

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Projektový management projektu Digitalizace podpisů ve vybrané organizaci
Project Management of the Digitalization of Signatures in a Selected Organization

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/24

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Anna Štůlová / PEMBC05

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 15. 4. 2024, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala mé vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Velice si vážím rychlých reakcí mé vedoucí práce a její vždy konstruktivní zpětné vazby, díky níž jsem dokázala práci dotáhnout do úspěšného konce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je vytvoření projektového plánu pro projekt *Digitalizace podpisů*, který by měl částečně nahradit klasické podpisy ve vybrané organizaci. Přínosem práce pro organizaci je přehledný a ucelený projektový plán, podle kterého se projektový tým bude řídit.

2. Výzkumné metody:

Pro vypracování teoreticko-metodologické části bylo využito literární rešerše, a to jak v české literatuře, tak v zahraniční knižní tvorbě. Kromě literatury bylo pro napsání teoreticko-metodologické části práce využito relevantních internetových zdrojů. Praktická část práce byla vypracována na základě 3 hloubkových rozhovorů, které byly vedeny se 3 pracovníky organizace. Pracovníci byly vybráni podle následujících kritérií: každý z nich se podílí na projektu *digitalizace podpisů* a každý z nich je z jiného oddělení, díky čemuž dokáží pokrýt odpovědi na kritické oblasti této práce. Cíl projektu byl zpracován pomocí metody SMART, kdy cíl je specifický, měřitelný pomocí daných parametrů, přidělen odpovědnému subjektu, reálně proveditelný a časově ohraničený. Na základě informací o projektu byla vypracována Zakládací listina, která posloužila jako podklad pro vytvoření logického rámce, jehož součástí jsou přínosy projektu, výstup a klíčové činnosti v rámci realizace projektu. Hierarchická struktura prací (WBS) byla vytvořena pro demonstraci jednotlivých pracovních balíků vedoucích k naplnění cíle. Časový harmonogram projektu byl znázorněn pomocí Ganttova diagramu, včetně grafického znázornění rozsahu aktivit projektu. Možná rizika byla stanovena za pomoci metody brainstormingu, následně byla rizika ohodnocena pomocí míry pravděpodobnosti a míry dopadu. Za pomoci metody *What-if* neboli *co se stane, když*, byl následně vytvořen plán opatření. Mimo to byl vytvořen odhad nákladů, které organizace ušetří po zavedení projektu, metoda využitá pro tento odhad, byla analýza nákladů a přínosu.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem práce je projektový plán projektu *Digitalizace podpisů* pro organizaci Rittal Czech, který byl vytvořen za pomoci stanovených metod a postupů, které jsou obsaženy v teoreticko-metodologické části. Projektový plán byl vytvořen za pomoci klasických technik a agilních metod projektového řízení. Výsledkem je ucelený návrh postupu, díky kterému organizace efektivně dokončí projekt. V zahajovací fázi projektu byla vytvořena Zakládací listina projektu, v které byly vydefinovány přínosy projektu, jeho cíl, konkrétní výstup, náklady, které byly počítány v člověkohodinách, v neposlední řadě byly v rámci listiny vytyčeny hlavní milníky projektu, dále projektový tým, manažer projektu a zákazník projektu. V následné přípravné fázi projektu byl vytvořen samotný projektový plán. Jako základ pro vytvoření časového harmonogramu posloužil logický rámec, který obsahoval detailní popis výstupů projektu, cíle a klíčových aktivit. Tyto jednotlivé body byly sestaveny tak, aby z nich byla patrná logická návaznost. Následně byl vytvořen strukturovaný rozvrh prací, v rámci kterého byly vymezeny jednotlivé pracovní balíky projektu. V rámci časového harmonogramu byla vypočítána doba trvání finální implementace projektu. Celková doba implementace činí 8 týdnů a zahrnuje i časové rezervy v případě nepřítomnosti pracovníků, z toho důvodu, že implementace projektu připadá na letní měsíce a ze předpokládat, že pracovníci budou čerpat dovolenou. Součástí výzkumu bylo také vytvoření analýzy rizik, která odhalila hrozby, kterým byl následně vytvořen plán opatření, byl popsán jejich možný projev a pro případy jejich nastání byl vytvořen plán protiopatření. Za pomoci analýzy nákladů a přínosu vytvořen soupis nákladů, které jsou spojené s fyzickým podepisováním dokumentů a jejich tiskem a následným ukládáním v PDF podobě do digitálního úložiště organizace. Výsledkem této analýzy byla částka 54 797,60 Kč, kterou organizace ročně za tyto činnosti utratí. Částka by v případě realizace a implementace projektu byla uspořena a organizace by finance mohla využít v jiných oblastech. Analýzou projektového řízení bylo zjištěno, že úroveň projektové kultury v organizaci v některých aspektech dosahuje stupně „D“, nicméně svým charakterem má blíže stupni „E“. Proto byla celková projektová kultura vyhodnocena stupněm „E“.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Závěry a doporučení:

V závěru byly vyhodnoceny jednotlivé části projektového plánu a jejich přínos pro organizaci. Z výzkumu vyplynulo, že projektový plán je podstatným faktorem úspěchu projektového řízení. Organizaci je doporučeno postupovat podle navrhovaného časového harmonogramu. Bylo zjištěno, že organizace využila pro jeden z předchozích projektů MS Projects, proto se organizaci doporučuje využít navrhovaného časového plánu a implementovat ho do softwaru. Projektovému týmu se doporučuje vytvářet projektové plány všem projektům, které chce realizovat, jelikož bylo zjištěno, že projekty, které byly vedeny pomocí jasných a strukturovaných plánů dosáhly lepších výsledků. Dále se organizaci doporučuje pečlivě opatřit rizika, která byla v této práci vytyčena. Případná opatření byla v práci popsána a pro organizaci byl vytvořen plán, jak daná rizika opatřit a v případě jejich nastání byl pro organizaci vytvořen plán nápravných akcí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projekt, projektový management, projektové řízení, digitalizace, digitalizace podpisů, prostý elektronický podpis, nekvalifikovaný elektronický podpis, logický rámec projektu, implementace projektu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the bachelor thesis is to create a project plan for the digitalization of signatures project, which should partially replace traditional signatures in the selected organization. The benefit of the thesis for the organization is a clear and comprehensive project plan that the project team will follow.

2. Research methods:

For the development of the theoretical-methodological part, literary research was utilized, both in Czech literature and in foreign book sources. In addition to literature, relevant internet sources were used for writing the theoretical-methodological part of the work. The practical part of the work was elaborated based on 3 in-depth interviews conducted with 3 employees of the organization. The employees were selected according to the following criteria: each of them is involved in the digital signature project and each of them is from a different department, which enables them to cover responses to critical areas of this work. The project goal was formulated using the SMART method, where the goal is specific, measurable using given parameters, assigned to a responsible entity, realistically achievable, and time-bound. Based on project information, a Project Charter was developed, which served as a basis for creating a logical framework, including project benefits, outputs, and key activities within the project implementation. The Work Breakdown Structure (WBS) was created to demonstrate individual work packages leading to goal fulfillment. The project schedule was depicted using a Gantt chart, including its graphical representation of the project's activity scope. Potential risks were identified using brainstorming method, followed by risk assessment using the likelihood and impact rating. A plan of actions was subsequently created using the What-if method. In addition, an estimate of the costs that the organization would save after the project implementation was created, and the method used for this estimate was the cost-benefit analysis.

3. Result of research:

The result of the work is the project plan of the Digitalization of Signatures project for the organization Rittal Czech, which was created using established methods and procedures outlined in the theoretical-methodological section. The project plan was developed using both traditional project management techniques and agile methods. The outcome is a comprehensive procedure proposal, which enables the organization to effectively complete the project. In the project initiation phase, a Project Charter was created, defining the project benefits, objectives, specific deliverables, costs estimated in man-hours, main project milestones, project team, project manager, and project customer. In the subsequent project preparation phase, the project plan itself was developed. The logical framework served as the basis for creating a schedule, containing detailed descriptions of project outputs, objectives, and key activities. These elements were structured to demonstrate logical sequence. Subsequently, a structured breakdown of tasks was created, defining individual work packages of the project. The project duration was calculated within the project schedule. The total implementation time is 8 weeks, including time reserves for employee absence, as the project implementation coincides with the summer months when employees are expected to take vacation. The research also included a risk analysis, identifying threats, for which a mitigation plan was developed, describing their potential impact, and outlining countermeasures. Using cost-benefit analysis, a list of costs associated with physical document signing, printing, and subsequent storage in PDF format in the organization's digital repository was compiled. The analysis revealed that the organization spends 54,797.60 CZK annually on these activities. If the project is realized and implemented, this amount would be saved, allowing the organization to allocate finances to other areas. The analysis of project management identified that the level of project culture in the organization reaches level "D" in some aspects, but by its nature is closer to level "E". Therefore, the overall project culture was evaluated as level "E".

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Conclusions and recommendation:

In conclusion, individual parts of the project plan and their contribution to the organization were evaluated. The research indicated that the project plan is a significant factor in the success of project management. It is recommended that the organization follow the proposed schedule. It was found that the organization has used MS Projects for one of its previous projects, therefore, it is recommended that the organization utilize the proposed schedule and implement it into the software. It is recommended for the project team to create project plans for all projects they intend to undertake, as it was found that projects managed with clear and structured plans achieved better results. Furthermore, the organization is advised to carefully address the risks identified in this work. Any necessary measures were described in the work, and a plan was created for the organization on how to address these risks, along with a plan of corrective actions in case they occur.

KEYWORDS

Project, project management, project governance, digitalization, digitalization of signatures, simple electronic signature, unqualified electronic signature, project logical framework, project implementation.

JEL CLASSIFICATION

M11: Production Management - Operations Management
O22: Project Analysis
O31: Innovation and Invention: Processes and Incentives

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Anna Štůlová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC05
Téma BP:	Projektový management projektu Digitalizace podpisů ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část Projektový management, management jednotlivých fází projektu, management portfolia projektů, metodika práce3 Praktická část Charakteristika vybrané organizace, analýza stávajícího přístupu k managementu projektů v organizaci, návrhy na zlepšení, shrnutí a doporučení pro organizaci4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• DOLEŽAL, J. et al. <i>Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů</i>. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2023. 432 s. ISBN 978-80-271-3619-3.• LOCK, D. <i>Project management</i>. London and New York: Routledge, 2020. 576 p. ISBN 9781351908481.• MEREDITH, R. J., SHAFER, S. M. <i>Project Management in Practice</i>. New Jersey: John Wiley, 2020. 336 p. ISBN 9781119702962.• ŠOCHOVÁ, Z., KUNCE, E. <i>Agilní metody řízení projektů</i>. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2019. 224 s. ISBN 978-80-251-4961-4.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 1. 2024• Zpracování teoretické části do 15. 2. 2024• Zpracování výsledků do 15. 3. 2024• Finální verze do 15. 4. 2024
Vedoucí práce:	doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 23. 1. 2024

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.
Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA-
10393535
Datum: 2024.01.23 08:38:30
+01'00'

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Projektový management	3
2.1.1	Projekt	5
2.2	Rozdílné přístupy k projektovému řízení	7
2.2.1	Metoda kritické cesty	7
2.2.2	Vodopádová metoda - Tradiční metoda	8
2.2.3	Agilní metoda	9
2.3	Hodnocení projektového řízení	10
2.4	Management fází projektu	12
2.4.1	Zahájení projektu	12
2.5	Příprava projektu – projektový plán	13
2.5.1	Logický rámec	13
2.5.2	WBS – strukturovaný rozvrh prací	15
2.5.3	Analýza rizik	16
2.6	Metodika práce	18
2.6.1	Tvorba rozhovorů	19
2.6.2	Tvorba projektového plánu	20
3	Praktická část práce	22
3.1	Představení vybrané organizace	22
3.2	Představení a popis projektu	23
3.3	Analýza současného projektového řízení v organizaci	24
3.3.1	Srovnání projektového řízení projektů „Cyklo klec“ a „Migrace“	25
3.3.2	Analýza řízení podle IPMA	27
3.4	Zahájení projektu	28
3.4.1	Komunikace s vedením organizace	29
3.4.2	SMART cíle projektu	30
3.4.3	Zakládací listina	32
3.5	Příprava projektu – projektový plán	34
3.5.1	Logický rámec	34
3.5.2	Odhadovaná úspora po realizaci projektu	36
3.5.3	WBS	38
3.5.4	Časový harmonogram - Ganttův diagram	39

3.5.5 Analýza rizik	42
3.6 Návrhy a doporučení	46
4 Závěr	49
Literatura	51
Seznam příloh.....	I
Přílohy	II

Seznam zkratk

CBA - Cost-benefit Analysis (analýza nákladů a přínosů)

ČLD - člověkodny

HQ – Head Quater (centrála organizace)

HR – human resources (lidské zdroje)

EU – Evropská unie

IT – informační technologie

OM – obecný management

MS - Microsoft

PM – projektový management

SMART – metoda řízení cílů

WBS – work breakdown structure (strukturovaný rozvrh prací)

Seznam tabulek

Tabulka 1 Srovnání projektového managementu a obecného managementu

Tabulka 2 metoda SMART

Tabulka 3 Srovnání projektů „Cyklo klec“ a „Migrace“

Tabulka 4 Úrovně projektové kultury

Tabulka 5 Zakládací listina

Tabulka 6 Odhad nákladů

Tabulka 7 Ganttův diagram (A)

Tabulka 8 Ganttův diagram (B)

Tabulka 9 Analýza rizik

Seznam obrázků

Obrázek 1 Ganttův diagram

Obrázek 2 Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení projekt

Obrázek 3 Logický rámec projektu

Obrázek 4 WBS - různé typy úvodního rozpadu

Seznam grafů

Graf 1 Pět stupňů rozvinutosti projektového řízení

1 Úvod

Záměrem každé správně nastavené organizace v dnešním světě je maximalizovat svůj zisk a být co možná nejefektivnější. Cílem této práce je vytvořit projektový plán k projektu, pomocí kterého vybraná organizace bude postupovat a smysluplnými kroky jej bude naplňovat. Díky projektu, na který je projektový plán zaměřen, vybraná organizace zvýší svou efektivnost a sníží své náklady. Projektový plán bude vytvořen pro organizaci Rittal Czech, s.r.o., tato organizace v posledních letech prochází změnou z organizace fungující na bázi papírování a složitých procesů do digitální podoby. Projektový plán je zaměřen na jeden z dílčích projektů celkové digitalizace organizace a tím je *digitalizace podpisů* pracovníků organizace. Olga Cilečková (2024b) v internetovém článku na webu PwC o digitálních organizacích uvádí, že jde o organizace, které jsou připravené na jakoukoliv změnu, jsou rychle adaptivní, inovativní a flexibilní. Cílem této práce je tedy vytvořit projektový plán projektu *digitalizace podpisů*, který organizaci pomůže naplnit její vlastní cíle, pomůže zefektivnit její procesy a zároveň přinese organizaci značnou finanční úsporu.

Tato práce je zaměřena na vytvoření projektového plánu projektu *Digitalizace podpisů* pro střední organizaci, která se nepřímo věnuje projektovému managementu a jejíž součástí není projektová kancelář. O projektové kanceláři ve svém díle pojednává autor Paul J. Fielding. Autor (Fielding, 2020a, s. 24) uvádí o projektové kanceláři, že se její název v každé organizaci může lišit, v základu však tato kancelář zodpovídá za následující činnosti: definování procesů, stanovení zásad, nastínění postupů. Podle Fieldinga (2020a, s. 24) dále do agendy této kanceláře může spadat kontrola řízení, standardní nástroje, které společnost využívá, metody podávání informací, šablony, kontrolní seznamy atd. Z této definice vyplývá, že v organizaci, na kterou je tato práce zaměřená, má tyto aktivity na starost Procesní specialista, která pro práci poskytla právě zmíněné informace, aby mohl projektový plán vzniknout.

Bakalářská práce byla z velké části vypracována v organizaci Rittal Czech. Rittal (2024c) je jednou z nejuznávanějších světových organizací, které poskytují systémy chladících skříní, zabývají se automatizací a infrastrukturou v oblastech průmyslu, IT, energetiky a napájení, chlazení a servisu. Produkty a řešení organizace Rittal se v dnešní době používají takřka v každém průmyslovém odvětví po celém světě. Produkty jsou dodávány ve standardizované podobě, přizpůsobené na míru a v té nejlepší kvalitě. Jak vyplynulo z rozhovoru s HR manažerskou organizace Rittal Czech (příloha 2, 2024d): „*Rittal je předním světovým poskytovatelem řešení pro průmyslové rozvaděče, rozvodu proudu, klimatizace a IT infrastruktury, stejně jako software a služby.*“

Cílem této bakalářské práce je vypracovat projektový plán projektu Digitalizace podpisů, který spadá pod jeden hlavní projekt, a tím je celková digitalizace organizace. Projektovým manažerem projektu Digitalizace podpisů je pracovník IT oddělení, který je zodpovědný za technickou stránku projektu. Z rozhovoru s pracovníkem (IT specialista, příloha 1, 2023a), potažmo manažerem projektu vyplynulo, že na projektu dále participují dvě hlavní zodpovědné osoby, jimiž jsou: HR manažerka a Procesní specialista. HR manažerka zajišťuje část projektu týkající se komunikace se zaměstnanci. Jejím hlavním posláním v tomto projektu je informovat zaměstnance o průběhu projektu, dále zajištění právní bezúhonnosti zaměstnanců v rámci GDPR. Procesní specialista se z velké části podílí na vedení projektu. Její hlavní náplní je komunikace projektu s vedením.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na část Teoreticko-Methodologickou a na část Praktickou. V Teoreticko-Methodologické části se pojednává o projektovém řízení jako takovém, součástí této části jsou definice projektu a projektového řízení, dále jsou zde uvedeny metody projektového řízení a jeho fáze, které jsou logicky členěny. Součástí této části je metodika práce, která pojednává o tom, jak byla zpracována praktická část práce, jaké postupy

a metody byly zvoleny. Projektový plán, jakožto i cíl této práce, je součástí Praktické části, je jednou z podkapitol této části a je dále dělen na dílčí sekce. Celá praktická část je založena na informacích a dokumentech, které pro potřeby této práce poskytla organizace Rittal, ve které se projekt uskutečňuje. Značná část informací byla získána ze tří rozhovorů, které byly vedeny formou kvalitativního výzkumu. Rozhovory byly vedeny se třemi pracovníky organizace, přičemž všichni tři se podílejí na realizaci projektu *Digitalizace podpisů*.

Digitální podpisy jsou dnes již nedílnou součástí současného světa. Jak uvádí autoři (Sedláková et. al., 2021c, s. 15-18) knihy *Softwarové smlouvy*, ačkoliv stále mezi lidmi často panuje nedůvěra v digitálně podepsané smlouvy, tak české právo o této problematice již delší dobu pojednává a prakticky umožňuje podepisovat smlouvy na dálku, aniž by se smluvní strany fyzicky setkaly. Jelikož cílem této práce je vytvoření projektového plánu ve vybrané organizaci, a jde tedy i stěžejní náplní této práce, není digitálním podpisům věnována žádná konkrétní část práce. Nicméně se jedná o předmět vybraného projektu, a tak byl vypracován dokument, který o digitálních podpisech pojednává a je k nahlédnutí v sekci příloh (příloha 5, 2023f). Tento dokument byl vypracován na základě rozhovoru s pracovníkem z oddělení IT, dále na základě rozhovoru s pracovníkem z oddělení lidských zdrojů a z dokumentu, který byl pro účely této práce poskytnut od pracovnice z oddělení lidských zdrojů a organizace jej využila pro další účely spojené s projektem. Kromě toho bylo čerpáno z literárních a internetových zdrojů pojednávajících o digitálních podpisech.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato část práce seznamuje s projektovým managementem jako takovým. Definiuje samotný pojem projekt a projektový management, vytyčuje jednotlivé nedílné součásti a fáze projektového managementu. V teoretické části je dále popsán význam procesního modelu projektového řízení a jsou zde popsány jednotlivé fáze projektového řízení. Existuje mnoho rozdílných přístupů projektového řízení, v jedné z podkapitol teoretické části byly vybrány ty metody, které jsou nejhojněji využívány a byly detailně popsány. Informace obsažené v teoretické části byly čerpány z literatury a internetových zdrojů. Názory a poznatky autorů jsou v práci popsány a jsou mezi sebou porovnávány.

2.1 Projektový management

Tato část práce je rozdělena do několika podkapitol. V první podkapitole je pojednáno o projektovém managementu jako takovém. Projektový management, jakožto mladá disciplína, která se neustále vyvíjí, je v této části práce srovnána s minulostí. Jelikož neexistuje jedna konkrétní definice, která by byla vyloženě považována za správnou, je zde uvedeno více vzájemně velice podobných definic, které uvádějí uznávaní autoři knih, týkajících se projektového managementu. Na tento fakt také upozorňuje autorka Svozilová ve svém díle. Autorka (Svozilová, 2016a, s. 20) zde zdůrazňuje, že se jednotlivé definice předních světových teoretiků v mnohém liší, avšak v jádru směřují k jednomu a totéž. Autor Křivánek (2019a, s. 15) ve své knize definuje projektové řízení jako proces, během kterého organizace, potažmo jednotlivci, využívají své omezené zdroje, do kterých autor řadí i projektové týmy jako takové, a využívají je k realizaci projektů. Autor Doležal (2023c, s. 22) ve svém díle o Projektovém managementu uvádí, že projektový management je poměrně mladým oborem. Avšak upozorňuje, že se spíše jedná o samotný pojem projektový management a jeho studium, projektové řízení je v naší společnosti takřka odjakživa. O profesi projektového manažera se může dle autora (2023c, s. 22) hovořit až po druhé světové válce, nicméně z minulosti je známo mnoho akcí, které byly projektového charakteru, jako např. výstavba architektonických staveb, u kterých byla potřeba vyšší míra organizačních schopností. V tomto názoru se poněkud rozchází s autorem Křivánkem. Křivánek (2019a, s. 15), ačkoliv myšlenku Doležala nevyvrací, tak tvrdí, že projektový management není moderní disciplínou. Autor Doležal (2023c, s. 22) uvádí, že co se projektového plánování týče, v minulosti to bylo značně jednodušší. Zdroje nebyly tak omezené jako dnes a byl jich dostatek. S časem to v minulosti také nebylo tak složité, jelikož na stavbu měli v minulosti vyhrazené někdy i celá století. Dnes je tomu právě naopak, vše je vyžadováno nejlépe hned anebo minimálně co možná nejrychleji. Současná doba je dynamická, velmi rychle proměnlivá a také provázaná. Suchá léta, která znamenají špatnou úrodu se odrazí na cenách komodit takřka po celém světě, nejde jen o neúrodu jedné oblasti, což by vedlo ke zdražování cen a snížení životní úrovně obyvatel dané oblasti. Problémy jedné oblasti jsou v dnešní době problémy, které mají celosvětový dopad. Poznatky autora tedy potvrzují fakt, že se jedná o poměrně mladou disciplínu, která si právě postupem času vytvořila své hranice a svá pravidla. Autoři Dvořák a Mareček (2017a, s. 9-10) potvrzují slova Doležala. Projektový management prošel výraznými změnami a jasně se vydefinoval až na přelomu 20. a 21. století, kdy šlo pozorovat tři zásadní klíčové faktory: Neustále měnící se parametry, narůstající komplexita výstupů a prostředek plnění strategie organizace, jinými slovy projekty již nejsou jen doplňkovou disciplínou, ale staly se nástrojem pro plnění cílů organizace.

Projektový management je dnes nedílnou součástí naší společnosti. Je to praktika využívaná po celém světě. Alena Svozilová (2016a, s. 16), jakožto uznávaná autorka knihy o projektovém řízení, se s autorem Doležalem shoduje na tom, že je dnes projektový management naprosto nedílnou součástí moderního života. Projektový management je prováděn různými formami,

např. výzkum, vývoj nových předmětů, rozsáhlé stavby, různé návrhy na organizační nebo procesní změny v organizacích. Projektové řízení navíc není jen otázkou firemní nebo státní správy, zasahuje i do životů soukromých. Jako projekt se dá považovat např. i přestavba rodinného domu, nebo skupinový domácí úkol ve škole, v některých zemích jsou projekty na školách naprosto běžným výukovým standardem. Autor Doležal (2023c, s. 25) o projektovém řízení říká následující „*projektovým řízením (project management) se obecně vždy rozuměl soubor norem, doporučení a „best practice“ zkušeností popisujících, jak řídit projekt.*“. Z této definice lze usuzovat, že praktiky projektového řízení se mohou podnik od podniku lišit, a to právě na základě jejich vlastních zkušeností. Autoři Dvořák a Mareček (2017a, s. 16) ve své knize Project Portfolio Management o projektovém managementu uvádějí následující informace: projektový management je slet aktivit a úkonů, které vedou k vytvoření unikátního výstupu. Projekt by měl být vymezen časově a finančně. V souvislosti s projektovým řízením autoři (Dvořák et., 2017a, s. 16) hovoří o tzv. trojimperativu neboli trojí podmínce. Každý projekt by měl splňovat tři základní podmínky a těmi jsou:

- Kvalita
- Čas
- Náklady

Jedná se o velice podobný pohled na projektový management, který přináší autorka Svozilová. Autorka (2016, s. 17) projektový management ve svém díle popisuje jako souhrn aktivit, které spočívají v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů organizace ve vztahu s vytyčeným cílem. Autorka (Svozilová, 2016a, s. 17) dále dodává, že projektový management vychází z obecných definic managementu jako takového. Obecně by se tedy dalo o projektovém managementu říci následující: Projektový management se od jakéhokoliv jiného běžného plánování, se kterým se můžeme setkat v organizacích, liší právě tím, že je časově ohraničen a jednotlivé kroky jsou finančně definovány. Projektový management je však důležité umět odlišit od obecného managementu. Ačkoliv projektový management z obecného managementu vychází, existují mezi těmito dvěma disciplínami značné rozdíly. Tyto rozdíly přináší autoři Jack Meredith a Scott Shafer (2021a, s. 4) ve své knize Project Management in Practice, kde autoři uvádí, že každý management vyžaduje správné plánování, avšak projekty vyžadují mnohem propracovanější a detailnější plánování, jelikož právě plánování je jeho základem a celkově se dá říct, že úspěšnost projektu stojí na jeho plánování. Plánování projektu je kritické. Autoři (Meredith et., 2021a, s. 4) ve své knize demonstrují rozdíly mezi projektovým a obecným managementem, jejichž srovnání je možné vidět v tabulce 1. Autor Častorál (2017b, s. 65) naopak stále projektový management řadí do otázek obecného managementu, ačkoliv ve svém díle přiznává, že se v posledních letech tento obor značně osamostatnil, tak je dle jeho slov stále součástí obecných otázek managementu a využívá naplno veškerých druhů a fází funkcí obecného managementu. Upřesňuje, že jsou však některé tyto funkce využívány více či méně a jsou také do značné míry modifikovány.

Tabulka 1 Srovnání projektového managementu a obecného managementu

Dimenze (oblast)	Projektový management (PM)	Obecný management (OM)
Druh pracovní aktivity	Unikátní	Rutinní
Přístup managementu	Schopnost přizpůsobit se změnám	Manažování výjimkou
Plánování	Kritické	Podstatné
Plánování financí	Nový rozpočet, více rozpočtových období	Upravení rozpočtu z předchozího období

Sled činností	Musí být stanoveno	Často předem určené
Místo výkonu	Napříč organizačními jednotkami	V rámci jedné organizační jednotky
Reportovací vztahy	Neformální	Dobře definované

Zdroj: Vlastní zpracování podle Jack R. Meredith, Scott M. Shafer (2021a)

Tabulka je rozdělena do 3 sloupců, první sloupec by v doslovném překladu znamenal *dimenze*, pro tyto potřeby by se slovo dalo dále přeložit jako oblast. Zbylé dva sloupce pak protínají dimenze (*oblasti*) prvního sloupce spolu s projektovým a obecným managementem (dále jen PM a OM) a demonstrují jejich rozdíly. Prvním rozdílem, který je autory (Meredith et., 2021a, s. 4) demonstrován je dimenze typu pracovní aktivity. U OM se řeší aktivity rutinního typu, zatímco u PM se hovoří spíše o aktivitách, které nejsou v organizaci na běžném pořádku. Další dimenzí je přístup managementu, kdy u PM je potřebná schopnost umět se přizpůsobit změnám a u OM je způsob manažování *by exception*, neboli výjimkou. Tento způsob manažování popisuje autor článku PRINCE2 principles. Autoři (Buehring, 2023e) o tomto principu manažování tvrdí, že manažer zasáhne pouze tehdy, kdy je potřeba učinit zásadní rozhodnutí. Dimenze plánování byla již popsána a není ji tedy třeba znovu zdůrazňovat. Budgeting, neboli plánování financí, je ovšem téma zajímavé, jelikož je zde podstatný rozdíl. V PM projektový tým pracuje se zcela novým rozpočtem, který byl tomuto projektu přidělen, potažmo pro něj vytvořen. U OM se naopak pracuje s daným rozpočtem nepřetržitě a vychází z minulosti. S dimenzí časové posloupnosti si jsou PM a OM podobní, u obou typů se časový harmonogram předem determinuje, ovšem u PM musí být vypracován a u OM je časový harmonogram častokrát již předem naplánován. Co se pracovní lokace týká, u PM se většinou pracuje napříč celou organizací, zatímco OM se zaměřuje na jedno konkrétní oddělení. Jako poslední rozdíl je v tabulce uveden způsob komunikace v rámci reportování, kde u PM se spíše komunikuje v mezích neformální komunikace, naopak v OM převažuje komunikace formální.

2.1.1 Projekt

Autorka Svozilová (2016a, s. 20-21) definuje ve svém díle pojem projekt jako časově ohraničený, jasně vymezený a regulovaný sled činností. Jedná se zároveň o prvek projektového řízení. Podstatným atributem projektu je dočasnost, tedy ohraničenost v čase. Každý projekt musí mít svůj začátek a konec. Dalším poznávacím znakem projektu je jeho cíl. Jestliže má být projekt správně uchopen, je třeba mít jasně vytyčený specifický cíl. Svozilová (2016a, s. 20-21) v neposlední řadě hovoří o nákladech nebo také o zdrojích, které jsou pro každý projekt specifické. Zdroje mohou být chápány jako materiální zdroje, nebo jako zdroje finanční povahy, zároveň mohou být vnímány i jako zainteresované osoby. Autor Křivánek (2019a, s. 14) ve své knize projekt popisuje jako posloupnost činností, která převádí vstupy na výstupy, nebo jinými slovy na očekávaný výsledek. Stejně jako uvedla autorka Svozilová, tak i autor Křivánek (2019a, s. 14) uvádí, že projekt má začátek i svůj konec. Pojem projekt se pokouší ve svém díle definovat i autor Doležal. Dle jeho slov (Doležal, 2023c, s. 26) není až tak úplně snadné tento pojem definovat, jelikož v českém jazyce se pod tímto pojmem skrývá více významů. Nicméně jak sám autor uvádí, všechny významy slova *projekt* mají jedno společné, jsou ekvivalentním označením pro *návrh*. Návrh Doležal (2023c, s. 26) vnímá jako popis výstupu, nebo výstupů projektu. Zjednodušeně řečeno, projekt je jasně formulovaná a je vymezená změna výchozí situace, která vede do požadovaného cílového stavu. Autorka Svozilová (2016a, s. 20-21) mimo jiné vyzdvihuje unikátnost projektu. Každý projekt je dle autorky jedinečným *dočasným úsilím, které je vynaloženo k vytvoření jedinečného produktu, nebo jakékoliv jiné formy výsledku*. O unikátnosti projektu pojednávají mimo jiné i autoři Dvořák a Mareček ve svém díle (2017, s. 17), kdy dosažení unikátnosti je jedním z klíčových aspektů projektového řízení. Unikátnosti se dá přitom dosáhnout dvojím způsobem: jedinečností projektu skrze jeho výstup a

jedinečností projektu skrze jeho proces. Jak uvádí Svozilová (2016a, s. 20-21) unikátnost projektu spočívá především v jeho neopakovatelnosti. Každý projekt má své vlastní specifické potřeby a cíle. Projekt dělá unikátní i dočasnost týmového uskupení, existence konkrétního týmu je přechodná, jelikož složení týmu závisí na momentální situaci v organizaci, která se v čase neustále vyvíjí a mění. Užítí specifických zdrojů a také jejich rozsah dodává na jedinečnosti projektu. Výrazným faktorem, který působí na unikátnost projektu jsou vnější okolnosti a vlivy, které mají bezprostřední moc projekt ovlivnit a změnit jeho průběh. Tyto vlivy se přímo vztahují k času probíhání konkrétního projektu. Jde o souhrn neopakovatelných souher a dopadů, které způsobují nejrůznější projektová rizika. Autor Doležal (2023c, s. 26-27) na téma *unikátnost* ve svém díle také naráží, tvrdí, že proces, který se projektového řízení týká, by měl být jedinečný, koordinační a organizační. Důležitým poznatkem, který autor (Doležal, 2023c, s. 27) ve své knize dále uvádí, je skutečnost, že na projekt nenahlíží všechny zainteresované strany stejným pohledem. Zúčastněné strany totiž vnímají na projektu jiné aspekty a zauímají odlišný úhel pohledu, podle jejich zainteresovanosti.

Autor (Doležal, 2023c, s. 28) uvádí několik příkladů, které jsou typické pro projekty:

- implementace nového systému výroby,
- zavádění nebo vývoj nových systémů,
- stěhování organizace,
- inovace,
- stavebnické práce,
- festivaly, vzdělávací akce, koncerty atd.

Autorka Svozilová (2016a, s. 20-21) ve svém díle uvádí i pohled na projekt formou *dočasného podnikatelského uskupení*. Tento pohled je možný především proto, že projekt má i své vlastní hospodaření, proto se tedy dá hovořit o samostatném uskupení v rámci organizace, které je však dočasné, jak již bylo zmíněno. Autorka zmiňuje, že pro projekt je charakteristické, že obsahuje svá vlastní pravidla pro hospodaření:

- Dočasnost projektu – projekt existuje v rámci organizace po časově omezenou dobu má svůj začátek, průběh a konec.
- Podnikatelský cíl – projekt má ve své podstatě svůj ojedinělý podnikatelský cíl, který je nezávislý na cílech organizace. Právě soustředěním aktivit, které byly pro projekt vytyčeny, je cíle dosaženo.
- Projekt má určený finanční limit – jde o zdroje, které slouží k zaplacení využitých zdrojů, k pokrytí mezd, pořízení budov, nejrůznějšího zařízení nebo materiálu. Může se jednat i o náklady na pronájem.
- Organizační struktura – každý projekt má svou specifickou organizační strukturu, která může být zcela jedinečná oproti organizační struktuře dané společnosti, kde je projekt realizován. Organizační struktura projektu zajišťuje výkon řízení, koordinaci prací a sdílení informací, a odpovídá za naplnění podnikatelského cíle projektu.
- Míra samostatnosti – každý projekt v rámci organizace má do jisté míry možnost rozhodovat o chodu a dění projektu.
- Se všemi těmito body souvisí poslední bod, který autorka Svozilová (2016a, s. 21) ve své knize zmiňuje, a to je existence projektu v určitém podnikatelském prostředí, které v rámci organizačních vztahů napomáhá k vytváření pozitivních podmínek i omezení.

2.2 Rozdílné přístupy k projektovému řízení

Tato podkapitola je věnována rozdílným pohledům na řízení projektu. Jak uvádí autor Fielding (2020a, s. 93) v jednom ze svých děl, existuje mnoho odlišných rámců, modelů či filozofií podle kterých může organizace vést projekty. Zároveň dodává, že v praxi většinou dochází k tomu, že organizace nakonec využije kombinaci více možných přístupů, jelikož si to jednotlivé fáze projektu vyžadují. Fielding (2020a, s. 94) ve svém díle říká, že žádný model není univerzální a upřesňuje, že ačkoliv je běžnou praxí projektových manažerů kombinovat různé metodiky, tak vždy musí zohledňovat organizaci, ve které působí a podřídit vybrané metody podle toho, jak se v organizaci projekty skutečně řídí, jelikož v některých organizacích je důležité, aby byla využita konkrétní metoda, i kdyby to mělo znamenat delší dobu trvání projektu, nebo jiné nevýhody. Základ této podkapitoly byl čerpán z internetového článku od společnosti Microsoft (2019b), kde jsou jednotlivé přístupy pojmenovány a stručně shrnuty. Problematika bude posunuta o poznatky autorů, jejichž díla byla pro tuto práci vybrána. Internetový článek (Microsoft, 2019b) uvádí, že existuje řada možností a způsobů, jak projekt řídit a realizovat. Většinou se správný způsob volí na základě toho, jaká jsou specifika projektu, jaké jsou jeho cíle a co by mělo být výsledkem. Mezi další indikátory by při volbě vhodného způsobu mohlo patřit složení týmu a počet jeho členů, spolu s čímž se pojí i rozdělení funkcí členů týmu. Autoři článku Microsoft (2019b) uvádějí pět nejčastěji využívaných metod k řízení projektu. V práci jsou uvedeny pouze první tři metody. První metodou je *metoda kritické cesty*, o této metodě pojednává více autorů, autor Doležal ve svém díle (2023c, s. 229) ve spojení s touto metodou pojednává o využívání síťových grafů, jejichž jeden typ je využit v praktické části této práce. Dále jsou popsány metody *Vodopádová* a *Agilní*. Autoři Dvořák a Mareček (2017a, s. 19) uznávají pouze dvě možné metody a těmi jsou právě metody Vodopádu a Agilní. Zbylé dvě, které uvádí webový článek (Microsoft, 2019b) jsou metodami PERT a Scrum. Jak uvádí autor internetového článku na webu Management mania (2016b), metoda PERT je zobecněním metody kritické cesty. O metodě Scrum pak pojednávají autoři Šochová a Kunc (2019c, s. 26) ve svém díle, kde tuto metodu řadí do Agilních metod řízení projektů. Pro potřeby této práce tedy stačil popis prvních tří metod.

