 2014. ISBN 978-981-4516-464.
24. CHARLES A. SHONIREGUN AND STEPHEN CROSIER. *Securing biometrics applications*. Online-Ausg. London: Springer, 2008. ISBN 978-038-7699-332.

Paperless Office

25. SELLEN, Abigail J. a H. R. HARPER. *The myth of the paperless office*. Cambridge: MIT Press, c2002. ISBN 978-0-262-69283-0.

Kompetenční centra

26. MARKS, Eric A. *Service-oriented architecture governance for the services driven enterprise*. Hoboken, N.J.: Wiley, c2008. ISBN 978-047-0171-257.
27. *Management information systems*. 7th. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2007. ISBN 978-007-0620-032.
28. GEORGE, Mark O. *The lean six sigma guide to doing more with less: cut costs, reduce waste, and lower your overhead*. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2010. ISBN 978-0-470-53957-6.
29. *The Economics of Integration Competency Centers* [online], 2008. Redwood City: Informatica [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: https://www.informatica.com/downloads/6839__econ__icc__wp__web.pdf
30. *Smarter Process Center Of Excellence* [online], 2016. U.S.: IBM Lab Services [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: [https://www-01.ibm.com/events/wwe/grp/grp309.nsf/vLookupPDFs/FBComunidad%20de%20Expertos%20de%20Processos%20y%20Decisiones%20de%20Negocio/\\$file/FBComunidad%20de%20Expertos%20de%20Processos%20y%20Decisiones%20de%20Negocio.pdf](https://www-01.ibm.com/events/wwe/grp/grp309.nsf/vLookupPDFs/FBComunidad%20de%20Expertos%20de%20Processos%20y%20Decisiones%20de%20Negocio/$file/FBComunidad%20de%20Expertos%20de%20Processos%20y%20Decisiones%20de%20Negocio.pdf)

Managerské rozhodování

31. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-86929-59-0.
32. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0. Efektivní rozhodování, Monika Grasseová, EDIKA
33. GROS, Ivan. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0421-8.

Strategie

34. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
35. SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
36. KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
37. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

Aplikační management

38. BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIIOVÁ. *Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0390-3.
39. KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4.
40. VLČEK, Radim. *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-164-5.

Prince 2

41. HINDE, David. *Prince2 study guide*. Hoboken, NJ: Wiley Pub., 2012.

Projektový management

42. SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.
43. NENADÁL, Jaroslav a David VYKYDAL. *Systémy managementu jakosti I*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2586-1.
44. DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-397-7.

45. KAVAN, Michal. *Projektový management inovací*. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2007. ISBN 978-80-01-03601-3.
46. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Legislativa

47. Zákon č. 97/1974 Sb., o archivnictví, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbíрка zákonů Československé socialistické republiky. 1974, Dostupný také z http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=97/1974&typeLaw=zakon&what=Cislo__zakona__smlouvy.
48. Vyhláška č. 117/1974 Sb., kterou se stanoví kritéria pro posuzování dokumentů a podrobnosti skartačního řízení. In: Sbíрка zákonů Československé socialistické republiky. 1974, Dostupný také z http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=117/1974&typeLaw=zakon&what=Cislo__zakona__smlouvy.
49. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. In: *Zákony. I/2017*. ISSN 1802-8268
50. Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů. In: Sbíрка zákonů. 23.9.2004. ISSN 9742-9780.
51. Zákon č. 56/2014 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů. In: Sbíрка zákonů. 7.4.2014. ISSN 690-693.
52. Vyhláška 645/2004 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů. In: Sbíрка zákonů. 22.12.2004. ISSN 11637-11663.
53. Vyhláška č. 259/2012 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby. In: Sbíрка zákonů. 26.7.2012. ISSN 1211-1244.
54. Zákon č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu a o změně některých dalších zákonů. In: Sbíрка zákonů a Sbíрка mezinárodních smluv. 29.6.2000, Dostupný také z http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=227/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo__zakona__smlouvy.

