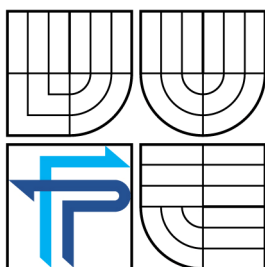




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCE

STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY FIRMOU

THE STUDY OF ORDER PROCESSING IN FIRM

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

PAVLÍNA FRIMLOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR
BRNO 2007

PROF. ING. MARIE JUROVÁ, CSC

Vysoká škola: Vysoké učení technické v Brně

Akademický rok: 2006/2007

Fakulta: podnikatelská

Ústav: financí

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pavčina Frimlová

6202R006 - Daňové poradenství

Ředitel ústavu v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů Vám zadává bakalářskou práci s názvem:

Studie průběhu zakázky firmou

The Study of Order Processing in Firm

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve firmě se zaměřením na:

- vybranou stavební činnost

- podmínky přijetí zakázek

Definice cíle řešení

Analýza průběhu vybrané skupiny zakázek

Návrh optimalizovaného průběhu zakázky firmou

Určení podmínek realizace a přínosů

Závěr

Seznam použité literatury

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Rozsah grafických prací:

dle potřeby

Rozsah původní zprávy:

cca 40 stran

Seznam odborné literatury:

ROSENAU, M.D. Řízení projektů. Praha Computer Press 2000, 344s. ISBN 80-7226-218-1

BOSSIDY, L. CHARAN, R. Řízení realizačních procesů. Praha Management Press 2004, 219s. ISBN 80-7261-118-6

DRAHOTSKÝ, I. Logistika – procesy a jejich řízení. Brno. Computer Press. 1. vydání. 2003. 334 s. ISBN: 80-7226-521-0

www stránky

Časopis:

Moderní řízení, Logistika, New Management

Vedoucí bakalářské práce:

Prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Datum zahájení bakalářské práce:

31. října 2006

Datum odevzdání bakalářské práce:

31. května 2007




Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu


Doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan

V Brně dne: 23. března 2007

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Pavlína Frimlová

Bytem: Trusnov 4, 534 01 Holice

Narozen/a (datum a místo): 23.9.1984 Pardubice

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Ing. Pavel Svirák, Dr., ředitel Ústavu financí

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
- ☐ diplomová práce
- ☒ bakalářská práce
- ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:	 Studie průběhu zakázky firmou
Vedoucí/ školitel VŠKP:	 Prof. Ing. Marie Jurová, CSc.
Ústav:	 Financí
Datum obhajoby VŠKP:	 Červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v *:

- | | | |
|----------------------|---|-----------------------------|
| x tištěné formě | – | počet exemplářů1..... |
| x elektronické formě | – | počet exemplářů1..... |

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☒ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá zmapováním a navržením průběhu řízení veřejné zakázky stavební firmou Chládek a Tintěra a.s. Tento proces v sobě zahrnuje především plánování, organizování, vedení lidí, kontrolování a realizaci projektu od veškerých návrhů až po archivaci dokumentů. Cílem práce je navržení změn vedoucích ke zkrácení času průběhu zakázky a z toho také vyplývající úspora nákladů.

ANNOTATION

This bachelor's thesis deals with analysing and proposing of public order by the building firm Chládek a Tintěra a.s. This process contains planning, organising, leading people, controlling and realization of project from proposals to archiving documents. The aim of thesis to suggest changes leading to the time reduction of order process and cost saves.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projektový management, veřejné zakázky, plánování, organizování, vedení lidí, kontrolování, realizace

KEY WORDS

Management of projects, public orders, planning, organising, leading people, controlling, realization

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE:

FRIMLOVÁ, P. *Studie průběhu zakázky firmou*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 59 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předloženou bakalářskou práci jsem zpracovala sama na základě uvedené literatury a pod vedením vedoucího práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji své vedoucí bakalářské práce, paní Prof. Ing. Marii Jurové, CSc., za její cenné rady a připomínky, které mi poskytla při zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

1	ÚVOD	11
2	INFORMACE O SPOLEČNOSTI CHLÁDEK A TINTĚRA A.S.	12
2.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	12
2.2	PROFIL SPOLEČNOSTI	12
2.3	STRUKTURA SPOLEČNOSTI	13
2.3.1	Úsek kolejových staveb	13
2.3.2	Úsek mostních staveb	14
2.3.3	Úsek svařování	14
2.3.4	Úsek silničních staveb	15
2.3.5	Úsek stavebního inženýringu	16
2.3.6	Úsek projekčního inženýringu	16
2.3.7	Úsek diagnostiky	17
2.3.8	Doprava a mechanizace	18
3	DEFINICE CÍLE ŘEŠENÍ	19
4	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	20
4.1	DEFINICE PROJEKTU	20
4.2	MANAGEMENT	20
4.2.1	Management projektu a projektový management	20
4.3	ZAHÁJENÍ PROJEKTU	22
4.3.1	Strategický rámec	22
4.4	VEŘEJNÁ ZAKÁZKA	23
4.4.1	Postup při získání zakázky	23
4.4.2	Obecné informace	24
4.5	ZÁSADY A POSTUP PROJEKTOVÁNÍ	27
4.6	PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	29
4.7	ČASOVÉ PLÁNOVÁNÍ	30
4.7.1	Ganttův diagram	30
4.7.2	Milníky	30
4.7.3	Síťové grafy	30
4.8	ODHADOVÁNÍ ČASU	31
4.9	REALIZACE	31
4.10	ŘÍZENÍ KVALITY PROJEKTU	32
4.11	UZAVŘENÍ PROJEKTU	32
5	ANALÝZA ŘÍZENÍ PRŮBĚHU ZAKÁZKY STŘEDISKA SILNIČNÍCH STAVEB	33

5.1	ČINNOSTI PŘED VYZVEDNUTÍM ZADÁVACÍ DOKUMENTACE.....	33
5.2	ČINNOSTI NÁSLEDUJÍCÍ PO VYZVEDNUTÍ DOKUMENTACE.....	35
5.2.1	<i>Rozpočet projektu.....</i>	35
5.2.2	<i>Organizace výběrového řízení na subdodávky.....</i>	38
5.3	KROKY NÁSLEDUJÍCÍ PO PŘIDĚLENÍ PROJEKTU SPOLEČNOSTI.....	39
5.3.1	<i>Plánování lidských zdrojů.....</i>	39
5.3.2	<i>Harmonogram stavby.....</i>	42
5.3.3	<i>Skladování.....</i>	44
5.3.4	<i>Kontrola projektu.....</i>	45
5.3.5	<i>Řízení kvality.....</i>	46
5.3.6	<i>Ukončení projektu.....</i>	47
6	ZHODNOCENÍ POZNATKŮ ANALÝZY	48
7	NÁVRH OPTIMALIZOVANÉHO PRŮBĚHU ZAKÁZKY FIRMOU	49
8	ZÁVĚR.....	56
9	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	57
10	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	58
11	SEZNAM PŘÍLOH	59