2.2.1 Metoda kritické cesty

Tuto metodu web (Microsoft, 2019b) popisuje jako typ projektového řízení, který se striktně drží předem stanoveného časového harmonogramu. Při této metodě je třeba postupovat krok za krokem a funguje nejlépe v momentě, kdy jednotlivé části projektu na sebe navazují a závisí na sobě. Pro správné uchopení této metody je vhodné nejprve určit konkrétní kroky, které jsou potřeba uskutečnit, aby došlo k naplnění cíle. Následně projektový manažer určí, jakým způsobem na sebe jednotlivé kroky navazují. Také by měl správně odhadnout, jaké úkoly se mohou během projektu opozdit, aniž by to mělo jakýkoliv negativní dopad na průběh projektu. V této metodě jde hodně o rychlost, manažer dbá na to, aby našel co možná nejrychlejší cestu k dokončení projektu. Autorka Svozilová (2016a, s. 151) popisuje metodu kritické cesty jako metodu snažící se najít nejdelší sled jednotlivých úkolů projektu, které jsou uspořádány tak, že neobsahují žádné časové rezervy a také se u této metody nesetkáme s kombinovanými odhady dob trvání jednotlivých úseků projektu. Autor Křivánek (2019a, s. 136) o kritické cestě říká, že přináší efektivní informaci o celkové délce trvání projektu, zároveň se jedná o nejdelší váženou posloupnost po sobě jdoucích činností projektu. Kritická cesta je dle jeho slov vyjádřením nejdelší možné doby trvání projektu od jeho začátku až do jeho konce. Jakékoliv zpoždění, které během projektu nastane má za následek zpoždění celého projektu, a tedy i každé činnosti. Jako doporučení autor uvádí o kritickou cestu neustále pečovat a jako péči rozumí neustále udržování aktuality kritické cesty, po jakékoliv změně, např. dokončení konkrétní činnosti,

plánování, která je pro lidskou bytost zcela přirozená. Autor (Fielding, 2020a, s. 95) zde odkazuje na dětská léta, kde již lze pozorovat náznak této metody plánování, příklad uvedl na dítěti stavící hračku - dítě ví, že jako první musí udělat něco, aby mohl udělat něco druhého. Druhý krok bez prvního by nemohl nastat, a přesně o to ve vodopádové metodě jde. Bez ohledu na to, co projekt řeší, nebo staví, v této metodě je vždy rozhodující pořadí jednotlivých úkonů. Dle autorů Dvořáka a Marečka (2017, s. 21-23) se jedná o proces, kdy se projekt definuje jako celek. Projekt je popsán od jeho začátku až do jeho konce. V rámci přípravy lze sledovat jednotlivé části projektu a dopady, které na sebe části mají. Jednotlivé části se postupně svažují až do jeho konce, proto tvar zdánlivě připomíná vodopád. Autorka Svozilová (2016a, s. 56) doporučuje vodopádový přístup spíše pro komplexnější projekty, které jsou často hybridní. Doležal (2023c, s. 16-20) ve své knize tento přístup nazývá též jako přístup predikativní a potvrzuje slova autorky Svozilové, že je to způsob projektového řízení, který je často spojován spíše s komplexnějšími a náročnějšími projekty. Fielding (2020a, s. 100) tuto metodu doporučuje využívat zejména u stavebních projektů. Doležal se ve svém díle *Agilní přístupy vývoje produktu a řízení projektu* (2022a, s. 35) dokonce zmiňuje o vodopádu jako o omylu. Je tomu tak, protože tento systém je spíše vhodný pro korporace minulého století, kdy se organizace celkově spíše zaměřovaly na procesy. Vodopádová metoda do tehdejší organizační struktury skvěle zapadala, avšak tento stav vedl mnohdy ke vzniku velmi robustních systémů, které ne vždy tak úplně fungovaly.

Vodopádová metoda je též označována jako klasická nebo také tradiční metoda. Dle slov Svozilové (2016a, s. 383) jde o model mající důraz na přímý tok, ve kterém prochází projekt skrze jednotlivá vývojová stádia. Každé toto stádium je pak ukončeno milníkem, díky němuž lze spolehlivě ověřit, že daná fáze splnila svůj účel a přispěla tak k vývoji předmětu projektu. Autorka (Svozilová, 2016a, s. 384) tyto milníky též nazývá jako tzv. *Kontrolní brány*, pokud meziprodukt, který je ověřován během výstupu z určité fáze jeho zpracování, nevyhovuje jak kvalitativním, tak kvantitativním predispozicím, pak není postoupen k dalšímu zpracování.

2.2.3 Agilní metoda

Agilní metoda je dalším možným řešením, jak přistupovat k projektovému řízení. Autor Doležal ve svém díle (2022a, s.18) vymezuje pojem agilní jako “přizpůsobivý”, jinými slovy, agilní přístup řízení projektu by měl být velmi dobře přizpůsobivý a projektový tým měl by umět rychle reagovat na změny. Řízení by tedy mělo být flexibilní se schopností rychle reagovat na turbulentně proměnlivé prostředí. Autoři knihy *Agilní metody řízení projektů* (Šochová et. al., 2019c, s. 15) pojem agilní definují jako dynamický, hravý, interaktivní, přizpůsobivý či rychle reagující na změny. Doležal (2022a, s. 21) ve svém díle pojednává o tzv. *Cynefin*, což je metoda, díky které by měla organizace lépe rozpoznat, kdy agilní metodu využívat. Autor Timothy McLean (2024a) v jednom ze svým mnoha internetových článků poukazuje na fakt, že tento model je také velice důležitý pro správné určení situace, ve které se organizace nachází, aby dokázala nastavit to správné agilní řešení. Oba autoři (Doležal, 2022a, s. 21-23) (McLean, 2024a) rozdělují matici do 4 částí, nebo jinými slovy pozic, ze kterých organizace vychází, Doležal (2022a, s. 21) tyto pozice nazývá ve svém díle *doménami*. Oba dva autoři také postupují domény z pravého dolního rohu proti směru hodinových ručiček.

1. Jasně a jednoduché
2. Komplikované
3. Komplexní
4. Chaos

Autor Doležal (2022a, s. 24) uvádí, že se v každé běžné organizaci dá setkat s každou jednotlivou doménou, avšak převažovat by vždy měly první tři domény, tedy ty, pro které má organizace zavedené procesy. Autor říká (Doležal, 2022a, s. 21), že v rámci *jasné a jednoduché* domény se jedná o ty problémy, které organizace dobře zná, existuje pro ně srozumitelný proces a je jasný i očekávaný výsledek. McLean (2024a) ve svém článku uvádí, že jde o takovou metodu, kde existuje právě jedno možné řešení. Druhou doménu, *komplikovanou*, autor Doležal (2022a, s. 22) přirovnává ke stavbě mostu. Jde totiž o ty procesy, které jsou známé, avšak mají neznámé tendence, jelikož stavba jakéhokoliv je vždy jiná a vyžaduje si tedy odlišný přístup. McLean (2024a) tuto myšlenku posouvá dál o své tvrzení, že pro tuto doménu existuje mnoho správných možností, jak postupovat v řešení daného problému. Doležal (2022a, s. 23) o třetí doméně, *komplexní*, uvádí, že nelze předem přímo určit, jaké řešení je správné, s komplikovanou doménou se tedy shodují právě ve více možných řešení problému, ale liší se tím, že není jasné, které to možné řešení je nejlepší. Autoři Šochová a Kunce (2019c, s. 15) ve svém díle naopak tvrdí, že pro tuto metodu řízení úplně návod neexistuje. Autoři nevěří na žádný striktní model, naopak tvrdí, že agilní manažer, nebo organizace musí být.

2.3 Hodnocení projektového řízení

Autor J. K. Crawford (2015a, s. 3) o projektovém řízení v organizacích uvádí, že pozornost je mu věnována až v momentu, kdy je kriticky potřebná. Do té doby většinou v organizacích systém projektového řízení zaostává. Úroveň se často odvíjí právě od nutnosti využití projektového řízení. IPMA (2018e) ve svém internetovém článku pojednává o metodách, jak zhodnotit úroveň projektového řízení v organizaci. Posuzování projektové kultury je založeno na kompetencích projektového řízení a zároveň na výsledcích. Jako doporučený model IPMA (2018e) uvádí tzv. zralostní model, který využívá komplexní, systémový přístup. Jak uvádí IPMA ve svém manuálu pro analýzu projektového managementu (2018d), organizace využívají projektové řízení jako prostředek k dosahování úspěchu. Zároveň je záměrem každé správně nastavené organizace dosahovat dlouhodobé udržitelnosti dosahování úspěchů, tento pojem lze též označit jako „vitalita organizace“.

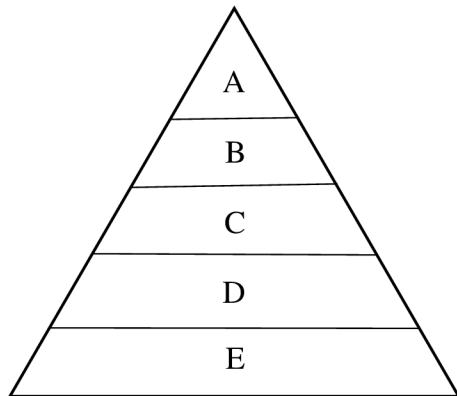
Dle IPMA (2018d) se úroveň projektového řízení posuzuje především na základě toho, jak organizace řídí své projekty, nebo soustavu projektů nebo jaké prostředí organizace vytváří, neboli jaké zdroje pro řízení poskytuje.

Autoři manuálu (IPMA, 2018d) v souvislosti s projektovým řízením uvádí, co znamená, když má organizace vitální projektové řízení:

- Organizace má vytvořené zdravé základy pro prosperující projektový management,
- projekty jsou realizovány efektivními technikami,
- udržování dobrých výsledků i v náročném, turbulentním prostředí, zvládnutí výkyvů a umění se přizpůsobit neočekávaným změnám,
- schopnost učit se z vlastních zkušeností a vědomě umět vytvářet prostředí napomáhající kvalitním výsledkům.

Autoři manuálu od IPMA (2018d) uvádějí model, který obsahuje celkem 5 úrovní projektového managementu. Autor Crawford (2015a, s. 4-7) ve svém díle také uvádí, že existuje pět možných úrovní managementu. Autor tyto úrovně označuje čísly 1–5. IPMA (2018d) znázorňuje jednotlivé úrovně pomocí pyramidového grafu, který je znázorněn v grafu 1.

Graf 1 Pět stupňů rozvinutosti projektového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování podle IPMA, 2018d

Graf 1 je rozdělen do 5 úrovní, které jsou označeny písmeny A-E. IPMA (2018d) v manuálu podává vysvětlení k jednotlivým úrovním. Stupeň „A“ znamená, že projektové řízení organizace je na excelentní úrovni. Stupeň „B“ označuje stabilně-efektivní nastavení projektového řízení. Stupeň „C“ popisuje IPMA (2018d) jako efektivní stav řízení, stupeň „D“ pak znamená, že organizace má položené zdravé základy pro projektové řízení. Organizace nacházející se na úrovni „E“ teprve pokládají počátky projektového řízení. Autor Crawford (2015a, s. 5) pak přináší ve svém díle spíše pohled na úroveň vyspělosti projektového řízení v závislosti na úrovni vzdělanosti v konkrétní oblasti managementu.

IPMA (2018d) popisuje *stupeň E* jako organizaci, která realizuje počáteční a dosud nedefinované nesjednocené projektové řízení. Výstupy projektů stojí na aktivitě jednotlivců, kteří se projevují proaktivně. Organizace na této úrovni nemá vytvořené žádné ucelené plány a postupy. Některé činnosti vykazují projektový charakter, nicméně je to obvykle na základě iniciativy daných jedinců. Autor Crawford (2015a, s. 4) tuto úroveň označuje číslem 1, je pro ni charakteristické, že proces řízení je nahodilý, ovšem organizace má povědomí o projektovém řízení. Následujícím stupněm je *stupeň D*, pro tuto úroveň projektového řízení je charakteristické, že organizace má již vytvořené zdravé základy a dále vědomě poskytuje zdroje pro jejich realizaci. Pro tuto úroveň zároveň platí, že pracovníci, kteří participují na projektech mají již dostatečné znalosti v klíčových oblastech projektového managementu. Autor Crawford (2015a, s. 4) tuto úroveň označuje číslem 2 a uvádí, že v této úrovni existují základní procesy, které nejsou standardem ve všech projektech, avšak jsou používány ve velkých a výrazných projektech. Vedení organizace podporuje a povzbuzuje použití technik a metod projektového managementu. Dalším stupněm dle IPMA (2018d) je *stupeň C*, zde už organizace realizuje své projekty efektivním způsobem, zároveň efektivně vede své portfolio. Projektům je věnována pravidelná pozornost a vedení poskytuje odpovídající zdroje k jejich realizaci. Organizace dokáže vhodným způsobem využívat osvědčené způsoby, postupy a metody projektového managementu. Pracovníci, kteří se podílejí na realizaci projektu se plně orientují v principech projektového managementu. Autor Crawford (2015a, s. 5) označuje tuto úroveň číslem 3 a uvádí o ní následující: Všechny procesy v projektovém řízení jsou standardizované pro všechny typy projektů a jsou opakovatelné. Organizace čerpá informace z vlastních dat, která sama schraňuje. Předposledním stupněm je *stupeň B*, IPMA (2018d) píše, že je pro tento stupeň charakteristické, že organizace již využívá k realizaci projektů dlouhodobé a efektivní způsoby, organizace zvládá i obtížnější situace. Projektovým aktivitám je věnována v organizaci značná pozornost. Manuál IPMA (2018d) popisuje, čím jsou dané úrovně charakteristické. Pro *stupeň A* je charakteristické, že organizace pro realizaci svých projektů využívá špičkové programy a jsou prováděny profesionálním způsobem. Organizace věnuje svým projektům mimořádnou pozornost a je pro ni typické, že je projektově orientovaná. Organizace má vytvořené plány a

má zavedené postupy pro řízení projektů. Dále pracovníci, kteří mají na starosti vedení projektů, ovládají principy, metody a postupy projektového řízení. Stupně A a B ve svém díle Crawford (2015a, s. 6) označuje jako 4 a 5, tyto úrovně jsou spojeny s vysokou úrovní zralosti a schopností organizace efektivně a účinně řídit své projekty. Tyto úrovně představují vyšší stupeň rafinovanosti a vyspělosti v projektovém řízení a umožňují organizaci dosáhnout optimálního výkonu a výsledků v oblasti projektů.

2.4 Management fází projektu

Nedílnou součástí projektového řízení je mimo správně definovaného cíle, nákladů, zdrojů a časového horizontu i správně vydefinovaný proces projektu. Řízení projektu je sled aktivit vedoucí k naplnění stanoveného cíle. Tyto aktivity jsou rozděleny do fází projektu. Jelikož cílem této práce je vytvoření projektového plánu, který zpravidla vzniká v zahajovací a plánovací fázi projektu, těmto dvěma částem je tedy věnována podstatná část této subkapitoly. Projektový plán je však nepostradatelnou součástí všech následujících fází projektového řízení, a to i v po projektové fázi. Jak uvádí autorka Svozilová (2016a, s. 62), řízení projektu a jeho dílčích procesů by mělo vždy probíhat podle obecné metodologie, tato metodologie však může být do jisté míry uzpůsobena dle oblasti podnikání dané organizace. Autor Křivánek (2019a, s. 124) uvádí, že každý projekt začíná jeho definicí a identifikováním vstupů, ale zároveň výstupů. Na počátku tedy stojí vždy příprava samotného projektu, během které by se mělo správně odpovědět na otázku “proč?”, aby bylo jasné už na začátku, zda má smysl projekt vůbec realizovat, nebo ne. Autorka (Svozilová, 2016a, s. 62-63) upozorňuje na skutečnost, že průběh jakéhokoliv projektu nelze chápat jako jeden procesní tok, ve kterém na sebe jednotlivé fáze posloupně navazují. Autor Křivánek (2019a, s. 124) se ve své knize přiklání k tvrzení Svozilové. Životní cyklus projektu prochází různými fázemi, které na sebe vzájemně navazují, přičemž během tohoto cyklu lze pozorovat vývoj celé řady parametrů v čase, mezi parametry Křivánek (2019a, s. 124) řadí např. náklady, rizikovost/nejistotu, změny cen, závazek zainteresovaných osob dokončit projekt a další. V této práci je management fází následující: **zahájení projektu, příprava projektu**. Realizace projektu, ukončení projektu, po projektová fáze jsou fáze, kterými se tato práce nezabývá, jelikož jak již bylo zmíněno, cílem práce je vypracování projektového plánu, který zpravidla vzniká ve fázi příprav projektu, potažmo už v zahajovací fázi. Přípravné fázi je věnována samostatná kapitola, jelikož je obsahově rozsáhlejší a je dál dělena na dílčí části, z kterých se příprava projektu skládá.

2.4.1 Zahájení projektu

Autor Doležal (2023c, s. 172) o této fázi hovoří jako o fázi, která iniciuje a řádně zahajuje projekt. Během této fáze je třeba definovat jasně cíl a požadované výstupy. Autor Doležal (2023c, s. 172) ve svém díle říká, že veškeré tyto informace mohou být obsáhlé v Zakládací listině projektu. O této listině pojednává i autorka Svozilová (2016a, s. 86), která o této fázi hovoří také jako o fázi iniciace. Jak píše autorka (Svozilová, 2016a, s. 86) ve své knize, v této fázi je nutné vymezit a popsat záměr projektu, identifikovat správně problém, který by měl projekt řešit. Součástí této fáze je i Zakládací listina projektu (Svozilová, 2016a, s. 86), která obsahuje předběžnou definici projektu. Měla by definovat jednotlivé výstupy projektu, časově jej vymezit a finančně ohodnotit. Zároveň by jejím obsahem měla být jména aktérů a vedoucího projektu, jinými slovy manažera projektu. Křivánek (2019a, s. 130) ve svém díle tyto informace shrnuje do dokumentu s názvem *business case*, nebo také tzv. Záměr projektu. Autor Křivánek (2019a, 130) ve své knize vyzdvihuje důležitost objasnění záměru projektu, dle jeho slov by měl obsahovat náklady na projekt, záměr projektu chtějí vidět sponzoři projektu a ty zajímá jaké jsou náklady projektu. Dále by měl tento dokument dle autora obsahovat důležité milníky projektu, a hlavně plánované datum ukončení projektu. Autor Doležal (2023c, s. 148) tuto

aktivitu zařazuje do tzv. předprojektové fáze a říká, že tento proces by měl pomoci lépe určit proveditelnost daného projektu. Autor (Doležal, 2023c, s. 151) tvrdí, že jde o analýzu, která hodnotí přínosy projektu a porovnává náklady a rizika různých variant řešení. Obecně o této fázi autor říká, že je podstatné shromáždit náměty a požadavky na projekt a přetvořit je do uchopitelné a strukturované informace tak, aby se dalo rozhodnout, zda má projekt smysl, šanci na úspěch a také jaký by byl nejlepší možný postup realizace projektu. Autorka Svozilová (2016a, s. 82-84) ve své knize doporučuje pro správné určení proveditelnosti projektu využít metody SMART, která je uznávaná po celém světě. O této metodě se zmiňuje i autor Doležal (2023c, s. 159) ve své knize, hovoří o tom, že díky správnému určení cílů projektu, se zvyšuje pravděpodobnost úspěšnosti projektu, a tedy i jeho proveditelnosti. Metoda SMART tedy slouží k správnému vymezení cíle projektu, popřípadě cílů projektu. Svozilová (2016a, s. 83) zkratku SMART definuje následovně:

1. *S Specific* – cíl by měl být specifický, konkrétní
2. *M Measurable* – cíl by měl být měřitelný pomocí určených parametrů
3. *A Assignable* – za cíl by měla být zodpovědná určená osoba
4. *R Realistic* – cíl by měl být proveditelný, realistický
5. *T Time-bound* – cíl by měl být časově vymezen, mít začátek a konec

2.5 Příprava projektu – projektový plán

Přípravné části projektu byla věnována celá kapitola, jelikož bude dále členěna na jednotlivé podkapitoly, zároveň se jedná o tu část teoretické části, kde je teoreticky opsána struktura projektového plánu. Tato část projektového řízení může být též nazývána jako plánování projektu. Jak uvádí autor Doležal (2023c, s. 172) v této fázi dochází k přípravě Logického rámce projektu a Zakládací listině projektu, nebo též autorem nazývanou identifikační listinu. Zakládací listina může být vytvořena již v zahajovací fázi projektu. Krom logického rámce, by podle autora Křivánka (2019a, s.131-134) do této fáze spadala příprava WBS, neboli strukturovaného rozvrhu prací, popřípadě jiný časový harmonogram, dále by v této fázi měla být provedena analýza rizik.

2.5.1 Logický rámec

Logický rámec je ve světě projektových manažerů hojně užívanou metodou k rozvržení projektu. Autor Křivánek (2019a, s. 131) tvrdí, že v této fázi dochází ke komunikaci se zainteresovanými stranami. V této fázi jde hlavně o vyjasnění zadání, mělo by být co možná nejkonkrétnější se zřetelnými logickými vazbami. O této problematice pojednává i autor Doležal (2023c, s. 166-167), kde logický rámec nazývá logickou rámcovou maticí. Dle Doležala se lze na logický rámec dívat jako na predikci průběhu projektu. Logický rámec slouží jako pomůcka pro stanovení základních parametrů určitého projektu a představuje jeden ze složitějších přístupů k definování základního zadání projektu. Základním principem logického rámce je dle slov Doležala nutnost rozlišení požadovaných výsledků v hierarchii zodpovědnosti, a to ve třech základních úrovních:

- **Výstupy:** může se jednat o konkrétní produkt, výslednou službu, nebo jinak formulovaný výsledek projektu. Jedná se o požadovaný výsledek všech aktivit projektového řízení, za který je projektový tým plně zodpovědný a v požadovaném termínu jej musí dodat vlastníkovvi projektu, potažmo zadavateli.

- **Cíl:** cíl projektu je důvodem, proč se výstup produkuje. Cíl by měl být vždy co možná nejlépe a maximálně konkrétně definovaný konečný stav projektu. Zodpovědnou osobou je v tomto případě manažer projektu.

- **Přínosy:** přínosem projektu by měl být důvod jeho realizace. Spolu s cílem projektu, přínosy tvoří tzv. Byznys případ projektu, jinými slovy by dosažení finálního stavu projektu mělo být vyváženo adekvátními přínosy. Zodpovědnou osobou v tomto případě je vlastník projektu, někdy též sponzor. Jak uvádí Autor Doležal (2023c, s. 155), organizace realizuje své projekty za účelem dosažení budoucího zisku, jelikož se jedná o investici, měla by se přinejmenším navrátit po ukončení projektu v po projektové fázi. Rozlišuje se mezi ziskovými a neziskovými projekty. Jak uvádí autor (Doležal, 2023c, s. 155), přínos neziskového projektu se lze změřit za pomoci analýzy nákladů a přínosů, tzv. Cost-Benefit Analysis (CBA). V rámci této analýzy se posuzuje, kolik projekt „vydělá“ peněz, v případě nefinančního projektu jde tedy o zjištění, kolik peněz bude ušetřeno.

To, do jaké kategorie lze zařadit výsledek projektu, je individuální. Závisí vždy na úhlu pohledu, který je z různých pozic členů projektového týmu rozdílný. Na tuto problematiku ostatně naráží autorka Svozilová (2016a, s. 62), dle jejích slov neexistuje jeden správný univerzální pohled na logický rámec. Logický rámec je další součástí předprojektové fáze, kterou by měl každý projekt mít. Projektový manažer v tomto dokumentu vymezuje plány projektu a jednotlivé kroky, které povedou k celkovému naplnění projektu. Logický rámec slouží jako podklad pro další fáze projektového řízení, není závazný. Autor (Doležal, 2023c, s. 67) uvádí, že každý projekt je realizován v širším kontextu, jednotlivé kroky mají vliv i mimo projekt, je tedy nutné na projekt nahlížet v širším kontextu a nikoliv osamoceně. Křivánek (2019a, s. 132) demonstruje logický rámec na obrázku (obrázek 3) poměrně přehledným způsobem.

Obrázek 3 Logický rámec projektu

Smysl projektu - PROČ?	CO?	JAK?	PŘEDPOKLADY?
přínosy	hmatatelné i nehmatatelné, ale objektivně ověřitelné	způsob ověření - zdroje dat a informací	předpoklady, aby přínosy naplnily smysl projektu
cíle	slovní opis cílů	jak poznám, že projekt naplňuje cíle - zdroje ověření (metrika, KPI)	předpoklady, aby splnění cílů realizovalo přínosy
výstupy	specifikace dodávek projektu k daným milníkům	kritéria kvality (čas, peníze, soulad s požadavky)	předpoklady, aby dodání výstupů vedlo k dosažení cílů
klíčové aktivity	rozvrh činností a událostí	harmonogram, milníky, zdroje, lidé	předpoklady, aby klíčové činnosti dodaly očekávané výstupy
Případné předběžné podmínky a omezení, které ovlivňují klíčové aktivity			

Zdroj: Vlastní zpracování podle Křivánek 2019a

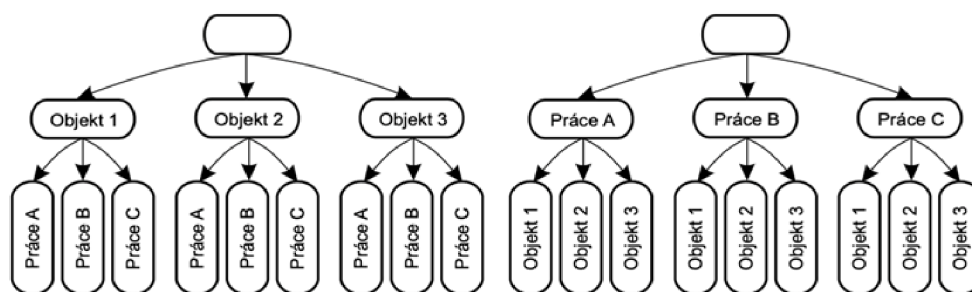
Logický rámec je zde členěn do sloupců, každý sloupec pokládá jednoduchou jednoslovnou otázku a v každém řádku pod ní, je na ni odpověď, kterou je třeba doplnit na základě informací o projektu. Tyto informace typicky do logického rámce vkládá projektový manažer. Autor internetového článku Borovička (2014) o logickém rámci říká, že se jedná o shrnutí všeho podstatného o daném projektu, přičemž slouží především ke koordinaci lidí, řízení změn a umožňuje pohotově pochopit, proč se projekt uskutečňuje a co je jeho cílem. Dodává, že by se

při tvorbě logického rámce měla v co možná nejvyšší míře aplikovat metoda SMART, jejíž zpracování podléhá zahajovací fázi projektového řízení.

2.5.2 WBS – strukturovaný rozvrh prací

Autorka Svozilová (2016a, s.141) říká, že tato metoda je jednou ze základních metodických přístupů projektového řízení. Autorka tuto fázi projektu ve svém díle nazývá také jako podrobný rozpis prací. Dle jejích slov se jedná o hierarchickou strukturu pracovních úseků, jejichž splněním se směřuje k naplnění cíle celého projektu. Autorka tuto činnost přisuzuje zodpovědnosti projektového manažera. Autor Křivánek (2019a, s. 132) pak ve svém díle doplňuje, že WBS (*z anglického work breakdown structure*) vzniká na základě posouzení rozsahu projektu a jeho očekávaných výsledků. Doležal (2023c, s. 212) pak ve svém díle přináší zajímavý pohled na tuto metodu, dle jeho slov se jedná o hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé výstupy, které jsou dále rozdělené na jednotlivé produkty a pod produkty, a to až na úroveň jednotlivých pracovních balíčků, které musí být v průběhu projektu realizovány. Dle jeho slov jde zřejmě o ten nejefektivnější způsob, jak rozsah projektu srozumitelně a zároveň komplexně popsat. Autoři Dvořák a Mareček (2017a, s. 31) o WBS hovoří jako o východisku, které poslouží jako transparentní plán provedení projektu. Prostřednictvím tohoto nástroje se získá strukturovaný přehled etap a fází projektu. Autor Křivánek (2019a, s. 133) říká, že jde o podrobný pracovní plán dělby práce, dále uvádí, že je třeba této části projektu věnovat značnou pozornost, jelikož dle jeho slov je žádoucí, aby byl strukturovaný rozvrh prací vytvořen správně hned napoprvé. Svozilová (2016a, s. 140) o strukturovaném rozpisu prací uvádí, že se jedná o soubor elementů, které umožňují, aby projekt byl říditelný, měřitelný, integrovaný a nezávislý. Autor Doležal (2023c, s. 212) dodává, že předmětem není proces samotný, nýbrž definuje, co má být produktem. Dle jeho (Doležal, 2023c, s. 212) slov hlavním úkolem WBS je najít a zpřehlednit veškeré potřebné dodávky a výsledky, které jsou nepostradatelné při realizaci všech výstupů projektu. Autor v souvislosti s WBS pojednává o tzv. *dekompozici* neboli rozpadu, jedná se o obvyklou techniku získání struktury prací. Dále dodává, že tato technika obvykle probíhá podle filozofie shora dolů neboli z anglického slova *top-down*, tvoří se tedy od hlavních výstupů (dodávek) přes jednotlivé dílčí výstupy a komponenty až na pracovní balíky (dodávky), na té nejnižší úrovni. Autor uvádí více možných ilustrací WBS, pro účely této práce byl vybrán jeden ilustrační obrázek (obrázek 4), kde lze dekompozici názorně vidět, a to ve dvou variantách.

Obrázek 4 WBS - různé typy úvodního rozpadu



Zdroj: Doležal (2023c, s. 214)

Z obrázku je tedy patrný rozklad na jednotlivé pracovní balíky, jejichž postupným plněním se postupně dojde k hlavnímu cíli projektu. Doležal (2023c, s. 214) přináší dvě různé varianty tohoto schizma, kde v první variantě provádí rozklad jednoho konkrétního objektu na příslušné pracovní balíky, a v druhé variantě přináší pohled na jednotlivé práce, které rozkládá do

objektů, které jsou postupně naplňovány. V obou dvou variantách je na samotném vrcholu symbolicky vyznačen prostor pro hlavní cíl projektu.

2.5.3 Analýza rizik

Jak uvádí autor Častorál (2017b, s. 9) *riziko* je nedílnou součástí managementu, a to ať už jde o strategické řízení, plánování projektů, podnikatelských záměrů, nebo realizace významných změn. Autor rozděluje rizika na vnější a vnitřní. Z ekonomického pohledu by šlo o rizika makroekonomická a mikroekonomická. Makroekonomická rizika zahrnují ta rizika, která se týkají politického, ekonomického, sociálního a ekologického okolí organizace. Naopak mikroekonomická rizika zahrnují ta rizika, která přicházejí z vnitřního prostředí organizace a zahrnují následující činitele: konkurence, dodavatelé, odběratelé. Autoři díla *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* (Smejkal et. al., 2013, s. 139) přinášejí poněkud odlišný pohled na rozlišení rizik, a to na statická a dynamická rizika. Dynamická rizika autoři popisují jako rizika, která nastávají uvnitř nebo vně firmy. Týkají se tedy bezprostředně firemního prostředí, a mají na ně vliv ekonomika, politika, průmysl, konkurence nebo spotřebitelé. Zatímco statická rizika jsou ta rizika, která nelze přímo ovlivnit, nebo nejsou regulována ekonomikou, politikou, či jinými dynamickými faktory. Jednalo by se např. o přírodní jevy nebo nepoctivé jednání jedinců. Autor Doležal (2023c, s. 265) pak riziko definuje jako nejistou událost, která má jistý negativní vliv na dosažení cíle projektu. Naopak autorka Svozilová (2016a, s. 303) uvádí, že riziko nemusí mít jen negativní vliv, může mít na projekt i pozitivní přínos, může nabízet jisté příležitosti. Autor Doležal (2023c, s. 265) však dodává, že jakékoliv riziko, které je projektový manažer ochotný podstoupit, by mělo mít svou opačnou stranu, nějakou příležitost, která je dostatečným důvodem pro to, tento risk podstoupit. Autor upřesňuje, že rizika jsou v moderním projektovém managementu chápána buď jako příležitosti, nebo jako hrozby. O rizicích autorka Svozilová (2016a, s. 304) dále uvádí, že se jedná jevy či podmínky, které nejsou pod přímou kontrolou projektu, z pohledu vytváření jeho výstupů. Dále autorka dodává, že rizika a míra nejistoty je spjatá s mírou informovanosti manažera projektu a platí, že čím vyšší a kvalitnější informovanost, tím nižší míra nejistoty v rozhodovacích procesech a tím méně rizik. Podobný vhled, přináší i autoři Dvořák a Mareček (2017a, s. 26), ve svém díle uvádí, že každý projekt s sebou nese jistou míru nejistoty, pokud je projekt nový a neznámý, přináší vyšší míru nejistoty a tím i rizikovosti. Autoři doporučují provést analýzu rizik ještě ve fázi iniciace, aby se předešlo zbytečným prodlevám v časovém harmonogramu. Autoři dokument, kde projektový manažer analyzuje rizika nazývají *Registr rizik*.

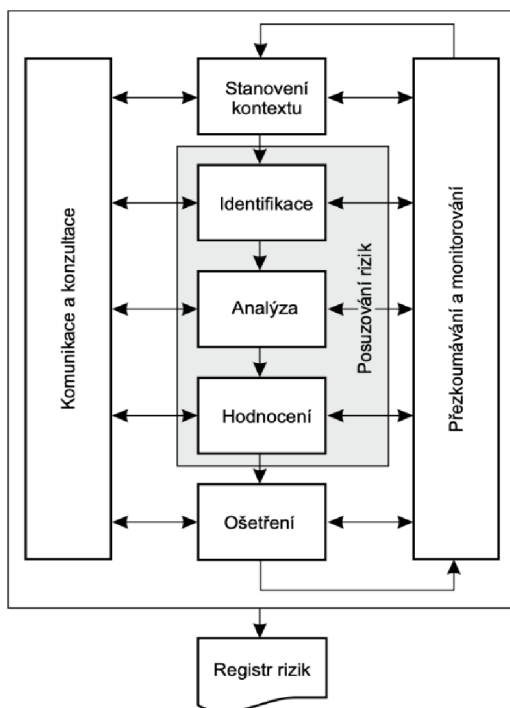
Dle autora Častorála (2017b, s. 66) se rizika mohou zejména projevit během:

- Analýzy záměru a rozhodnutí o jeho řešení,
- plánování projektu,
- organizování realizace projektu,
- implementace a ukončení projektu.