Seznam použitých pojmů a zkratek

Pojem, zkratka	Vysvětlení
ACC	Akceptační
ADM	ECM Administrátor
AE	Aplikační inženýr
AM	Aplikační manažer
Anti-vendorlocking	Mapování konkurenčních nástrojů
API	Application Programming Interface – pojmenování pro rozhraní, které je určené k programování aplikací.
AS-IS	Současný stav
B-2/B-1	Úrovně manažerů. 1 - označuje nejvyšší, 2 - nižší atd.
Backend	Servery apod
Back-office	Část organizace, která zajišťuje administrativní podporu
BAR	Business architekt
BarCode	Kód pro rozpoznávání
BCP	Basic Control Program
Benchmarking	Systematický proces porovnávání produktů
Best practice	Nejlepší nebo osvědčená praxe
BPM	Business Process Management
Brand	Obchodní značka
Branch	Kód označující pobočku
BRQ set	Business množina požadavků
BSI	Projekt Biometric signing implementation
BSS	Biometric signing server
Budgeting	Rozpočtování
BUS	Business
Business case justification	Fáze business návrhu – odůvodnění
BusinessBankingu	Business oblast
BUSS BAN	ECM Analytik
CAB	Change Advisory Board
Capitol	Systém na zpracování dokumentů
CMS	Content Management System
CORP (CIB, CEB)	Korporátní (Internetové bankovníctví, elektronické bankovníctví)
CST	Centrální číselníky
CUD	Projekt Centrální úložiště dokumentů
CUID	Client Unique ID
Customizovaná	Upravovatelná
DCO	Projekt Document Competence centre operations
Deployment management	Management vydání aplikace nebo software
DEV	Vývojové
DMS	Document management systems

DMS IBM FileNet	Verze DMS od firmy IBM
E2E	End to End (zpravidla pro vyjádření dodávky ke koncovému uživateli)
ECaR	Extra Catalogue Request
ECM	Enterprise Content Management
End user	Koncový uživatel
Enterprise architekturou	Celopodniková architektura
EOS/EOL	Životní cyklus aplikace Equation Operating System/End Of Life
FAQ	Frequently Asked Questions
Fingerprint	Značka "otisk"
Flow procesu	Průběh procesu
Freez	Zastavení/Zakázání
Frontend	Prostředí, které využívá uživatel
Helpdesk	Pomoc uživatelům
High-level	Z nadhledu
HP Quality Center	Software na evidenci incidentů
HR	Human resources
Change life cycle	Proces životního cyklu změny
IBM	IT firma
IBM Datacap	Nástroj pro fotografování dokumentů
ICA	Certifikační autorita
ICR	Intelligent character recognition - technika rozpoznávání ručně psaných znaků
In-house	Vlastněné společností
INT	Integrační
IT	Informační technologie
IT BAN	IT Business architekt
ITAN	ECM Technických architekt
ITIM	Systém pro správu rolí
Job rotation	Výměna pozic
JSK	Jednotná složka klienta
Know-how	Znalosti
KOFAX	Nástroj pro digitalizaci
KPI	Key performance indicators
L1/L2/L3/L4	Úrovně podpory (L-Level)
Leadership	Vůdcovství
Lessons learned	Ponaučení
Maintenance	Údržba/Provoz
MDs	Pracovní den
Meeting	Schůzka
Metadata	Data popisující souvislosti, obsah a strukturu dokumentů
MSC	Master Steering Comitee
OAPS	Obslužný systém banky
OCR	Optical Character Recognition