1 ÚVOD

V dnešní době se často hovoří o potřebě zavádět projektové řízení, v němž se hledá záchrana pro špatně fungující firmy. Ale je jasné, že firmu, která nemá solidní podnikatelský plán, použití projektového řízení nezachrání. Naopak platí, pokud má firma vynikající nápady, je pro ni využití projektového managementu přímo nutností. Řízení podnikatelských aktivit a jejich realizace je stále více klíčem k úspěšnosti v dnešním konkurenčním světě. (3)

„Jedním z projevů moderního managementu je zásadní změna přístupů k řízení a organizačním strukturám současných firem. Staré formy liniového řízení pomalu ustupují nebo se stahují do provozního pozadí firem a na jejich místo se derou moderní maticové organizační struktury. Řízení přechází od svého funkčního pojetí k řízení procesů. V těchto podmínkách významně vzrostla role projektového manažera.“ (1)

„Projektový management je složitý komplex problematiky oblasti řízení, který nelze zjednodušovat pouhou koncentrací na technické zvládnutí ovládání programů pro podporu řízení projektů. Projektový management obecně obsahuje aktivity, které souvisí jednak s řízením předmětu, služby nebo jejich kombinace, která má realizaci projektu vzniknout, a to včetně použití výrobních technologií a postupů specifických v jednotlivých hospodářských oblastech spolu s důrazem na dosažení požadované úrovně kvality výstupů projektu. Další skupina aktivit souvisí s řízením nákladů a ekonomických požadavků na efektivitu, a to i při značné míře neurčitosti, která projekt provází, a možnosti působení obtížně předvídatelných rizikových vlivů v průběhu trvání projektu. Velká skupina řídicích aktivit potom souvisí s vlastním řízením procesů v čase, koordinací jednotlivých úseků práce a souvisejících nároků na komunikaci mezi účastníky projektu. Poslední a neméně důležitou oblastí řízení je budování mezilidských vztahů, inspirování a motivace členů projektového týmu spolu s efektivním řízením případných konfliktů.“ (2)

2 INFORMACE O SPOLEČNOSTI CHLÁDEK A TINTĚRA a.s.

2.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI

- r. 1994 – došlo k založení společnosti Chládek a Tintěra s.r.o. s produktovým programem železnice a termitové svařování
- r. 1996 – rozvinutí programu silničního stavitelství
- r. 1997 – transformace společnosti na akciovou společnost
- r. 1998 – rozvinutí programu mostního stavitelství
- r. 1999 – dochází k certifikaci společnosti dle ČSN EN ISO 9001
- r. 2001 – zahájena transformace podniku do podoby kapitálové společnosti, změna systému řízení a vznik hospodářských středisek
- r. 2002 – rozvinutí produktového programu střediska investičního inženýringu pro pozemní stavitelství
- r. 2003 – dochází k certifikaci společnosti dle ČSN EN ISO 14001
- r. 2004 – rozvinut program ocelových konstrukcí
- r. 2005 – dochází k certifikaci společnosti dle OHSAS 18001:1999

založení společnosti Kvis a Multiaqua, čímž podnik vstupuje do produktového segmentu vodovodů a kanalizací

- r. 2006 – vstup do společnosti Marhold s.r.o., s cílem posílit segment pozemních staveb

2.2 PROFIL SPOLEČNOSTI

Společnost Chládek a Tintěra Pardubice byla založena v roce 1994 jako dceřiná společnost litomeřické společnosti stejného jména. V roce 1997 se podnik transformoval na akciovou společnost, a v současné době se jedná o suverénní podnik s jasně vymezenou strukturou a předmětem podnikání.

Předmětem činnosti společnosti je především rekonstrukce, výstavba a opravy technické infrastruktury obcí a státu (mosty, koleje, vodovody, silnice a kanalizace) rekonstrukce občanských a průmyslových staveb (program revitalizace železničních stanic ČD). Dynamicky rozvíjí nabídku informačních produktů v oblasti stavební diagnostiky a projekce investičního a realizačního inženýringu včetně developerských projektů. Společnost je vedoucím podnikem na českém trhu termitového svařování kolejnic a



budování bezстыkové koleje. Operační prostor rozšiřují pomocí akvizic a zakládání dceřiných společností ((BERTH, KVIS, Duchcovská svařovna, Marhold, Multiaqua...)) Firma operuje na území České republiky, a to především ve východních Čechách, ve východní části středních Čech, na střední Moravě a od roku 2002 také v jižních Čechách.

2.3 STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Co se týče organizační struktury, není nijak složitá, ale je především hodně rozvětvená. Je tvořena jednak jednotlivými výrobními středisky a dále pak klasickou organizační strukturou.

Podoba organizační struktury je následující:

Úsek generálního ředitele

Úsek prokuristy a.s.

Úsek marketingu

Úsek personální

Úsek controllingu

Úsek ekonomiky a financí

Úsek informačních technologií

Úsek administrativní podpory a ochrany

Úsek logistiky

Úsek dopravy a mechanizace

Úsek diagnostiky

Úsek projekčního inženýringu

Úsek stavebního inženýringu

Úsek silničních staveb

Úsek svařování

Úsek mostních staveb

Úsek kolejových staveb

Obchodně výrobní ředitelství

Pro lepší názornost je struktura společnosti v přílohách.

2.3.1 Úsek kolejových staveb

Tento úsek společnosti má dnes největší tradici a nejširší základnu a to kvůli tomu, že při svém založení byla společnost zaměřena výhradně na oblast kolejového stavitelství.

Samostatné středisko Kolejové stavby vzniklo v roce 1996 a jeho působnost zůstává především na trhu Českých drah. Toto středisko se od počátku aktivně podílí na stavbách vysokorychlostních koridorových tratí ČD na celém území České republiky.

Je významným partnerem společností jako: SKANSKA a.s., SSŽ a.s., ŽS Brno.

Celkový rozsah činnosti zahrnuje vše od projektu přes legislativní projednání stavby, komplexní dodávky železničního svršku a spodku, umělých staveb a diagnostiky, vždy s důrazem na kvalitu a spokojenost zákazníka.