Autor Doležal (2023c, s. 266) pak ve svém díle vysvětluje, jak vymezit rizika a následně vyhodnotit ta, která budou zařazena do *registru rizik*. Tento proces je demonstrován na obrázku 6, viz níže. V této souvislosti autoři díla *Tvorba strategie a strategické plánování* (Fotr et. al., 2020b, s. 153) hovoří o tzv. přijatelném riziku. Právě rozhodnutí o tom, zda je riziko přijatelné, nebo není, je velmi složité a je založeno na více různých faktorech. Nejvýznamnějším faktorem, který v rozhodování hraje roli je postoj rozhodovatele k danému riziku. Autoři díla (Fotr et. al., 2020b, s. 282-283), přinášejí podobné schéma, jako autor Doležal. Jednotlivé kroky se shodují a autoři díla je popisují. Jak uvádí autor Doležal (2023c, s. 267) prvním krokem je *Stanovení kontextu*. Autor říká, že stanovení kontextu rizika řízení projektu by mělo být odvíjeno od řízení

rizik celé organizace. Proto je dobré, aby měla organizace dobře vymezený kontext celé své organizace. Jak uvádí autoři Fotr et. al. (2020b, s. 282) jde hlavně o vymezení prostředí, ve kterém daná organizace operuje, přičemž do tohoto prostředí je zahrnuto jako vnější, tak i vnitřní prostředí organizace. Jako další krok autor Doležal (2023c, s. 270) uvádí *Identifikaci rizik*. V tomto kroku je podstatné určení těch rizik, která mohou projekt reálně ohrozit. Po jejich identifikaci jsou rizika zaznamenána a měla by být co možná nejdetailněji popsána. Autor v této fázi doporučuje využít metody brainstormingu, nebo jiné podobné kreativní techniky. Autor dále k této fázi uvádí, že pro správný popis rizika projektu je schéma *hrozba - scénář - popis dopadu*, a dodává, že scénář se může skládat z více možných příčin nebo následků. Autor dodává (Doležal, 2023c, s. 272), že již v tomto kroku by mělo být výstupem vytvoření úvodní části *registru rizik*. Dalším krokem je podle autora (Doležal, 2023c, s. 272) *analýza rizik*, která vychází z již založeného registru rizik. V tomto kroku přichází na řadu odhadování pravděpodobnosti daných scénářů rizik a také odhadování míry závažnosti v případě jejich naplnění. Autor doporučuje využití nejprve metody kvalitativní analýzy rizik a následně využití kvantitativní analýzy rizik. V kvalitativní metodě je využito verbálního úsudku míry dopadu rizika, např. nízká míra dopadu, střední míra dopadu, vysoká míra dopadu. Následuje kvantitativní analýza, která spočívá v přesné číselné analýze rizik projektu. Autoři Smejkal et. al. (2013, s. 112) ve svém díle uvádějí, že tato metoda má nevýhodu právě v jejich náročnosti na provedení. Autor Doležal (2023c, s. 272) proto dodává, že pro analýzu stačí využít pouze kvalitativní metody analýzy. V tomto případě by jako pomůcka mohla posloužit již zmíněná teplotní mapa. Dalším krokem je *hodnocení rizik*. Autoři Fotr et. al. (2020b, s. 283) říkají, že v tomto kroku dochází na posuzování míry přijatelnosti daného rizika, a to v závislosti na ochotě organizace dané riziko podstoupit. Jak uvádí autor Doležal (2023c, s. 275): *“Účelem tohoto kroku je rozhodnout, která rizika mají být ošetřena, která budou zanedbána nebo která naopak nelze akceptovat.”* Posledním krokem, který je v díle autora uveden (Doležal, 2023c, s. 276), je *ošetření rizik*. V tomto kroku je především důležité se zamyslet nad konkrétními opatřeními, která budou přijata, zároveň by se mělo určit, kdo za tato opatření ponese odpovědnost. Cílem tohoto kroku je snížit celkovou míru rizika na takovou úroveň, aby byla pravděpodobnost úspěšné realizace projektu co možná nejvyšší. Autoři Fotr et. al. (2020b, s. 283) pak o tomto kroku uvádějí, že jde o určité jádro řízení rizik, které zahrnuje specifikaci rizik, které není organizace ochotná přijmout.

Obrázek 6 Schéma procesu řízení rizik



Zdroj: Doležal (2023c, s. 266)

Z obrázku 6 je patrná provázanost jednotlivých kroků analýzy rizik. Před začátkem správného stanovení a identifikování rizik je třeba správně zasadit projekt do kontextu. Po této fázi může nastat samotná identifikace rizik, dále jejich analýza a následné zhodnocení. Z obrázku číslo 6 je zřejmé, že po celou dobu posuzování je proces monitorován a přezkoumáván a také komunikován a konzultován. Jakmile jsou všechny kroky posuzování rizik u konce, nastává moment ošetření rizik. Ve chvíli dokončení všech těchto částí se rizika zaevidují do registru rizik.

2.6 Metodika práce

Tato práce je zaměřena na řešení konkrétního problému vybrané organizace, a to vytvoření projektového plánu projektu digitalizace podpisů. Cílem této bakalářské práce je vytvořit ucelený projektový plán, který poslouží vybrané organizaci jako návod, jak projekt řídit a úspěšně jej dokončit. Za iniciací projektu digitalizace podpisů stojí IT specialista, a je tedy i pomyslným projektovým manažerem, na projektu dále spolupracují dvě hlavní osoby, jimiž jsou HR manažerka, která se významně podílí na digitalizaci organizace, a Projektová specialistka. Dále je s projektem spojena obchodní specialistka, která však do procesu projektu nijak nezasahuje a vstupuje do něj až v samotném závěru.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Jedná se o část teoretickou, jejíž součástí je i metodika práce, a dále část praktickou. Praktická část práce je věnována stanovenému cíli bakalářské práce, což je vytvoření projektového plánu projektu Digitalizace podpisů organizace. Tato část práce je rozdělena do jednotlivých kapitol a ty jsou dále děleny na podkapitoly, jejichž obsah byl vytvořen na základě informací získaných ze tří různých hloubkových rozhovorů. Jak uvádí autorka internetového článku Saláčová (2018c) jedná se o typ rozhovoru, díky kterému lze získat hluboký vhled do motivů, názorů či chování dotazovaných. Jelikož se jedná o typ kvalitativního výzkumu, jsou samotné rozhovory

sestaveny tak, aby z nich bylo získáno co možná nejvíc detailních informací vztahujících se k projektu, projektovému řízení organizace atd. Jak uvedla autorka Marcinková (2021d) pro tento typ kvalitativního výzkumu je typický menší počet respondentů, většinou se jedná o pět až osm dotazovaných. Pro rozhovor byli vybráni konkrétně tři pracovníci z organizace. Důvodem je, že se jedná o pracovníky, kteří na projektu participují a dokážou tedy poskytnout pro potřeby této práce důležitá data. Dodatečným přínosem je, že se jedná o pracovníky ze tří hlavních oblastí firmy, díky tomu bylo možné popsat problémy, které vyvstaly v praktické části. Jak uvedla autorka Saláčová (2018c) ve svém článku, v první řadě je třeba uvědomit si, za jakým účelem je rozhovor prováděn. Rozhovor, a tedy i jednotlivé otázky, by vždy měl vést k tomu, co je záměrem zkoumání. V případě této práce je důležité odpovědět na otázky týkající se projektu digitalizace podpisů.

2.6.1 Tvorba rozhovorů

V první řadě bylo potřeba jasně vymezit cíl a téma hloubkového rozhovoru, tudíž hlavním cílem bylo získat informace týkající se projektu digitalizace podpisů. Autor internetového článku Šimon Jůn (2024i) jako první krok při postupování v rámci hloubkového rozhovoru uvádí *přípravu*. Tento krok se provádí ještě před samotným zahájením rozhovoru. Do přípravy spadá správné vymezení tématu a cíle. Jelikož jsou pro tuto práci prováděny 3 oddělené hloubkové rozhovory se 3 osobami téma rozhovoru bylo uzpůsobeno podle pracovní náplně dané osoby a to tak, aby souviselo s obsahem praktické části práce. S tím souvisel i další krok, ve kterém došlo k výběru respondentů. Tyto dva kroky tedy probíhaly takřka souběžně, jelikož by jeden bez druhého nebylo možné dokončit. Při výběru respondentů byly zohledněny participující osoby na daném projektu a zároveň oblasti, v které se daní pracovníci angažují. Jedná se o 3 pracovníky: o IT specialistu, který je i manažerem celého projektu, HR manažerku a o Procesní specialistku. Pro hloubkové rozhovory byly vytvořeny otázky, díky kterým byly získány odpovědi týkající se klíčových oblastí projektu jako takového, projektového řízení v organizaci a přístupu k projektovému řízení v organizaci. Dále byly zodpovězeny otázky týkající se organizace jako takové, pracovní náplně pracovníků v rámci projektu i celé organizace. Jak uvádí autorka Saláčová (2018c), je dobré začínat jednoduššími otázkami, aby se respondent zbavil nervozity. První otázka všech 3 rozhovorů se tedy týkala pracovní náplně pracovníků, jelikož se jedná o oblast, kterou každý pracovník dobře zná a přináší mu uspokojení, lze tedy předpokládat, že o dané problematice bude pracovník rád hovořit a tím se zbaví případné nervozity. Ještě před tím, než byla položena první otázka, bylo na místě představit tazatele a celkový záměr rozhovoru. Po krátkém seznámení následovala první otázka vztahující se k osobě respondenta a jeho pracovní náplni v rámci organizace v souvislosti s projektem. Autorka Marcinková (2021d) ve svém článku uvádí, že po úvodních otázkách následují specifické otázky, které jsou i jádrem celého rozhovoru. Dodává (Marcinková, 2021d), že je důležité si pro tyto otázky vyhradit dostatečnou časovou rezervu, aby byla otázka co možná nejdetailněji prodiskutovaná, zároveň říká, že není nezbytně nutné dodržet pořadí otázek. Následovala tedy řada výzkumných otázek. Cílem této bakalářské práce je vytvořit projektový plán projektu digitalizace podpisů. Výzkumné otázky, které byly pokládány při rozhovorech byly strukturovány tak, aby zodpověděly na zásadní oblasti projektového plánu. Otázky mají formu otevřených otázek. Jelikož z hloubkových rozhovorů zpravidla vyplývají motivy, důvody a jiné pohnutky respondentů, jsou otázky tvořeny formou JAK, PROČ, KDO? Jak uvedla ve svém článku autorka Saláčová (2018c), je důležité se snažit, aby se respondent co možná nejvíce o daném tématu rozpovídal, naráží na skutečnost, že i když se respondent svou odpovědí dostane k jiné otázce, není na místě jej přerušovat. Je dobré nechat rozhovor plynout a případně si odpověď po rozhovoru k dané otázce přiřadit. Jak uvedla autorka článku Saláčová (2018c), hloubkové rozhovory je dobré vždy nahrávat, aby tazatel mohl respondenta vnímat na 100 %. Všechny 3 rozhovory byly nahrávány, a to po souhlasu jednotlivých respondentů. Jejich

opis je k nahlédnutí v sekci příloh. Opis hloubkového rozhovoru s pracovníkem z IT oddělení je označen jako *příloha 1, 2023a*. Opis hloubkového rozhovoru s HR manažerkou je označen jako *příloha 2, 2024d*. Opis hloubkového rozhovoru s Procesní specialistkou je označen jako *příloha 4, 2024e*.

Jako první byl proveden rozhovor s IT specialistou, který je i manažerem projektu. Otázky, které byly v rozhovoru prodiskutovány, byly zaměřené na projekt jako takový, a to z pohledu manažera projektu. Pomocí otevřených otázek byly získávány informace o řízení projektu, vzniku nápadu projektu a důvodů jeho realizace, dále o osobách, které se na projektu podílejí. Rozhovor s IT specialistou byl proveden v 28. září 2023 a trval přibližně 2 hodiny. Z následujícího rozhovoru s HR manažerkou byly stěžejní informace o organizaci, organizační struktuře a její úloze v týmu. S digitálními podpisy se úzce pojí pracovní právo, proto byla část otázek věnována i této problematice. Rozhovor s HR manažerkou proběhl 6. března 2024 a trval přibližně 1,5 hodiny. Jako poslední byl proveden hloubkový rozhovor s Procesní specialistkou. Tento rozhovor byl rozdělen do dvou částí, kdy první rozhovor proběhl 1. března 2024 a trval 1,5 hodiny, jednotlivé dotazy byly strukturovány tak, aby zodpověděly na základní otázky vztahující se k projektovému řízení v organizaci a pracovní náplně pracovnice. Druhá část rozhovoru proběhla 2. dubna 2024 a trvala necelou 1 hodinu. Otázky v tomto rozhovoru se vztahovaly k projektovému řízení projektu „Cyklo-klec“. Odpovědi posloužily k porovnání projektu s projektem „Migrace“ a k následné analýze úrovně řízení projektů v organizaci. Během rozhovorů vyplynuly i další podstatné zdroje, které byly v rámci hloubkového výzkumu pro tuto práci využity. HR manažerka poskytla pro potřeby této práce organizační strukturu organizace (příloha 6, 2024f), prezentaci, kterou představuje nově nastupujícím pracovníkům a seznamuje v ní pracovníky s organizací (příloha 7, 2024h). Poslední dokument, který HR manažerka poskytla, je prezentace od právnické společnosti, která organizaci pomáhá s řešením legislativních otázek řešící digitální podpisy pracovníků (příloha 3, 2023e). IT specialista poskytl dokumenty týkající se projektu *Migrace* (příloha 8, 2024g). Tento projekt byl realizován v organizaci a byl veden projektovým manažerem z mateřské organizace. Díky tomuto projektu bylo provedeno srovnání s projektovým řízením v organizaci Rittal Czech. Informace k projektovému řízení v organizaci poskytla Procesní specialista v rámci rozhovoru (příloha 4, 2024e). Data, která vyplynula ze srovnání, byla použita pro určení úrovně projektové kultury organizace. IT specialista dále poskytl dokumenty týkající se spotřeby papíru a toneru v rámci organizace, díky kterým byla zjištěna budoucí úspora - Průzkum cen za tisk (příloha 12, 2024k), Objednávka papíru (příloha 11, 2024j). Veškeré rozhovory byly vedeny v organizaci Rittal Czech, která projekt realizuje. Všechny rozhovory, včetně jejich obsahu, byly předem schválené u vedení společnosti a byly provedené v předem domluvený čas. Před každým rozhovorem byl vytvořen návrh struktury rozhovoru, a to na základě určení tří hlavních oblastí praktické části práce.

2.6.2 Tvorba projektového plánu

Projektový plán je nejpodstatnější část této kapitoly. Jedná se o část, kde bude předložen návrh projektového plánu projektu digitalizace podpisů, tedy ta část práce, která obsahuje cíl této bakalářské práce. Projektový plán je rozdělen do jednotlivých podkapitol. V rámci návrhu projektového plánu je vytvořena Zakládací listina. Jak uvádí autor Doležal (2023c, s. 183) stojí na úplném počátku projektu. Jedná se o dokument, který slouží jako jakýsi rodný list projektu, zároveň autor dodává, že ne v každé organizaci je tento dokument nutnou součástí zahájení projektu. Dle jeho slov se jedná o formálnější způsob zahájení projektu. Autorka Svozilová (2016a, s. 86) pak ve svém díle říká, že tato listina slouží jako dokument, který formalizuje existenci projektu. Zakládací listina byla vytvořena ve spolupráci s IT specialistou, manažerem projektu. Sám pracovník uvedl (IT specialista, příloha 1, 2023a), že tento dokument byl

vytvořen pro potřeby této práce, jelikož v organizaci šli spíše neformální cestou, a to především z důvodu, že spadá do projektu celkové digitalizace organizace. V rámci Zakládací listiny budou vytyčeny SMART cíle projektu, které je možné vidět v tabulce 2. Jak uvádí autorka Svozilová (2016a, s. 89), cíle jsou základem pro jakékoliv plánování v rámci projektu. Je důležité je stanovit ještě před samotným zahájením projektu, avšak svou roli hrají v průběhu celého životního cyklu projektu. Fotr et. al. (2020b, s. 46) dodává, že na základě strategických cílů pak manažeři sestavují i samotnou strategii vedení projektu. Svozilová (2016a, s. 88) ve svém díle pojednává o tzv. *globálním cíli projektu*, jedná se o hlavní záměr projektu, v případě tohoto projektu by se tedy jednalo o digitalizaci podpisů. Jak autorka uvádí (Svozilová, 2016a, s. 88) globální cíl je doprovázen několika dílčími cíli, které vedou k jeho postupnému naplnění.

Tabulka 2 metoda SMART

S	Specific	Cíle mají být specifické a konkrétní.
M	Measurable	Cíle mají být opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo.
A	Assignable	Cíle mají být přidělitelné jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí.
R	Realistic	Cíle mají být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů a realistické.
T	Time-bound	Cíle mají být časově ohraničené .

Zdroj: Vlastní zpracování podle Svozilová, 2016a

Pro vizualizaci časového plánu projektu bude využit Ganttův diagram. Dále bude časový plán rozvržen do strukturovaného rozkladu prací - WBS. Dle Doležala (2023c, s. 167) by v této části projektového plánu měla organizace vymezit strukturalizaci, řazení, trvání a odhady a časové rezervy jednotlivých činností v rámci projektového řízení. Časový plán by měl ideálně zahrnovat i zdroje pro jednotlivé činnosti, koncové termíny a také způsoby monitoringu a controllingu. Jednotlivé části harmonogramu projektu nazýváme **fáze projektu**. Jak uvádí autor (Doležal, 2023c, s. 167) jednotlivé fáze projektu spolu dohromady tvoří logický sousled činností vedoucích k naplnění vyššího celku, tedy cíle projektu. Každá dílčí fáze by měla mít svůj dílčí cíl a časové omezení. Což souvisí s další nedílnou součástí projektového plánu, kterou je logický rámec. Do logického rámce bude aplikována metoda SMART, jak uvádí Karel Borovička (2014) na svém webu, logický rámec je nástrojem sloužícím ke koordinaci lidí, řízení změn a zároveň by měl umožnit každému rychle pochopit, proč se projekt realizuje a co je jeho cílem. Dle těchto aspektů bude logický rámec vytvořen. Za pomoci manažera projektu (IT specialista, příloha 1, 2023a) bude dále sestaven odhad finanční úspory, kterou projekt digitalizace přinese. Finanční úspora je jedním z možných kritérií přínosů projektu. Pro výpočet bude využita metoda analýzy nákladů a přínosu, o které ve svém díle pojednává autor Doležal (2023c, s. 155), jedná se o tzv. metodu CBA – Cost-benefit Analysis. Analýza rizik bude sestavena pomocí metody *What-if*, neboli co – když analýza. Jednotlivá možná rizika budou zjišťována za pomoci brainstormingu, hrozbám bude následně přiřazen stupeň jejich závažnosti a dále bude vytvořen plán, jakým způsobem hrozbám předejít, popřípadě jak postupovat, pokud nastanou. Jak uvádí web Management mania (2015b), jedná se o jednoduchou analytickou metodu, která je založena na principu hledání možných dopadů vybraných situací, v rámci této analýzy je třeba správně identifikovat problém, určit možné dopady a dále vytvořit opatření proti těmto dopadům. V rámci praktické části je vytvořena analýza projektového řízení, která je v současné době organizací aplikována. V rámci analýzy bude proveden výzkum, jak projektové řízení v organizaci probíhá a jaké jsou postupy. Na základě zjištění pak bude stanovena úroveň projektové kultury v organizaci dle doporučené praxe od IPMA (2018d).

3 Praktická část práce

Praktická část práce je věnována projektu jako takovému a organizaci. První podkapitola této části práce seznamuje s organizací, její oblasti působnosti a také historií jejího vzniku. Tato část vznikla především na základě rozhovoru s HR manažerkou. Tento rozhovor je k nahlédnutí v sekci příloh (příloha 2, 2024d). Je zde také popsána organizační struktura společnosti. Tato podkapitola je doplněna informacemi z veřejně dostupného internetového zdroje – oficiální webové stránky organizace. Získaná data byla obohacena informacemi z prezentace (příloha 7, 2024h), kterou pracovnice HR používá při seznamování nově nastoupených zaměstnanců s organizací, po jejich nástupu do práce. Součástí prezentace je i organizační struktura. Projekt je následně popsán v další podkapitole. Projekt digitalizace podpisů je v této podkapitole podrobně představen, a to za pomoci manažera projektu. Následně byla spolu s Procesní specialistkou provedena analýza současného řízení projektů v organizaci. Projektový plán byl sestaven na základě informací, které byly získány výzkumem v organizaci. Poslední část této části práce je věnována návrhům a doporučením pro vybranou organizaci.

3.1 Představení vybrané organizace

Z dostupného internetového zdroje (Rittal, 2024c) vyplývá, že společnost Rittal je jedna z předních německých inovátorských organizací, která byla založena roku 1961. Její název vznikl spojením dvou slov, a to názvu města ve kterém organizace vznikla a údolí, ve kterém stála její budova - *RITtershausen im DietzhöTAL*. Organizace byla založena na jednoduché, a přitom zásadní myšlence (Rittal, 2024c): „*Rozváděče co nejdříve u zákazníků.*“ Rittal je jednou z nejuznávanějších světových organizací, které poskytují systémy chladících skříní, zabývají se automatizací a infrastrukturou v oblastech průmyslu, IT, energetiky a napájení, chlazení a servisu. Jak je uvedeno na webových stránkách organizace (Rittal, 2024c), produkty v dnešní době najdou využití takřka v každém průmyslovém odvětví po celém světě. Jak uvádí HR manažerka (příloha 2, 2024e) jejich produkty neslouží jen pro chlazení procesní techniky a podobné záležitosti, které by odpovídaly tomuto odvětví. Například se pracovnice zmiňuje o lázních v Německu anebo o bruselském parku Mini-Europe, které je také podporovány technikou organizace Rittal. Produkty tedy nejsou jen záležitostí IT, naleznou své uplatnění v oborech, které s IT přímo nesouvisí. Web Rittal (2024c) dále uvádí, že produkty jsou dodávány ve standardizované podobě, přizpůsobené na míru a v té nejlepší kvalitě. Z prezentace HR manažerky (příloha 7, 2024h) vyplývá, že organizace v dnešní době čítá kolem 12 500 zaměstnanců po celém světě a má 58 dceřiných společností v různých zemích, a to nejen evropského kontinentu. Tato bakalářská práce se výhradně týká její dceřiné společnosti nacházející se na území České republiky se sídlem v obci Zdiby. Informace týkající se této dceřiné společnosti byly převážně získány z rozhovoru s pracovnicí organizace, která působí v oddělení lidských zdrojů, jako HR manažerka. Pracovnice během rozhovoru (HR manažerka, příloha 2, 2024d) představila prezentaci, kterou prezentuje každému novému zaměstnanci, aby ho seznámila s organizací. Tuto prezentaci během rozhovoru použila a demonstrovala na ní fungování organizace. Obsahem prezentace je i organizační struktura. Pracovnice pro potřeby této práce dané dokumenty poskytla a následně z nich byly čerpány dodatečné informace. Jak pracovnice uvedla v rozhovoru (HR manažerka, příloha 2, 2024d) dceřiná společnost Rittal Czech má 80 zaměstnanců. Z prezentace pro nové zaměstnance (příloha 7, 2024h), kterou během rozhovoru HR manažerka předváděla, vyplývá, že predikce organizace počítá každoročně s nárůstem o pět nových zaměstnanců. Z dokumentu s organizační strukturou (příloha 6, 2024f), kterou pro potřeby této práce zajistila HR manažerka, vyplynulo že organizační struktura organizace odpovídá typickým organizačním strukturám. Organizace je tedy členěna na jednotlivá oddělení, která jsou vedena příslušnými manažery. Odpovědnost za celou společnost pak připadá jednateli organizace, který se zodpovídá mateřské organizaci

sídlící v Německu. HR manažerka (příloha 2, 2024d) uvádí, že jakožto HR, stojí nad rámcem organizační struktury, v organizaci je neustrannou osobou. Upřesňuje, že jde především o to, že nespadá do žádného konkrétního oddělení a její přístup ke všem zaměstnancům je rovnocenný. Všechny evropské i mimoevropské dceřiné společnosti mezi sebou komunikují a vzájemně spolupracují s mateřskou německou organizací. Dceřiné organizace se té mateřské zodpovídají a kromě svých interních směrnic a norem, se dceřiné organizace musí řídit i normami, které vytváří mateřská organizace. Procesní specialistka (příloha 4, 2024e) pak během rozhovoru upřesňuje, že interní směrnice nesmí být v rozporu se směrnicemi vydanými mateřskou organizací a dodává, že většina směrnic jejich organizace je v základu tvořena ze směrnic mateřské organizace, jen jsou např. doplněny tak, aby odpovídaly nastavení organizace. Každý projekt, který tedy zásadním způsobem změní zaběhnuté procesy dceřiné organizace, musí projít schválením přes německou mateřskou společnost.

3.2 Představení a popis projektu

Projekt digitalizace podpisů je poměrně složitý a komplexní proces, který zahrnuje drobné, avšak nepostradatelné úkony. Digitalizace podpisů je ve firmě poměrně dlouho diskutovaným tématem a jednou velikých otázek v této problematice byla legislativa, a zároveň interní pravidla firmy. Jak uvedl pracovník v rozhovoru (IT specialista, příloha 1, 2023a) oprávnění k podepisování externích dokumentů, kde je vyžadován podpis s právní hodnotou má pouze jednatel organizace, což tedy znamená, že všichni ostatní administrativní pracovníci mohou dokumenty pouze parafovat. Z toho tedy vyplynula otázka, zda má smysl, aby organizace vynaložila náklady na zprostředkování certifikovaných podpisů i pro ostatní zaměstnance, kteří doposud parafovali dokumenty svými podpisy. Pro organizaci tedy není jen podstatné vyřešit otázku legislativy ze strany státu, ale také vyřešit otázku pracovněprávní normy stanovené mateřskou společností vůči dceřiné. Digitalizaci podpisů omezují právě v pravidle, že podepisovat externí dokumenty má právo pouze jednatel společnosti.

Z rozhovoru s IT specialistou (příloha 1, 2023a) dále vyplynulo, že se organizace začala postupně celá digitalizovat. Elektronické podpisy jsou tedy dalším krokem k zcela digitalizované společnosti. Za celkovou digitalizací stojí mimo jiné právě pracovník z oddělení IT a HR manažerka. Pracovnice (HR manažerka, příloha 2, 2024d) se během rozhovoru zmiňuje o svých počátcích v organizaci, říká, že pro ni bylo velkým překvapením, že technologicky zaměřená organizace stále vyřizuje spoustu věcí papírovým zastaralým způsobem, ačkoliv dnešní doba nabízí nové digitální možnosti, které jsou efektivnější, rychlejší a mnohdy i mnohem jednodušší. Prvním krokem digitalizace organizace byla elektronická zaměstnanecká kartotéka, kterou má nyní ve správě HR manažerka. Hlavními důvody pro digitalizaci organizace byly dle pracovníka (IT specialista, příloha 1, 2023a) úspora času zaměstnanců, úspora financí vynaložených na papír, toner do tiskáren a elektrické energie a dále ekologická ohleduplnost, kdy organizace nebude zbytečně plýtvat papírem a elektrickou energií na tisk. Organizace si díky tomuto rozhodnutí udrží krok se světem a díky této modernizaci bude organizace konkurenceschopnější.

V organizaci se dle pracovníka (IT specialista, příloha 1, 2023a) dokumenty člení na dva druhy. Právě podle druhu dokumentu se bude rozlišovat i typ podpisu. Dokumenty organizace dělí na interní a externí. U interních dokumentů bude zcela dostačující digitální podpis, který není kvalifikovaný. Definic kvalifikovaných a nekvalifikovaných podpisů je součástí dokumentu, který je v sekci příloh pod označením *příloha 5 - Digitální podpis*. Interní dokumenty jsou dokumenty, které zpravidla slouží vnitřním záležitostem organizace. Jedná se o nejruznější formuláře finančního a nefinančního typu, nejčastěji se jedná o předávací protokoly, kde stačí podpis předávajícího a přijímajícího. Naproti tomu dokumenty externí jsou ty typy dokumentů,

které jsou ujednány mezi organizací a jednotkami mimo organizaci. Hovořilo by se např. o nejruznějších obchodních ujednáních, dodavatelských smlouvách atp. Pracovník IT (příloha 1, 2023a) upřesňuje, že v rámci projektu byl proveden průzkum poskytovatelských firem, které zřizují digitální podpisy.

3.3 Analýza současného projektového řízení v organizaci

Tato část praktické části bakalářské práce je věnována analýze současného systému řízení projektů v organizaci, jejíž obsah je převážně postaven na základě informací a dokumentů, které pro potřeby této práce poskytla Procesní specialista organizace.

Ze slov Procesní specialistky (příloha 4, 2024e) vyplynulo, že v organizaci zastávají přístup agilního řízení projektů. Dále je organizace vázaná ISO normami, které během rozhovoru Procesní specialista několikrát zmiňuje. Procesní specialista (příloha 4, 2024e) v rozhovoru upřesňuje, že je organizace certifikovaná v oblasti ISO 9001 a organizace je tímto vázána splňovat určité požadavky. Během rozhovoru Procesní specialista (příloha 4, 2024e) vymezuje v sobě jdoucích bodech jednotlivé aktivity, kterými organizace musí projít, když řídí projekty. Body také stručně popisuje. Procesní specialista (příloha 4, 2024e) během svého rozhovoru uvádí, že organizace pořádá pravidelně, přibližně jednou ročně, schůzi, na které manažeri jednotlivých oddělení demonstrují jejich úspěchy a popřípadě neúspěchy, které mají přímý vliv na zisky organizace. Z prezentace (příloha 7, 2020d), kterou představuje HR manažerka vyplývá, že se tato schůze v organizaci nazývá Kick-off meeting. Procesní specialista (příloha 4, 2024e) dále uvádí, že z dat, které během schůze vytyčí, vyplývají indikátory úspěšnosti organizace. Právě role Procesní specialistky je sledovat, zda veškeré tyto indikátory splňují hodnoty KPI. Pokud je v některém z oddělení problém a jejich výkony nedosahují přijatelné hodnoty KPI, je třeba zvažovat změny, aby přijatelných hodnot opět dosahovaly. Tyto indikátory tedy často bývají impulzem k zahájení projektu, který si klade za cíl vyřešit nesrovnalosti, aby organizace dosahovala požadovaného zisku. Jakmile tedy v organizaci vyvstane problém, který je třeba řešit, položí se základní otázka “Co organizace chce?”. Na základě odpovědi na tuto otázku se pak buduje projekt. Procesní specialista (příloha 4, 2024e) během rozhovoru zdůrazňuje důležitost jasného vymezení cíle. Cíl musí být vždy co možná nejkonkrétnější a jasně definovaný. Vágně definovaný cíl v sobě nese riziko, že nesplní účel. Potom, co organizace jasně vydefinuje cíl, kterého chce dosáhnout a tím i vyřešit problém, je dalším krokem zajištění zdrojů, typicky finance. Jakmile má firma pro projekt vyčleněný dostatečný zdroj financí, postoupí na sestavování vhodného týmu. Procesní specialista (příloha 4, 2024e) během rozhovoru zmiňuje důležitost výběru vhodných pracovníků. Dle jejích slov je to pro projekt mnohdy klíčové, jelikož zaměstnanci, kteří mají chuť na projektu participovat, nějakým způsobem s obsahem souzní, pracují na projektu mnohem efektivněji, než kdyby výběr pracovníků byl takřka náhodný. Z jejích slov vyplývá, že se organizace snaží sestavovat týmy z pracovníků, kteří mají k dané problematice blízko a souvisí i s jejich běžnou náplní práce v organizaci. Posledním krokem před samotnou realizací je dle jejích slov (Procesní specialista, příloha 4, 2024e) vytvoření časového plánu. Časový plán je důležitou částí příprav projektu. Procesní specialista uvádí, že projekt je nutné dokončit, pokud možno v co nejdříve době. Především z důvodu, že organizace řeší problém, který se týká současného stavu. Projekt tedy řeší současnou situaci, která je třeba vyřešit rychle. Podle jejích slov (Procesní specialista, příloha 4, 2024e) organizace apeluje na aktuálnost problému, který je projektem řešen.

3.3.1 Srovnání projektového řízení projektů „Cyklo-klec“ a „Migrace“

Analýza projektového řízení je v této kapitole posunuta o srovnání dvou různých projektů, které byly v organizaci realizovány. Důvod výběru těchto dvou projektů je následující: projekt „Cyklo-klec“ je čistě interním projektem organizace a byl realizován neformálním řízením bez jakéhokoliv komplexního plánování. Zatímco projekt „Migrace“, který byl také realizován v organizaci, byl zastřešen projektovou kanceláří mateřské organizace, řízení projektu bylo kontrolované a byl vytvořen projektový plán.

Pracovník z oddělení IT (IT specialista, příloha 1, 2023a) ve svém rozhovoru uvedl, že projekt digitalizace podpisů je součástí projektu celkové digitalizace organizace. Pracovník pro potřeby této práce poskytl informace o jednom z dílčích projektů, kterým je Migrace systémové sítě organizace, zkráceně *Migrace*. Důvodem, proč byl pro srovnání využit právě tento projekt je, že jeho průběh byl monitorován po celou dobu jeho realizace. Pracovník (IT specialista, příloha 1, 2023a) během rozhovoru upřesňuje, že tento projekt byl řízen projektovou kanceláří z Německa. Návrh projektového řízení tedy pochází z mateřské organizace. Účelem projektu Migrace bylo získat licence, které byly potřebné pro přechod ze základních MS Office na Office 365. IT specialista pro potřeby této práce poskytl dokumenty, které organizace během projektu využívala, jedná se o projektový plán a jeho grafické znázornění pomocí Ganttova diagramu v příloze 8 (2024g). Projektový plán musel být upraven, aby neodhaloval citlivá data, pro potřeby této práce je znázorněna pouze nevyplněná předloha plánu. Z projektového plánu (příloha 8, 2024g) je patrné, že je vytvořen formou Excel tabulky, která je rozdělena na jednotlivé řádky a sloupce. Tabulka je tvořena formou Akčního seznamu neboli seznamu jednotlivých akcí. Svým obsahem připomíná Ganttův diagram. Na každém řádku je jedna aktivita. Z tabulky je patrné, že projekt byl monitorován po celou dobu jeho realizace. Vyplývá to z prvního sloupce tabulky „*Status*“ (příloha 8, 2024g), který znázorňuje stav dané aktivity, zda stále probíhá, nebo už je ukončená. Dále to potvrzuje sloupec poslední, kde je vyčleněn prostor pro poznámky členů týmu, díky čemuž byli pracovníci po celou dobu trvání projektu informováni o stavu daných aktivit. Tabulka byla umístěna online – na SharePointu organizace, aktualizovat informace v ní mohli pracovníci v reálném čase. Je zřejmé, že projektový plán má jasnou strukturu a formu. Zároveň je patrné, že jednotlivé aktivity byly po čas trvání projektu monitorovány a jejich dokončení, či prodloužení bylo zaznamenáváno. Jak vyplynulo z rozhovoru s pracovníkem (IT specialista, příloha 1, 2023a), důvodem byl zejména fakt, že projekt přesahoval dceřinou organizaci Rittal Czech a řízení projektu bylo na její mateřské organizaci z Německa, kde je pro řízení interních projektů vyčleněno samostatné oddělení. Ze slov pracovníka (IT specialista, příloha 1, 2023a), dále vyplynulo, že projekt byl mateřskou organizací implementován do dalších dceřiných organizací. Je tedy zřejmé, že byl vytvořen jeden plán, který byl aplikován na větší počet projektů stejného charakteru. Projektový plán pro projekt Digitalizace podpisů bude vytvořen obdobným způsobem pomocí techniky Ganttova diagramu, kde budou jednotlivé aktivity rozděleny do řádků a jejich průběh bude monitorován. Ganttův diagram bude obsahovat jednotlivé činnosti projektu, údaje o tom, kdy dané činnosti mají v organizaci proběhnout a jaké osoby jsou za jejich splnění zodpovědné. Dále Ganttův diagram bude obsahovat grafické znázornění doby trvání jednotlivých aktivit a jejich návaznost. U projektu Migrace je patrné (příloha 8, 2024g), že byl vytvořen model návaznosti aktivit projektu a to pomocí MS Projects. IT specialista (příloha 1, 2024a) uvedl, že projekt trval tři měsíce, byly určeny jednotlivé činnosti a byla jim přidělena zodpovědná osoba. Projekt se podařilo ukončit ve stanoveném termínu do 3 měsíců od jeho zahájení.

Projektové řízení projektu Cyklo-klec reflektuje proces řízení projektů, který je nastavený v organizaci a není ovlivňován mateřskou organizací. K projektu (Procesní specialista, příloha 4, 2024e) nevznikl žádný projektový plán. Projekt vznikl poté, co vyvstal problém neexistujícího místa na odložení jízdnic kol pracovníků, kteří do práce přijíždějí po místní

cyklostezce. Na základě informací (Procesní specialista, příloha 4, 2024e) se projekt podařilo obhájit díky poměrně vysokému procentu pracovníků, kteří by daný benefit ocenili. Projekt neměl vytvořený žádný plán ani harmonogram, jeho délka trvání je něco přes jeden rok a projekt stále není dokončen. Jak uvedla Procesní specialista (příloha 4, 2024e) projekt byl zahájen přibližně před jedním rokem, avšak kvůli projektům s vyšší prioritou byl projekt odložen a začal se řešit až v momentě, kdy na jeho realizaci měli zodpovědní pracovníci kapacitu. Projekt je v konečné fázi realizace.

Tabulka 3 Srovnání projektů „Cyklo-klec“ a „Migrace“

Projekt	Problém	Projektový plán	Doba trvání	Ukončení projektu	Odměnění projektového týmu	Úspěšnost projektu
Cyklo klec	ANO	NE	1 rok	NE	NE	-
Migrace	ANO	ANO	3 měsíce	ANO	ANO	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Tabulka 3 slouží pro přehledné znázornění rozdílů mezi dvěma projekty realizovanými uvnitř vybrané organizace. U obou dvou projektů je zřejmé, že oba dva vznikly na základě problému. U projektu Migrace byl problém neexistující licence pro Office 365, kterou bylo potřeba zajistit. U projektu Cyklo-klec byl problém neexistující místo pro odkládání jízdních kol. Následně byl oběma projektům vytvořen návrh možného řešení, který bylo potřeba schválit u vedení. Pro Migraci nastal zlom v momentu, kdy byl projekt komunikován s mateřskou společností, jelikož licence poskytuje ona, tak byl projekt veden její projektovou kanceláří. Od tohoto momentu lze sledovat značné rozdíly, mezi těmito dvěma projekty. Organizace k projektu Migrace obdržela jasně strukturovaný plán, podle kterého se celý projekt řídil. Jednotlivým členům týmu byly přidělené odpovědnosti a k nim dané aktivity. Projekt Cyklo-klec byl realizován pracovníkem, který není projektově přímo orientovaný, avšak jeho motivy vedly k proaktivnosti. Za nejzásadnější rozdíl lze považovat délku trvání projektů. Oba dva projekty se dostaly do ukončovací fáze. Projekt Cyklo-klec je ve fázi výstavby, lze tedy předpokládat, že bude úspěšně dokončen. Délka jejich trvání se značně liší, přičemž náročnost provedení projektů v tomto případě nehrála roli. Zásadním problémem bylo vynechání kroku plánování. Na délku projektu mohla mít vliv i skutečnost, že u projektu Cyklo-klec nebyla pověřená pracovnice odměněna, projekt byl veden její vlastní iniciativou, je tedy pravděpodobné, že v tomto případě chyběla motivace peněz, která by nutila pracovníci dokončit projekt v dohledné době a projekt by nebyl odložen.