OMR	Optical Mark Recognition
OnDemand	Potenciál
Operation managementu	Operativní management
Paginátor	Oddělovací list
Pantonovatelných barev	Speciální druh barev vhodných pro digitalizaci
PBA	Projekt Private banking biometry
Performance reporting	Reportování o dosažených výsledcích
PM Pool	Útvar v rámci Banky zajišťující osoby pro projektové řízení
Power user	Klíčový uživatel
Privátní klíče	Privátní klíč certifikační autority
PROD	Produkční
QR kódů	Quick Response kód
RCM	Release Change Management
Regresní testy	Testování nových funkcionalit
Release	Uvolnění softwaru
RET (PBA)	Retail, Privátní bankovníctví
ROAD	Projekt zajišťující svaz dokumentace
SAR	Solution architekt
S-Cube	Klíčová bankovní aplikace pro správu uživatelů a účtů
SDLC	Systems development life cycle
SignDoc	Podepsaný dokument
SLA	Service Level Agreement
SMART	(Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely
SME (FiB)	Small and Medium Enterprise – Malé a střední podniky
SO	Service owner
SPOC	Single Point of Contact – Kontaktní osoba
Stakeholder	Zainteresovaná osoba
Steering Committee	Řídící výbor
Strategy lead	Osoba v roli vedoucího manažera
Stylus	Elektronická tužka
Support	Podpora
Teamleader	Vedoucí teamu
Test cases	Testovací případ
Test factory	Útvar v rámci Banky zajišťující testování
TIFF	Formát dokumentu
TO-BE	Budoucí stav
TSI	Projekt Time stamp implementation
Typování dat	Určování dat
UAT	User acceptance testing
UCF	Projekt Unified Client folder
VPN	Virtual Private Network
Workaroudech	Dočasné náhradní řešení

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma BPM	24
Obrázek 2: Použitelnost procesů pro BPM.....	25
Obrázek 3: Teoretický popis digitalizace bankovní dokumentace	28
Obrázek 4: Princip biometrického podepisování.....	31
Obrázek 5: Styly kompetenčních center.....	37
Obrázek 6: Release a deployment management	45
Obrázek 7: Technický popis digitalizace	49
Obrázek 8: Princip biometrického podepisování.....	54
Obrázek 9: SWOT situační analýza	61
Obrázek 10: SWOT funkční požadavky z pohledu Banky	66
Obrázek 11: Schéma podpory v rámci kompetenčního centra.....	68
Obrázek 12: SWOT funkční požadavky z pohledu interních uživatelů.....	69
Obrázek 13: Základní popis vztahů mezi rolemi	72
Obrázek 14: Organizační struktura kompetenčního centra.....	83
Obrázek 15: Stavový diagram řešení incidentů	91
Obrázek 16: Základní schéma úrovní podpory	92
Obrázek 17: Základní proces podpory	93
Obrázek 18: Proces analýzy chyby.....	94
Obrázek 19: Proces nasazení opravy chyby na produkční prostředí.....	94
Obrázek 20: Komunikace mezi uživateli a úrovní podpory	95

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: Skladba rozpoznávaných dokumentů.....	48
Tabulka 2: Role a jejich náplň agendy – Management.....	76
Tabulka 3: Role a jejich náplň agendy – Business.....	76
Tabulka 4: Role a jejich náplň agendy – IT.....	80
Tabulka 5: Alokace kapacit.....	82
Tabulka 6: Předpokládaná struktura rozpočtu.....	84
Tabulka 7: Kontrolní mechanismy řízení financí a smluv.....	85
Tabulka 8: Komunikační plán aplikačních manažerů.....	86
Tabulka 9: Vývoj a rozvoj ECM služeb.....	88