Veškerá činnost naplňuje důsledně principy kvality certifikace ISO 9001 a zásady environmentální politiky ISO 14001.

2.3.2 Úsek mostních staveb

Společnost od svého založení byla původně zaměřena na kolejové stavby, ale postupně s rozšiřováním služeb zákazníkovi o umělé stavby v oblasti dopravního stavitelství, došlo ke vzniku střediska Mostních staveb. Rozsah činnosti tohoto střediska se skládá nejen z novostaveb mostů a propustků, opěrných a zárubních zdí, ale velká pozornost je kladena na dodávku statického zajištění včetně sanace starších konstrukcí, jak železobetonových, tak hlavně kamenných. Nabídka střediska se v posledních letech rozšířila i o program výroby a montáže ocelových konstrukcí, kde získali Velký průkaz způsobilosti.

Pružnost a rychlost reakce byla dokázána při řešení a odstraňování povodňových škod v posledních letech.

Na všech stavbách tohoto střediska je kladen hlavní důraz na kvalitu díla. Tato kvalita je doložena zavedením systému řízení jakosti podle ČSN EN ISO 9001: 2001 a ČSN EN ISO 14001. Měřítkem těchto hodnot je především spokojenost zákazníka.

Cílem střediska Mostních staveb je vybudovat kvalitní inženýrsko-technickou podporu pro řešení komplexních dodávek mostních konstrukcí, založenou na zkušenostech z dosavadního vývoje. Tato podpora s kvalitním řízením a firemním kulturou by nám měla přinést stabilitu na trhu mostního stavitelství.

2.3.3 Úsek svařování

Svařování kolejí je činností, kterou společnost nabízí již od svého založení. Během mnohaletého působení v oboru se propracovali mezi špičku českých firem v tomto

oboru. Vzhledem k tomu, že společnost se snaží nabídnout co nejširší sortiment služeb, bylo toto středisko rozšířeno o činnost svařování elektrickým obloukem, svařování trubičkovým drátem Innershield a navařování kolejnic a srdcovek, a broušení pojižděných částí srdcovek.

Svařování kolejí zůstává v poslední době hlavním segmentem produkce. S výstavbou koridorů se pozornost soustřeďuje k zabezpečení komplexu služeb v oblasti zřizování bezstykové koleje.

Na koridorových stavbách jsou zabezpečovány hlavně tyto služby:

- návrh zřízení bezstykové koleje, projednání a schválení u ČD,
- svařování kolejí a výhybek, dodání a vevaření LIS nebo montáž A-LIS,
- řízení zřizování bezstykové koleje,
- měření geometrie svarů, rentgenové prozáření svarů, měření upínacích teplot,
- vypracování kompletní dokumentace.

2.3.4 Úsek silničních staveb

Středisko silničních staveb bylo zřízeno v roce 1996. Založení tohoto střediska bylo strategickým rozhodnutím ze strany majitelů, které bylo podpořeno zejména důvodem zajištění větší komplexnosti služeb v oblasti dopravního stavitelství.

Základním posláním střediska v celofiremním kontextu je reprezentace společnosti, a to především kvalitou produktu – dopravních staveb.

Mezi stavby, které středisko vytváří, patří především silnice, městské komunikace, inženýrské sítě, sportovní areály, nástupiště a další, zajišťují svým uživatelům možnost komunikace, pohybu, výměnu informací. Tyto atributy jsou základním předpokladem kvality společnosti.

Jedním z dalších cílů je zajištění špičkové výstupní kvality produktů, které v sobě skrývají použití optimálních technologií výstavby, kvalitní organizaci práce a profesionalitu zaměstnanců – to vše podporováno zavedeným systémem řízení ISO 9001 a EMS 14001.

Výsledkem dodržování a naplnění těchto principů je jak zvyšování jakosti staveb, tak i vytváření větší přidané hodnoty pro zákazníky cestou širšího sortimentu služeb v oblasti přípravy a organizace každé stavby včetně administrativního projednání s příslušnými institucemi.

2.3.5 Úsek stavebního inženýringu

Vznik tohoto střediska se datuje až k roku 2000. Hlavní důvod vzniku v této době byla především celofiremní tendence rozšiřování a doplňování nabídky, a to i mimo stávající trh dopravních staveb, kde akciová společnost Chládek a Tintěra Pardubice do té doby působila.

Hlavním cílem vytvoření nové produktové skupiny byla snaha o maximální komplexnost služeb nabízených stávajícímu zákazníkovi i oslovení investorů na nových trzích. Po dobu existence střediska se podařilo uvést těmito službami do povědomí zákazníků i veřejnosti nejen v pardubickém regionu, ale i v ostatních oblastech naší republiky, jakými jsou např. Královeshradecko, Zlínsko, Liberecko, Českobudějovicko a Olomoucko.

Pracovníci střediska Pozemních staveb jsou schopni zvládnout technicky i organizačně velmi náročné stavby v oboru pozemního stavitelství, ale i v dalších oblastech, jakými jsou například stavby sportovní, vodohospodářské a inženýrské. V rámci jednotlivých zakázek uskutečňují úplné portfolio potřebných činností od projekčních prací a inženýrské činnosti na zakázce až po samotnou realizaci. Pro zákazníka je tak výhodou takového postupu kontinuita a koordinace všech návazných činností, především však úplná a nedělitelná záruka za všechny dílčí procesy i kompletní dokončené dílo ze strany jediné, stabilní a kapitálově silné společnosti.

2.3.6 Úsek projekčního inženýringu

Středisko Projekčního inženýringu působí ve společnosti již od roku 1995. Jeho založením byly sledovány dva hlavní cíle: Prvním cílem bylo rozšíření sortimentu nabízených produktů stávajícím obchodním partnerům a druhým cílem bylo doplnění komplexnosti nabízených služeb pro ostatní zákazníky.

Středisko se orientuje hlavně na projektování dopravních staveb. Provádí návrhy jak staveb kolejových, tak i silničních. Realizují projektové dokumentace ve stupni studie, dokumentace pro územní řízení, dokumentace ke stavebnímu povolení, realizační dokumentace a dokumentace skutečného provedení.

(12)

2.3.7 Úsek diagnostiky

„Středisko Diagnostika vzniklo v roce 1996 a jeho činnost je zaměřena především na diagnostiku stavu železničního svršku. Jeho založením byly sledovány dva hlavní cíle: zjištění a dokladování kvality prací provedených společnostmi a zkompletování prací a služeb v oblasti kolejového stavitelství. Diagnostické služby jsou nabízeny i ostatním firmám, které pracují v oblasti kolejových staveb.