Stálé monitorování a kontrola průběhu projektu Migrace vedly ke kontinuálnímu informování o jeho stavu. Jak uvádí Procesní specialista (příloha 4, 2024e), v rámci organizace se projektové týmy všech projektů pravidelně scházejí na informačních schůzkách. Avšak tyto schůzky jsou nepovinné a často dochází k situacím, kdy někteří zaměstnanci zůstávají neinformováni o aktuálním stavu projektu. Právě využití online tabulek umožňuje každému členu týmu zaznamenávat v reálném čase své poznámky a informace o průběhu jednotlivých aktivit a umožňuje neustálé monitorování stavu projektu. Díky nástrojům jako je MS Projects lze předem odhadnout, zda dojde ke zpoždění projektu nebo naopak zda je pravděpodobné jeho dokončení před stanoveným termínem. Proto se doporučuje pracovníkům organizace využívat obdobné softwarové nástroje pro efektivní projektové řízení, neboť výrazně usnadňují jejich pracovní proces.

3.3.2 Analýza řízení podle IPMA

Podle manuálu IPMA (2018d) bude nyní vytvořena analýza projektového řízení v organizaci Rittal Czech. Tato analýza bude posuzovat úroveň projektového managementu na základě popisu, který je uveden výše. Úroveň projektové kultury bude měřena v závislosti na úspěšnost projektů, postupů jejich realizace, dále vyspělosti projektové kultury – zda existuje projektová kancelář, projekty jsou vedeny dle předem známých postupů atd. V první řadě bylo nutné posoudit, jak organizace řídí své projekty. Z popisu stávajícího systému projektového řízení je patrné, že organizace nemá jasně definované a sjednocené postupy pro řízení projektů. Je patrné, že projekty jsou vedeny pracovníky, kteří projevují značnou míru vlastní iniciativy, jelikož se většinou jedná o projekty, které sami vymyslí. Zároveň však také vyplývá, že projekty mají projektový charakter. Rámec projektového řízení, ačkoliv jen jeho náznak, je z projektového řízení patrný. Z popisu lze usoudit, že projektové řízení u interních projektů v organizaci je považováno za ne příliš významné, proto mu není věnováno tolik pozornosti. Organizace se spíše orientuje na výsledek než na průběh řízení. Na základě těchto zjištění lze úroveň projektového řízení přiřadit stupeň „E“.

Jak vyplynulo z rozhovoru s Procesní specialistkou (příloha 4, 2024e), organizace má vyvinuté systémy na shromažďování dat o ukončených projektech, díky čemuž může organizace tvořit závěry a poučení do projektů budoucích. Tvoří si portfolio svých projektů, což je charakteristické pro stupeň „D“.

Na základě pyramidového grafu 1, byla vytvořena tabulka (tabulka 4) pro výběr vhodné úrovně projektové kultury.

Tabulka 4 Úrovně projektové kultury

Úroveň	1	2	3	4	5
A	Realizace projektů na špičkové úrovni. Profesionální přístup.	Projektům je věnována mimořádná pozornost.	Jasný a efektivní rámec řízení projektů a provázanosti v projektovém týmu pro formování širšího prostředí.	Implementace veškerých podstatných procesů souvisejících s projektovým řízením. Organizace zralým způsobem využívá osvědčené postupy.	Pracovníci jsou motivováni a mají přesvědčivé způsoby pro realizaci projektů.
B	Organizace realizuje své projekty dlouhodobě efektivním a stabilním způsobem.	Projektům je věnována aktivní pozornost.	Týmová spolupráce je zcela běžným způsobem skupinové práce a je na vysoké úrovni.	Celková implementace podstatných procesů souvisejících s realizací projektů a plná integrita s neprojektovými aktivitami.	Pracovníci jsou motivováni a způsobilí v projektovém managementu.
C	Organizace zvládá realizovat své projekty efektivním způsobem.	Projektům je věnována pravidelná pozornost.	Vytvořený jasný a efektivní rámec provázanosti týmu a	Znalost a vhodné využívání osvědčených postupů	Pracovníci participující na projektu se plně orientují

			projektového řízení.	projektového řízení.	v projektovém managementu.
D	Zdravé základy projektového řízení.	Organizace vědomě poskytuje zdroje pro řízení projektů.	Existence rámce a týmové spolupráce napříč organizační strukturou.	Organizace zná a využívá znalostí z osvědčených postupů a projektového řízení.	Pracovníci participující na projektu se dostatečně orientují v projektovém managementu.
E	Nesjednocené projektové řízení – počáteční.	Některé aktivity řízeny projektovým způsobem.	Neexistence uceleného rámce projektového řízení.	Řízení projektů není jednotné – vyšší míra improvizace.	Pracovníci participující na projektu se slušně orientují v projektovém managementu (vlastní iniciativa).

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Tabulka byla vytvořena tak, že v jednotlivých řádcích jsou uvedené jednotlivé úrovně pyramidového grafu dle IPMA (2018d). K jednotlivým úrovním byly vypsány bodově charakteristiky a následně byly rámečky s definicí, která sedí na projektové řízení v organizaci Rittal zvýrazněny (světle zelená). Díky tomuto postupu bylo zjištěno, do jaké úrovně projektový management organizace zapadá nejvíce. V tabulce byly vyznačeny všechny buňky úrovně E, z toho vyplývá, že organizace stále nemá utvořené sjednocené postupy, jak projekty řídit. Ačkoliv jsou již nějaké projektové přístupy patrné, jako např. postup, kterým jsou všechny projekty zahájeny, musí tedy projít určitým schválením a objasněním, že je realizace projektu pro organizaci opravdu přínosná. Nicméně postup pro realizaci není jasně stanoven a jedná se tedy do určité míry o improvizaci. Co se pracovníků a jejich znalostí týká, pověření pracovníci nejsou v projektovém řízení většinou zběhlí, jelikož se jedná o pracovníky řadové, nicméně jelikož ve většině případů, jako např. u projektu Cyklo-klec, vyvstaly projekty právě z jejich řad, projevují se značnou mírou vlastní iniciativy.

3.4 Zahájení projektu

Jako každému projektu, tak i tomuto předcházel proces zahájení projektu. Prvním úkonem byla iniciace projektu. V této fázi došlo k vymezení problému a stanovení základních záměrů celého plánu. Pracovník organizace (IT specialista, příloha 1, 2023a) se v rozhovoru zmiňuje o počátcích a prvních nápadcích na realizaci projektu. Jelikož pracovník je samotným iniciátorem projektu, bylo možné, aby začátky zrodu nápadu na tento projekt podrobně svými slovy popsal. Když pracovník v roce 2020 nastoupil jako juniorní IT specialista, byla digitalizace společnosti teprve otázkou budoucnosti. Prvním krokem v přechodu do digitální organizace byla digitalizace zaměstnanecké kartotéky. Tento počín přivedl pracovníka oddělení IT k myšlence digitálních podpisů. Jak sám uvedl během svého rozhovoru (IT specialista, příloha 1, 2023a) tento krok byl pro organizaci zcela logický. Digitální podoba dokumentů, které organizace schraňuje by postrádala svůj smysl, a to především z dlouhodobého hlediska, jelikož do té doby, dokud organizace nebude mít zřízené digitální podpisy, krok tisku dokumentů je nevyhnutelný. Ačkoliv se pracovník zmínil, že z důvodů GDPR není možné přejít do zcela digitální podoby, tak úspora bude citelná a digitalizace kartotéky získá větší opodstatnění. Jakmile organizace prošla procesem digitalizací zaměstnanecké kartotéky, spustilo to řetězovou reakci digitalizace celé společnosti. Momentálně se organizace zabývá právě digitalizací podpisů zaměstnanců,

kteřá pomůže usnadnit, a především urychlit některé procesy. Krom interních změn, které vedly k nápadu na digitalizaci podpisů, zde působil i tlak externí, a to především ze strany státu. Jak uvádí pracovník (IT specialista, příloha 1, 2023a) během rozhovoru, jedním z podnětů je postupná digitalizace státní infrastruktury, jednalo by se např. o eIdentitu, eObčana, BankID anebo datovou schránku, což je jeden z důležitých komunikačních kanálů mezi soukromou sférou a státem. Krom těchto aspektů pracovník (IT specialista, příloha 1, 2023a) v rozhovoru naráží na téma důvěryhodnosti podpisu. V dnešní době totiž již klasický ruční podpis nemá takovou právní hodnotu, jako podpis elektronický. Hlavním důvodem, proč tomu tak je, je tzv. Asymetrické šifrování. Z této informace tedy vyplývá, že je pravost digitálního podpisu lépe ověřitelná, než je tomu u podpisu klasického. Přejchod na digitální podpisování je tedy pro organizaci i velice výhodným strategickým krokem. Od nástupu pracovníka se organizace začala zaměřovat i na ekologii. V rozhovoru se pracovník (IT specialista, příloha 1, 2023a) zmiňuje, že podnikl pořízení košů na tříděný odpad. Vedení organizace se díky této změně v kanceláři pracovníka rozhodlo pořídit koše na tříděný odpad do celé společnosti a díky tomuto kroku se organizace vydala ekologičtější směrem. Právě ekologie je ve spojení s tímto projektem nemálo skloňovaným tématem. Přejchod na digitální podpisy, a tedy i digitalizaci veškerých dokumentů je z ekologického hlediska významný krok kupředu. Ekologie do té doby byla a doposud je pro organizaci důležitou otázkou při výrobě. Jak uvádí na svém oficiálním webu (Rittal, 2024c), ochrana životního prostředí a klimatu jsou pro společnost zásadní otázkou a svou odpovědnost za udržitelnou budoucnost berou velmi vážně. Právě skrze optimalizaci procesů se organizace snaží o co možná nejnižší uhlíkovou stopu. Z těchto všech informací vyplývají důvody, proč organizace digitalizaci podpisů iniciovala. V rámci této kapitoly byla vytvořena Zakládací listina projektu a dále byly vytyčeny SMART cíle projektu.

3.4.1 Komunikace s vedením organizace

V první řadě bylo potřeba obhájit samotnou potřebu zahájení projektu, jeho důležitost a přínosy organizaci. Podstatným důvodem, proč organizace iniciovala tento projekt, je postupná digitalizace státního sektoru. Komunikace mezi organizacemi v České republice a státním sektorem postupně přechází do elektronické podoby. Toto byl tedy jeden z hlavních impulzů vedoucích k myšlence digitalizace dokumentů organizace a spolu s ní i digitalizace podpisů zaměstnanců. Digitalizace podpisů, a tedy i dokumentů, by organizaci přinesla značné výhody, které se staly i významnými cíli projektu. Těmito dílčími cíli jsou úspora nákladů, které jsou spjaté s dosavadním systémem administrativy, zvýšení odpovědnosti vůči životnímu prostředí, úspora časové dotace zaměstnanců. Dalším podstatným důvodem, který IT specialista (příloha 1, 2023a) během svého rozhovoru zmiňuje je již zmíněná digitalizace zaměstnanecké kartotéky. Momentálně je kartotéka v digitální podobě a pro HR manažerku je tento systém ukládání a schraňování dokumentů zcela vyhovující. Jak sama uvedla ve svém rozhovoru (HR manažerka, příloha 2, 2024d) jedná se o krok kupředu, který urychlil její práci s dokumenty. Především při hledání již podepsaných dokumentů je práce s digitální kartotékou podstatně snazší a přehlednější. Kdyby podpisy pracovníků organizace měly digitální podobu, proces ukládání těchto dokumentů by byl efektivnější. Z těchto informací vyplývá opodstatnění uskutečnění projektu digitalizace podpisů. Digitalizace je v současnosti velice aktuálním tématem, přechod do digitálního světa je do budoucna nevyhnutelným krokem, pracovník (IT specialista, příloha 1, 2023a) v rozhovoru upozorňuje na důležitost držení kroku spolu s trendy a inovacím se nebránit. Organizaci by celková digitalizace mohla přinést i podstatnou konkurenční výhodu, jelikož digitální administrace urychluje veškeré procesy a komunikaci směrem k zákazníkům, a právě rychlost reakční doby je v dnešním turbulentním světě mnohdy klíčová.

Jak uvedla Procesní specialistka (příloha 4, 2024e) ve svém rozhovoru, v zahajovací fázi projektu, ještě před samotnou přípravnou fází je potřeba obhájit smysluplnost projektů u

mateřské organizace. Jak již bylo zmíněno v první podkapitole praktické části, jakožto dceřiná organizace, se Rittal Czech zodpovídá své mateřské německé organizaci a u projektů, které podstatným způsobem pozmění fungování v organizaci, je zapotřebí jejich souhlasu. Procesní specialista (příloha 4, 2024e) ve svém rozhovoru upřesňuje, že pokud mateřská organizace nebude sama schopna digitální podpisy dceřiné organizaci poskytnout, dceřiná organizace si bude muset digitální podpisy zřídit pomocí vlastních prostředků. Dle slov Procesní specialistky (příloha 4, 2024e) schvalování projektů podléhá kompetenci směrnic organizace. S mateřskou organizací je tedy nutným krokem, který je nezbytný pro veškeré projekty, přesahující částku 10 000 eur. Komunikaci s mateřskou společností zastřešil pracovník z oddělení IT. Během svého rozhovoru uvedl (IT specialista, příloha 1, 2023a), že rozhovor s mateřskou organizací vedl on. Jakožto osoba hledající možná řešení projektu, kontaktoval mateřskou společnost za účelem zjistit, zda u nich digitální podpisy fungují a případně se snažil zjistit, jak digitalizaci řešili. Pracovník (IT specialista, příloha 1, 2023a) dodává a upřesňuje, že v momentě, kdy byl nápad na projekt komunikován s mateřskou společností, tak byly digitální podpisy i v mateřské organizaci teprve ve fázi postupného zavádění, a to pouze pro externí účely, především z důvodů vysokých nákladů. Pracovník upřesňuje (IT specialista, příloha 1, 2023a), že se jedná o podpisy kvalifikované. Jelikož mateřská společnost neměla žádná omezení týkající se digitálních podpisů pro dceřiné organizace, měla v tomto vybraná organizace takřka volnou ruku. Z jeho slov vyplynulo, že pro kvalifikované podpisy mateřská organizace nemá žádné licence pro své dceřiné společnosti a zajištění by bylo příliš nákladné. IT specialista (příloha 1, 2023a) uvedl, že z důvodu nákladnosti a nedořešených otázek týkajících se pracovníprávních záležitostí, budou zatím v rámci organizace řešeny a zřízeny pouze podpisy nekvalifikované, které poskytovatelé poskytují zcela zdarma. Proto v této části projektu nebylo zapotřebí schválení mateřskou organizací.

3.4.2 SMART cíle projektu

Cíl projektu, jakožto nová hodnota, který je výsledkem projektu, je v případě zvolené organizace digitalizace podpisů, přičemž vedlejšími produkty jsou: urychlení procesů spojených s podepisováním a tvorbou dokumentů, ekologicky šetrnější zpracování dokumentů a dále úspora financí. Při formulování cílů byla využita metoda SMART, která je demonstrována v tabulce číslo 2, viz níže.

Tabulka 2 Metoda SMART

S	Specific	Implementace softwaru pro nekvalifikované digitální podepisování dokumentů.
M	Measurable	Zvýšení atraktivity organizace skrz spokojenost zaměstnanců. Finanční úspora. Zavedení systému pro digitální podepisování dokumentů.
A	Assignable	Pracovník z oddělení IT – manažer projektu.
R	Realistic	Přechod z klasického písemného podepisování dokumentů na digitální formu, možnosti a varianty řešení v kompetencích pracovníka IT. Příznivé legislativní podmínky umožňující přechod na digitální podepisování. Opatření rizik podle analýzy rizik.
T	Time-bound	10. 1. 2024 – 30. 9. 2024

Zdroj: Vlastní Zpracování podle Svozilová, 2016a

Tabulka je rozdělena do sloupců, první dva sloupce tabulky symbolizují jednotlivá písmena zkratky SMART, v posledním třetím sloupci jsou uvedeny konkrétní požadavky, které cíl

Digitalizace podpisů splňuje. Jednotlivé charakteristiky této metody byly vytvořeny za pomoci tří hloubkových rozhovorů se členy projektového týmu.

U prvního bodu (**S – specific**) byl pracovníkem z oddělení IT (IT specialista, příloha 1, 2023a) vydefinován konkrétní cíl. Jak již bylo zmíněno v odstavci výše, cílem projektu je vytvoření digitálních podpisů pro pracovníky organizace. Těmito digitálními podpisy budou moci pracovníci organizace podepisovat interní dokumenty, jelikož se jedná o podpisy nekvalifikované. Vedlejšími produkty přitom jsou: urychlení procesů spojených s podepisováním a tvorbou dokumentů, ekologicky šetrnější zpracování dokumentů a dále úspora financí. Jako specifický cíl se rozumí implementace softwaru, díky kterému budou moci pracovníci organizace podepisovat dokumenty v netištěné podobě. Pod implementací software se skrývá zavedení systému do chodu organizace, kdy se vytvoří nekvalifikované digitální podpisy všem vybraným pracovníkům organizace. Nakonec bude vytvořena směrnice, která bude popisovat, jak s podpisy nakládat.

V druhém bodě (**M – Measurable**) bylo potřeba vytyčit všechna možná kritéria, podle kterých půjde měřit úspěšnost celého projektu po jeho dokončení. Jedním z možných parametrů, podle kterých se bude moci úspěšnost projektu hodnotit je **finanční úspora** organizace. Odhad nákladů, a tedy i následná úspora, který je spjatý s podepisováním a tvorbou dokumentů, je demonstrován v jedné z podkapitol kapitoly *Příprava projektu*. Ve spolupráci s pracovníkem z oddělení IT byla vypočítána přibližná úspora financí organizace, na základě získaných dat o spotřebě tiskového materiálu, papíru a o množství vytištěných dokumentů v organizaci. Spotřebovaný materiál byl porovnán s cenami a výsledkem byla částka, kterou organizace měsíčně přibližně utratí za tisk. HR manažerka (příloha 2, 2024d) pak uvádí, že organizace se již druhým rokem drží mezi stovkou nejlepších zaměstnavatelů na trhu práce. Z tohoto vyplývá, že dalším kritériem, podle kterého by se dala hodnotit úspěšnost projektu digitalizace podpisů, je **zvýšení atraktivity** zaměstnavatele z pohledu zaměstnanců. Tento parametr je možné změřit pomocí dotazníkového šetření **spokojenosti zaměstnanců**. Jako další možné kritérium, podle kterého je možné určit míru úspěšnosti dosažení cíle projektu, je následné vyhodnocení, zda byl **software implementován ke stanovenému datu**. Konečné datum pro implementaci je 30. září 2024. Pokud se do této doby zvládne nastavit digitální podpis u všech pracovníků, lze předpokládat, že projekt byl úspěšný.

Dalším bodem v metodě SMART je **A – assignable**, jako zodpovědná osoba bude v tomto případě IT specialista. Pracovník (IT specialista, příloha 1, 2023a) během svého rozhovoru uvádí, že jeho pracovní náplní v rámci projektu, je především najít nejvhodnější řešení projektu. Jeho úkolem bude najít poskytovatele, vymyslet způsob, jakým se bude elektronické podepisování v organizaci řešit, dále provést výzkum ohledně digitálních podpisů. Má za úkol promyslet veškeré možnosti a vybrat pro organizaci tu nejvhodnější. Právě z důvodu jeho pracovní náplně v rámci týmu, byl IT specialista vybrán jako zodpovědná osoba za úspěšné dokončení projektu.

Předposlední bod metody SMART řeší, zda je projekt dosažitelný (**R – realistic**). Projekt je reálně proveditelný, protože z informací, které poskytl pro tuto práci pracovník z oddělení IT (IT specialista, příloha 1, 2023a) a dále z informací, které jsou uvedené v příložené části práce pojednávající o *digitálních podpisech* (příloha 5, 2023f) vyplynulo, že existuje více možných způsobů, jak digitálně podepisovat dokumenty. Díky osobní účasti na konferenci o digitálním podepisování (Software602, 2024m) bylo zjištěno, že na trhu existují poskytovatelé, kteří službu poskytují. Podmínkou pro proveditelnost projektu jsou příznivé legislativní podmínky. Tuto podmínku potvrzuje dokument příložený v příloze (příloha 5, 2023f) a prezentace od společnosti Accace Legal (příloha 3, 2023b). Další podmínkou je dostupnost poskytovatelů, jejíž ověření má na starosti IT specialista. Projekt je reálně proveditelný, pokud organizace zvládne opatřit všechna rizika, která jsou vytyčena v analýze rizik.

Poslední bod metody SMART (*T – time-bound*) časově ohraničuje projekt. Projekt je rozčleněn na jednotlivé kroky, které byly časově vymezeny. Začátek projektu se datuje k **10. 1. 2024**. Jako datum, které bylo určeno jako ukončení projektu, byl zvolen konec září 2024 – **30. 9. 2024**. Bližší informace k časovému plánu projektu jsou v podkapitole *Časový harmonogram – Ganttův Diagram*.

3.4.3 Zakládací listina

Procesní specialista (příloha 4, 2024e) se během rozhovoru zmiňuje, že v organizaci neexistuje konkrétní podoba Zakládací listiny. Důvodem je fakt, že se jedná o projekty interní, a proto jejich formální podoba není vyžadována zákazníkem. Procesní specialista (příloha 4, 2024e), během svého rozhovoru zmiňuje, že projektové řízení interních projektů je v organizaci realizováno spíše formou domluvy, není nijak striktně omezeno, ani nejsou stanovena žádná pravidla, kterými se musí řídit každý projekt. Zakládací listina byla vytvořena na základě informací, které byly získány z rozhovorů s pracovníky, inspirací pro její podobu byla Zakládací listina, kterou demonstruje ve své knize autor Doležal (2023c, s. 185). Zakládací listina je vytvořena formou tabulky (tabulka 5) a je modifikována podle dat, která jsou k projektu relevantní.

Tabulka 5 Zakládací listina

Název projektu:	Digitalizace podpisů		
Přínosy:	Urychlení procesů spojených s tiskem a podepisováním dokumentů, úspora financí, úspora časové dotace zaměstnanců, ekologicky šetrnější nakládání s dokumenty, adaptivní organizace.		
Cíl projektu:	Digitalizace podpisů pracovníků v organizaci		
Výstupy projektu:	Zavedení nového systému pro digitální podepisování, tvorbu a ukládání dokumentů. Uložiště digitálních podpisů pracovníků		
Plánované interní náklady:	552 čld		
Plánovaný termín zahájení:	Leden roku 2024.	Plánovaný ukončení	termín Září roku 2024
Hlavní milníky:	Únor 2024 – vytvoření projektového plánu Březen 2024 – konference 602, vyhodnocení kritérií produktu Duben 2024 - zvolení nejvhodnějšího poskytovatele Květen 2024 – nastavení software, pilotní uživatelé Červen 2024 – vyhodnocení zkušebních uživatelů Září 2024 – všichni pracovníci organizace mají digitální podpis do 30. září 2024		
Lokalizace projektu:	Rittal Czech, s.r.o., budova A		
Kritéria úspěšnosti:	<ul style="list-style-type: none"> - Všichni pracovníci budou mít zavedený digitální podpis od 1. 10. 2024 - Pracovníci budou maximálně využívat digitální podpisy - Časový harmonogram bude dodržen - Členové týmu budou spolupracovat a vzájemně se informovat o průběhu projektu 		
Zadavatel projektu:	Rittal Czech, s.r.o.		
Manažer projektu:	IT specialista		
Tým řízení projektu:	IT specialista, HR manažerka, Procesní specialista		

Zdroj: Vlastní zpracování podle Doležal, 2023c

V horní části Zakládací listiny jsou základní údaje o projektu – jeho **název**. Pro účely této práce byl vyplněn pouze název projektu, dalšími údaji jsou: identifikační číslo projektu a prioritizace vůči ostatním projektům. Jelikož se jedná o interní projekt a organizace nelpí na formálním řízení projektů, tyto údaje nejsou vyplněny. Dle autora Doležala (2023c, s. 185) je ještě nad touto částí řádek obsahující údaje o zpracovateli Zakládací listiny, tato kolonka byla vynechána, jelikož pro účely této práce nebyla nezbytně nutná. Dalšími údaji v Zakládací listině jsou **přínosy projektu** a **cíl projektu**. Přínosy projektu během svého rozhovoru vydefinoval pracovník z oddělení IT. Zařadil (IT specialista, příloha 1, 2023a) mezi ně finanční úsporu, úsporu časové dotace zaměstnanců, urychlení procesů spojených s tiskem dokumentů a fyzickým podepisováním. Dále projekt přinese ekologickou úsporu organizaci, tato úspora nebude jen z pohledu spotřeby papíru, ale také z pohledu úspor energií. Dalším přínosem projektu pro organizaci je posun v inovativním fungování organizace, její rychlejší a adaptivnější forma. Cílem projektu je přechod z klasického písemného podepisování dokumentů na podepisování digitální formou, jde tedy o vytvoření a zavedení digitálních podpisů zaměstnancům organizace. Na následujícím řádku listiny jsou uvedeny **výstupy projektu**. Mezi jednoznačné výstupy projektu lze zařadit implementaci nového systému, který bude sloužit k tvorbě dokumentů, jejich následnému exportu k podepisujícím osobám, k podepisování dokumentů a jejich ukládání. Dalším výstupem projektu bude uložení podpisů. Dalším údajem v tabulce jsou **plánované náklady projektu**, jelikož se jedná o interní náklady, byly přepočítány na časovou dotaci pracovníků na člověkodny. Bylo vypočítáno, kolik pracovních dní je v rozpětí od 10. 1. 2024, kdy se datuje zahájení projektu, do 30. 9. 2024, kdy je určeno ukončení projektu. Počet pracovních dní, tedy bez víkendů a státních svátků, vychází na 184 dnů. Tento počet byl pak vynásoben počtem podílejících se osob na projektu, výsledná časová dotace, kdy se pracovníci věnují projektu, vyšla 552 čld. Co se finančních nákladů týče, jak uvedl IT specialista (příloha 1, 2023a), cena za zřízení nekvalifikovaných digitálních podpisů je nulová, jako jediný náklad byla tedy započítána časová dotace pracovníků, kteří se na projektu podílejí. **Plánovaný termín zahájení** projektu byl stanoven na leden roku 2024 a **ukončení** bylo stanoveno na září roku 2024. Jako další údaj v Zahajovací listině jsou **hlavní milníky** projektu. Mezi hlavní milníky byly zařazeny stěžejní činnosti projektu. Nejprve byl vytvořen návrh jednotlivých milníků, které byly následně představeny projektovému týmu k souhlasu. Jako **lokace** byla zvolena budova A vybrané organizace. Jak vyplývá z rozhovoru s HR manažerkou (příloha 2, 2024d), budova A je sídlem organizace a nachází se zde pracoviště operations, kam spadá i IT specialista a Procesní specialista. Byla tedy zvolena tato lokace pro projekt, jelikož zde se odehrávají veškeré přípravy, dojde zde i k implementaci softwaru a pracovníci, kterým se bude digitální podpis zřizovat, se budou muset dostavit kvůli jeho zřízení. Jako **kritéria úspěšnosti** projektu byly vytyčeny následující body:

- Všichni pracovníci budou mít zavedený digitální podpis do 1. 10. 2024,
- pracovníci budou maximálně využívat digitální podpisy,
- časový harmonogram bude dodržen,
- členové týmu budou spolupracovat a vzájemně se informovat o průběhu projektu.

Zadavatelem projektu je samotná organizace, tedy Rittal Czech. Jako **manažer projektu** byl zvolen IT specialista, jelikož stojí za iniciací projektu a zároveň, protože se jedná o projekt technického typu, má svým oborem k němu nejbližší. Pracovníci, kteří se přímo podílí na projektu, jeho realizaci a průběhu, jsou HR manažerka, Procesní specialista a již zmíněný IT specialista. Společně tyto tři pracovníci tvoří **projektový tým**, což je i poslední údaj vymezený v Zakládací listině.

3.5 Příprava projektu – projektový plán

Obsahem této podkapitoly je především návrh projektového plánu samotného projektu. Vzhledem k tomu, že organizace neměla vytvořený žádný ucelený projektový plán, bylo tedy cílem této bakalářské práce plán vytvořit. Projektový plán je vytvořen na základě informací, které byly získány od tří pracovníků organizace, kteří na realizaci projektu participují. Informace byly získány skrze tři hloubkové rozhovory, které byly vedeny kladením otázek. Otázky byly koncipovány tak, aby obsáhly danou problematiku. Přepsaná verze rozhovorů je k nahlédnutí v sekci příloh na konci této bakalářské práce.

Projektový plán je rozdělen do jednotlivých podkapitol a jejich obsah je rozvržen dle řízení projektu podle autora Křivánka, které je teoreticky opsáno v teoretické části této práce. V první podkapitole je představen Logický rámec projektu, další podkapitola je věnována odhadu finanční úspory, kterou realizace projektu přinese. V následujících dvou podkapitolách je vytvořen strukturovaný rozklad prací (WBS) a Ganttův diagram. V neposlední řadě je zde zpracována i analýza rizik, která byla vytvořena pomocí metody co – když. Logický rámec byl vytvořen vlastním zpracováním pro organizaci a byl vypracován na základě informací získaných ze všech tří jednotlivých rozhovorů a jeho návrh byl následně představen členům projektového týmu. Na základě jejich souhlasu s relevantností dat v návrhu, byly vytvořeny ostatní části kapitoly, jimiž jsou: *Odhadovaná úspora po realizaci projektu*, *WBS*, *Časový harmonogram - Ganttův diagram*, *Analýza rizik*.

Přípravná fáze následuje zpravidla po fázi Zahajovací. Ve fázi přípravy projektu by již měl být znám tým, který bude za projekt odpovědný. Z rozhovoru s pracovníkem IT oddělení (IT specialista, příloha 1, 2023a) vyplynulo, že v této fázi bylo již známo rozdělení daných odpovědností následujícím pracovníkům: HR manažerka bylo přiděleno pracovní právní zajištění projektu, aby bylo vše dle norem a v souladu s pravidly mateřské organizace a zákoníku práce, GDPR. Procesní specialista z oddělení Quality managementu byla přidělena oblast komunikace s ostatními odděleními a jejich manažery, příprava dokumentů pro interní směrnici týkající se digitálních podpisů. IT specialistovi připadlo zjištění aktuálních technologických možností organizace a porovnání nákladů na zajištění vhodné techniky, certifikátů a softwaru od daného poskytovatele.

3.5.1 Logický rámec

Logický rámec byl vytvořen vlastním zpracováním, jako návrh pro organizaci a byl následně představen členům týmu – IT specialista, Procesní specialista, HR manažerka. Informace z jednotlivých rozhovorů byly zanalyzovány a na základě logického uvažování implementovány do logického rámce tak, aby jednotlivé aktivity byly v logickém uspořádání a návaznosti.

Obrázek 3 Logický rámec projektu

Smysl projektu - PROČ?	CO?	JAK?	PŘEDPOKLADY?
Urychlení procesů. Úspora nákladů. Úspora časové dotace zaměstnanců. Ekologicky šetrnější. Zvýšení konkurenceschopnosti	Ušetření času s duálním tisknutím dokumentů, duálním skenováním, duálním zasílání a duálním podpisováním. Úspora nákladů za papír, toner do tiskáren, čas zaměstnanců a energie. Snížení spotřeby papíru, elektrické energie.	Účetní evidence nákladů. Fyzická kontrola rychlosti digitálního podpisování a celkové komunikace spjaté s uzavíráním smluv. Fyzická kontrola stavu spotřebního materiálu, který byl využíván k tisku dokumentů.	
Digitální podpisy pracovníků	Digitální podpisy všech pracovníků v organizaci	Rychlejší procesování dokumentů v organizaci a	Pracovníci budou aktivně využívat digitální podpisy

	Dokumenty v digitální podobě Podepisování dokumentů kdykoliv a odkudkoliv.	zvýšení časové dotace zaměstnanců, pro firmu, na finančně hodnotnější aktivity. Nově vzniklá směrnice týkající se digitálního podepisování dokumentů. Ověření úspěšnosti na Kick-Off meetingu. Zavedení spolehlivého systému a jeho důkladné testování před oficiálním spuštěním.	k podepisování dokumentů. Rychlejší dokumentace a proces podepisování – tedy zvýšení časové dotace zaměstnanců na další pracovní činnosti.
Nový způsob podepisování, tvorby dokumentů a práce s nimi. Nový digitální systém administrativy. Digitální podpisy všech administrativních pracovníků, u kterých byl vyhodnocen kladný přínos digitálního podpisu pro organizaci.	Vymezení kritérií produktu. Zvolení dodavatele produktu. Nová směrnice týkající se digitálního podepisování. Evidence digitálních podpisů a jejich platnosti.	Dodavatelská smlouva s poskytovatelem. Databáze podpisů. Online databáze směrnic organizace.	Správný výběr vhodného poskytovatele digitálních podpisů. Vytvoření certifikátů pro dané podpisy a tokenů, na kterých budou uloženy soukromé klíče k podpisu zaměstnanců. Pracovníci budou maximálně využívat digitální podpisy.
1.1 Analýza poskytovatelů 1.2 Výběr zaměstnanců 2.1 Výběrové řízení poskytovatelů 2.2 Schválení vedení 3.1 Nastavení software 3.2 Pilotní uživatelé 3.3 Postupné zavádění podpisů, školení	Průzkum trhu poskytovatelů digitálních podpisů Vyhodnocení jakým pracovníkům podpisy vytvořit Tvorba kritérií produktu Výběr nejhodnějšího produktu Zvolení nejlepšího poskytovatele Schválení zdrojů na poskytovatele Zkušební provoz a pilotní uživatelé Vytvoření směrnice Vyhodnocení úspěšnosti Postupná implementace software pro všechny pracovníky	1.1 1 týden Konference 602, 26.03.2024 1.2 2 týdny 2.1 2 týdny 2.2 1 den 3.1 1 den 3.2 5 týdnů 3.3 8 týdnů	Vybrání dodavatelé se udrží na trhu po celou dobu trvání projektu. Dostatečná informovanost pracovníků podílejících se na projektu. Správné sladění návaznosti jednotlivých úkolů. Pravidelné schůzky týmu a předávání hlášení o průběhu. Monitorování a kontrola projektu.
Mateřská organizace nebude bránit průběhu a dokončení projektu.			