Seznam použitých grafů

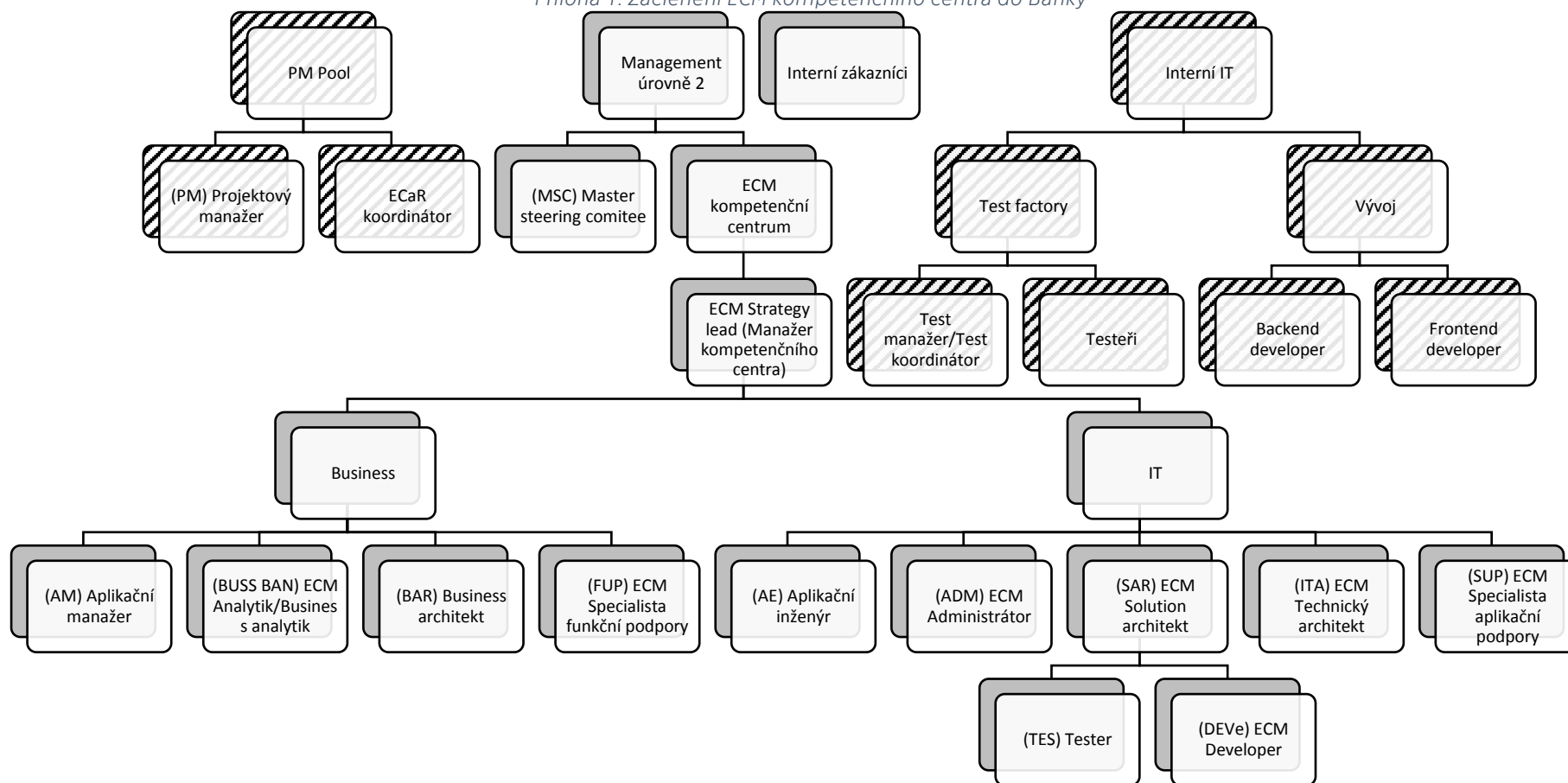
Graf 1: Počet zadaných a vyřešených incidentů	46
---	----

Seznam příloh

Příloha 1: Začlenění ECM kompetenčního centra do Banky.....	117
---	-----

Přílohy

Příloha 1: Začlenění ECM kompetenčního centra do Banky



Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Martin Křivánek

V Praze dne: 18. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/Pracoviště	Datum	Podpis