Diagnostické činnosti střediska:

1. měření parametrů geometrické polohy koleje měřícím vozíkem KRAB

Jedná se o poskytnutí informací o kolejové dráze, tj. o komplexní diagnostiku parametrů geometrické polohy koleje (dále jen GPK). Tato informace ukáže, v jakém stavu je železniční svršek na trati, ve stanici či na vlečce. Dá nejzákladnější odpověď na to, zda je kolej bezpečná, odpovídá předpisům a normám pro provozování kolejové dopravy a v konečné fázi napoví, zda k udržení bezpečného a plynulého provozu stačí běžná údržba, či zda je třeba rozsáhlejší oprava či rekonstrukce.

Měřící vozík KRAB je v současné době nejdokonalejší a nejlepší zařízení pro kontinuální snímání parametrů GPK v nezatíženém stavu. Výsledky měření slouží jako doklady o stavu koleje při plánování opravných prací, jako doklady o kvalitě provedené práce při uvádění koleje do provozu po provedení oprav, při kolaudačních řízeních apod. Od vzniku střediska bylo ke dni 31.12.2006 provedeno měření v celkové délce **4722 km**.

2. zajištění výroby a prodeje elektronického měřidla nerovnosti povrchu svaru kolejnic

Jedná se o diagnostickou pomůcku, která je používána pro měření výškového průběhu svaru kolejnic na délce 1m. Měřidlo je používáno pro kvalitativní přejímku kolejových staveb a diagnostiku stavu jízdní dráhy kolejových vozidel. Pomocí speciálního softwaru je umožněno komfortní zpracování a vyhodnocení výsledků měření s možností poskytnutí okamžitých hodnot a výsledku měření daného místa.

3. zajištění metrologie ve společnosti

Neopomenutelným úkolem střediska je v souvislosti se zavedeným systémem řízení podle ISO 9001 a ISO 14001 řízení metrologie v naší společnosti.“ (12)

2.3.8 Doprava a mechanizace

„Středisko Doprava a mechanizace se řadí mezi nejstarší střediska firmy. Jeho skromné počátky sahají až ke vzniku firmy v dubnu 1994. Posláním tehdejší Autodopravy byla převážně podpora při kolejových stavbách. S rychlým růstem firmy a vznikem nových výrobních středisek se rozvíjela i Autodoprava. Postupně se obměnil zastaralý strojní park a přibýly speciální stroje. Souběžně se změnou strojního parku docházelo i k rozšiřování sortimentu služeb. Pro činnost střediska byl důležitý i nábor kvalitních strojníků.

Činnost střediska probíhá ve třech rovinách:

Provozní

Slouží k přímému nasazení strojů a mechanizace na realizovaných stavbách firmy. Jedná se především o tyto činnosti:

- Provádění zemních prací
- Přeprava nákladů
- Práce zdvihacích zařízení

Část nabídky střediska je využívána také externími zákazníky. Jedná se především o služby při přepravě speciálních strojů a materiálu.

Servisní

Zajišťuje servis, opravy, legislativu speciálních strojů i ostatních vozidel firmy a provozuje půjčovnu drobné mechanizace.

Obchodní

Středisko zabezpečuje obchodní činnost při nákupu vozidel a mechanizace celé firmy.“ (12)

3 DEFINICE CÍLE ŘEŠENÍ

Na základě provedené analýzy současného stavu průběhu zakázek chci navrhnout nový způsob řízení zakázek hospodářského střediska silničních staveb, a to především s cílem zkrátit čas průběhu projektu. Zkrácení času, které následně vede k úspoře nákladů, by mělo být docíleno na základě minimalizace nebo úplné eliminace:

- nesprávného využití času,
- nevhodné nebo nedostatečné komunikace mezi dodavatelem a investorem
- lepšího provádění a stanovení kontrol
- nesprávně stanoveného rozpočtu, který nezahrnuje rizika a dostatečné rezervy

Na základě změn těchto bodů, dojde ke zkrácení řízení průběhu zakázky firmou.

Pro společnost to znamená, že čas a následně i náklady, které společnost ušetří na zakázce, může věnovat začít věnovat jiné.

4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

4.1 DEFINICE PROJEKTU

„Projekt můžeme charakterizovat jako cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení. Z této definice následně vyplývá záměr, který má následující charakter:

- sleduje konkrétní cíl.
- definuje strategii vedoucí k dosažení daného cíle.
- určuje nezbytně nutné zdroje a náklady včetně očekávaných přínosů z realizace záměru.
- vymezuje jeho začátek a konec.“ (3)

Každý projekt se vyznačuje *jedinečností* (provádí se pouze jednou) a *dočasností* (má časový rámec, tzn., že má určitý začátek a konec).

4.2 MANAGEMENT

„Procesní řízení, čili management se zabývá koordinací zdrojů za účelem dosažení stanoveného cíle.

Teorie řízení člení management na 4 hlavní manažerské činnosti:

- plánování,
- organizování,
- vedení lidí,
- kontrolování.“ (3)

4.2.1 Management projektu a projektový management

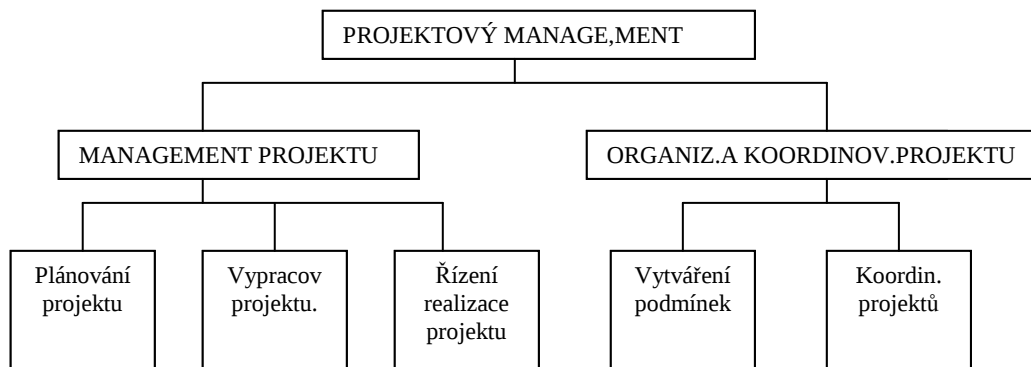
Mezi odbornou veřejností se často mezi těmito dvěma pojmy nedělá rozdíl a jsou pokládány za synonyma. Přitom každý pojem znamená něco jiného.

Každý projekt je třeba naplánovat a poté i řídit jeho realizaci. Souhrnně se pro tuto činnost užívá pojem *řízení (management) projektu*.