Zdroj: Vlastní zpracování podle Křivánek, 2019a

V prvním sloupci a prvním řádku byla popsána jednotlivá pozitiva, která projekt díky své realizaci organizaci přinese. Mezi přínosy projektu byla zařazena následující pozitiva: *urychlení procesů, úspora nákladů, úspora časové dotace zaměstnanců, ekologicky šetrnější provoz, zvýšení konkurenceschopnosti*. Digitální řešení dokumentace v organizaci, alespoň tedy částečná, bude především přínosem v urychlení procesů spojených s tvorbou dokumentů, jejich tiskem a jejich následným doručováním osobě, popřípadě osobám, kterých se dokument týká. Dle slov HR manažerky (příloha 2, 2024d) bude prozatím možné digitálně podepisovat a zpracovávat pouze některé dokumenty, především ty, u kterých postačí prostý digitální podpis. Díky digitální dokumentaci bude možné vynechat krok tisku dokumentů. Z tohoto vyplývá i značná finanční úspora organizace. Ve většině případů se jedná o mnohonásobný tisk, kdy je dokument tisknut několikrát, jelikož je dokument třeba podepsat demonstrována v jedné z podkapitol níže. Z toho plyne další parametr a tím jsou ekologicky šetrnější postupy při

podepisování dokumentů. Vynecháním kroku tisku dokumentů organizace docílí úspory energie a zároveň úspory papíru a toneru. Díky přechodu z klasického podepisování na podepisování digitální, již nebude potřebné, aby se každý jednotlivý zaměstnanec osobně dostavil k podepsání fyzického dokumentu, toto pozitivum tedy organizaci přinese úsporu časové dotace pracovníků. Jak uvedla HR manažerka (příloha 2, 2024d), firma je rozdělena do dvou separátních budov, které jsou od sebe vzdálené cca 500 metrů. Pro zaměstnance z druhé budovy to tedy znamená, že jakmile mají v hlavní budově nějaký dokument k podpisu, musí opustit svou budovu, aby dokument mohli podepsat. Z toho lze usuzovat, že mnoho pracovníků tím stráví značnou část své pracovní doby, která by mohla být využita efektivnějším způsobem, kdyby dokumenty byly v digitální podobě a zaměstnancům se zasílaly např. na e-mail. Dále pracovníce v rozhovoru uvedla (HR manažerka, příloha 2, 2024d), že pracovníci organizace jsou do značné části tvořeni obchodníky, kteří nemají pevně stanovené pracoviště pro výkon své práce. Pracují všude možné po republice a jejich přítomnost v organizaci je sporadická. I v tomto případě by tedy projekt přinesl značné přínosy organizaci. Posledním pozitivním přínosem, který byl vyznačen v logickém rámci, je zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Tato myšlenka je velmi prostá, díky digitalizaci organizace zmodernizuje své procesy, což jí učiní modernější a inovativnější. V následujících sloupcích je pak popsán postup, jakým se dá ověřit naplnění vytyčených přínosů. V druhém řádku byl vydefinován cíl projektu, kterým je *digitalizace podpisů*. Cílem projektu organizace je tedy přechod z klasické písemné podoby podepisování dokumentů na podepisování dokumentů digitální formou, přičemž s tímto se pojí i celková digitalizace dokumentů, což zjednodušeně bude pro organizaci znamenat vynechání kroku tisku dokumentů, takže dokumenty zůstanou v online podobě. Ve třetím řádku jsou vymezeny veškeré jednotlivé výstupy projektu. Výstupy projektu byly zváženy na základě hloubkového rozhovoru spolu s manažerem projektu (IT specialista, příloha 1, 2023a), jsou zde zařazeny veškeré výstupy, které se pojí s naplněným cílem projektu. V posledním řádku jsou popsány klíčové aktivity projektu. Celý harmonogram je detailně popsán v podkapitole 3.4.2.4 *Časový harmonogram – Ganttův diagram*. Návrh klíčových aktivit byl vytvořen za pomoci logického úsudku. Soused jednotlivých aktivit logicky navazuje a jednotlivé aktivity jsou provázané. Výsledná podoba klíčových aktivit byla prodiskutována s manažerem projektu. Jako poslední bod, který byl vytyčen v tabulce je předpoklad, že mateřská organizace nebude bránit průběhu a dokončení projektu. Jedná se o předpoklad, bez kterého by projekt nemohl být dokončen.

3.5.2 Odhadovaná úspora po realizaci projektu

V této podkapitole je pojednáno o odhadované úspoře, kterou projekt *Digitalizace podpisů* přinese. Odhadovaná úspora nákladů je vypočítána za pomoci Analýzy nákladů a přínosu (CBA), kdy byly vypočítány veškeré náklady na tisk a podepisování dokumentů v organizaci. Analýza byla vytvořena na základě dokumentů (příloha 11, 2024j) a (příloha 12, 2024k), které pro potřeby této práce poskytl IT specialista, tedy manažer projektu. Finanční úspora je v této podkapitole vypočítána na základě informací o spotřebovaném množství papíru, toneru do tiskáren a počtu tisknutí za jeden měsíc. Organizace v posledním roce provedla průzkum cen poskytovatelů tiskárenských tonerů za účelem finanční úspory. Za pomoci dokumentu (příloha 12, 2024k), kde organizace srovnává ceny jednotlivých poskytovatelů v závislosti na jejich spotřebě bylo možné vypočítat finanční úsporu, kterou by přinesl přechod na digitální podpisy. Pro přehlednost byla vytvořena tabulka (tabulka 6), kde jsou jednotlivé položky finanční úspory uspořádány do prvního sloupce.

Tabulka 6 Odhad nákladů

Položka	Jednotková cena (Kč)	Náklady za měsíc (Kč)	Náklady za rok (Kč)
Spotřeba papíru	0,16	35,2	422,4

Spotřeba toneru	0,73	160,6	1927,2
Cena za administrativního pracovníka	182	2002	24 024
Cena za IT specialistu	324	2369	28 424
Náklady celkem			54 797,60

Zdroj: Vlastní výzkum, 2024

V tabulce 6 jsou uvedené jednotlivé nákladové položky spojené s tiskem a fyzickým podepisováním dokumentů. Ceny v tabulce jsou uvedeny v českých korunách. U spotřebních položek je jednotková cena za jeden list papíru, pro práci jednotková cena znamená cenu jedné hodiny práce. Ještě před samotným počítáním nákladů bylo spolu s manažerem projektu zjištěno, jaké konkrétní dokumenty jsou interní. Jedná se o následující dokumenty: formuláře na proplácení účtů, vyúčtování zahraničních cest, vyúčtování služebních cest, žádosti o zálohy, cestovní příkazy, formuláře s žádostí o přístupy, předávací protokoly pomůcek atp. Následně byl spolu s IT specialistou odhadem zjištěn celkový počet vytisknutých interních dokumentů za jeden měsíc. Odhad byl stanoven pomocí tabulky (příloha 12, 2024k), která ukazuje celkový počet vytisknutých dokumentů v organizaci. Odhadem pak byl zjištěn počet interních dokumentů. Výsledné číslo je cca 160 kusů papíru. Z čehož se cca 60 kusů dokumentů tiskne na dvakrát z důvodu nepřítomnosti pracovníků na pracovišti. Celkově by se tedy dalo odhadovat, že organizace za jeden měsíc vytvoří, vytiskne a nechá podepsat cca 220 kusů dokumentů. Toto číslo je možné zcela eliminovat, pokud organizace přejde na digitální formu podepisování. V první řadě byla úspora přepočítána na cenu papíru. Jeden balík 500 administrativních papírů o velikosti A4 organizaci vyjde v tomto roce na 81,60 Kč. Tato částka byla zjištěna z dokumentu prokazující objednávku papíru (příloha 11, 2024j), který byl poskytnut organizací pro potřeby této práce. Jeden papír tedy vyjde na 0,16 korun. V přepočtu by tedy jen samotnou úsporou za papír organizace ušetřila měsíčně 35,20 korun, ročně by se jednalo o částku **422,40 Kč**.

Následně bylo vypočítáno, kolik organizace ušetří, když vynechá krok tisku. V organizaci se nachází celkem 26 tiskáren, každá tiskárna má jinou spotřebu, nicméně bylo zjištěno, že tisk jedné strany papíru v průměru činí 0,73 Kč. Tato částka vyplývá z dokumentu, který je přiložen v příloze 12 (2024k). Zde už by měsíční úspora činila částku 160,60 Kč za jeden měsíc. V přepočtu na rok by úspora vyšla na **1927,20 Kč**.

Posledním kritériem z nákladů ze spotřeby je spotřeba energie. Ta byla vypočítána jako průměrná cena energie spotřebovaná na vytisknutí jednoho listu dokumentu. Následně byla přepočítána na měsíční a roční náklady. Výsledná roční částka, která vyšla 79,20 Kč je zanedbatelná, proto se jí nebude organizace zabývat a není ani v tabulce 4 znázorněna.

Následují náklady na práci. Nejprve byly vypočítány náklady na práci administrativního pracovníka. Dle internetového zdroje *Průměrnéplaty.cz* (2024l) byla zjištěna průměrná mzda, která pro oblast, kde se organizace nachází, činí 32 421 Kč, přičemž v hodinové sazbě by částka činila 182 Kč. Odhadem bylo vypočítáno, že pracovník v průměru tiskem a podepsáním jednoho dokumentu stráví 3 minuty. Práce za daný počet dokumentů měsíčně v průměru činí 2002 Kč. Roční náklady za pracovníka administrativy činí **24 024 Kč**.

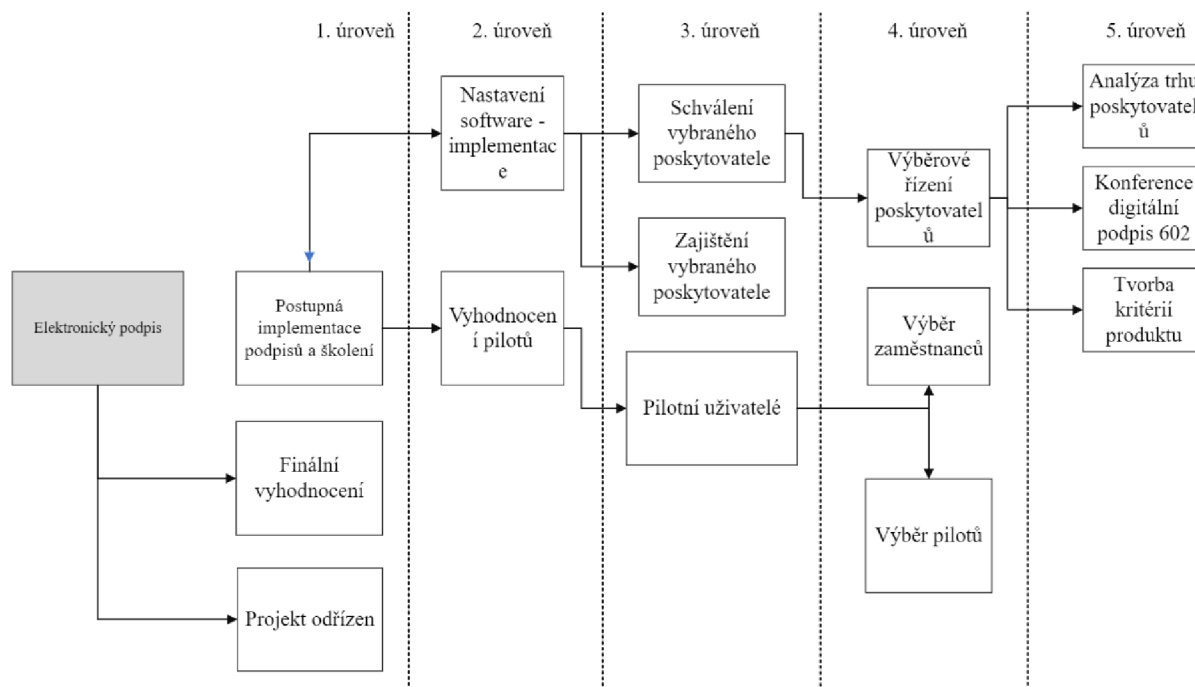
Nakonec byla spolu s IT specialistou vypočítána průměrná částka za práci pracovníka, který následně dokumenty ukládá ve formátu PDF do digitální kartotéky. Ukládání dokumentů do digitální kartotéky má na starost IT specialista, pro účely této položky ze seznamu úspory byl tedy využit průměrný plat pracovníka IT. Průměrný plat IT specialisty se dle internetového zdroje (*Průměrnéplaty.cz*, 2024l) se tato částka pohybuje kolem 57 687 Kč měsíčně. Odborným odhadem bylo zjištěno, že v průměru pracovník stráví touto prací 2 minuty na jeden dokument, tedy 7,3 hodin měsíčně na celkových 220 dokumentů. Vynásobí-li se tato hodnota průměrnou

hodinovou sazbou IT specialisty, což je 324 Kč, vyjde částka 2369 Kč, za rok tato částka dosáhne sumy **28 424 Kč**. V posledním kroku byly všechny roční náklady spojené s tiskem a ukládáním dokumentů sečteny a výsledná částka činí **54 797,60 Kč**. Je tedy zřejmé, že pokud organizace přejde alespoň na částečnou digitální formu podepisování, tedy na podepisování nekvalifikovaným digitálním podpisem dokumentů interního charakteru, roční úspora financí by byla citelná.

3.5.3 WBS

V této podkapitole bude představen Strukturovaný rozvrh prací, který byl vytvořen za pomoci MS Visio. Jako zdroj posloužil obrázek z knihy autora Doležala (2023c, s. 213). WBS byl vytvořen především proto, aby bylo zřejmé, jak na sebe jednotlivé pracovní balíky navazují a k čemu vede jejich úspěšné dokončení. WBS slouží k hierarchickému rozdělení prací a úkolů projektu na menší a lépe spravovatelné části. Strukturovaný rozvrh prací demonstruje jednotlivé pracovní balíky, které je třeba v rámci projektu učinit, aby se jejich společným naplněním došlo k požadovanému cíli. WBS byl vytvořen za pomoci analytického uvažování, kdy za pomoci členů projektového týmu byly vytyčeny hlavní aktivity, které vedly k naplnění cíle. Následně byly tyto aktivity rozděleny do jednotlivých úrovní strukturovaného rozvrhu prací. Systém, který byl využit při vytváření WBS byl zvolen *top-down*, tedy shora – dolů. To znamená, že na vrcholu je cíl projektu (v tomto případě vlevo), který je rozdělen na nižší úrovně, přičemž byla využita základní technika dekompozice. Rozdělení projektu na jednotlivé úrovně WBS umožňuje lepší plánování, sledování a kontrolu průběhu projektu. Každá úroveň se postupně zabývá detailnějšími aspekty a poskytuje jasný obraz o tom, jak jednotlivé části projektu souvisejí a jak postupovat dál v jeho realizaci.

Obrázek 7 Strukturovaný rozvrh prací



Zdroj: Vlastní zpracování podle Doležal, 2023c

Ve zpracování WBS je celkem pět úrovní, které postupně detailněji specifikují jednotlivé práce a aktivity projektu. Na vrcholu je výstup projektu a celé WBS. První úroveň (1. úroveň) je nejvyšší úrovní a jsou zde definovány základní fáze a cíle projektu. V případě projektu

digitalizace podpisů byly do této úrovně zařazeny následující aktivity: implementace digitálního podpisu, školení pracovníků, finální vyhodnocení a konečné odříznutí projektu. Na druhé úrovni (2. úroveň) jsou detailněji rozpracovány fáze projektu. V tomto případě by se jednalo o aktivity spojené s implementací softwaru pro digitální podpis. Dále bylo do této úrovně zařazeno vyhodnocení pilotů, jelikož na základě úspěšnosti této aktivity lze postoupit do první úrovně. Na třetí úrovni (3. úroveň) jsou dále specifikovány aktivity a úkoly nutné k dokončení jednotlivých fází. Zahrnuje schválení poskytovatelů softwaru, zajištění spolupráce s daným poskytovatelem a implementaci softwaru pro pilotní uživatele. Čtvrtá úroveň (4. úroveň) se zaměřuje na detailnější rozpracování činností. Zde probíhá výběrové řízení poskytovatelů softwaru dle stanovených kritérií a určení pilotních uživatelů a zaměstnanců pro využívání digitálního podpisu. Pátá úroveň, na nejnižší páté úrovni (5. úroveň) se provádí analýza a výběr konkrétního produktu nebo poskytovatelů softwaru. Zde se rozhoduje o tom, které konkrétní nástroje budou použity pro digitální podepisování.

3.5.4 Časový harmonogram - Ganttův diagram

Pro demonstraci časového harmonogramu byl využit Ganttův diagram. Ganttův diagram byl vytvořen na základě informací z WBS (strukturovaný rozvrh prací), jelikož jednotlivé řádky diagramu odpovídají hierarchii WBS. Z podkapitoly “*Srovnání projektového řízení s projektem migrace*” je zřejmé, že Ganttův diagram byl pro realizaci projektu migrace vytvořen. Pro organizaci tento graf tedy není zcela neznámým. Ganttův diagram je demonstrován v tabulce 7 a tabulce 8, jeho zpracování je na základě obrázku, na kterém diagram demonstrovuje autor Křivánek ve svém díle.

Tabulka 7 Ganttův diagram (A)

ID	Úkol	Start	Konec	Trvání	Tým
1	Zahájení projektu	10.01.2024	10.01.2024	0	Celý
2	Příprava projektu	27.02.2024	15.04.2024	48	Celý + AŠT
3	Analýza trhu poskytovatelů	26.01.2024	01.02.2024	6	ITS
4	Konference digitální podpis 602	26.03.2024	26.03.2024	0	ITS + AŠT
5	Výběr zaměstnanců	22.01.2024	03.02.2024	12	HR + Vedení
6	Tvorba kritérií produktu	15.02.2024	26.02.2024	11	Celý
7	Výběrové řízení poskytovatelů	15.04.2024	30.04.2024	15	Celý + SN
8	Schválení a zajištění vybraného poskytovatele	01.05.2024	02.05.2024	1	Celý + Vedení + SN
9	Nastavení software - implementace	06.05.2024	07.05.2024	1	ITS
10	Pilotní uživatelé	07.05.2024	08.05.2024	1	ITS
11	Vyhodnocení pilotů	03.06.2024	03.06.2024	0	Celý
12	Postupná implementace podpisů a školení	10.06.2024	30.08.2024	81	ITS
13	Finální vyhodnocení	01.09.2024	30.09.2024	29	Celý
14	Uzavření projektu	30.09.2024	30.09.2024	0	Celý

Zdroj: Vlastní zpracování podle Křivánek, 2019a

Tabulka 7 je rozdělena do sloupců, které jsou dále členěny na řádky podle jednotlivých aktivit. První sloupec je. V druhém sloupci jsou vyjmenovány jednotlivé aktivity, které byly vytyčeny v rámci projektu. Následující tři sloupce se věnují době trvání projektu, je zde uvedeno datum

se o datum, kdy se oficiálně začalo pracovat na praktické části práce, v rámci které došlo i k vytvoření projektového plánu projektu. Přípravné části projektu byla věnována značná část pozornosti. Celá přípravná část je popsána v jednotlivých podkapitolách kapitoly *Projektový plán*. Přípravná fáze je záležitostí této bakalářské práce. Příprava zahrnovala komunikaci s pracovníky organizace, díky hloubkovým rozhovorům bylo možné tuto část vypracovat. Pro projektový plán byly stěžejní informace týkající se projektu jako takového, kdy byl projekt zahájen, kdo stojí za jeho iniciací nebo kdo jsou členové projektového týmu a kdo tým vede. V rámci přípravné fáze byl vytvořen logický rámec projektu, WBS – strukturovaný rozvrh prací, analýza rizik, Ganttův diagram. Po přípravě projektu může nastat samotná realizace projektu. Fáze **analýza poskytovatelů, výběr zaměstnanců a tvorba kritérií produktu** jsou fáze, které jsou takřka souběžné. Ještě před samotnou fází příprav byla provedena předběžná analýza trhu poskytovatelů. Tuto část měl na starosti IT specialista. Jak uvedl v rozhovoru (IT specialista, 2023a), jeho průzkum probíhal převážně na internetu a to vyhledáváním informací o daných poskytovatelích a jejich službách a cenách. V rámci průzkumu trhu se IT specialista osobně sešel s jednou z poskytovatelských společností, kde nezávazně pohovořili o jejich nabídce. Mimo to se pracovník účastnil konference o digitálních podpisech, kterou pořádala společnost Software602, konference je v tabulce vedena jako samostatná aktivita. HR manažerka (příloha 2, 2024d) pak popisuje, jak společně s ostatními pracovníky z projektového týmu probíhal výběr pracovníků, kterým se má digitální podpis zřídit. Na společné schůzce vydefinovali, jaké typy dokumentů se v organizaci nejčastěji podepisují a dále kdo tyto dokumenty nejčastěji podepisuje. Přišli na to, že jde o dokumenty interní, kam tedy, jak uvedl IT specialista (příloha 1, 2023a), spadají předávací protokoly, certifikáty apod. Tyto dokumenty nejčastěji podepisují skladníci, jim by tedy digitální podpis přinesl nejvyšší užitek a přínos. HR manažerka (příloha 2, 2024d) však dodává, že v průběhu trvání projektu se ozvala další oddělení organizace, která by podpisy chtěla také nechat zřídit. Během tvorby kritérií produktu bylo třeba určit, jaký konkrétní produkt nebo službu organizace bude chtít pro dané účely zřídit. Organizace uvažovala o zavedení kvalifikovaných a nekvalifikovaných podpisů. Po pečlivém zhodnocení všech kritérií bylo rozhodnuto pro implementaci kvalifikovaného podpisu. Hlavním kritériem byla četnost tvorby a podepisování externích a interních dokumentů. Na základě informací o tom, jaké dokumenty se v organizaci nejčastěji vytvářejí a podepisují, pak bylo toto kritérium vyhodnoceno. Do Ganttova diagramu bylo také začleněno datum 26. března 2024, kdy proběhla **konference na téma elektronický podpis**. Konference nesla název *Elektronický podpis jako základ úspěšné digitalizace firem* a byla vedena ryze českou společností Software602. Konference se účastnil manažer projektu a autor této práce, jakožto tvůrce projektového plánu. Konference (Software602, 2024m) proběhla v čase od 8:30 do 12:00, mezi diskutovaná témata patřilo elektronické podepisování a jeho využití v obchodních procesech, využití BankID jako prostředek podepsání dokumentů. Své zkušenosti s digitálním podepisováním zde sdílely i velké společnosti jako jsou K&V nebo McDonald's. Hlavním důvodem účasti na konferenci byl hlubší průzkum možností řešení digitálního podepisování. Jako výsledek konference se ukázalo, že organizace má možnost podepisovat dokumenty kvalifikovaně pomocí BankID, což by v konečném důsledku přineslo značné úspory oproti zřizování kvalifikovaných podpisů skrz společnost, která by pracovníkům organizace zřídila podpisy a každoročně by prodlužovala za další náklady licence. Z rozhovoru s HR manažerkou (příloha 2, 2024d) vyplynulo, že organizace má v plánu přechod na kvalifikované podpisy, nicméně teď jsou otázkou pouze nekvalifikované. Tato skutečnost tedy poslouží organizaci v budoucích projektech dalšího digitalizování. **Výběrové řízení poskytovatelů** se bude odvíjet od stanovených kritérií produktu. Kritéria, a tedy i výběr poskytovatele závisí na typu dokumentů a zda je potřeba kvalifikovaný, či nekvalifikovaný podpis, dále na počtu zaměstnanců, kterým je třeba podpis zřídit a na způsobu podepisování. Jak uvedl IT specialista (příloha 1, 2023a), dokumenty interního typu nevyžadují kvalifikovaný podpis. Dále, jak uvedla

HR manažerka (příloha 2, 2024d), digitální podpis se bude zřizovat všem pracovníkům organizace, jde tedy o 80 pracovníků. Dalším kritériem je způsob podepisování, jelikož je pro organizaci klíčové, aby pracovníci dokázali dokumenty podepsat odkudkoliv a kdykoliv, jediné tak přinese projekt ten kýžený efekt. Jak uvedl IT specialista (příloha 1, 2023a), specialista nákupu je osoba zodpovědná za finální výběrové řízení na základě informací, které jí předá projektový tým. Pak vybere, osloví a vykomunikuje daného poskytovatele. V rámci kroku **schválení a zajištění vybraného poskytovatele** je pak potřeba získat finální odsouhlasení vybraného poskytovatele vedením organizace. Jak uvedla Procesní specialista (příloha 4, 2024e) během rozhovoru, je její zodpovědností komunikace projektu mezi projektovým týmem, vedením a ostatními odděleními. Tento krok bude tedy připadat Procesní specialiste. **Nastavení software a zavedení pilotních uživatelů** jsou další dvě činnosti, které připadnou IT specialistovi, jelikož se jedná o technickou část projektu. Počet pilotních uživatelů musí být takový, aby se z daného vzorku dalo vyhodnotit, zda byl zkušební provoz úspěšný, zároveň by se mělo jednat o pracovníky z různých oddělení a odvětví, aby se výzkum dal následně aplikovat do celé organizace. Po pozitivním vyhodnocení zkušebního provozu může nastat fáze postupné implementace projektu. Časový harmonogram pro postupnou implementaci byl vypočítán následovně: na každé oddělení byla vyměřena dostatečná doba, během které se sejdou všichni pracovníci daného oddělení v organizaci, aby se každému z nich zvládl vytvořit digitální podpis. Doba, kdy se pracovníci daného oddělení zvládnou sejit v organizaci byla vypočítána na jeden pracovní týden. Jak uvedla HR manažerka (příloha 2, 2024d) všichni zaměstnanci organizace fyzicky pracují v budově, až na jedno oddělení. Dále z rozhovoru vyplynulo (HR manažerka, příloha 2, 2024d), že pracovníci, kteří dojíždí do organizace mohou čerpat Home Office, nicméně v organizaci platí nepsané pravidlo, že pondělky a pátky by se z domova pracovat nemělo. Lze tedy předpokládat, že jeden pracovní týden je dostatečná doba pro to, aby se pracovníci daného oddělení v organizaci sešli a IT specialista jim vytvořil digitální podpis. Do této doby byla dále zahrnuta časová rezerva, jelikož implementace projektu připadá na letní měsíce, při uvažování bylo vzato v úvahu, že pracovníci organizace budou v těchto měsících čerpat dovolenou. Z organizační tabulky (příloha 6, 2024f) je patrné, že organizace čítá čtyři oddělení, přičemž *Obchodní* oddělení je rozděleno na dvě separátní oddělení, a to na *prodej (AD)* a *zpracování zakázek*. Pro obchodní oddělení byly celkem vyměřeny tři pracovní týdny, pro tým prodejců byly vymezeny týdny dva, bylo zde počítáno s časovou rezervou, jelikož prodejci se pohybují po celé republice. Pro tým zpracování zakázek stačí jeden pracovní týden. Dále pro oddělení Business development byl vyměřen jeden pracovní týden. Pro oddělení Operations jsou vyhrazeny opět tři pracovní týdny, a to z důvodu týmu logistiky, což je nepočetnější oddělení a zabere tedy více času. Jako poslední je finanční oddělení, kterému byl přidělen jeden pracovní týden. Celkem tedy implementace zabere osm týdnů. Pro implementaci bude třeba vytvořit plán školení pro pracovníky, kteří budou digitální podpisy užívat. Součástí tohoto školení by měla být názorná ukázka použití digitálního podpisu v praxi, aby bylo pracovníkům jasné, jak s podpisy pracovat. Do školení bude zařazen jasný postup, jak s digitálními podpisy, potažmo dokumenty nakládat. Dále v rámci školení budou pracovníci informováni o tom, na koho se v případě potřeby obrátit. Jako poslední část harmonogramu je uvedeno **vyhodnocení**. Pak může následovat **uzavření projektu**.

3.5.5 Analýza rizik

Pro identifikaci slabých míst byla využita analýza rizik, která je důležitým krokem k identifikování významných nebezpečí, která by mohla mít negativní vliv na úspěšnost realizace celého projektu. Jako postup k zanalyzování možných rizik bylo využito *What-If analýzy*, tedy analýzy toho, co se stane když. V první fázi bylo využito metody brainstormingu za účelem vytvoření seznamu hrozeb, které projektu potenciálně hrozí. Seznam hrozeb se následně zanalyzuje a přiřadí se jim stupeň hrozby. V rámci analýzy stupně míry hrozby se odhaduje

pravděpodobnost výskytu rizik, míry jejich nepříznivého dopadu a případně se snaží odhadnout i finanční škodu. Na základě této analýzy jsou pak vytvořena možná opatření, díky kterým se rizikům projekt vyhne. Pro případy nastání rizika je vždy dobré mít i krizový plán řešení daného rizika. Kreativní metoda uvažování přinesla následující možná rizika:

- Nepřízpůsobivost pracovníků,
- mateřská organizace zavede nová pravidla pro užívání digitálních podpisů,
- změna pravidel pro užívání nekvalifikovaných podpisů - ze strany státu
- ukončení provozu poskytovatele,
- složitost používání digitálního podpisu,
- únik dat.

Prvním bodem je **nepřízpůsobivost pracovníků**. Toto riziko má své logické opodstatnění, jelikož se jedná o změnu zaběhnutého procesu, kterou ne každý může vnímat pozitivně. Druhým bodem v analýze rizik je, že by **mateřská organizace** mohla v budoucnosti **zavést nová pravidla pro užívání digitálních podpisů**. Jak zmiňuje IT specialista (příloha 1, 2023a) ve svém rozhovoru, jelikož mateřská organizace sama nemá v momentální chvíli digitální podpisy zavedené a jsou teprve ve fázi postupných příprav a zavádění, mohlo by se stát, že mateřská organizace stanoví nějaká pravidla omezující existenci digitálních podpisů v dceřině organizaci. Ačkoliv má do jisté míry dceřiná organizace volnou ruku, stále musí fungovat v souladu s nařízeními mateřské organizace. Třetí hrozbou jsou **změny ze strany státu**. Těmito změnami se rozumí nové zákony upravující možnosti užívání digitálních podpisů. Tato nařízení mohou přijít i ze strany Evropské unie. Jako další možná hrozba bylo vytyčeno možné **ukončení činnosti poskytovatele** vybrané služby. Je zásadní, aby organizace pečlivě vybrala poskytovatele, jehož přítomnost na trhu je dlouhodobá a jehož činnost je prokazatelně důvěryhodná, což znamená, že existují dostatečné důkazy nebo údaje, které potvrzují tento fakt. V kontextu vybrání důvěryhodného poskytovatele by to zahrnovalo například historii jeho činnosti, hodnocení od zákazníků, certifikace, reference a podobně, které poskytují důkazy o jeho spolehlivosti a kvalitě služeb. Dalším rizikem je **složitost používání digitálních podpisů** jako takových. Poslední riziko, které je uvažováno, je **riziko úniku dat**. Jelikož organizace pracuje s velice citlivými daty, které se týkají jejích zaměstnanců, je zřejmé, že už teď má stanovená přísná pravidla pro nakládání s těmito daty, která jsou v souladu s českým právem. V příloze 5 (2023f) je pojednáno o digitálních podpisech, jedna část tohoto dokumentu je věnována legislativě České republiky, která pojednává o elektronických podpisech.

Následným krokem po brainstormingu možných rizik bylo uspořádání rizik do tabulky a následné přiřazení míry dopadu a míry pravděpodobnosti. Analýza rizik je demonstrována v tabulce 9, viz níže. Tabulka byla vytvořena vlastním zpracováním na základě tabulky autora Doležala (2023c, s. 271).

Tabulka 9 Analýza rizik

Popis rizika	Pravděpodobnost (1-4)	Dopad (1-4)	Skóre	Plán preventivních opatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí
Pracovníci se odmítnou přizpůsobit změně, nebudou chtít využívat digitální podpisy.	3	1	3	Vytvoření tzv. Selling-pointu, dokumentu, který pracovníkům projekt „prodá“, vytyčení všech pozitiv a přínosů projektu.	Pracovníci nebudou aktivně využívat digitální podpisy a budou	Zpětná vazba od pracovníků, kteří odmítají s digitálními podpisy pracovat, aby byly zřejmé důvody, proč tomu tak je. Následně, na základě

					vyžadovat tisk dokumentů.	získaných informací vytvořit plán školení, jak podpisy využívat a proč je využívat.
Mateřská organizace zavede nová pravidla pro užívání digitálních podpisů.	4	4	16	Sledování digitálního vývoje mateřské organizace.	Vydání nové směrnice ze strany mateřské organizace.	Komunikace s mateřskou organizací za účelem snížit dopady, popřípadě vyjednat výjimku.
Stát zavede nová pravidla upravující využívání nekvalifikovaných digitálních podpisů v organizacích, která budou neslučitelná s existencí projektu.	4	4	16	Monitorování situace v rámci tvorby nových zákonů, vydávání novel a jiných nařízení vztahujících se k digitálním podpisům a pracovnímu právu.	Vydání nových zákonů, nařízení, vyhlášek ze strany státu.	Vytvoření plánu, jak s digitálními podpisy nakládat a to tak, aby byl v souladu s novými zákony.
Poskytovatel služby skončí svou činnost a službu nebude organizace moci nadále využívat. Poskytovatel ukončí možnost odebírat vybranou službu.	1	4	4	Znalost trhu – mít plán B pro případ, že plán A selže. Výběr takového poskytovatele, který na trhu působí už dlouhou dobu, jeho recenze i historie působí pozitivně.	Poskytovatel vydá prohlášení, že ukončuje svou činnost.	Zajištění alternativního poskytovatele.
	3	1	3	Sledování End-Of-Life data produktu. Sledování aktivity poskytovatele, např. zda pracuje na vývoji nových produktů.	Oznámení poskytovatele na blížící se ukončení podpory produktu	Poptávka poskytovatele po novém produktu (nástupci). Popřípadě udělat výběrové řízení nového, co nejvíce kompatibilního poskytovatele.
Projektovému týmu se nepodaří vytvořit přehledný plán, jak s digitálními podpisy zacházet.	2	3	6	Pravidelné schůze při tvoření plánu a důkladné informování členů týmu o průběhu. Verzování plánů. Prezentace plánu již při vytváření, zda dává smysl i nezajímavým osobám.	Negativní zpětná vazba. Málo čtené využívání digitálního podpisu. Využívání klasické písemné formy podpisů v organizaci.	Získání zpětné vazby od zaměstnanců, kteří mají problém s užíváním digitálního podpisu. Vytvoření nového, přehlednějšího plánu, popřípadě úprava původního.
Únik citlivých dat.	1	4	4	Důkladné poučení pracovníků, jak s dokumenty zacházet – vytvoření směrnice týkající se nakládání s digitálními podpisy. Dle citlivosti dat využít k	Phishing, podezřelé maily. Kontaktování ze strany „vyděračů“	Oznámení úniku zaměstnancům a zjištění od koho mohl únik přijít. Okamžitá analýza sítě, zda v ní není spyware. Aktualizace softwaru.

				jejich sdílení kryptovací program		Změna hesel digitálního podpisu.
--	--	--	--	-----------------------------------	--	----------------------------------

Zdroj: Vlastní zpracování ve spolupráci s IT specialistou podle Doležal, 2023c

Tabulka 9 je rozdělena do sloupců a řádků. Jednotlivé řádky oddělují hrozby, které byly vytyčeny ve spolupráci s členy projektového týmu. V prvním sloupci je tedy popis konkrétního rizika, ve druhém sloupci je míra pravděpodobnosti, že dané riziko nastane. Třetí sloupec znázorňuje míru dopadu rizika. Obě dvě míry, jak dopadu, tak pravděpodobnosti mají škálu od jedné do čtyř, přičemž jedna znamená nejnižší pravděpodobnost, případně nejmenší dopad a čtyři znamená nejvyšší míru pravděpodobnosti, případně nejvyšší dopad. Míra pravděpodobnosti a míra dopadu byla získána odborným odhadem. Pro určení míry pravděpodobnosti a dopadu byl zvolen postup kvantitativní metody. V následujícím sloupci je Skóre rizika, které je vypočítáno jako součin pravděpodobnosti a dopadu daného rizika. Plán preventivních opatření byl vytvořen za účelem včas předejít daným rizikům a snížit tím pravděpodobnost jejich výskytu. Následující sloupec *Spouštěč* demonstruje, jak se dané riziko projeví a jaké budou jeho projevy. Nakonec byly vytvořeny plány protiopatření, jak by se organizace měla zachovat, pokud dané riziko nastane.

První riziko *nepřizpůsobivost pracovníků*, je hrozba, jejíž pravděpodobnost je poměrně vysoká. Jelikož jak uvedla HR manažerka (příloha 2, 2024d), v organizaci je mnoho pracovníků, kteří zde pracují od jejich počátků založení, je tedy běžné, že změny nepřijímají pozitivně. Dopad na výsledek projektu však v tomto případě nebude fatální. Proto byla míra dopadu rizika stanovena 1. Na základě rozhovoru s HR manažerkou (příloha 2, 2024d) byl vytvořen plán opatření vytvoření tzv. Selling-pointu. Selling-point by měl obsahovat veškeré přínosy a pozitiva, která projekt pracovníkům přinese, aby změnu lépe přijali, v tom nejlepším případě, aby změnu sami pracovníci vyžadovali. Jako možný projev tohoto rizika je, že pracovníci nebudou aktivně využívat digitální podpis a budou vyžadovat tisk dokumentů. Pokud by hrozba vyvstala a pracovníci digitální podpisy nepoužívali, jako nápravná akce bylo stanoveno vytvoření školení, během kterého budou pracovníci lépe seznámeni s přínosy projektu. Pokud k této situaci skutečně dojde, bude nutná zpětná vazba od pracovníků, kteří s digitálními podpisy nechtějí pracovat, aby bylo školení zaměřeno na konkrétní problémy. Následným rizikem je, že by mateřská organizace mohla v budoucnosti zavést nová pravidla pro užívání digitálních podpisů a omezit tak fungování projektu. Tomuto riziku se nedá přímo zamezit, jako preventivní opatření by tedy bylo sledovat činnost mateřské organizace a predikovat její kroky, aby dopady byly co možná nejnižší. Spouštěčem této hrozby by bylo zavedení nové směrnice omezující nebo upravující užívání digitálních podpisů. Komunikace s mateřskou organizací za účelem snížení dopadu, popřípadě vyjednání výjimky pro organizaci by byl plán nápravné akce. Pro následující hrozbu, tedy že stát zásadním způsobem omezí pravidla pro užívání digitálních podpisů v organizacích platí podobná pravděpodobnost i míra dopadu. Opět by se dal dopad situace zmírnit, pokud bude organizace pečlivě sledovat politický vývoj. Jako opatření této hrozby se rozumí sledování změn přicházející ze strany státu, tedy monitorování situace v rámci tvorby nových zákonů, vydávání novel a jiných nařízení vztahujících se k digitálním podpisům a pracovnímu právu. Pokud by poskytovatel ukončil svou činnost, dopad by byl nejvyšší možný. Znamenalo by to, že by projekt nemohl pokračovat za daných okolností a organizace by musela najít nový způsob, jak projekt řešit. Pro hrozbu, že poskytovatel ukončí činnost existují dvě možné varianty, proto byl tento řádek rozdělen na dva. První možností je, že poskytovatel zcela ukončí svou provozní činnost, zatímco druhá možnost je, že poskytovatel ukončí poskytování dané služby. Nejprve první možnost, kde pravděpodobnost, že nastane není vysoká, zatímco její dopad by byl fatální. Pokud by provozovatel, který poskytne organizaci danou službu, ukončil svou činnost, organizace by musela hledat nového poskytovatele. Prevencí, jak snížit dopad tohoto rizika je mít plán B. Analýza trhu poskytovatelů, která

proběhla již v počátcích tohoto projektu, by měla v tomto případě posloužit jako pomůcka při hledání alternativního poskytovatele. Jako prevence by měla posloužit důkladná analýza poskytovatele, ověření jeho dlouhodobé historie a ověření spokojených zákazníků. V případě, že by poskytovatel pouze přestal poskytovat danou službu, je míra pravděpodobnosti nastání poměrně vysoká, jelikož podniky obměňují své produkty. Dopad by byl ovšem mírný. Důležité je sledovat datum, kdy vyprší platnost produktu, zároveň sledovat aktivitu poskytovatelské organizace a predikovat další vývoj. V běžné praxi organizace, která provede obměnu produktů je, že následně nabídnou svým odběratelům nové náhradní produkty. Lze tedy předpokládat, že kdyby taková situace nastala, organizace by přešla na využívání nového produktu. Jako předposlední hrozba je zde uvedeno riziko, že se projektovému týmu nepodaří vytvořit srozumitelný plán toho, jak s digitálními podpisy nakládat, což by mělo za následek to, že pracovníci nebudou podpisy využívat buď vůbec, nebo špatně. Prevencí by mělo být vytváření návrhů postupu a jeho testování a přezkoumávání. Jak uvedla Procesní specialista (příloha 4, 2024e), pravidelné schůzky týmu jsou součástí procesu každého projektu. Lze tedy předpokládat, že pravděpodobnost tohoto problému je poměrně nízká, nicméně byla zohledněna skutečnost, že schůzky nejsou povinné, může tedy dojít k tomu, že informovanost pracovníků nebude rovnoměrná. Míra pravděpodobnosti rizika byla tedy vyhodnocena jako střední. Posledním rizikem, které je v tabulce uvedeno je únik citlivých dat. Analytickým uvažováním bylo vyhodnoceno, že pravděpodobnost nastání tohoto rizika je poměrně malá. Organizace své pracovníky pečlivě a pravidelně proškoluje, lze tedy usuzovat, že důkladným proškolením pracovníků o tom, jak s daty bezpečně nakládat, tomuto riziku organizace zvládne předejít. Doporučením pro organizaci je, chránit data kryptovacími programy, dále se jako preventivní opatření doporučuje dobrá znalost zákonů pojednávajících o nakládání s elektronickými podpisy v pracovněprávních vztazích. V dalším kroku se pak organizaci doporučuje vytvořit směrnici pojednávající o nakládání s elektronickými podpisy pracovníků, tak aby byla v souladu s českým právem.

3.6 Návrhy a doporučení

Pro organizaci Rittal Czech byl vytvořen projektový plán. V rámci výzkumu byla vytvořena analýza projektového řízení v organizaci, za účelem pochopení dosavadního systému řízení projektů. Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit návrh projektového plánu, což zahrnovalo jeho uspořádání do Logického rámce, naplánování dílčích aktivit, časové rozvržení za pomoci Ganttova diagramu a analýzu rizik. Při zpracování projektového plánu se vycházelo z poznatků, které byly získány od členů projektového týmu, tedy pracovníků organizace, podklady vycházely z teoreticko-metodologické části práce.

Návrhy a doporučení, které vyplývají z projektového plánu a analýzy projektového řízení jsou pro organizaci následující:

- Podrobné plánování všech budoucích projektů,
- zavedení projektového managementu s projektovou kanceláří,
- postupovat dle navrhovaného projektového plánu,
- převedení návrhu časového harmonogramu do MS Projects,
- zpracování Selling-pointu projektu,
- vytvoření plánu školení pro užívání digitálních podpisů,
- sepsání nové směrnice týkající se nakládání s digitálními podpisy v organizaci,
- opatření rizik dle vytvořeného plánu.

Jednotlivé body s návrhy a doporučeními jsou dále rozepsány v následujících odstavcích. Jednotlivé odstavce obsahují důvody, proč zrovna dané doporučení bylo navrženo.

Organizaci se doporučuje své budoucí **projekty podrobně plánovat**, hlavním důvodem je, aby dokázala předcházet možným zpožděním v časovém plánu nebo jiným faktorům, které by mohly mít negativní vliv na dokončení projektu. Tabulka 3, která se nachází v kapitole 3.3.1, demonstruje dva rozdílné projekty, kdy jeden projekt byl řízen a druhý nikoliv, ze srovnání vyplývá, že projekt, který měl jasně stanovený rámec, byl úspěšnější a byl dokončen podle časového harmonogramu. Výsledkem analýzy v podkapitole 3.3.2 je stupeň vyspělosti projektového řízení, který je na úrovni E - D. Ačkoliv výsledky u obou dvou projektů byly pozitivní, je zřejmé, že projekt, který byl předem naplánován byl řízen efektivněji. Projektové řízení, by si tedy zasloužilo více pozornosti, úroveň projektového řízení je takřka nejnižší a je v této oblasti prostor pro zlepšení.

S tímto bodem souvisí následující bod a tím je **založení projektové kanceláře** v organizaci. Z kapitoly 3.3 vyplývá, že organizace nemá zavedenou projektovou kancelář, která by udávala jasná pravidla pro řízení všech projektů. Ačkoliv organizace zvládá své projekty úspěšně řídit, chybí projektům řád, díky kterému by byly realizovány systematicky.

Organizaci se dále doporučuje **řídit projekt Digitalizace podpisů, dle navrhovaného projektového plánu**. Plán je koncipován tak, že obsahuje důležité milníky a pracovní aktivity, které je třeba učinit pro dokončení projektu, tyto milníky jsou patrné z obrázku 3, v kapitole 3.5.1. Zároveň z tabulky 5, viz kapitola 3.5.2, vyšlo najevo, že implementací projektu organizace ušetří až 54 797,60 Kč ročně, úspory může organizace dosáhnout jedine díky realizaci daného projektu.

Časový plán je koncipován pomocí Ganttova diagramu. Jako doporučený program, který Procesní specialista sama zmiňuje během rozhovoru, který je součástí přílohy 4, je MS Projects. Tento program byl využit v rámci projektu *Migrace*, viz kapitola 3.3.1. Návrh Ganttova diagramu lze aplikovat do tohoto systému, díky čemuž budou mít k projektu všichni členové týmu přístup a mohou v něm v průběhu doby trvání projektu provádět změny, které budou odrážet stav projektu. Tím bude projekt neustále monitorován a všichni pracovníci budou stejně informováni. Doporučením pro organizaci je **aplikování návrhu časového harmonogramu do programu MS Projects**, který byl v minulosti v organizaci pro řízení úspěšně implementovaného projektu *Migrace* využit.

Zpracováním tzv. Selling-pointu organizace předejde možnému odporu pracovníků k využívání digitálních podpisů namísto klasických. V rámci rozhovoru s HR manažerkou, který je součástí přílohy 2, vyšlo najevo, že v organizaci se nachází velký počet pracovníků, kteří v organizaci působí už od jejího založení v Česku. Je logické, že tyto pracovníci jsou zvyklí na zaběhnuté procesy a změny nevítají vždy příznivě. V rámci opatření rizik v tabulce 8, viz kapitola 3.5.5, byl vytvořen plán opatření, jak danému riziku předejít. Riziku byla v tabulce určena míra pravděpodobnosti 3. Organizaci se doporučuje postupovat dle plánu opatření rizik a vytvořit tzv. Selling-point, v rámci kterého vyzdvihnou pozitiva projektu a projekt pracovníkům „prodají“.

Organizaci se dále doporučuje **vytvořit plán školení pro uživatele digitálních podpisů**, plán by měl být detailní, přitom stručný a jasný. V kapitole Analýzy rizik, 3.5.5, je popsána hrozba, že pracovníci nepochopí systém použití podpisů a nebudou jej efektivně využívat. Doporučením tedy je vytvoření plánu školení, které komplexně shrne možnosti užívání digitálního podpisu v organizaci.

Dalším doporučením pro organizaci je **sepsání nové směrnice týkající se nakládání s digitálními podpisy v organizaci**. Směrnice by měla především posloužit organizaci jako

informační zdroj, který upravuje nakládání s digitálními podpisy z pohledu zaměstnavatele. Součástí směrnice by měla být i povinná nařízení pro pracovníky, jak zacházet s digitálními dokumenty a digitálním podpisem, aby nedošlo k úniku citlivých dat. Únik dat je závažným rizikem nejen z pohledu projektu, ale je rizikem i pro firmu samotnou, dopad rizika má tedy míru 4.

S posledními vytyčenými třemi body souvisí poslední bod v seznamu návrhů na doporučení a tím je **opatření rizik dle vytvořeného plánu**, který je součástí tabulky 8. V tabulce jsou vytyčeny hrozby, které mohou ohrozit implementaci nebo existenci již implementovaného projektu. Organizaci se tedy doporučuje rizika monitorovat a v případě jejich nastání postupovat dle plánu nápravných akcí.

4 Závěr

Práce byla zaměřená na vytvoření projektového plánu k projektu *Digitalizace podpisů* v organizaci Rittal Czech, který je realizován v průběhu roku 2024. V rámci bakalářské práce byl vytvořen ucelený návod, jak postupovat v řízení projektu. Výsledkem práce je analýza stávajícího systému řízení projektů a projektový plán, který je rozdělen na dílčí části. Těmito částmi je logický rámec, Ganttův diagram, strukturovaný rozvrh prací a analýza rizik.

V Teoreticko-Methodologické části této práce byl položen teoretický základ pro vypracování projektového plánu. K podrobnému rozboru projektového řízení a informací o projektu *Digitalizace podpisů* bylo čerpáno z dat, která byla získána výzkumem v organizaci. V rámci zahajovací fáze byla zpracována Zakládací listina projektu a byly vymezeny SMART cíle projektu. V Zakládací listině byly identifikovány přínosy projektu, kterými jsou: urychlení procesů spojených s tiskem a podepisováním dokumentů, úspora financí, úspora časové dotace zaměstnanců, ekologicky šetrnější nakládání s dokumenty, adaptivní organizace. V listině byly dále stanoveny hlavní milníky a měsíce, kdy k nim má dojít. Jelikož projekt stále probíhá, nebyly zatím splněny všechny milníky, nicméně první dva byly dle plánu vykonány. Prvním milníkem bylo vytvoření projektového plánu. Projektový plán vznikl v rámci této bakalářské práce a jako ucelený plán byl předložen organizaci pro jejich vlastní použití a realizaci projektu. Druhý milník byla účast na konferenci o digitálních podpisech, které se autor této práce spolu s manažerem projektu osobně účastnili a odnesli si nové poznatky a zjištění přínosné pro další postup. Z dostupných dat lze předpokládat, že projekt bude dle ostatních stanovených milníků dokončen a implementován.

Metodou SMART byl vymezen cíl projektu *Digitalizace podpisů*, který částečně nahradí klasické písemné podpisy v organizaci, konkrétně jde o implementaci softwaru, díky kterému budou pracovníci podepisovat interní dokumenty digitálně. Díky této metodě byl cíl opatřen měřitelnými parametry, jimiž jsou: finanční úspora, zvýšení atraktivity, zavedení software. Úspěšnost cíle lze měřit za pomoci roční finanční úspory, která byla vypočítána na částku 54797,60 Kč. Zvýšení atraktivity zaměstnavatele lze měřit skrz spokojenost pracovníků v rámci průzkumu. Nakonec lze úspěšnost cíle změřit na základě úspěšné implementace, kdy k 30. 9. 2024 budou mít všichni pracovníci zavedené digitální podpisy. Projekt je přidělitelný, a to jedné osobě, která je odpovědnou autoritou, jedná se o IT specialistu, který je manažerem projektu. Cíl je dosažitelný za pomoci analýzy trhu poskytovatelů. Na základě zjištění, že existují poskytovatelé dané služby je zřejmé, že projekt je z tohoto hlediska proveditelný. Ošetřením rizik, která jsou vytyčena v analýze rizik, organizace hrozby, které by měly možný vliv na cíl projektu, eliminuje. Projekt byl časově ohraničen začátkem 10. 1. 2024 a koncem 30. 9. 2024.

Jako další část projektového plánu byl vytvořen logický rámec. Logický rámec vycházel z dat obsažených v Zakládací listině. V rámci logického rámce byly dále rozebrány přínosy projektu, a navíc stanoveny klíčové činnosti. Jako první klíčová aktivita byl identifikován průzkum trhu poskytovatelů digitálních podpisů. Souběžnými aktivitami bylo vyhodnocení, jakým pracovníkům se budou digitální podpisy vytvářet a následně vymezení kritérií produktu, potažmo služby. Následující aktivity jsou výběr nejvhodnějšího produktu a zároveň zvolení nejlepšího poskytovatele, dále schválení zdrojů a vybraného poskytovatele vedením organizace. Po těchto aktivitách přichází na řadu zkušební provoz a pilotní uživatelé, na základě kterých dojde k vyhodnocení úspěšnosti a nakonec plné implementaci softwaru. Na závěr bude třeba vytvořit směrnici, která se může vytvářet už na základě vyhodnocení úspěšnosti pilotních uživatelů.

Na základě klíčových aktivit byl vytvořen časový harmonogram projektu, který byl graficky znázorněn pomocí Ganttova diagramu. Ganttův diagram zahrnuje časové rezervy, jelikož finální implementace projektu připadá na letní měsíce, kdy lze předpokládat, že pracovníci si

budou brát dovolenou a nebudou přítomni na pracovišti, aby se jim zřídil digitální podpis. Mimo to byl vytvořen i strukturovaný rozvrh prací (WBS), ve kterém jsou jednotlivé činnosti rozdělené na pracovní balíky tak, aby svým postupným naplňováním došly k cíli projektu, tedy implementaci digitálních podpisů.

Za pomoci *What-if* metody byly stanoveny návrhy opatření rizik, která by mohla nastat během realizace nebo po implementaci projektu. Mezi rizika byla zařazena nepřizpůsobivost pracovníků, dále to, že by mateřská organizace zavedla nová pravidla pro užívání digitálních podpisů, nebo že by tato nová pravidla upravil stát, nebo Evropská unie. Dalším rizikem bylo, že by poskytovatel služby ukončil svou činnost, nebo by jen ukončil poskytování dané služby. Dále byl jako riziko vyhodnocen stav, kdy se projektovému týmu nepodaří vytvořit přehledný plán pro užívání digitálního podpisu, takže pracovníci budou digitální podpisy užívat minimálně nebo špatně. Jako poslední riziko, které bylo vyhodnoceno a mohlo by narušit existenci projektu byl únik citlivých dat. Rizika s nejvyšším skóre, tedy rizika, která mají nejvyšší míru pravděpodobnosti a také dopadu jsou ta, která projektový tým nemůže přímo ovlivnit. Jde o riziko změny pravidel užívání digitálních podpisů v organizaci ze strany mateřské organizace, státu nebo EU. Riziko, které má nejvyšší skóre a projektový tým na něj má přímý vliv, je riziko špatného vytvoření uceleného plánu pro užívání digitálních podpisů. Organizace se na toto riziko může připravit a tím ho i eliminovat. Díky vytvoření plánu školení, ve kterém seznámí své pracovníky s tím, co jsou digitální podpisy a jak je užívat v praxi, případné hrozbě předejdou.

Na základě odhadované finanční úspory byl vypočítán přínos projektu. Dle informací získaných z rozhovorů a dokumentů, které pro práci organizace poskytla byl vytvořen odhad nákladů a tedy úspor, které projekt přinese organizaci do budoucna. Pomocí analýzy nákladů a přínosu bylo vypočítáno, kolik přibližně organizace vynaloží peněz za spotřebu papíru, toneru, energie a časové dotace pracovníků. Výsledná částka roční úspory činí 54 797,60 Kč.

Za pomoci Procesní specialistiky byla provedena analýza projektového řízení v organizaci, během které bylo zjištěno, že projektové řízení je spíše verbální záležitostí a v organizaci u zrodu projektů nestojí žádné komplexní plány jeho řízení. V kapitole 3.3.1 bylo vytvořeno srovnání dvou projektů, které byly v organizaci realizovány. Hlavním rozdílem bylo, že jeden projekt měl vytvořen projektový plán a druhý nikoliv. Tento průzkum odhalil, že každý projekt je možné efektivně řídit a úspěšně uzavřít, pokud jsou dodrženy určité postupy a metody. Výsledkem analýzy bylo určení stupně vyspělosti projektového řízení v organizaci. Analýza byla provedena za pomoci *zralostního modelu*. Výsledkem bylo, že projektové řízení organizace je na stupni E, mírně zasahuje do úrovně D. Z analýzy lze vyvodit, že projektové řízení je neefektivnější, když jsou projektové činnosti řízeny a po dobu jejich realizace monitorovány.

Tato práce slouží jako podklad k řízení konkrétního projektu, tím je projekt *Digitalizace podpisů*. Přínos pro organizaci je ucelený projektový plán, z kterého může čerpat informace a postupovat podle jeho časového harmonogramu. Doporučením pro organizaci je čerpat data z projektového plánu, který byl za tímto účelem vytvořen. Přínos této bakalářské práce je především výstup práce a tím je projektový plán jako takový. Projektový plán přinese organizaci užitek především díky ucelené a systematické formě zpracování, která poslouží jako návod při realizaci projektu. Projekt byl zahájen 10. ledna 2024 a jeho realizace bude probíhat do 30. září 2024. Do tohoto data lze předpokládat, že projekt bude kompletně implementován a všichni pracovníci budou mít zřízené digitální podpisy. V harmonogramu jsou zahrnuty časové rezervy, díky kterým lze předpokládat, že se projekt nezdrží a ukončení proběhne dle plánu.

Literatura

Primární zdroje

RITTAL CZECH. *Rozhovor s IT specialistou*, 2023a, příloha 1.

RITTAL CZECH. *Rozhovor s HR manažerkou*, 2024d, příloha 2.

RITTAL CZECH. *Rozhovor s Procesní specialistkou*, 2024e, příloha 4.

Sekundární zdroje

RITTAL, *Formujeme transformaci v průmyslu a IT - celosvětově*, Herborne: Loh Group 2024c [cit. 2024-02-04]. Dostupné z WWW: <https://www.rittal.com/cz-cs/Unternehmen/Portraet/Wir-ueber-uns>

RITTAL CZECH, *Dokumenty k projektu Migrace*, 2024g, příloha 8.

RITTAL CZECH, *Organizační struktura*. 2024f, příloha 6.

RITTAL CZECH, *Prezentace pro nové zaměstnance*. 2024h, příloha 7.

RYŠAVÝ, K. a HANUŠ, K., *Digitalizace prakticky: Jak na HR agendu (skoro) bez papíru*, Praha: Accace Legal, 2023b, příloha 3.

SOFTWARE602: *Konference na téma – Elektronický podpis jako základ úspěšné digitalizace firem*. Praha: Software602, 2024m

Odborné knihy a časopisy

CRAWFORD J. K., *Project Management Maturity Model*. 3. vydání. Boca Raton: CRC Press, 2015a. ISBN: 978-1-4822-5544-7.

ČASTORÁL, Z., *Management rizik v současných podmínkách*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2017b. ISBN 978-80-7452-132-4.

DOLEŽAL, J., *Agilní přístupy vývoje produktu a řízení projektu*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2022a. ISBN 978-80-271-3705-3.

DOLEŽAL, J., *Projektový management - Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 2. vydání. Praha: GRADA, 2023c. ISBN 978-80-271-6724-1.

DVOŘÁK, D. a MAREČEK, M., *Project Portfolio Management*. 1. zveřejnění. Brno: Computer Press, 2017a. ISBN 978-80-251-4902-7.

FIELDING, P. J., *Jak správně řídit projekty*. 1. vydání. Praha: Lingea, 2020a. ISBN 978-80-75-08-622-8.

FOTR, J. et al., *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2020b. ISBN 978-80-271-2499-2.

KMENT, V., *Elektronické právní jednání*. 1. první. Praha: Wolters Kluwer, 2018a. ISBN: 978-80-7552-214-8.

KŘIVÁNEK, M., *Dynamické vedení a řízení projektů*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2019a. ISBN 978-80-271-0408-6.

MEREDITH, J. R. a SHAFER, S. M. *Project Management in practice*. 7. vydání. Hoboken: WILEY, 2021a. ISBN 9781119702962.

PETERKA, J., *Báječný svět elektronického podpisu*. 1. autorská elektronická verze. Praha: CZ.NIC, 2011. ISBN 978-80-904248-3-8.

SEDLÁKOVÁ, J. et. al., *Softwarové smlouvy: Jejich specifika a kontrakční proces*. 1. vydání. Praha: 2021c. ISBN

SMEJKAL, V. a RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání. Praha: GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management – Systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GRADA, 2016a. ISBN 978-80-271-472-8.

ŠOCHOVÁ, Z. a KUNCE E., *Agilní metody řízení projektů*. 1. zveřejnění. Brno: Computer Press, 2019c. ISBN 978-80-251-49-69-0.

VAŠEK, P. *Projektové řízení*. Praha: Creative Commons, 2018b. ISBN 978-80-88418-29-0.

Internetové zdroje

BOROVÍČKA, K.: *Logický rámec projektu – boží nástroj projektáka*. [online]. Pardubice: Alvennum, spol. 2014 [cit. 2024-02-27]. Dostupné z WWW: <https://www.karelborovicka.cz/2014/03/logicky-ramec-bozi-nastroj-projektaka/>

BUEHRING, S.: *PRINCE2 principles*. [online]. Londýn: WhatisPrince2.net 2023e [cit. 2024-01-24]. Dostupné z WWW: <https://www.whatisprince2.net/principles>

CILEČKOVÁ, O.: *Digitální adaptivní organizace* [online]. Praha: PWC 2024b [cit. 2024-02-01]. Dostupné z WWW: <https://www.pwc.com/cz/cs/temata/digital-adaptive-organization.html>

ČSOB: *Jsou vaše cíle v podnikání SMART?* [online]. Praha: Průvodce podnikáním 2022b [cit. 2024-01-24]. Dostupné z WWW: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/smart-cile-v-podnikani/>

HANÁK J. a PRUŠKA L.: *Elektronický podpis pohledem aktuální právní úpravy*. [online]. Praha: ePravo.cz 2020c. [cit. 2023-10-23]. Dostupné z WWW: <https://www.epravo.cz/top/clanky/elektronicky-podpis-pohledem-aktualni-pravni-upravy-110560.html>

IPMA: *Doporučená praxe - analýza a hodnocení projektového řízení v organizacích*. [online]. Praha: IPMA Česká Republika, 2018d [cit. 2023-04-12]. Dostupné z WWW: <https://www.ipma.cz/doporucena-praxe-analyza-a-hodnoceni-projektoveho-rizeni-v-organizacich/>

IPMA: *Analýza a hodnocení projektového řízení v organizacích - Doporučená praxe*. [online]. Praha: IPMA Česká Republika, 2018d [cit. 2023-04-12]. Dostupné z WWW: <https://mautic.ipma.cz/asset/27:doporucena-praxe>

JŮN, Š.: *Hlubkové rozhovory step by step guide* [online]. Praha: SIMONJUN 2024i. [cit. 2024-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.simonjun.cz/blog/guide-hlubkove-rozhovory>

MANAGEMENT MANIA: *Co – když analýza (What-if Analysis)* [online]. Plzeň: Managementmania.com 2015b [cit. 2024-04-08]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/co-kdyz-analyza-what-if-analysis>

MANAGEMENT MANIA: *Metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique)* [online]. Plzeň: Managementmania.com 2016b [cit. 2024-02-07]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/metoda-pert>

MARCINKOVÁ, L.: *Jak provádět hloubkový rozhovor* [online]. Praha: Designers & Developers 2021d [cit. 2023-03-28]. Dostupné z WWW: <https://designdev.cz/jak-provadet-hloubkovy-rozhovor>

MCLEAN, T.: *What is The Cynefin Framework?* [online]. Melbourne: TXM Lean Solution 2024a [cit. 2024-01-30]. Dostupné z WWW: <https://txm.com/making-sense-problems-cynefin-framework/>

MICROSOFT: *Průvodce základy řízení projektů* [online]. Praha: MICROSOFT, 2019b [cit. 2024-01-19] Dostupné z WWW: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/guide-for-project-management>

MVČR: *eIDAS, služby vytvářející důvěru a elektronická identifikace* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra české republiky, 2023d [cit. 2023-10-23]. Dostupné z WWW: <https://www.mvcr.cz/clanek/eidas-sluzby-vytvarejici-duveru-a-elektronicka-identifikace.aspx>.

PRŮMĚRNÉPLATY.CZ: *Průměrný plat v lokalitě* [online]. Praha: Personálka, 2024l [cit. 2023-04-07]. Dostupné z WWW: <https://prumerneplaty.cz/lokalita/stredocesky-kraj/praha-zapad>

SALÁČOVÁ D.: *Hlavní zásady vedení hloubkových rozhovorů* [online]. Praha: Pábení, 2018c [cit. 2023-03-28]. Dostupné z WWW: <https://medium.com/pabeni/hlavn%C3%AD-z%C3%A1sady-veden%C3%AD-hloubkov%C3%BDch-rozhovor%C5%AF-294abebf190b>

SOCOSIT: *7 důvodů, proč se vyplatí digitalizace firmy* [online]. Praha: SOCOS IT, 2021b [cit. 2023-09-11]. Dostupné z WWW: <https://www.socosit.cz/novinky/digitalizace-firmy>

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor s pracovníkem IT (rozhovor 1).....	II
Příloha 2 Rozhovor s pracovnící oddělení HR (rozhovor 2).....	V
Příloha 3 Prezentace Accace Legal (prezentace 1).....	VIII
Příloha 4 Rozhovor s procesní specialistkou organizace (rozhovor 3).....	XVI
Příloha 5 Digitální podpis - Elektronický podpis.....	XX
Příloha 6 Organizační struktura organizace Rittal Czech (organizační struktura).....	XXII
Příloha 7 Prezentace pro nové zaměstnance (prezentace 2).....	XXIII
Příloha 8 Dokumenty migrace (projekt migrace).....	XXVII
Příloha 9 Obrázek 3 Logický rámec.....	XXIX
Příloha 10 Tabulka 5 Zakládací listina.....	XXX
Příloha 11 Objednávka papíru (náhled SAP).....	XXXI
Příloha 12 Průzkum cen za tisk.....	XXXII
Příloha 13 Tabulka 9 Analýza rizik.....	XXXIII
Příloha 14 Tabulka 4 Úrovně projektové kultury.....	XXXV
Příloha 15 Prezentace bakalářské práce.....	XXXVI

Přílohy

Příloha 1 Rozhovor s IT specialistou, 2023a

Chtěla bych se zeptat na Vaší roli v organizaci a samozřejmě i roli v projektovém týmu. Za co jste odpovědný a jak přispíváte týmu?

Má role v organizaci je lokální IT Specialista, podpora. Zajišťuji plnou funkčnost firmy z pohledu IT od serveru po pevnou linku. Pracuji jak se softwarem, což znamená výběr vhodného softwaru dle požadavků kolegů, zjištění, zda je software schválený v HQ (centrále) až po jeho implementaci. Dále jsem zodpovědný za nákup IT hardwaru, jako například projektory, konferenční zařízení, ale samozřejmě i mobilní telefony a notebooky. Vše připravím pro uživatele, kteří se pouze přihlásí a mohou začít se vším fungovat. V tomto projektu je pak má role "vedoucí" i když si na to úplně nehrajeme, každý se snaží přispět maximálně jak jen může, všechny nápady spolu konzultujeme a práci si rovnoměrně rozdělujeme dle kapacity s aktuální prací ve firmě. Jakožto IT Specialista pak tyto nápady převádím v praxi a snažím se je demonstrovat na příkladech během schůzek projektového týmu, kde pak zjistíme, zda mají přínos či nikoli.

Jaký byl důvod začít elektronické podpisy řešit? Kdo vůbec danou situaci inicioval?

Jedním z hlavních důvodů byla celková digitalizace firmy a s tím ruku v ruce zavedení elektronického podpisu. Dalším důležitým důvodem byl tlak na zvýšení rychlosti a celkové produktivity práce. Jelikož se zavedením elektronických podpisů se dá zcela vynechat potřeba dokument vytisknout, podepsat fyzicky, naskenovat a odeslat druhé straně. Druhá strana si ho musí vytisknout, podepsat a pak naskenovat a poslat zpět. Čas, který bychom ušetřili s tímto komplikovaným procesem by byl v řádech hodin za den a v desítkách hodin měsíčně. Z tohoto vyplývá další důvod, a to je úspora peněz.

Iniciátorem jsem byl tedy já, za oddělení IT ve spolupráci s kolegyní z human resources. Ještě bych dodal, že jedním z velikých podnětů, k této změně, napomohl samotný stát. Česká republika postupně digitalizuje svou infrastrukturu (eIdentita, eObčan, BankID, datová schránka jako jedna z prvních digitálních komunikačních systémů se státem, a další). Zajímavostí je, že v dnešní době již nemá klasický podpis takovou právní hodnotu jako právě zmíněný podpis digitální. Hlavními důvody jsou jedinečnost elektronického podpisu, kterou zaručuje využití principu asymetrického šifrování. Tento typ šifrování se skládá ze dvou částí neboli tzv. klíčů – veřejný a soukromý. Ale to už zabíháme do přílišných detailů.

V čem spatřujete největší problém v současném fungování využívání klasických podpisů?

Jak jsem již zmínil jedním z hlavních důvodů celé iniciace tohoto projektu bylo urychlit procesy spojené s podepisováním dokumentů za pomoci klasických psaných podpisů. Hlavní problém, který pocítuji je tedy čas, který se dá zavedením digitálních podpisů ušetřit a využít jinak. Krom toho prošla organizace digitalizací HR kartotéky, tento krok měl vést k tomu, že se zcela zruší fyzická dokumentace, nicméně to není úplně možné, protože stále potřebujeme od zaměstnanců podepsat některé dokumenty fyzicky. Bohužel, z důvodu GDPR stále nebude možné přejít do zcela digitální podoby, avšak i tak to ušetří dost času, jelikož spousta dokumentů se již nebude muset tisknout, podepisovat fyzicky a znovu je skenovat. K tomu Vám řekne více kolegyně z HR.

A další téma, proč jsem tento projekt inicioval byla ekologie. Vezměte si, kolik papíru ušetří např. takové elektronické účtenky, které jsou dnes již běžnou praxí. V našem případě to znamená šetření papíru, tonerů do tiskáren a elektrické energie.

Kdybyste mi měl popsat průběh podepisování dokumentů v organizaci, jak to celé probíhá?

V první řadě je třeba vymezit o jakém typu dokumentu se bavíme. V naší organizaci rozlišujeme totiž dva základní typy, a to dokumenty interní a externí. Interní dokumenty slouží pouze k vnitřním záležitostem, z pravidla probíhají mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Např. by se jednalo o nejrůznější formuláře finančního i nefinančního typu jako je třeba předávací protokol. Na tyto dokumenty se postačí podpis předávajícího a přebírajícího, není zde nutné využití kvalifikovaného podpisu. Nebo sem můžeme zařadit i různé certifikáty našich zaměstnanců. Externí dokumenty pak slouží pro komunikaci s jinými organizačními jednotkami. V tomto případě bych uvedl např. dodavatelské

smlouvy, obchodní ujednání. V tomto případě je již kvalifikovaný podpis nutný. Pravomoc podepisovat tyto dokumenty má pouze jednatel firmy, který mimochodem již digitální podpis jako jediný ve firmě má, ostatní zaměstnanci jednatele mohou pouze parafovat.

Mohl byste mi nastínit funkce jednotlivých osob, podílejících se na projektu?

Jistě, jak jsem již zmínil zainteresovanými osobami jsou kolegyně z oddělení human resources a quality managementu, pak bych tam tedy zařadil ještě sebe. Za kolegyni v HR mohu povědět, že její podíl na tomto projektu je zejména z hlediska odpovědnosti k zaměstnancům, komunikaci s nimi a zajištění správnosti po právní stránce vůči zaměstnancům a také jak to zefektivní práci v jejím oddělení. Ohledně kolegyně z quality management oddělení, která je zároveň procesní specialistkou, bude mít na starost z velké části vedení projektu, komunikaci s vedením, analýzu zpětné vazby vedení a dále pomoc při finální implementaci navrhovaného řešení. Zejména tedy vytvoření směrnice, zajištění seznámení s touto směrnicí v rámci firmy, a její následné dodržování. Mou odpovědností je tedy vedení projektu a plus všechno ostatní po technické stránce, což je např. tedy zavedení systému do IT infrastruktury (např. vytvoření podpisů - pouze nekvalifikovaných, jelikož ty kvalifikované nám bude zajišťovat externí firma, takže u těch bude mou agendou je zadat do systému a seznámit zaměstnance s jejich využíváním/používáním), zajištění bezpečnosti informací.

Jak by měl vypadat systém digitálního podpisování zaměstnanců?

Podpisy zaměstnanců budeme řešit za pomoci nástroje společnosti Adobe, v jejichž aplikaci lze vytvořit certifikovaný podpis, který pro účely interních dokumentů je tento typ podpisu zcela dostačující. Podpisy jsou uloženy do zašifrovaného souboru, každý jednotlivý podpis je chráněn unikátním heslem konkrétního zaměstnance a jen on ho tedy může používat. Pro zajištění ověření, že podpis nebyl vytvořen duplicitně se stejnými údaji si IT oddělení po vytvoření tohoto podpisu uloží jeho veřejný klíč do firemní databáze a při podezření ze zneužití je schopno ověřit jeho pravost.

Pro podpisy dokumentů externího charakteru je zapotřebí podpisu kvalifikovaného, tedy podpisu, který má právní hodnotu a jeho pravost zastrešuje certifikační autorita, která má ve své databázi již zmiňovanou veřejnou část klíče. Tento typ má zatím pouze jednatel organizace, ale do budoucna bychom ho chtěli rozšířit i na manažery organizace, kteří by jim mohli parafovat veškeré externí dokumenty. Tento typ podpisů chceme uložit na tzv. USB token, který je chráněn heslem, bez kterého není možné se podepsat.

Jaké typy podpisů tedy chcete v rámci projektu řešit?

V této fázi jsme se rozhodli nakonec využít pouze nekvalifikovaných elektronických podpisů, které se dají zařídit skrze aplikaci Adobe Acrobat. Jejich zřízení je poměrně jednoduché a také zcela bez nákladů, pokud tedy nepočítáme časovou dotaci zaměstnanců.

Proč tedy pouze nekvalifikované podpisy?

Během úvodního průzkumu v rámci firmy jsme došli k závěru, že dokumenty, které chceme podepisovat digitálně, nevyžadují kvalifikovaného podpisu.

Dá se tedy říct, že projekt je zcela bez nákladů?

Původně jsme budgetovali 50 tisíc korun, jelikož jsme mysleli, že půjdeme tou cestou kvalifikovaných podpisů. Díky aplikaci Adobe je cena za produkt nulová, nicméně jako cenu za zřízení můžeme počítat časovou dotaci zaměstnanců, kteří na projektu pracují.

Podstoupili jste již nějaké kroky, co se týče vedení projektu – jeho zahájení?

Ano, první věc, kterou jsem podstoupil ještě před tím, než jsem zahájil vlastní průzkum, byla komunikace s mateřskou společností, během které jsem se snažil zjistit, do jaké míry nám v tomto může mateřská společnost pomoci. Během komunikace jsem zároveň ověřoval, zda tento projekt máme vůbec právo provádět, jakožto dceřiná společnost. Během toho rozhovoru jsem zjistil, že mateřská společnost nemá pro tento projekt žádná specifika či omezení, jelikož i oni teprve zavádí digitální podpisy. Na tento popud jsem tedy zahájil vlastní pátrání po možnostech, jak bychom digitální podpisy mohli řešit u nás. Původně jsme chtěli jít cestou kvalifikovaných podpisů, které bychom zřídili každému jednotlivému zaměstnanci, nicméně po pozvání poskytovatelé firmy byla vyčíslena částka, která byla pro účely naší firmy příliš

vysoká a jelikož nám šlo především o podepisování dokumentů, u kterých postačí podpis nekvalifikovaný, kvalifikované podpisy jsme tím pádem z projektu zcela vynechali pro tuto chvíli. Do budoucna bychom tyto podpisy chtěli určitě zřídít, minimálně pro výše postavené pracovníky.

A co se poskytovatelů týče? Zjišťoval jste už nějaké možnosti?

Ano, šlo to ruku v ruce s poptávkou do Německa, a i když jsme ještě neměli odpověď od Němců, tak už jsem vlastně hledat nějaké možnosti, jaké nabízí náš trh.

Jak ten průzkum probíhal?

Průzkum probíhal zejména na internetu, kde jsem vytipoval jednu konkrétní společnost, kterou jsme i posléze pozvali k bezplatné konzultaci.

Kdo se konzultace účastnil?