V řízení projektu jsou uvedené manažerské činnosti specifické v tom, že se jedná o neopakovatelný proces, který vylučuje rutinní přístup. Řízení projektu je specifickou metodikou plánování, tvorby a realizace projektu.

Ve většině podniků (a především v projektových, poradenských a jiných dodavatelských firmách) se často paralelně pracuje na více projektech, které je nutné vzájemně koordinovat. Řízení jednotlivých projektů a jejich organizování a koordinování se pak souhrnně nazývá *projektovým řízením*.

Obrázek 1 Management projektu a projektový management



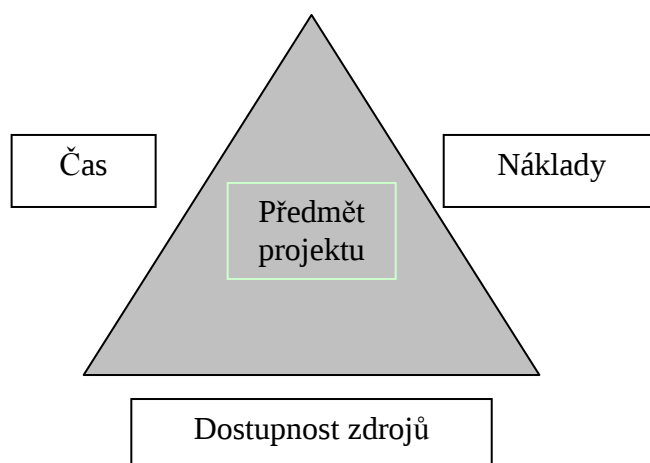
(3)

Když vyjdeme z jiné definice projektu, která nám říká, že projekt je jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, definovaná časová omezení působnosti a má stanoveny limity pro čerpání zdrojů na realizaci. Tato definice obsahuje tři hlavní charakteristiky – 3 základny projektového managementu, kterými jsou:

- čas, který je limitní pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu
- dostupnost zdrojů, které jsou projektu přiděleny a které budou průběžně užívány a čerpány,
- náklady, které jsou finančním projevem užití zdrojů v časovém rozložení. (2)

„Pro úspěšné ukončení zahájení projektu platí, že tento dynamický systém musí být v tomto prostoru udržován v rovnováze. K tomu, aby tento předpoklad byl naplněn, slouží plán projektu, podle něhož je sled prací koordinován, se současným působením kontrolních systémů, které monitorují, nakolik je daný systém udržován uvnitř stanovených limitů.“ (2)

Obrázek 2 Základny projektového managementu



(2)

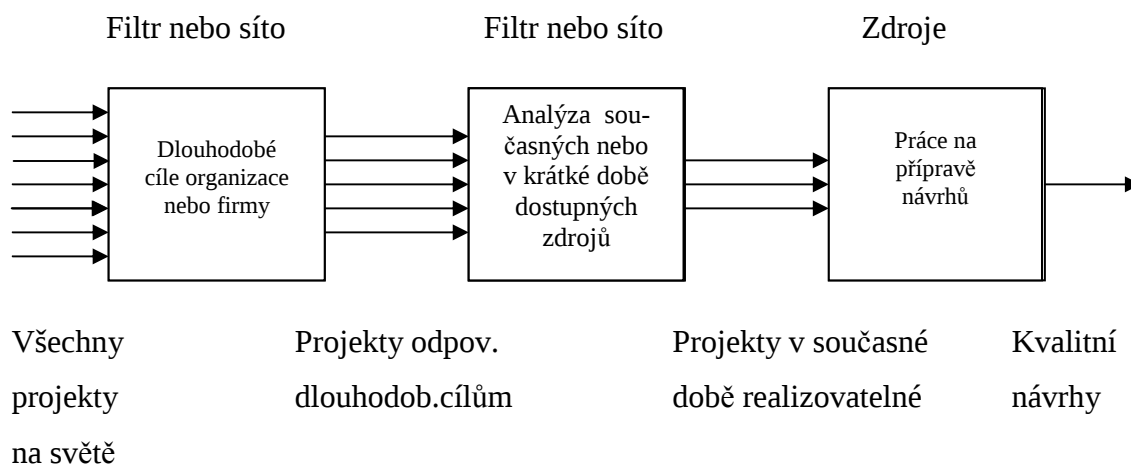
4.3 ZAHÁJENÍ PROJEKTU

4.3.1 Strategický rámec

Strategický rámec znázorňuje postup k získání výhodných projektů. Není důležité, zda jsou projekty iniciovány zákazníkem mimo organizaci nebo uvnitř organizace. Existuje velké množství organizací, které vyčerpávají svou energii přípravou ztrátových projektů, které:

- nemají šanci obstát v soutěži,
- jejich výstup bude z hlediska podmínek „trojimperativu“ nepříznivý (*trojimperativ je určující parametr projektu, který zahrnuje specifikaci provedení, časový plán a finanční rozpočet*),
- mohou být sice úspěšné, ale pro organizaci, která návrh podává, bezvýznamné.

Obrázek 3 Strategie k získání výhodných projektů



Hlavním bodem úspěšné strategie je tedy přefiltrování nevýhodných projektů. Mezi takové projekty můžeme zahrnout ty, které neodpovídají dlouhodobým cílům organizace nebo zdrojům, které jsou v současné době k dispozici.

Po přefiltrování velkého množství projektů, o které se mohla organizace potencionálně ucházet, zůstane mnohem menší počet projektů, o kterých by mohla organizace uvažovat. Pak své úsilí zaměří pouze na zpracování některých návrhů a věnuje na jejich přípravu dostatečné zdroje. Výsledkem tohoto procesu budou pouze kvalitní a odůvodněné návrhy. Tohoto cíle lze dosáhnout pouze tehdy, pokud se v organizaci uplatňuje důkladný proces vyhodnocování, který je také často nazýván rozhodováním o „účasti/neúčasti“ v nabídkovém řízení.

Rozhodnutí, zda reagovat nebo nereagovat na projektovou příležitost předložením nabídky, musí být učiněno s ohledem na strategickou koncepci organizace. Tato koncepce platí v organizaci v konkrétní době.

Samozřejmě je velmi důležité, aby společnost dokázala jak připravit vítězný návrh, tak realizovat navrhovanou zakázku. Pokud v současné době nejsou některé kapacity k dispozici, je třeba vytvořit reálný plán a zajistit jejich dostupnost, až bude zapotřebí.

(1)

4.4 VEŘEJNÁ ZAKÁZKA

4.4.1 Postup při získání zakázky

Nejprve se musí organizace dotazovat, zda jsou k projektu k dispozici předběžné informace. To platí zejména o záměrech, které vycházejí z organizace zákazníka, které

jsou prezentovány dodavatelské firmě jako žádost o návrh ale týkají se i řešení potřeb uvnitř organizace. Nedostatek předběžných informací většinou znamená, že je na počátku někdo zvýhodňován, nebo výběrové řízení bylo připraveno na poslední chvíli a postrádá racionální základ.

Další otázka se týká zákazníka. Zda-li je to jednotlivec či nějaká obchodní organizace. Je-li to organizace, je-li naše nebo externí organizace. Je-li zákazníkem státní organizace – město, okres, stát – budou zde pravděpodobně podrobné dispozice, formální normy kvality, možná potřeba garanční pojistky a velmi často nepružné a formalizované kontrolní postupy.

Veškerá konkurence by měla být analyzována. Týká se to například informací o technických a manažerských kvalitách konkurence, schopnosti vytvořit požadovaný projektový výstup, odhadu jejího zájmu o konkrétní typ projektu, jejích potřebách a o jejích předchozích vztazích se zákazníkem nebo organizací. (1)

4.4.2 Obecné informace

„Ve veřejné zakázce figurují veřejný zadavatel a dodavatel. Za veřejného zadavatele je považován stát, státní příspěvková organizace, územní samosprávný celek nebo příspěvková organizace, u níž funkci zřizovatele vykonává územní samosprávný celek. Veřejnou zakázkou je zakázka, která je realizována na základě smlouvy mezi zadavatelem a dodavatelem, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací.“ (11)

Finanční limity

„Zakázky se podle výše jejich předpokládané hodnoty dělí na nadlimitní, podlimitní a malého rozsahu.

Finanční limit veřejné stavební zakázky je do částky 165 288 000 Kč.

Podlimitní veřejnou stavební zakázkou se rozumí veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota je 6 000 000 Kč bez DPH a nedosáhne výše zmíněného finančního limitu.

Veřejnou stavební zakázkou malého rozsahu se rozumí veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota nedosáhne 6 000 000 Kč bez DPH.“ (11)

Druhy zadávacích řízení

- Otevřené řízení
- Užší řízení

- Jednací řízení s uveřejněním
- Jednací řízení bez uveřejnění
- Soutěžní dialog
- Zjednodušené podlimitní řízení (11)

Zahájení zadávacího řízení

„Zadávací řízení je zahajováno zadavatelem, a to uveřejněním oznámení o zahájení zadávacího řízení nebo odesláním výzvy o zahájení zadávacího řízení.

Výzva k podání nabídek obsahuje alespoň:

- Zadávací dokumentaci,
- informaci o uveřejnění oznámení jednacího řízení s uveřejněním,
- lhůtu pro podání nabídek,
- místo podání nabídek,
- údaje o hodnotících kritériích,
- počet uchazečů, s nimiž zadavatel zahájí jednání o nabídkách, rozhodl-li se zadavatel pro omezení počtu zájemců, s nimiž jednání zahájí; v takovém případě zadavatel ve výzvě uvede, zda připouští jednání o nabídkách i s nižším než uvedeným počtem uchazečů, pokud nebude podán dostatečný počet nabídek nebo po posouzení podaných nabídek by měl být hodnocen menší než uvedený počet nabídek,
- způsob a zásady jednání s uchazeči o nabídkách,
- způsob výběru uchazečů pro další fáze jednání, rozhodne-li se zadavatel postupně omezovat počet uchazečů, o jejichž nabídkách bude v jednotlivých fázích jednat a
- informaci o tom, v jakém jazyce může být nabídka podána.“ (11)

Zadávací dokumentace

„Zadávací dokumentace je soubor dokumentů, požadavků, údajů a technických podmínek zadavatele, vymezujících předmět veřejné zakázky v podrobnostech nezbytných pro zpracování nabídky. Za správnost a úplnost zadávací dokumentace zodpovídá zadavatel.

Zadávací dokumentace musí obsahovat alespoň

- obchodní podmínky, včetně platebních podmínek, případně objektivních podmínek, za nichž je možno překročit výši nabídkové ceny,
- technické podmínky, je-li to odůvodněno předmětem veřejné zakázky,
- požadavky na varianty nabídek, pokud je zadavatel připustil,
- požadavek na způsob zpracování nabídkové ceny,
- podmínky a požadavky na zpracování nabídky,
- způsob hodnocení nabídek podle hodnotících kritérií,
- projektovou dokumentaci stavby nebo jinou dokumentaci zpracovanou do podrobností
- nezbytných pro zpracování nabídky a soupis stavebních prací, dodávek a služeb s výkazem výměr, a to rovněž v elektronické podobě.“ (11)

Technické podmínky

„Technickými podmínkami se v případě veřejné zakázky na stavební práce rozumí souhrn všech technických popisů, jež vymezují požadované technické charakteristiky a požadavky na stavební práce, a současně dodávky a služby související s těmito stavebními pracemi, jejichž prostřednictvím je předmět veřejné zakázky na stavební práce popsán jednoznačně a objektivně způsobem vyjadřujícím účel použití zamýšlený zadavatelem.“ (11)

Lhůty

„Veškeré lhůty musí být určeny s ohledem na předmět veřejné zakázky.

Lhůty pro podání nabídek nesmí být:

u **nadlimitních** veřejných zakázek

- kratší než 52 dnů v otevřeném řízení
- kratší než 40 dnů v užším řízení,
- kratší než 10 dnů v užším řízení, pokud z naléhavých objektivních důvodů nelze stanovit lhůtu podle bodu 2,

u **podlimitních** veřejných zakázek

- kratší než 22 dnů v otevřeném řízení,
- kratší než 15 dnů v užším řízení a ve zjednodušeném podlimitním řízení, nebo

- kratší než 7 dnů v užším řízení a ve zjednodušeném podlimitním řízení, pokud z naléhavých objektivních důvodů nelze stanovit lhůtu podle bodu 2.

Lhůty začínají běžet dnem následujícím po dni odeslání oznámení či výzvy o zahájení zadávacího řízení nebo výzvy k podání nabídek.“ (11)

4.5 ZÁSADY A POSTUP PROJEKTOVÁNÍ

- Zásady projektování
- Cílovost
- Reálnost a účelnost
- Systémový přístup
- Postupné řešení
- Systematičnost
- Efektivnost

Cílovost

Projektant musí přesně vědět čeho má projektem dosáhnout, musí znát konkrétní cíl, jehož konkrétní určení by měl požadovat od zadavatele písemně.