Schůzky jsem se účastnil já, naše specialistka nákupu, dále můj přímý nadřízený, HR manažerka a procesní specialistka, tedy vlastně celý projektový tým plus nákupčí a můj nadřízený.

Z jedné z vašich předchozích odpovědí vyplynulo, že projekt budete řešit bezplatnou formou, předpokládám, že pro daného poskytovatele jste se nakonec nerozhodli, nebo jak tomu mohu rozumět?

Ano, tomu rozumíte správně, z této schůzky vyplynulo, že zřízení všech podpisů by pro nás bylo příliš nákladné a pro naše současné potřeby a zájem to nebylo potřebné. Proto jsme tedy zvolili cestu nekvalifikovaných podpisů, které jsou bezplatné.

Kdybych Vám řekla, že v blízké době proběhne konference na téma elektronické podepisování pomocí BankID, zúčastnil byste se, a možná ještě dodatečná otázka, zvážil byste i jiné řešení digitálního podepisování?

No tak pokud tomu správně rozumím, tak BankID by znamenalo, že nebudeme muset našim zaměstnancům zřizovat podpisy, každý by ho vlastně měl. Pokud taková možnost existuje, přineslo by to samozřejmě nové pohledy a stálo by to za zvážení. Jelikož nákladnost těch kvalifikovaných podpisů je opravdu značná a jak jsem již řekl, pro naše potřeby podepisování interních dokumentů, kde postačí podpis nekvalifikovaný, by se nám nevyplatilo platit za zřízení podpisu pro každého jednoho zaměstnance a plus ještě platit každý rok za novou ochranou známku. BankID by tento problém mohl vyřešit.

Během rozhovoru jste se zmínil o tom, že projekt digitalizace podpisů podléhá celkové digitalizaci organizace. Mohl byste mi nastínit průběh nějakého z projektů, který byl úspěšně dokončen, abych mohla lépe uchopit řízení tohoto aktuálního projektu (digitalizace podpisů)?

No, jelikož existuje jenom jeden projekt, o kterém vím a sám jsem na něm participoval, a který měl zároveň vytvořený projektový plán, mohu vám nastínit pouze projekt Migrace. K projektu mohu poskytnout časový plán, který byl vytvořen v MS Excel a podle kterého jsme se všichni účastníci projektu řídili. Naše organizace potřebovala pořídit MS office 365, což je vlastně rozšíření k základní verzi MS Office, kterou už jsme měli. Rozšíření bylo dalším krokem k zcela digitální organizaci, jelikož jsme díky tomu mohli začít užívat např. MS Teams. Právě migrace pod německou mateřskou organizací nám zajistila ty licence, bez migrace bychom je získat nemohli. K průběhu vám můžu říct, že projekt proběhl poměrně rychle, byl hotový za 3 měsíce, a to tedy díky jasně stanovené struktuře, každý jsme měli přidělenou nějakou aktivitu, kterou bylo třeba udělat do nějakého data.

Poznámka autora – dokumenty týkající se projektu migrace, které pracovník z oddělení IT poskytl pro potřeby této práce jsou upraveny tak, aby nezobrazovali citlivá data, dokumenty jsou přiloženy v sekci příloh - viz seznam příloh.

Doplňující otázka - proč zrovna tento projekt (migrace) měl vytvořený plán jako jediný?

Jelikož ho řídil projektový manažer z HQ v Německu, který tento projekt stejným způsobem implementoval na další dceřiné společnosti, my jsme byli asi 3. nebo 4.

Zdroj: Rittal Czech (2023a)

Chtěla bych se zeptat na Vaši roli v týmu, jaké jsou vaše povinnosti, za co jste odpovědná?

Zastřešuji projekt z pohledu HR, řeším tedy otázky týkající se GDPR, pracovně-právní otázky a další. V projektu se angažuji vlastně už od samotného počátku, byl to především kolegův nápad (našeho IT specialisty), nicméně digitalizace byla jedna z prvních věcí, které jsem sama v organizaci začala prosazovat. Nastoupila jsem v roce 2020 a byla jsem velmi překvapená, že organizace stále používá velmi zastaralé způsoby schvalování nejrůznějších dokumentů, nebo např. stravenky měly stále papírovou podobu. Byl to poměrně šok, na to že jsme technologicky zaměřená firma, tyto procesy byly velmi zastaralé.

Následující otázka se bude týkat organizace jako takové: Mohla byste mi přiblížit Vaši organizaci? Organizační struktura, počet zaměstnanců, ocenění...

Friedhelm Loh tuto organizaci zdědil po svém strýci, z čehož je patrná vysoká míra konzistence společnosti, její historie je opravdu dlouhá a navzdory své dlouhověkosti udržuje krok a určuje trendy, jiné organizace k nám vzhlíží, např. Jsme součástí velikých veletrhů, kde zaujímáme podstatné místo, nebo sami veletrhy pořádáme, spíš tedy mateřská společnost. Rittal spadá pod Loh Group a z všech sesterských společností je největší, zde v ČR je jen ePlan.

Náš současný pan ředitel organizaci zde v Česku vybudoval z ničeho, nejprve začal s kancelářskými budovami, které rozšířil o veliký sklad, díky tomu jsme se zcela osamostatnili a s objednávaním zboží jsme přestali být závislí na Němcích. Teď pronajímáme i jednu další budovu, která je od nás vzdálená cca 500 metrů, abychom se všichni vešli.

Společnost se již několikátým rokem drží na přičce Top zaměstnavatel roku, Rittal spadá mezi 100 nejlepších zaměstnavatelů. Zde ve firmě máme k vidění ocenění za loňský rok a rok 2021.

Ve firmě máme čtyři oddělení, z toho dvě oddělení se dělí na dvě další. Základní oddělení jsou Sales, takže prodej, Business Development, kam spadá i marketing, pak Operations a jako poslední Finance. Já jakožto HR se řadím mimo, nad rámec, jelikož jsem nestranná vůči ostatním oddělením. V organizační tabulce jsem tedy vedle vedení. Sales dělíme na zpracování zakázek a prodejce – áděčka (AD), což je právě ta část našich zaměstnanců, kteří se ve firmě pohybují málokdy. Většinou se zvládnou sejít všichni najednou ve firmě jen na meeting AD, jelikož jsou posetý po celé republice.

Poznámka autora – HR manažerka se hned v úvodu ujišťuje, zda nevdá, že bude popisovat organizaci a demonstrovat informace o ní v prezentaci, kterou představuje nově nastupujícím zaměstnancům, tato prezentace je součástí sekce příloh, viz seznam příloh

Doplňující otázka: Jak často se pořádá AD meeting?

Vždy jednou měsíčně, datum není pevně dané, takže to může být třeba za jeden a půl měsíce.

Rozumím tedy správně, že v organizaci fyzicky pracují všichni zaměstnanci, kromě prodejců?

Ano, tak to přesně je. Samozřejmě mají lidi HomeOffice, takže je zde nezastihnete každý den, ale např. pátky a pondělky máme ve firmě dané jako dny, kdy byste si HomeOffice správně brát neměli, aby si z toho lidé nedělali prodloužené víkendy. Je to takové neoficiální pravidlo, zaměstnanci to nemají striktně nakázané, ale nehodí se to.

Jaké konkrétní dokumenty máte v plánu digitálně podepisovat? Od IT pracovníka jsem se dozvěděla, že u vás v organizaci existují dokumenty interní a externí. Budete mezi tyto dokumenty řadit např. Dokumenty upravující pracovně-právní vztahy?

Zatím by se jednalo pouze o dokumenty ne tak právně hodnotné. Např. by se jednalo o předávací protokoly, nebo certifikáty. Pro podepisování jiných dokumentů, např. smluv se zaměstnanci zatím

nemáme jednoznačné řešení, jelikož značnou část našich zaměstnanců tvoří skladníci, kteří pro svou práci nepotřebují, a tudíž ani nemají, počítače. Dokumenty, které chceme podepisovat digitálním podpisem jsou především pro dálkové zaměstnance. Jelikož máme ve firmě spoustu obchodáků, kteří jsou z různých koutů republiky, nemají čas jezdit do Prahy kvůli každému papíru, dokumenty, které řešíme s nimi, jako např. kontrakty, které podepisují s našimi zákazníky, by se tímto způsobem řešit daly a bylo by to pohodlnější.

Jinak co se týče pracovní právní problematiky, tak s tou mi byla velice nápomocná prezentace od Accace Legal, které jsem se účastnila online, prezentaci mám a můžu ji poskytnout.

Poznámka autora: prezentaci Accace Legal, kterou pracovnice poskytla pro potřeby této práce je přiložena v sekci příloh - viz seznam příloh.

Komu tedy konkrétně v organizaci chcete zřizovat digitální podpis?

Momentálně pracujeme s myšlenkou, že budeme používat pouze nekvalifikované podpisy, které využíváme zejména u našich skladníků. Nicméně chceme je zřídít všem našim zaměstnancům, už se nám ozval i manažer financí, který by podpisy využil.

Jakým způsobem jste přišli na to, komu podpis zřídít a komu ne?

Sešli jsme se vlastně jako ten náš projektový tým, tedy já, IT specialista a procesní specialistka a začali jsme brainstormingovat nápady, z kterých vzešlo, že největší uplatnění by elektronické podpisy našly u interních dokumentů. Ty nejčastěji kolují mezi skladníky. Pak, to už jsem tedy zmínila, se nám začali ozývat i manažeři z ostatních oddělení, takže takto jsme vlastně přidali i ostatní zaměstnance.

Premýšleli jste nad tím, že by si zaměstnanci nemuseli chtít elektronický podpis zřídít, např. z obav jeho zneužití? Máte nějaký plán, jak v tomto případě postupovat?

Na tohle nemám úplně odpověď, samozřejmě dojít k tomu může a rozhodně nechceme jít cestou nějakého nucení. Nicméně, je to otázka, kterou v týmu řešíme. Ve firmě máme zaměstnance, kteří tu pracují mnoho let (15-20 let), občas je velmi obtížné prosadit nové nápady a měnit zaběhnuté systémy, na které jsou zaměstnanci zvyklí.

Velmi dobré by bylo např. vytvořit nějaký selling-point, v rámci tohoto projektu, a pokusit se zaměstnancům tento projekt prodat, obhájit ho nejen u vedení, ale i u zaměstnanců samotných, aby v této změně neviděli přítěž, ale naopak ulehčení jejich práce.

Bude probíhat nějaké zaškolení? Případně tedy i školení před samotným zřízením, aby zaměstnanci věděli, do čeho jdou?

Toto určitě v plánu máme. Zatím jsme to však ještě neřešili nějak hlouběji. A na druhou část otázky jsem v podstatě odpověděla v minulé odpovědi, kde jsem uvedla, že by bylo skvělé zvážit vytvoření selling-pointu, kde by byl zaměstnanec obeznámen s výhodami projektu, jeho přínosy pro něj a obsahem by právě bylo i seznámení s tím, jak s digitálním podpisem pracovat, aby bylo zřejmé, že práce s ním je opravdu ve mnoha směrech lepší a efektivnější.

Máte v plánu nějakým způsobem, např. dotazníkovým šetřením zjišťovat a ověřovat úspěšnost projektu, po jeho ukončení, řekněme třeba po měsíci, dvou?

Určitě by to stálo za zvážení, každopádně, co vím z vlastních zkušeností, většinou jsou názory rozděleny na dva póly, na ty, co to milují a na ty, co k tomu mají odpor. Je tedy otázka, zda budeme mít z takového dotazníku jasnou odpověď.

Provádíte nějaké průzkumy zaměstnanecké spokojenosti?

Neprovádíme, jelikož jsme poměrně malá společnost, tak to řešíme spíš formou přímé komunikace. Vše je to o komunikaci, důvěra v pracovním prostředí je pro nás důležitá, proto se snažíme vytvářet takové prostředí, kde se zaměstnanci nebojí komunikovat své problémy, pokud nějaké mají, prostor k tomu mají, nicméně formou plošných průzkumů to neřešíme.

V organizaci prý proběhl projekt digitalizace zaměstnanecké kartotéky, jakožto pracovnice oddělení HR. Předpokládám, že s ní dost pracujete, jak se Vám s kartotékou pracuje?

Nepracuji tam jen já, ale i manažeři, jelikož v digitální kartotéce jsou jen certifikáty o školení, tak tam mají přístup i manažeři jednotlivých oddělení. Např. když nám někdo zavolá a chce ověřit informace o daném pracovníkovi, třeba servisním technikovi, kvůli kterým často volají, aby ověřili, zda mají absolvovaná nějaká určitá školení, tak pak vyhledávání v tomto systému je velice snadné a rychlé. Dříve tyto informace museli manažeři ověřovat ručně a hledat mezi papíry. Teď je vše digitální.

Mimo jiné tam jsou ještě předávací protokoly, takže když některý zaměstnanec odchází z firmy, opět se dá rychle zjistit díky digitální kartotéce.

Žádné smlouvy tam nejsou, jako pracovní právní, ty mám uložené u sebe, tam mám přístup jen já. Navíc ty uschováváme v papírové fyzické podobě. Kdybychom mohli zavést datové schránky, to by byl obrovský posun vpřed, jelikož díky datovým schránkám bychom mohli zaměstnancům posílat dokumenty, spolu s tím by měli i digitální podpis, ale to je spíš taková spekulace.

Zdroj: Rittal Czech, 2024d



PŘEDNÁŠEJÍCÍ:



KAREL RYŠAVÝ

Legal Partner | Accace Legal s.r.o., advokátní kancelář
karel.rysavý@accace.com

Karel vystudoval Právnickou fakultu Univerzity Karlovy v Praze a od roku 2011 je členem České advokátní komory.

Součástí týmu Accace se Karel stal v roce 2017. V současné době zastává pozici Legal Partner a má na starosti především řešení komplikovanějších právních případů. Karel se věnuje zejména obchodnímu a korporátnímu právu.



KAREL HANUŠ

Founder | Legal Systems s.r.o.
hanus@legalsystems.cz

Karel vystudoval Právnickou fakultu Masarykovy univerzity v Brně. Už na škole se věnoval automatizaci práva a v roce 2017 založil legaltech startup Legal Systems. Mísí Legal Systems je automatizovat právo ve firmách a změnit způsob, jakým se v B2B segmentu poskytují právní služby.

Karel věří, že automatizace je budoucností práva a že právníci tu nejsou od toho, aby opisovali údaje do vzorů.

CO JE ELEKTRONICKÝ PODPIS A JAKÉ EXISTUJÍ DRUHY

- Právní rámec – nařízení eIDAS, zákon o službách vytvářejících důvěru pro elektronické transakce, zákon o elektronické identifikaci, zákon o právu na digitální služby a další.
- **Zákaz diskriminace elektronické podoby** (eIDAS) – elektronické formě nesmí být upírány právní účinky a nesmí být odmítána jako důkaz v soudním a správním řízení pouze z toho důvodu, že se jedná o:
 - elektronický dokument;
 - elektronický podpis, pečeť nebo razítko;
 - elektronické doručování.



CO JE ELEKTRONICKÝ PODPIS A JAKÉ EXISTUJÍ DRUHY

Druhy elektronických podpisů

- prostý elektronický podpis;
- zaručený elektronický podpis;
- kvalifikovaný elektronický podpis;
- uznávaný elektronický podpis.

CO JE ELEKTRONICKÝ PODPIS A JAKÉ EXISTUJÍ DRUHY

Prostý elektronický podpis

- Definice (eIDAS): data v el. podobě, která jsou připojena k jiným datům v elektronické podobě nebo jsou s nimi logicky spojena a která podepisující osoba používá k podepsání.
- Zbytková množina zahrnující veškeré elektronické podpisy, které nespádají pod některou z vyšších úrovní.
- V praxi nejpoužívanější, zcela dostatečný pro použití v soukromém právu (pokud není stanoveno jinak – např. nutnost ověření podpisu).
- Příklady: heslo, PIN, podpis v mailu, obrázek, dynamický biometrický podpis...

Karel Ryšavý
 Advokát | Legal Partner
 Accace Legal s.r.o., advokátní kancelář, CITY TOWER, Hvězdova 1716/2b, 140 78 Praha 4, Czech Republic
 Member of [LAWROPE International Group of Lawyers](#)
 Phone: +420 222 753 480 / Mobile: +420 727 809 839
 E-Mail: Karel.Rysavy@accace.com
 Web: www.accace.com | www.accace.cz | Member of [Accace Circle community](#)

.:accace

CO JE ELEKTRONICKÝ PODPIS A JAKÉ EXISTUJÍ DRUHY

Zaručený elektronický podpis

- Definice (eIDAS): elektronický podpis, který:
 - je jednoznačně spojen s podepisující osobou;
 - umožňuje identifikaci podepisující osoby;
 - je vytvořen způsobem, který má podepisující osoba pod svou kontrolou;
 - je připojen k datům (např. k dokumentu) takovým způsobem, že je možné zjistit jakoukoliv následnou změnu dat.
- Příklady: Legal Systems, DocuSign, Signi, BankID

Electronically signed,
 Karel Ryšavý



IP 185.28.217.109

On behalf of Party 1

Karel Ryšavý, Proxy Holder



7A76783D1585490...

CO JE ELEKTRONICKÝ PODPIS A JAKÉ EXISTUJÍ DRUHY

Kvalifikovaný elektronický podpis

- Definice (eIDAS): totéž co zaručený elektronický podpis a navíc:
 - kvalifikovaný certifikát (software) vydaný kvalifikovaným poskytovatelem;
 - kvalifikovaný prostředek (hardware) vydaný kvalifikovaným poskytovatelem.
- Uznávaný napříč EU.
- Příklady: el. podpis vytvořený s pomocí elektronické občanky, čipové karty, tokenu, atp.

Veronika Marvanová  Digitálně podepsal Veronika Marvanová
Datum: 2023.05.16 10:49:34 +02'00'

CO JE ELEKTRONICKÝ PODPIS A JAKÉ EXISTUJÍ DRUHY

Uznávaný elektronický podpis

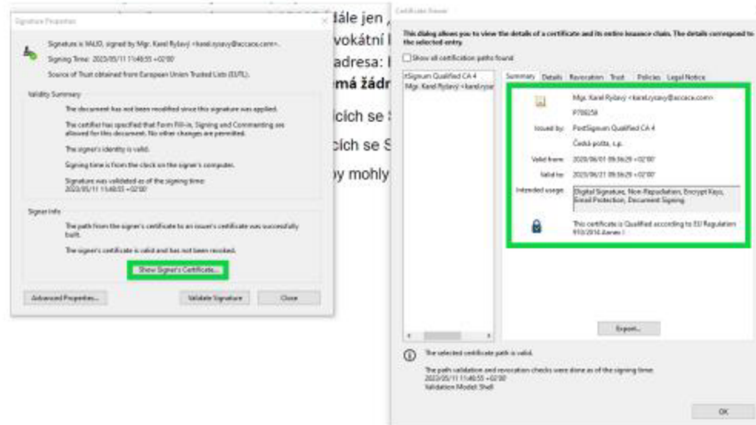
- Definice: totéž, co zaručený elektronický podpis dle eIDAS a navíc:
 - kvalifikovaný certifikát (software) vydaný kvalifikovaným poskytovatelem;
 - ~~kvalifikovaný prostředek (hardware) vydaný kvalifikovaným poskytovatelem;~~
- Vyžadován při jednáních vůči orgánům veřejné moci.
- Uznávaný i jinde v EU, pokud daný stát rovněž využívá tuto úroveň podpisu.

Mgr. Karel  Ryšavý  Digitally signed by Mgr. Karel Ryšavý
Date: 2023.05.11 11:48:55 +02'00'

Accace Legal s.r.o., advokátní kancelář
Karel Ryšavý, prokurista

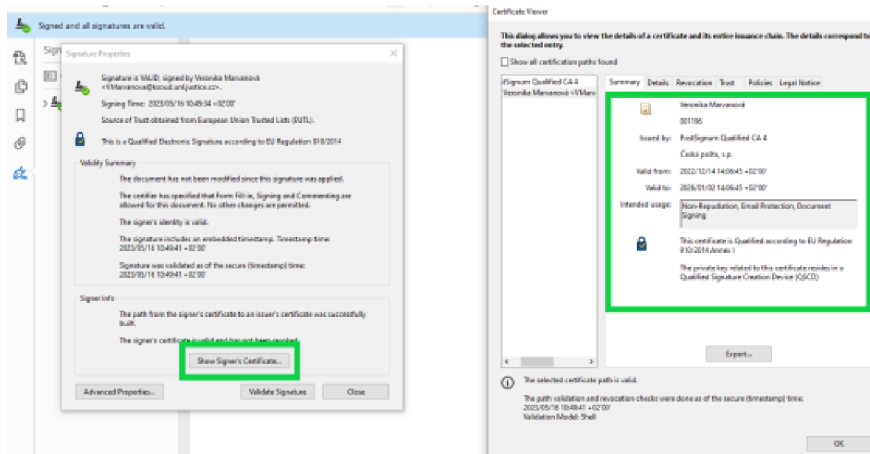
CO JE ELEKTRONICKÝ PODPIS A JAKÉ EXISTUJÍ DRUHY

Uznávaný elektronický podpis



CO JE ELEKTRONICKÝ PODPIS A JAKÉ EXISTUJÍ DRUHY

Kvalifikovaný elektronický podpis



CO JE ELEKTRONICKÝ PODPIS A JAKÉ EXISTUJÍ DRUHY

Možnost úředního ověření elektronického podpisu

- Možné od 07/2022 u všech forem elektronických podpisů.
- Podpisy legalizují primárně notáři a CzechPoint, možné i u advokátů, možné také přes informační systém veřejné správy.
- Nahrání uznávaného podpisu do centrálního registru obyvatel – automaticky se považuje za ověřený podpis (omezení pro plné moci).



CO JE ELEKTRONICKÝ PODPIS A JAKÉ EXISTUJÍ DRUHY

Druhy elektronických podpisů

- Prostý elektronický podpis = podpis v e-mailu, podpis el. tužkou na tablet, sken podpisu, PIN, heslo...
- Zaručený elektronický podpis = Legal Systems, DocuSign, Signi, BankID.
- Uznávaný elektronický podpis = to, co získám např. na CzechPointu.
- Kvalifikovaný elektronický podpis = nejvyšší forma, používají veřejnoprávní podepisující (např. ČOI, inspektorát práce, soudy...).

DIGITALIZACE HR AGENDY

Doručování (334 a násl. ZP)

Právní úprava do novely zákoníku práce

- Primárně se doručuje osobně na pracovišti, pokud nelze, nastupují další možnosti.
- U doručování prostřednictvím sítě nebo služby elektronických komunikací je vyžadován písemný souhlas zaměstnance, uznávaný elektronický podpis a potvrzení o doručení ze strany zaměstnance s uznávaným podpisem (do 3 dnů).

Právní úprava po novele zákoníku práce

- Primárně je možné doručovat osobně na pracovišti, prostřednictvím sítě nebo služby elektronických komunikací (e-mailem), prostřednictvím datové schránky nebo osobně kdekoliv bude zaměstnanec zastížen.
- Pokud nelze doručit osobně na pracovišti, lze doručit i poštou.
- Stále vyžadován souhlas zaměstnance a uznávaný elektronický podpis na straně zaměstnavatele u doručování prostřednictvím sítě nebo služby elektronických komunikací.
- Odpadla nutnost potvrzování doručení ze strany zaměstnance.

DIGITALIZACE HR AGENDY

Doručování prostřednictvím sítě nebo služby elektronických komunikací

- Podmínky:
 - souhlasy zaměstnance v samostatném písemném prohlášení (každý souhlas je kdykoliv odvolatelný);
 - zaměstnanec sdělí svou elektronickou adresu pro doručování, která nesmí být v dispozici zaměstnavatele;
 - zaměstnavatel poskytne informace o podmínkách doručování písemností.
- Povinnost zaměstnavatele zaslat vyhotovení písemnosti na el. adresu zaměstnance.
- Zaměstnanec má právo odstoupit od smlouvy do 7 dnů od dodání smlouvy (jen pokud zaměstnanec nezačal s plněním).
- Písemnost dodaná zaměstnanci na jeho elektronickou adresu je doručena potvrzením (stačí prostý podpis).
- Pokud zaměstnanec nepotvrdí doručení ve lhůtě 15 dnů, považuje se písemnost za doručenu posledním dnem této lhůty.

Doručování prostřednictvím datové schránky

- Není zapotřebí souhlas zaměstnance.
- Písemnost je doručena přihlášením do datové schránky nebo 10 dnů od dodání, pokud se zaměstnanec nepřihlásí.

DIGITALIZACE HR AGENDY

Shrnutí

- V návaznosti na novelu zákoníku práce je možné podstatnou část pracovněprávní dokumentace digitalizovat.
- Není třeba primárně doručovat osobně na pracovišti.
- K doručení dojde i pokud zaměstnanec přijetí písemnosti nepotvrdí.
- U jednostranných ukončovacích dokumentů je stále třeba uznávaný elektronický podpis.
- Nezapomenout na:
 - souhlasy zaměstnance;
 - splnění informační povinnosti.

Doporučení

- Digitalizovat postupně – nejprve si vyzkoušejte, co vám vyhovuje (klidně na jednom dokumentu).
- Promyslete celý proces (integrita podepisovaných dokumentů, prokazatelnost doručení, archivace...).

Zajímala by mě Vaše úloha v projektovém týmu, potažmo zde v organizaci, jaké jsou vaše povinnosti a za co jste odpovědná?

Má úloha v projektovém týmu byla komunikace s vedením, prezentace průběhu projektu a seznámení tohoto projektu s koncovými uživateli, tedy našimi zaměstnanci a vyslechnutí jejich zpětné vazby, kterou jsem pak probrala s týmem. Ve finální fázi projektu budu sestavovat směrnici.

Zde v organizaci mám pak například odpovědnost za aktualizování a řízení Quality management oddělení, dokumentaci, BOZP. Pak činnosti související s výsledkem pravidelné měsíční kontroly, revize Řádů v rámci BOZP a jednou za rok pak zastupování organizace při externích, nebo interních auditech.

Můžete mi jen říct k té směrnici, jak se vytváří, předpokládám, že máte nějaký obecný postup i kam je ukládáte?

U nás se směrnice tvoří výhradně na jedné cloudové platformě, kterou nám poskytuje matka. V této aplikaci jsou dané postupy a šablony. Dále jsou zde kategorie a oddělení, na které má daná směrnice účinnost. Směrnici, kterou vytvořím, následně vložím do databáze směrnic a nechám ji schválit vedením čímž vstoupí v platnost.

Co bude součástí dané směrnice? Té k digitalizaci podpisů?

Součástí směrnice bude obecný popis, takže o čem ta směrnice je, v tomto případě o digitálních podpisech, dál by tam byla platnost, obsah jako jsou základní pravidla pro použití a nakládání s digitální podpisem a také restrikce, co se s podpisem nesmí, jako je například sdílení hesla k vašemu podpisu atp. Dále zde budou normy, který má systém již před připraven a nám stačí definovat které na něj lze aplikovat, např. ISO9001.

Jakožto osoba, která za projekt komunikuje, mohla byste mi popsat, jakým způsobem jste tento projekt komunikovala s vedením?

Projekt jsem komunikovala s vedením formou meetingů, kde jsem prezentovala, jak jsme v projektu postoupily, na co jsme od poslední schůze přišli a jak by právě jejich oddělení mohlo digitální podpis využít. Poté, na základě zpětné vazby, se snažíme vést projekt směrem, který bude co nejvíce přínosný skrze všechna oddělení.

Stála u vzniku projektu Digitalizace Zakládací listina?

Pro projekt Zakládací listina nevznikla.

U jiných projektů tedy Zakládací listiny jsou? Jen abych věděla, zda máte nějakou předepsanou formu, jak vypadá?

To nemáme. Jedná se jen o interní projekty, jdeme tedy spíše tou ústní domluvou než papírovou.

Jak byste popsala proces řízení projektu u vás v organizaci - od iniciace po jeho dokončení?

Proces řízení projektu zde funguje velice individuálně. Bohužel zde nemáme projektovou kancelář a každý si po schválení vedení vede svůj projekt dle jeho zvolených kolegů do projektového týmu. Iniciovat projekt může vlastně kdokoli ve firmě a po diskusi se mnou a následně s vedením, se firma rozhodne, zda se bude projekt realizovat, ať už jde například o gauč před recepcí, kde čekají návštěvníci, nebo vybudování jóga studia, teď např. jsme rozjeli projekt klec na kola.

Za mě je super agilní metoda řízení projektů. Kdybych měla názorně představit, jak projekt konkrétně vznikne, tak jako první si musím říct „Co chci?“ – lidi ani firmy nevědí co chtějí, jakmile budeš pracovat na nějakém projektu pro nějakou firmu, odmítej vágní informace! Musí to být jasně dané – chci, aby se lidé cítili ve firmě dobře, jak to udělám? Např. Avast je firma, kde lidi nechtěj domů, důvod? Mají bazén, fitko, bistro – co z toho ta firma má? Úplně všechno – ty lidi, co tam chodí, tam tráví čas a o čem se baví? O práci! A to je super! Důležité je tedy zamyslet se nad něčím konkrétním, jak firmě pomoci a ušetřit, jak zlepšit prostředí pro zaměstnance. Pokud máme jasně vydefinováno „co chceme“, musíme se zeptat, zda „Máme na to peníze?“, následně se sestaví tým a vytvoří nějaký Time line. Až po této analýze se určí ano, nebo ne - do té doby nic nedělat! Když si řekneme, že ano, tak můžeme např. využít MS Projects, to je skvělá aplikace. Pořádáme pravidelné schůzky s týmem – ideálně každý týden, blbý je, když pak lidi nechodí, to je pak problém. Proto je důležité, aby to ty lidi bavilo a měli k tomu nějaký zájem.

Vždycky musíš mít plán B, nejde říct v např. Po bodu 7) kdy někdo přijde s tím, že něco nejde to udělat a prostě to nejde udělat, vždy musí být plán B!

Pro mě projekt končí v ten moment, kdy je dodržen time-line a dojde se k výstupu - dál projekt pokračuje na HR, která zastřešuje komunikaci s lidmi.

Moje oblíbené moto, které říkám je – don't lose the momentum (neztrácej čas - USA) – projekty řeší aktuální problém.

Jak např. odměňujete projektové týmy? Pokud budeme tedy hovořit o těchto projektech čistě interních.

Odměňovací systém samozřejmě máme, ve formě bonusů. Ale pak máme projekty, které jsou menšího rázu a pracovníci je dělají v rámci své pracovní náplně, tam už se bonusy nerozdávají, to záleží na velikosti.

Projektovou kancelář tedy nemáte, je u Vás v organizaci nějaká osoba, která má projekty vyložené na starosti?

Bohužel u nás projektová kancelář nefunguje. Většina projektů je však konzultována se mnou a dle odvětví projektu pak se specialisty, které ve firmě máme.

Těmi specialisty myslíte manažery oddělení?

Třeba, ale třeba náš IT specialista manažer není, ale má více méně oddělení pro sebe, takže můžeme se ptát i řadových zaměstnanců, kteří jsou přímo odborníci na daný problém.

Existují nějaká pravidla, kterými se řídí každý projekt, bez kterých se jejich realizace např. neobejde?

Ano. Projekt musí být v první fázi posvěcen od přímého nadřízeného a následně od vedení firmy. V případě větších projektů je také požadováno mít projekt budgetovaný na daný rok.

Vedete si záznamy k projektům, kolik z nich dopadlo úspěšně a realizovali se, a kolik ne?

Záznamy k projektům si vedeme, a to zejména kvůli auditu z mateřské společnosti, co se týče projektů dokončených. Projekty, které schválené nebyly nezaznamenáváme. Pokud se projekt nějakým způsobem začne, ale nedotáhne se dokonce, tak o tom si záznamy vedeme na našem file serveru.

Zajímalo by mě, co přesně myslíte tím, že se projekty nedotáhnou do konce?

Například se to stává tehdy, kdy se vše schváli interně od vedení, ale po dotazu směrem k matce, nám je sděleno, že se projekt nemůže uskutečnit, nebo nám službu dodá přímo matka, a proto je projekt ukončen.

Občas, ale většinou výjimečně, pak nedotáhneme projekt z důvodu nějaké překážky, ať už finanční nebo systémové, se kterou se na začátku nepočítalo a vyplynula během příprav projektu.

Můžete mi uvést nějaké konkrétní selhání projektu u vás ve firmě?

Například přístavba nové haly plánovaná na minulý rok, kde jsme již začali poptávat okolní pozemky, ale z důvodů inflace a situace ve světě, se začali ceny pozemků zvyšovat na takovou částku, co nám již nedávala smysl. Dále pak například fotovoltaiky, to nám bylo zakázáno ze strany matky, ale stále se je snažíme přesvědčit.

Na základě čeho, se u vás vyhodnocuje proveditelnost projektů? – Tím myslím, jak určíte, který projekt zrealizujete a který ne.

V první fázi si určujeme přínos projektu pro firmu, takže to může být třeba finanční přínos, nebo nějaký přínos pro naše zaměstnance. V dalším kroku se kontaktuje matka v Německu a po odsouhlasení, že s projektem souhlasí a nemohou nám produkt/službu poskytnout přímo oni. Poté vyhodnotíme možnosti, jakými se dá projekt realizovat, zda je na trhu poskytovatelů vhodný poskytovatel, cena za produkt/službu. Pokud všechna kritéria projekt splní a je schválen vedením, může se projekt spustit

Jak např. vyhodnotíte přínos?

Postup není vždy stejný, samozřejmě. Jelikož u projektu jako klec na kola je přínos spíše pro zaměstnance a jejich spokojenost, firmě to nepřinese víceméně žádnou finanční úsporu. Ale např. pokud budeme hovořit o projektu digitalizace, tak tam můžeme vypočítat přínos ve financích, časové úspoře zaměstnanců...

Jak moc jsou projekty zde v Česku ovlivňovány mateřskou společností v Německu a jestli vůbec jsou ovlivňovány?

Projekty jsou ovlivňovány matkou hned na začátku, a to z důvodu nutnosti schválení, že si projekt opravdu můžeme spustit sami a oni nám nemohou produkt nebo službu dodat. Případně, pokud v tom nevidí přínos, tak nám projekt nemusí vůbec schválit. Co se týče schvalování projektu, tak to podléhá kompetenční směrnicí, máme kompetenční tabulky, kde projekty do 10tis. euro řeší firma sama a nad 10tis. to řeší Německo. Projekt digitalizace podpisů je taková šedá zóna začala totiž pouze na ústředí, jdeme cestou, kdy naše IT ověřuje softwary (např. Adobe) - které máme povolené z Německa a vydává nám certifikát – v momentě kdy mateřská společnost vydá nějaké povolení k tomu, používat nějaký jiný certifikát, tak můžeme začít s projektem kvalifikovaných podpisů.

Tedy k projektu samotnému, než projekt oficiálně spustíte, máte v plánu nějaké testování?

Ano, než projekt spustíme, pokusíme se využít nástroje které již nyní máme k dispozici. Jelikož je toto téma v dnešní době velice diskutováno, spousta softwarů se snaží držet krok a možnost podepisování implementují.

Po projektová fáze – máte v plánu nějakým způsobem ohodnotit projekt zpětně, jeho úspěšnost?

Určitě ano. Po nějaké době, zpravidla cca po 6 měsících zjistíme kolik dokumentů se přibližně podepsalo digitálně, jak moc to kolegům pomohlo a zda v tom vidí přínos pro jejich práci. Pokud by vše fungovalo dobře, budeme se snažit digitální podepisování ještě rozšířit o kvalifikované podpisy.

2. část rozhovoru:

Zaujal mě projekt „Klec na kola“, můžete mi k němu prozradit více?

Tak nápad na nějakou budku, nebo přístřešek na kola už u nás koluje poměrně dlouho. Já sama na kole do práce dojíždím, když je tedy hezký počasí a nějaká úschovna mi tu chyběla.

Rozumím tedy správně, že iniciace přišla od Vás?

No, tak částečně, jak se tu s kolegy bavíme, vyplynulo to tak nějak z konverzace, ale asi ano, byla jsem ta, která za klec bojovala nejvíc.

Chtěla bych se zeptat na řízení projektu, když říkáte, že jste projekt iniciovala vy, jak jste následně postupovala?

Tak postup byl podobný jako u všech jiných našich projektů. Vyvstal problém – chybí místo na odkládání kol. Já jsem věděla, že do práce jezdí dost kolegů na kole, teď to bylo jen třeba obhájit u vedení, že projekt má opravdu smysl. Připravila jsem si vlastně takovou „řeč“, nebo jak to říct, kde jsem vlastně našemu panu řediteli vysvětlila, že by klec byla přínosem pro zaměstnance. Kolem Vltavy vlastně vede taková krásná cyklostezka a dá se díky ní dojet až sem. Zároveň to je benefit, kterým můžeme nalákat další zaměstnance. No a jakmile to pak ředitel odsouhlasil, tak jsem začala vymýšlet, jak by to šlo provést. Konzultovala jsem to s kolegy, jaké mají nápady. Pak někoho napadlo udělat klec. Na to tu máme kluky, co dělají návrhy, jsme firma, co navrhuje skříně, tak klec od toho nemá tvarem daleko, takže jsem požádala našeho 3D grafika, aby mi připravil nějaké návrhy, jak by to mohlo vypadat. Pak to trošku ztroskotalo na tom, že jsme museli projekt odložit, kvůli jiným důležitějším projektům.