Cíl je dán dle požadavků „trojimperativu“ (nároky na provedení, na časový plán a na rozpočtové náklady). Tyto tři podmínky musí být měřitelné a dosažitelné. Potom je možné říci, že cíl byl splněn.

Reálnost a účelnost

Projekt musí být účelný a realizovatelný. Je třeba ověřit reálnost dodávek, které mají být k danému termínu požity a reálnost zajištění financí k jejich úhradě.

Účelnost je spojena hlavně s hloubkou zpracování projektu a jeho dokumentací. Ta by měla mít takový rozsah, který odpovídá významu navrhovaného objektu a splňuje daný účel.

Systémový přístup

Spočívá v tom, že se na projektovaný objekt musíme dívat jako na systém, který je v teorii systémů definován jako množina prvků a množina vazeb mezi nimi, které společně určují vlastnosti celku. Hlavní princip systémového přístupu vyžaduje zabývat

se všemi prvky systému v jejich vzájemném působení a vazbou na okolí, při variantním řešení a s volbou optimální varianty. Opomineme-li některý prvek nebo jeho vliv, může to mít důsledky na výslednou efektivnost projektu.

Postupné řešení

Při práci na projektu je třeba dodržovat zásadu postupného řešení od obecného ke konkrétnímu, od všeobecného k podrobnému. Hlavní myšlenka této zásady spočívá v tom, že se práce na projektu rozdělí do 4 fází projektování.

Situace – vyjadřuje souhrn podmínek a požadavků vztahujících se k projektu a umístění systému v jeho okolí.

Kompozice – řeší základní uspořádání prvků systému z hlediska toku informací, materiálu a vzájemných vazeb ve vymezeném prostoru.

Dispozice – horizontální i vertikální rozmístění všech prvků systému v určitém prostoru, který jsme zjistili podrobným propočtem, včetně všech organizačních a informačních vazeb (výsledek – realizační dokumentace projektu).

Realizace – zahrnuje schvalovací řízení, přípravu realizace, vlastní vybudování systému a zkušební provoz.

V zájmu zkrácení doby projektování i případné korekce předchozích rozhodnutí se mají fáze částečně překrývat.

Systematičnost

Zásada systematičnosti vyžaduje používání jednotného projektového postupu, jednotných podkladů, ukazatelů, symbolů, tabulek a grafů, pokud možno unifikovaných nebo normalizovaných. To nám následně umožní formalizovat a algoritmizovat dílčí projektové úkony a postupně přecházet k automatizaci projektování.

Efektivnost

Zásada efektivnosti požaduje dosahování maximálních efektů při minimálních nárocích na energii, materiál, pracovní síly i peněžní prostředky.

Pro dodržení této zásady je nutné propočítat efektivnost navrhovaných opatření během celého průběhu projektových prací a při každém náznaku nízké efektivnosti navrhopat příslušné úpravy projektu. (3)

4.6 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU

Plánovací činnosti jsou pro řízení projektu rozhodující. Plány jsou simulací projektu, jelikož obsahují písemný popis toho, jak budou splněny parametry „trojimperativu“. Proto jsou projektové plány ve skutečnosti tři: jeden pro dimenzi času (nejlépe síťový diagram), jeden pro dimenzi provedení (hierarchická struktura činností) a jeden pro dimenzi nákladů (finanční rozpočet). (1)

„Plán obvykle zahrnuje většinu z těchto témat:

- souhrn projektu,
- požadavky projektu,
- milníky,
- hierarchická struktura činností,
- síťový graf činností s plánovanými termíny,
- rozpočet pro všechny činnosti,
- schéma řízení a organizace projektu,
- definice rozhraní včetně podpory technického vybavení,
- logistická podpora,
- plán přijetí,
- standardy pro řízení a bezpečnost majetku,
- kontaktní body organizace zákazníka, pokud jsou relevantní,
- způsob kontroly projektu.“ (1)

S plánem by měli být seznámeni všichni pracovníci, kteří jsou do projektu zapojeni. U velmi rozsáhlých projektů je vhodná projektová kancelář, v níž budou stěny pokryty diagramy a grafy zobrazujícími plány a stav plnění různých činností, čerpání finančních prostředků a přidělení zdrojů.

Hierarchická struktura činností (WBS) je vhodnou metodou pro rozdělení projektu do pracovních úkolů nebo-li činností. Tato struktura činností snižuje možnost, že vám něco

vypadne. Základním cílem této struktury je, aby všechny projektové činnosti byly logicky identifikovány a propojeny. (1)

4.7 ČASOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Časová dimenze plánování seřadí jednotlivé činnosti tak, že mezi nimi můžete identifikovat logické časové vazby. Obecně rozlišujeme tři metody časového plánování: úsečkové diagramy, milníky a síťové grafy.

4.7.1 Ganttův diagram

Úsečkové grafy, jsou také často nazývány Ganttovy diagramy. Tento diagram slouží především ke kalendářnímu plánování a k evidenci plnění prací. Každá činnost v něm může mít 2 a více řádků: plán a skutečnost v časových úsečkách, v počtu jednotek apod. Při kontrole plnění úkolů se z diagramu zjišťují odchylky a u záporných odchylek se rozhoduje o opatřeních, která povedou k jejich odstranění.

Pro řízení projektů můžeme poměrně snadno vytvořit Ganttův diagram ze síťového grafu, a to tím způsobem, že do jeho formuláře nejprve vyneseme činnosti ležící na kritické cestě a potom ostatní, s vyznačením jejich návaznosti a časových rezerv. Takto vytvořený harmonogram se v počáteční fázi plánování projektu ještě používá k úpravě plánu z hlediska potřeby zdrojů a nákladů. (3)

4.7.2 Milníky

Časový plán milníků zaznamenává několik klíčových událostí (milníků), na kalendářním úsečkovém diagramu. Nejlepší definice, jak definovat milníky je zhruba taková: „Události, které jsou snadno ověřitelné jinými lidmi, nebo které musí být před dalším postupem schváleny. Klíč pro efektivní používání milníků je výběrovost. Pokud použijete pouze několik klíčových událostí (třeba jednu za tři měsíce), vyhnete se tomu, aby se z mílových kamenů staly kamínky, o které vždy lidi zakopávají.

4.7.3 Síťové grafy

Síťový graf je jakékoliv z několika grafických zobrazení, které navzájem spojují projektové činnosti a události s cílem zobrazit jejich vzájemné závislosti. Každá činnost

má vzájemné vazby s předcházejícími, souběžnými a následujícími činnostmi nebo událostmi.