Dokázala byste mi říct, jak dlouhou dobu trvalo projekt prosadit? Když jste říkala, že nápad koluje poměrně dlouho?

Nešlo úplně tak o to, že by to trvalo dlouho, v podstatě se projekt začal řešit hned, jak jsem ho začala komunikovat s vedením, dostala jsem svolení, no a začala jsem vymýšlet, jak by se to dalo provést.. Už jsme měli i návrhy, ale prostě přišly na řadu důležitější projekty, tak tenhle musel jít stranou. Až vlastně teď konečně jsme se k projektu mohli vrátit a může to být... no, tak asi rok.

Musel projít projekt schválením i u mateřské společnosti?

Nakonec ano, jelikož dodavatelská firma byla o něco dražší, než jsme počítali, takže to muselo projít schválením přes Němce.

Jak na tom je tedy projekt teď?

Už vlastně máme zařízenou firmu, která nám klec postaví a dodá, takže už je v podstatě hotovo. Už máme dokonce vykopané díry na základy.

Zdroj: Rittal Czech, 2024e

Příloha 5 Digitální podpis - elektronický podpis (2023f)

V tomto dokumentu je definován pojem digitální podpis, někdy též nazývaný jako podpis elektronický. Jako zdroj pro tento text posloužil rozhovor s pracovníkem oddělení IT. Jeho poznatky byly doplněny informacemi z literárních zdrojů, popřípadě byly některé informace získány z internetových článků. Některé informace týkající se legislativní úpravy byly převzaty z rozhovoru s pracovníci z oddělení lidských zdrojů a dokumentu, z kterého organizace čerpala podstatné legislativní informace vztahující se k elektronickým podpisům a pracovněprávním vztahům. Oba rozhovory a dokument pojednávající o legislativní úpravě elektronických podpisů jsou k nahlédnutí v sekci příloh bakalářské práce.

Pojem

Podle slov IT specialisty (příloha 1, 2023a) je elektronický podpis prostředek sloužící k identifikaci osoby v online světě. Jedná se o transparentní nástroj, který je možné využít takřka z jakéhokoliv místa a podepsat tak dokument, aniž by daná osoba musela fyzicky dokument držet v ruce. Zajímavým faktem je, že v dnešní době je již metoda podepisování elektronickou formou častější než tou písemnou, a to navzdory tomu, že autoři díla Softwarové smlouvy (Sedláková et. al., 2021c, s. 15) uvádějí, že většina lidí má stále nedůvěru v elektronické uzavírání smluv, mezi lidmi existuje přirozená důvěra v papír a inkoust, jelikož jsou známkou platnosti a vymahatelnosti.

V souvislosti s elektronickými podpisy se hovoří o tzv. eIDAS, o kterém pojednává ministerstvo vnitra na svém oficiální webu (MVČR, 2023d). Jak web (MVČR, 2023d) uvádí, za vznikem eIDAS stojí Evropská unie a za zkratkou se skrývají anglická slova electronic IDentification, Authentication and trust Services. Podle webu MVČR (2023d) je eIDAS oficiálním dokumentem, který poskytuje informace týkající se problematiky o elektronické identifikaci. Právě z hlediska businessu tento dokument obsahuje důležitá právní ustanovení, definice termínů atd. Autor knihy Elektronické právní jednání (Kment, 2018a, s. 107) o eIDAS ve svém díle uvádí, že se jedná o službu, která vytváří důvěru. Jde o výklad nového Nařízení Evropského parlamentu a Rady EU z roku 2014, který pojednává o elektronické identifikaci, ad. Dokument eIDAS pomáhá vymezení elektronického podpisu a popisuje jeho jednotlivé druhy. V následujících dvou podkapitolách jsou tyto druhy elektronických podpisů nastíněny.

Elektronický podpis prostý

Autor Kment (2018a, s. 109) ve své knize pojednává o dělení elektronických podpisů na dva základní póly, na jednom pólu stojí elektronické podpisy prosté a na druhém pólu stojí elektronické podpisy zaručené nebo kvalifikované. Jak uvádí web epravo.cz (Hanák et. al., 2020), převážnou část elektronických podpisů tvoří podpisy prosté. Web dodává, že se jedná se o takové elektronické podpisy, u kterých není zapotřebí certifikací. Což je také činí jedinými elektronickými podpisy takového druhu. S takovými podpisy, dle autorů článku webu (Hanák et. al., 2020), se lidé setkávají takřka na denním pořádku. Do tohoto typu elektronického podpisu lze zařadit několik forem prostého podpisování. Zejména se jedná o napsání jména a příjmení na konci daného dokumentu, může se jednat např. o e-mailovou korespondenci. Tato forma může být i formou obrázku, nebo jiného média. Dále by se mezi tyto formy podpisu řadilo jednoduché zaškrtnutí políčka „souhlasím s“ na webových stránkách, kde je udělen souhlasu nezbytným, popřípadě obligátním krokem. Nejtýpčtějším udělením souhlasu může být udělení souhlasu se zpracováním osobních údajů. Autoři Sedláková et. al. (2021c, s. 16) dodávají, že pro tento typ digitálního podpisu není nutností využití nějakého zvláštního počítačového programu. Jak uvádí autoři knihy Softwarové smlouvy (Sedláková et. al., 2021c, s. 16) taková forma podpisu je po legislativní stránce naprosto postačující pro soukromoprávní vztahy a v českém právu se při takovémto podepsání smlouvy jedná o platné uzavření smlouvy.

Elektronický podpis zaručený a kvalifikovaný

Jak uvádí autoři knihy Softwarové smlouvy (Sedláková et. al., 2021c, s. 155) Elektronický podpis zaručený a kvalifikovaný je digitální podpis, který splňuje určité právní požadavky, aby byl považován za právně platný. Zaručený elektronický podpis obvykle využívá techniky šifrování a ověření totožnosti, aby zajistil autenticitu a integritu podepsaných dokumentů. Kvalifikovaný elektronický podpis obvykle

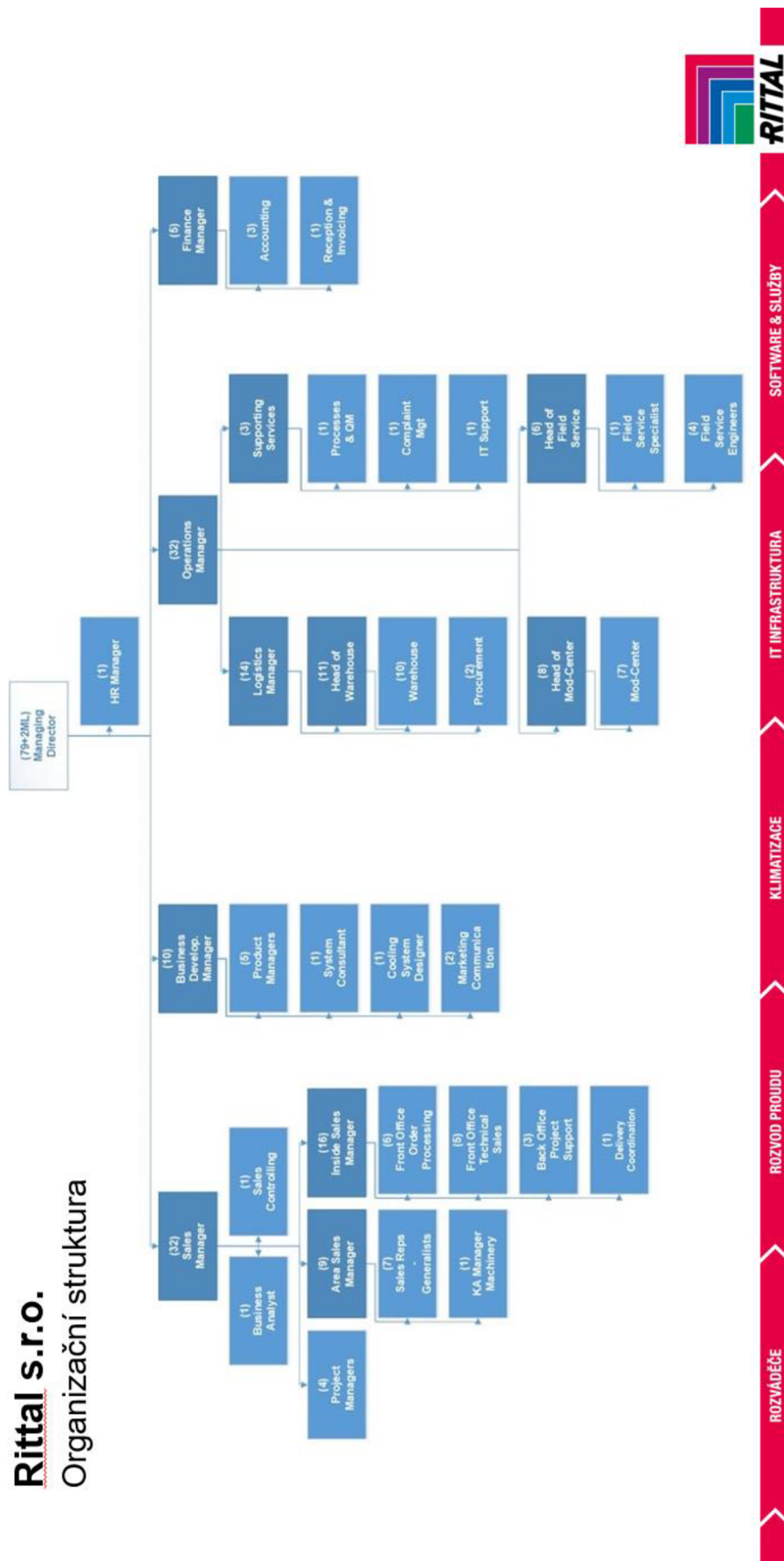
vyžaduje certifikát od důvěryhodné autority, která provádí důkladné ověření totožnosti osoby podepisující dokument, například za použití Občanského průkazu, nebo cestovního pasu, který ověří pomocí databáze daného státu, do které má přístup. Tyto typy podpisů jsou široce uznávány a používány pro právní a obchodní transakce. Oba jsou chráněny heslem, nebo dvou faktorovým ověřením.

Co říká legislativa České republiky o digitálním podpisu

Jak uvádí web (MVČR, 2023d) v České republice je digitální podpis upraven především zákonem č. 297/2016 Sb., O službách vytvářejících důvěru pro elektronické transakce, který implementuje evropskou směrnici eIDAS. Tento zákon definuje různé typy elektronických podpisů a stanoví jejich právní účinnost. Zákon také upravuje povinnosti poskytovatelů služeb vytvářejících důvěru a certifikačních autorit a stanoví podmínky pro použití elektronických podpisů ve veřejné správě a v obchodních vztazích. Je důležité, aby elektronický podpis splňoval požadavky stanovené v tomto zákoně, aby byl právně platný a akceptovatelný v právních a obchodních transakcích.

Zdroj: Vlastní zpracování (2023f)

Rittal s.r.o.
Organizační struktura



Základní informace pro zaměstnance Rittal s.r.o.



Friedhelm Loh Group - A Family Business Steeped in Values



Fakta a čísla

12,500 zaměstnanců celosvětově
1,500 patentů
80 mezinárodních zastoupení
obrat EUR 2,6 mld.



Family – Owned Business

Rittal – A powerful alliance with the Friedhelm Loh Group



Friedhelm Loh Group - Rittal GmbH & Co KG



Rittal GmbH & Co KG

Fakta a čísla

1961
Založeno

58 dceřiných společností
40 agentů a distributorů po celém světě
12 výrobních závodů

12.500
zaměstnanců

Rittershausen
Místo zrodu Rittalu

Rittal je předním světovým poskytovatelem řešení pro průmyslové rozváděče, rozvodu proudu, klimatizace a IT infrastruktury, stejně jako software a služby.



Friedhelm Loh Group - A Family Business Steeped in Values

Naše firemní zásady

- 1** Tímová spolupráce všech našich zaměstnanců, zaměřená na dosažení společných cílů, je hlavním kapitálem naší firmy.
- 2** Známe souvislosti mezi kvalitací a motivací zaměstnanců a úspěchem firmy. Proto podporujeme naše spolupracovníky v oblasti vzdělávání i dalšího zvyšování kvalifikace a necháváme je podílet se na celkovém úspěchu firmy.
- 3** Naši zákazníci jsou pro nás partnery, kteří rozhodují o našem úspěchu.
 - Přání a problémy našich zákazníků iniciativně řešíme, protože jejich prostřednictvím získáváme finanční zdroje a zajišťujeme naši budoucnost.
 - Naše produkty a služby musí zákazníkovi poskytovat vynikající užité vlastnosti a jasné výhody, především v kvalitě, technickém provedení, šíři sortimentu a dodacích lhůtách.
- 4** Chceme být rychlejší a lepší než konkurence. O tom jsme připraveni naše zákazníky denně přesvědčovat.
- 5** Naše nápady a tvůrčí schopnosti nám zajišťují náskok. Proto hledáme stále nové podněty a myšlenky a usilujeme o jejich důsledné a profesionální uplatňování.
- 6** Dokonalé zvládnutí obchodních procesů nám zaručuje dlouhodobou existenci a umožňuje aktivně reagovat na budoucí požadavky.
- 7** Budujeme dlouhodobé partnerské vztahy s dodavateli, kteří jsou konkurenceschopní v kvalitě, dodacích lhůtách i ceně a vstřícní v komunikaci.
- 8** Usilujeme o to, abychom naše komponenty i systémová řešení vyráběli kvalitně a efektivně a abychom naši profesionální prokazovali jak v prodeji, tak ve spolehlivosti dodávek.
- 9** Jsme si vědomi zodpovědnosti k životnímu prostředí a okolí, ve kterém žijeme. Chceme je spolupřispívat a zlepšovat.
- 10** Budujeme systém – rychlejší – lepší – dostupnější.

Friedhelm Loh
Friedhelm Loh



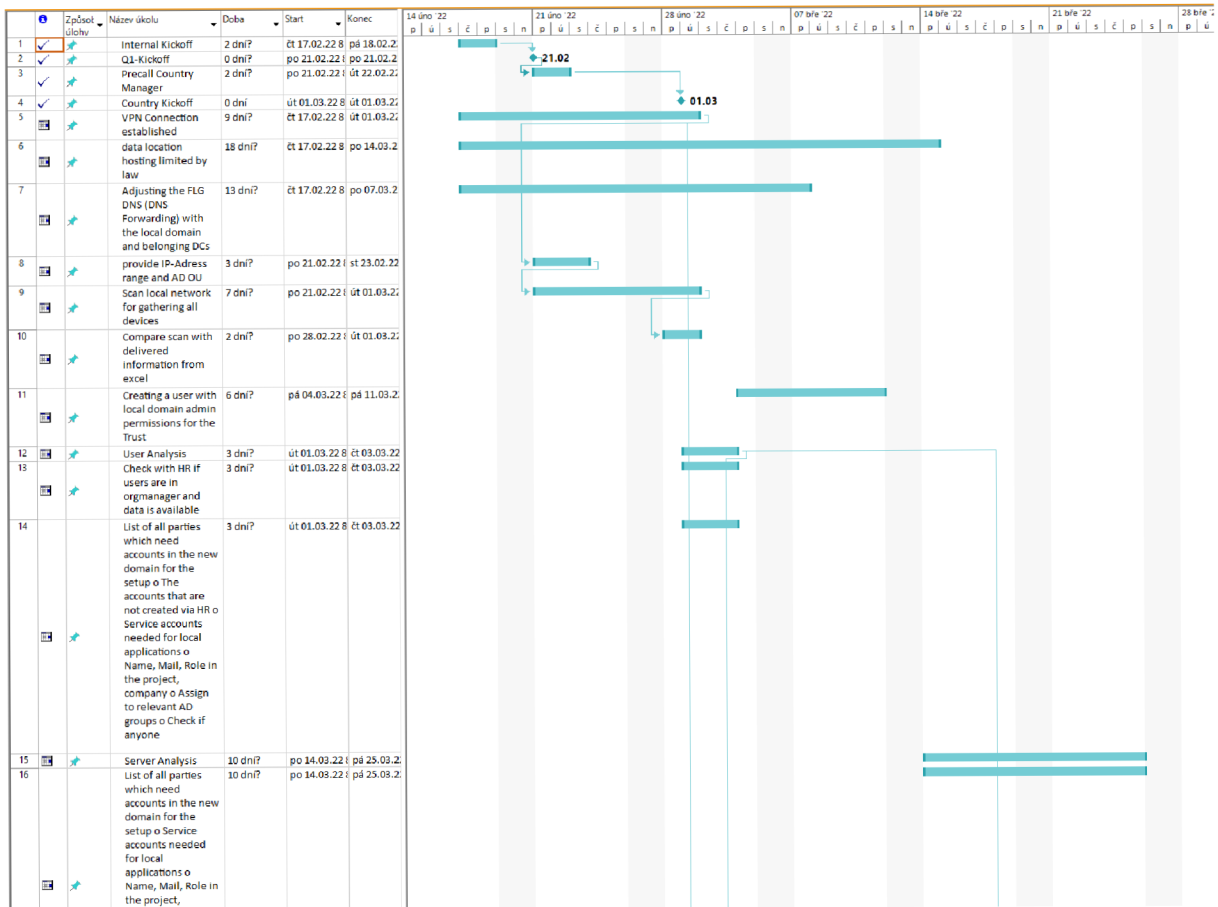
Friedhelm Loh Group - Rittal GmbH & Co KG



Děkuji za pozornost



Zdroj: Rittal Czech, 2024h



Zdroj: Rittal Czech, 2024g

Příloha 9 Obrázek 3 Logický rámec projektu

Smysl projektu - PROČ?	CO?	JAK?	PŘEDPOKLADY?
<p>Urychlení procesů. Úspora nákladů. Úspora časové dotace zaměstnanců. Ekologicky šetrnější. Zvýšení konkurenceschopnosti</p>	<p>Ušetření času s duálním tisknutím dokumentů, duálním skenováním, duálním zasílání a duálním podpisováním. Úspora nákladů za papír, toner do tiskáren, čas zaměstnanců a energie. Snížení spotřeby papíru, elektrické energie.</p>	<p>Účetní evidence nákladů. Fyzická kontrola rychlosti digitálního podpisování a celkové komunikace spjaté s uzavíráním smluv. Fyzická kontrola stavu spotřebního materiálu, který byl využíván k tisku dokumentů.</p>	
Digitální podpisy pracovníků	<p>Digitální podpisy všech pracovníků v organizaci Dokumenty v digitální podobě Podpisování dokumentů kdykoliv a odkudkoliv.</p>	<p>Rychlejší procesování dokumentů v organizaci a zvýšení časové dotace zaměstnanců, pro firmu, na finančně hodnotnější aktivity. Nově vzniklá směrnice týkající se digitálního podpisování dokumentů. Ověření úspěšnosti na Kick-Off meetingu. Zavedení spolehlivého systému a jeho důkladné testování před oficiálním spuštěním.</p>	<p>Pracovníci budou aktivně využívat digitální podpisy k podepisování dokumentů. Rychlejší dokumentace a proces podepisování – tedy zvýšení časové dotace zaměstnanců na důležitější pracovní činnosti.</p>
<p>Nový způsob podepisování, tvorby dokumentů a práce s nimi. Nový digitální systém administrativy. Digitální podpisy všech administrativních pracovníků, u kterých byl vyhodnocen kladný přínos digitálního podpisu pro organizaci.</p>	<p>Vymezení kritérií produktu. Zvolení dodavatele produktu. Nová směrnice týkající se digitálního podepisování. Evidence digitálních podpisů a jejich platnosti.</p>	<p>Dodavatelská smlouva s poskytovatelem. Databáze podpisů. Online databáze směrnic organizace.</p>	<p>Správný výběr vhodného poskytovatele digitálních podpisů. Vytvoření certifikátů pro dané podpisy a tokenů, na kterých budou uloženy soukromé klíče k podpisu zaměstnanců. Pracovníci budou maximálně využívat digitální podpisy.</p>
<p>1.1 Analýza poskytovatelů 1.2 Výběr zaměstnanců 2.1 Výběrové řízení poskytovatelů 2.2 Schválení vedení 3.1 Nastavení software 3.2 Pilotní uživatelé 3.3 Postupné zavádění podpisů, školení</p>	<p>Průzkum trhu poskytovatelů digitálních podpisů Vyhodnocení jakým pracovníkům podpisy vytvořit Tvorba kritérií produktu Výběr nejvhodnějšího produktu Zvolení nejlepšího poskytovatele Schválení zdrojů na poskytovatele Zkušební provoz a pilotní uživatelé Vytvoření směrnice Vyhodnocení úspěšnosti Postupná implementace software pro všechny pracovníky</p>	<p>1.1 1 týden Konference 602, 26.03.2024 1.2 2 týdny 2.1 2 týdny 2.2 1 den 3.1 1 den 3.2 5 týdnů 3.3 8 týdnů</p>	<p>Vybrání dodavatelé se udrží na trhu po celou dobu trvání projektu. Dostatečná informovanost pracovníků podílejících se na projektu. Správné sladění návaznosti jednotlivých úkolů. Pravidelné schůzky týmu a předávání hlášení o průběhu. Monitorování a kontrola projektu.</p>
Mateřská organizace nebude bránit průběhu a dokončení projektu.			

Zdroj: Vlastní zpracování podle Křivánek, 2019a

Příloha 10 Tabulka 5 – Zakládací listina

Název projektu:	Digitalizace podpisů		
Přínosy:	Urychlení procesů spojenými s tiskem a podepisováním dokumentů, úspora financí, úspora časové dotace zaměstnanců, ekologicky šetrnější nakládání s dokumenty, adaptivní organizace.		
Cíl projektu:	Digitalizace podpisů pracovníků v organizaci		
Výstupy projektu:	Zavedení nového systému pro digitální podepisování, tvorbu a ukládání dokumentů Uložiště digitálních podpisů pracovníků		
Plánované interní náklady:	552 čld		
Plánovaný termín zahájení:	Leden roku 2024	Plánovaný termín ukončení	Září roku 2024
Hlavní milníky:	<p>Únor 2024 – vytvoření projektového plánu</p> <p>Březen 2024 – konference 602, vyhodnocení kritérií produktu</p> <p>Duben 2024 - zvolení nejvhodnějšího poskytovatele</p> <p>Květen 2024 – nastavení software, pilotní uživatelé</p> <p>Červen 2024 – vyhodnocení zkušebních uživatelů</p> <p>Září 2024 – všichni pracovníci organizace mají digitální podpis</p>		
Lokalizace projektu:	Rittal Czech, s.r.o., budova A		
Kritéria úspěšnosti:	<ul style="list-style-type: none"> - Všichni pracovníci budou mít zavedený digitální podpis od 1. 10. 2024 - Pracovníci budou maximálně využívat digitální podpisy - Časový harmonogram bude dodržen - Členové týmu budou spolupracovat a vzájemně se informovat o průběhu projektu 		
Zadavatel projektu:	Rittal Czech, s.r.o.		
Manažer projektu:	IT specialista		
Tým řízení projektu:	IT specialista, HR manažerka, Procesní specialista		

Zdroj: Vlastní zpracování podle Doležal, 2023c

Příloha 11 Objednávka papíru (náhled SAP)

Hromadné uvolnění požadavku na objednávku

Hromadné uvolnění požadavků na objednávku

Strategie uvolnění

Materiál	Pol	Kr.text	Požadované množ MJ	TerminDodáv	Žadatel	SkupNákupu	Skup.mat.
S E F	DObj P K	Hodn	POBJ	Měn	DatUvolnění	ČísPotřeby	DZáv Dis
StrategUvolnění		Znak uvolnění		Možnost uvolnění			
<input type="checkbox"/>		Universal Copy Paper A4/80g 5x500 listů	T38			B1150.010	
		688450 00010	96 EA	D 06.04.2022		CZ01 0001	
N R X	NB K	39.177,60 CZK		30.03.2022		T87	
		01/06	X	Blokováno		Uvolnění možné	
Požadov.dodavatel		6001286					

Zdroj: Rittal Czech, 2024j

Příloha 12 Průzkum cen za tisk

HP + Xerox + TSC	Počet ks tiskáren	Odpovídající toner	kapacita str.	cena	cena /str.
HP Color LaserJet Pro 400 dn	1	CF280A	2700	950	0,35
HP Color LaserJet Pro M1522n	1	CB436A	2000	570	0,29
HP Color LaserJet Pro M227fdw	4	CF230X	3500	990	0,28
HP Color LaserJet Pro M227fdw		CF230A	1600	685	0,43
HP Color LaserJet Pro M276n	3	CF210A, CF210X,	2200		
HP Color LaserJet Pro M276n		CF211-213X/A	1500		
HP Color LaserJet Pro M277dw 2x a M277n 1x	3	CF400X	2800	990	0,35
HP Color LaserJet Pro M277dw 2x a M277n 1x		CF401-403X	2300	1105	1,79
HP Color LaserJet Pro M281 a M281fdn	2	CF540X	3200	1000	0,31
HP Color LaserJet Pro M281 a M281fdn		CF540A	1400	720	0,51
HP Color LaserJet Pro M281 a M281fdn		CF541-CF543X	2500	1060	1,58
HP Color LaserJet Pro M476dn	2	CF380X	4400	1115	0,25
HP Color LaserJet Pro M476dn		CF380A	2400	920	0,38
HP Color LaserJet Pro M476dn		CF381-CF383A	2700	1250	1,64
HP Color LaserJet Pro M506 a M506 dn	3	CF287X	18000	3170	0,18
HP Color LaserJet Pro M506 a M506 dn		CF287A	9000	2370	0,26
HP Color LaserJet Pro M570dn	1	CE400X	11000	2080	0,19
HP Color LaserJet Pro M570dn		CE400A	5500	1350	0,25
HP Color LaserJet Pro M570dn		CE401-403A	6000	2040	1,21
HP Color LaserJet Pro MFP M183FW	2	W2410A	1050	670	0,64
HP Color LaserJet Pro MFP M183FW		W2413A	850	?	#VALUE!
HP Color LaserJet Pro MFP M282nw	1	W2210X	3150	1260	0,40
HP Color LaserJet Pro MFP M282nw		W2210A	1350	867	0,64
HP Color LaserJet Pro MFP M282nw		W2211-W213X	2450	1465	2,19
HP Color LaserJet Pro MFP M282nw		W2211-W213A	1250	1003	3,05
HP LaserJet Enterprise M501dn	1	CF287X	18000	3170	0,18
HP LaserJet Enterprise M507dn	1	CF289Y	20000	5895	0,29
HP LaserJet Enterprise M507dn		CF289A	5000	3141	0,63

Zdroj: Rittal Czech, 2024k

Příloha 13 Tabulka 9 Analýza rizik

Popis rizika	Pravděpodobnost (1-4)	Dopad (1-4)	Skóre	Plán preventivních opatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí
Pracovníci se odmítnou přizpůsobit změně, nebudou chtít využívat digitální podpisy.	3	1	3	Vytvoření tzv. Selling-pointu, dokumentu, který pracovníkům projekt „prodá“, vytyčení všech pozitiv a přínosů projektu.	Pracovníci nebudou aktivně využívat digitální podpisy a budou vyžadovat tisk dokumentů.	Zpětná vazba od pracovníků, kteří odmítají s digitálními podpisy pracovat, aby byly zřejmé důvody, proč tomu tak je. Následně, na základě získaných informací vytvořit plán školení, jak podpisy využívat a proč je využívat.
Mateřská organizace zavede nová pravidla pro užívání digitálních podpisů.	4	4	16	Sledování digitálního vývoje mateřské organizace.	Vydání nové směrnice ze strany mateřské organizace.	Komunikace s mateřskou organizací za účelem snížit dopady, popřípadě vyjednat výjimku.
Stát zavede nová pravidla upravující využívání nekvalifikovaných digitálních podpisů v organizacích, která budou neslučitelná s existencí projektu.	4	4	16	Monitorování situace v rámci tvorby nových zákonů, vydávání novel a jiných nařízení vztahujících se k digitálním podpisům a pracovnímu právu.	Vydání nových zákonů, nařízení, vyhlášek ze strany státu.	Vytvoření plánu, jak s digitálními podpisy nakládat a to tak, aby byl v souladu s novými zákony.
Poskytovatel služby skončí svou činnost a službu nebude organizace moci nadále využívat.	1	4	4	Znalost trhu – mít plán B pro případy, že plán A selže. Výběr takového poskytovatele, který na trhu působí už dlouhou dobu, jeho recenze i historie působí pozitivně.	Poskytovatel vydá prohlášení, že ukončuje svou činnost.	Zajištění alternativního poskytovatele.
	3	1	3	Sledování End-Of-Life data produktu. Sledování aktivity poskytovatele, např. zda pracuje na vývoji nových produktů.	Oznámení poskytovatele na blížící se ukončení podpory produktu	Poptávka poskytovatele po novém produktu (nástupci). Popřípadě udělat výběrové řízení nového, co nejvíce kompatibilního poskytovatele.
Projektovému týmu se nepodaří vytvořit přehledný plán, jak s digitálními podpisy zacházet.	2	3	6	Pravidelné schůze při tvorbě plánu a důkladné informování členů týmu o průběhu. Verzování plánů. Prezentace plánu již při vytváření, zda dává smysl i nezajímavým osobám.	Negativní zpětná vazba. Málo čtené využívání digitálního podpisu. Využívání klasické písemné formy podpisů v organizaci.	Získání zpětné vazby od zaměstnanců, kteří mají problém s užíváním digitálního podpisu. Vytvoření nového, přehlednějšího plánu, popřípadě úprava původního.

Únik citlivých dat.	1	4	4	Důkladné poučení pracovníků, jak s dokumenty zacházet – vytvoření směrnice týkající se nakládání s digitálními podpisy. Dle citlivosti dat využít k jejich sdílení kryptovací program	Phishing, podezřelé maily. Kontaktování ze strany „vyděračů“	Oznámení úniku zaměstnancům a zjištění od koho mohl únik přijít. Okamžitá analýza sítě, zda v ní není spyware. Aktualizace softwaru. Změna hesel digitálního podpisu.
---------------------	---	---	---	---	---	---

Zdroj: Vlastní zpracování podle Doležal, 2023c

Příloha 14 Tabulka 4 Úrovně projektové kultury

Úroveň	1	2	3	4	5
A	Realizace projektů na špičkové úrovni. Profesionální přístup.	Projektům je věnována mimořádná pozornost.	Jasný a efektivní rámec řízení projektů, provázanosti v projektovém týmu pro formování širšího prostředí.	Implementace veškerých podstatných procesů souvisejících s projektovým řízením. Organizace zralým způsobem využívá osvědčené postupy.	Pracovníci jsou motivováni a mají přesvědčivé způsoby pro realizaci projektů.
B	Organizace realizuje své projekty dlouhodobě efektivním a stabilním způsobem.	Projektům je věnována aktivní pozornost.	Týmová spolupráce je zcela běžným způsobem skupinové práce a je na vysoké úrovni.	Celková implementace podstatných procesů souvisejících s realizací projektů a plná integrita s neprojektovými aktivitami.	Pracovníci jsou motivováni a způsobilí v projektovém managementu.
C	Organizace zvládá realizovat své projekty efektivním způsobem.	Projektům je věnována pravidelná pozornost.	Vytvořený jasný a efektivní rámec provázanosti týmu a projektového řízení.	Znalost a vhodné využívání osvědčených postupů projektového řízení.	Pracovníci participující na projektu se plně orientují v projektovém managementu.
D	Zdravé základy projektového řízení.	Organizace vědomě poskytuje zdroje pro řízení projektů.	Existence rámce a týmové spolupráce napříč organizační strukturou.	Organizace zná a využívá znalostí z osvědčených postupů a projektového řízení.	Pracovníci participující na projektu se dostatečně orientují v projektovém managementu.
E	Nesjednocené projektové řízení – počáteční.	Některé aktivity řízeny projektovým způsobem.	Neexistence uceleného rámce projektového řízení.	Řízení projektů není jednotné – vyšší míra improvizace.	Pracovníci participující na projektu se slušně orientují v projektovém managementu (vlastní iniciativa).

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024



Řešená problematika



úvod

Digitální prostředí je již nedílnou součástí dnešního světa. Organizace, které jsou digitální, zvyšují svou konkurenceschopnost. Zároveň snižují svou reakční dobu na neustále měnící se prostředí a mimo to i své náklady.

Vysoká škola ekonomie a managementu

problém

Zpracování projektového plánu projektu se záměrem **digitalizace podpisů pracovníků** ve vybrané organizaci, která není projektově přímo orientovaná.

přístup

- Literární rešerše pro vytvoření základu pro Praktickou část
- Analýza projektového řízení v organizaci
- Projektový plán formou logického rámce, Ganttova diagramu
- Analýza rizik projektu

Vzorová prezentace VŠEM 2

Postup řešení

zdroj

- V Teoretické části byla čerpána data z dostupných literárních a relevantních internetových zdrojů,
- informace v praktické části se stávají z vlastního výzkumu, který byl proveden za pomoci kvantitativních hloubkových rozhovorů s členy projektového týmu.

získávání

- literární rešerše v knihovnách NTK a NK, nebo pomocí e-knih
- internetové zdroje relevantní tématu práce
- hloubkové rozhovory jako kvantitativní výzkumná metoda
- další interní dokumenty získané v organizaci

zpracování

- teoretický základ pro praktickou část práce
- analýza projektového řízení v organizaci za pomoci pyramidového grafu se stupni úrovně projektové kultury
- zahajovací fáze – ZL, SMART cíle
- přípravná fáze – logický rámec, Odhadovaná finanční úspora, WBS, Ganttův diagram, Analýza rizik
- návrhy a doporučení

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že projektové řízení v organizaci má značné nedostatky. Z projektového plánu následně vyplynulo, že realizací projektu by organizaci přinesla značné úspory, dále vyplynula rizika, která by mohla projekt ohrozit. Dále vyplynulo, že projekt by organizaci nepřinesl jen finanční úsporu, organizace by získala nové možnosti v podepisování dokumentů, urychlila by své procesy atd.

- Implementace projektu by organizaci přinesla značná pozitiva, která by přinesla finanční úsporu, úsporu časové dotace pracovníků, vyšší konkurenceschopnost organizace, zvýšení spokojenosti pracovníků.

Výsledky práce

→ Z dat lze vyčíst následující fakta:

- Projektové řízení je efektivní, pokud je realizováno za pomoci plánování.
- Pracovníkům projekt ušetří čas, což má pozitivní důsledek na jejich motivaci.
- Do budoucna organizace může počítat s roční úsporou až 54 797,6 Kč.
- Odhadovaná doba pro kompletní implementaci projektu je 8 týdnů, včetně časových rezerv.
- Projektu hrozí reálná rizika, která lze opatřit za pomoci preventivních opatření.

Výsledky práce – grafické znázornění

Úroveň	1	2	3	4	5
D	Zdravé základy projektového řízení.	Organizace vědomě poskytuje zdroje pro řízení projektů.	Existence rámce a týmové spolupráce napříč organizační strukturou.	Organizace zná a využívá znalosti z osvědčených postupů a projektového řízení.	Pracovníci participující na projektu se dostatečně orientují v projektovém managementu.
E	Nesjednocené projektové řízení – počáteční.	Některé aktivity řízeny projektovým způsobem.	Neexistence uceleného rámce projektového řízení.	Řízení projektů není jednotné – vyšší míra improvizace.	Pracovníci participující na projektu se slušně orientují v projektovém managementu (vlastní iniciativa).

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výsledky práce – grafické znázornění

Položka	Jednotková cena (Kč)	Náklady za měsíc (Kč)	Náklady za rok (Kč)
Spotřeba papíru	0,16	35,2	422,4
Spotřeba toneru	0,73	160,6	1927,2
Cena za administrativního pracovníka	182	2002	24 024
Cena za IT specialistu	324	2369	28 424
Náklady celkem			54 797,6

Zdroj: Vlastní výzkum, 2024

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VŠEM 7

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit....



1. Firma bude profitovat ze strukturovaného řízení projektů, proto se organizaci doporučuje vytvořit si zdravé základy pro projektové řízení.



2. Zaměřením na vytvoření propracovaného Selling-pointu, organizace předejde případnému odporu pracovníků užívat digitální podpisy v praxi. Následným podrobným zaškolením organizace zajistí, že budou digitální podpisy užívány efektivně.



3. Z ekonomického hlediska znamená implementace projektu značné roční úspory. Organizace sníží rychlost své reakční doby na proměnlivé podnikové prostředí.

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VŠEM 8

Závěr

- Práce přinesla konkrétní **návrh projektového plánu**, zároveň byl v práci **zanalyzován současný přístup k řízení projektů v dané organizaci**.
- Řešením je **postupování dle vytvořeného projektového plánu, opatření rizik** dle analýzy, která je součástí práce. Dále je řešením pro organizaci vytvoření projektové kanceláře a **nastavení obecných postupů pro řízení veškerých projektů**.
- Problematika byla posunuta díky **zanalyzování řízení projektů v organizaci a vymezení směru**, jakým se organizace má dát, pro vytvoření zdravého projektového prostředí. Dále byla problematika posunuta díky **vytvoření projektového plánu k projektu Digitalizace podpisů**, pomocí kterého bude organizace dál postupovat v jeho realizaci.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024