Rozlišujeme mnoho forem síťových grafů, ale mezi nejběžněji používané patří síťový graf logického sledu činností PERT, hranově orientovaný síťový graf ADM a uzlově orientovaný síťový graf PDM. (1)

4.8 ODHADOVÁNÍ ČASU

Časový plán pro jakýkoliv projekt vyžaduje znalost nebo alespoň odhad doby trvání činností projektu. Protože se projekt nikdy dříve neprováděl, jsou také odhady času nepřesné.

Pokud máme hierarchickou strukturu činností a určené milníky, které jsou nezbytné pro sestavení projektového plánu, musíme pak ještě vyhodnotit jejich přesnost. Jak posoudíme, zda jsou jednotlivé prvky struktury reálné? U některých projektů lze využít jejich podobnosti s dříve realizovatelnými projekty. Mnohé projekty jsou však odlišné a vyžadují vývoj nové technologie nebo zpracování metodiky, a proto je velmi obtížné provést jejich přesný odhad. To nejlepší, co lze udělat, je že se budeme snažit o co nejpřesnější časové odhady. (1)

4.9 REALIZACE

„Realizace projektu vychází ze schváleného časového plánu, který budeme pokládat za srovnávací základnu, podle níž projektoví manažeři porovnávají dosažené výsledky, řeší vzniklé odchylky a podávají zprávy vrcholovému managementu o pokroku v realizaci.

Hlavním nástrojem pro sledování pokroku při realizaci je Ganttův diagram. Ke kontrole jeho plnění musíme pak určit frekvenci kontrol.

Informace o plnění úkolů projektu se předávají zainteresovaným osobám pomocí různých dokumentů (Ganttův diagram, histogram zdrojů a nákladů, různé tabulky).

Vše musí být kompletní a stručné, výstižné, přehledné a pravdivé.“ (3)

4.10 ŘÍZENÍ KVALITY PROJEKTU

Řízení kvality projektu je manažerský přístup, který zajišťuje potřebnou organizační strukturu, navrhuje cíle a alokuje zdroje potřebné pro vytvoření předmětu nebo služby, jejíž vlastnosti budou podřízené požadovanému standardu kvality.

Není jednoduché jednoznačně popsat, co je vlastně kvalita. I když má každý jednotlivec pocit, že ví, o co zde jde, nebo alespoň cítí, čím je pro něj osobně kvalita nebo nekvalita, většina pokusů o definici vykazuje určité formulační potíže. Jedna definice říká, že se jedná o stupeň vyhovění požadavkům, jiná definice naopak tvrdí, že jde o souhrn vlastností a charakteristik produktu nebo služby, které jsou schopny uspokojit vyslovené nebo předpokládané potřeby. (2)

4.11 UZAVŘENÍ PROJEKTU

„Poctivá a důsledná práce provází projekt od jeho začátku až do úplného konce. Ukončený projekt se pro projektově orientovanou organizaci, která nabízí své služby na trhu, stává dalším stavebním kamenem jejího know-how.

Údržba know-how dodavatele projektu spočívá zejména ve:

- vytvoření závěrečných a hodnotících interních dokumentů,
- hodnocení individuálních výkonů členů projektového týmu,
- administrativní uzavření projektu.

Administrativní uzavření projektu obsahuje všechny úkony a činnosti spojené s vyhotovením, kontrolou a uložením všech dokumentů vztahujících se k danému projektu. Jeho součástmi jsou:

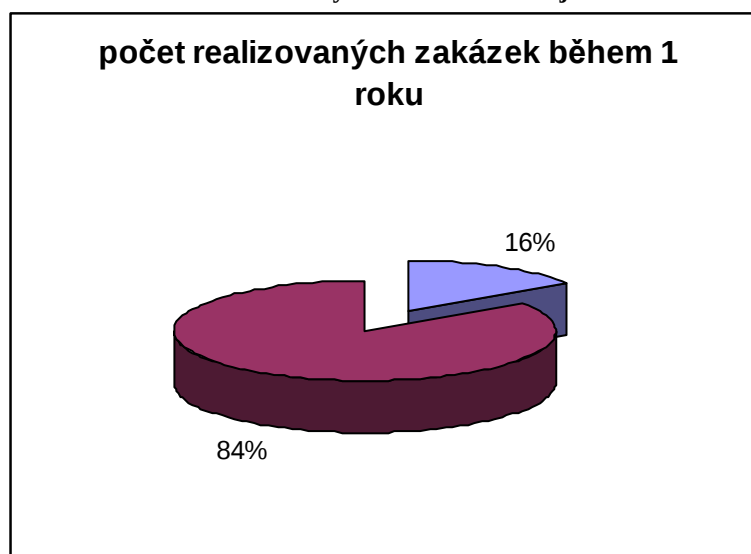
- ověření a dokumentace výstupů projektu,
- uzavření interní administrativy, účetní vypořádání nespotřebovaných zdrojů projektu,
- závěrečné uspořádání a archivace projektové dokumentace.“ (2)

5 ANALÝZA ŘÍZENÍ PRŮBĚHU ZAKÁZKY STŘEDISKA SILNIČNÍCH STAVEB

V této části jsem se zaměřila na analýzu průběhu řízení zakázky firmou Chládek a Tintěra a.s., a to konkrétně hospodářského střediska silniční stavby.

Toto středisko provádí jak veřejné, tak soukromé zakázky. Ve většině případů se však jedná o zakázky veřejné. Během jednoho roku středisko vytvoří zhruba 160 cenových nabídek, z toho jich je asi 25 realizováno. To znamená, že jich je realizováno zhruba 16% ročně.

Graf 1 Počet realizovaných zakázek během jednoho roku



Analýzu jsem si rozdělila na určité úseky.

5.1 ČINNOSTI PŘED VYZVEDNUTÍM ZADÁVACÍ DOKUMENTACE

Zhruba rok před začátkem výběrového řízení o veřejných zakázkách, jsou některé plánované zakázky zadávány veřejnými subjekty na centrální adresu nebo jiné podobné stránky. Společnost tento informační systém o veřejných zakázkách pravidelně sleduje a hlídá si ty zakázky, o které by měla zájem. Ty zakázky, o které má firma zájem, jsou zapisovány do informačního systému společnosti. Další způsob, jak zjistit plánované stavby, je kontrolování internetových stránek měst a obcí. Někdy je také možné, že investoři se sami společnosti ozvou na základě dříve realizovaného projektu v obci či městě. Co se týče soukromých subjektů, tak ty se poptávají například na stránkách www.epoptavka.cz.

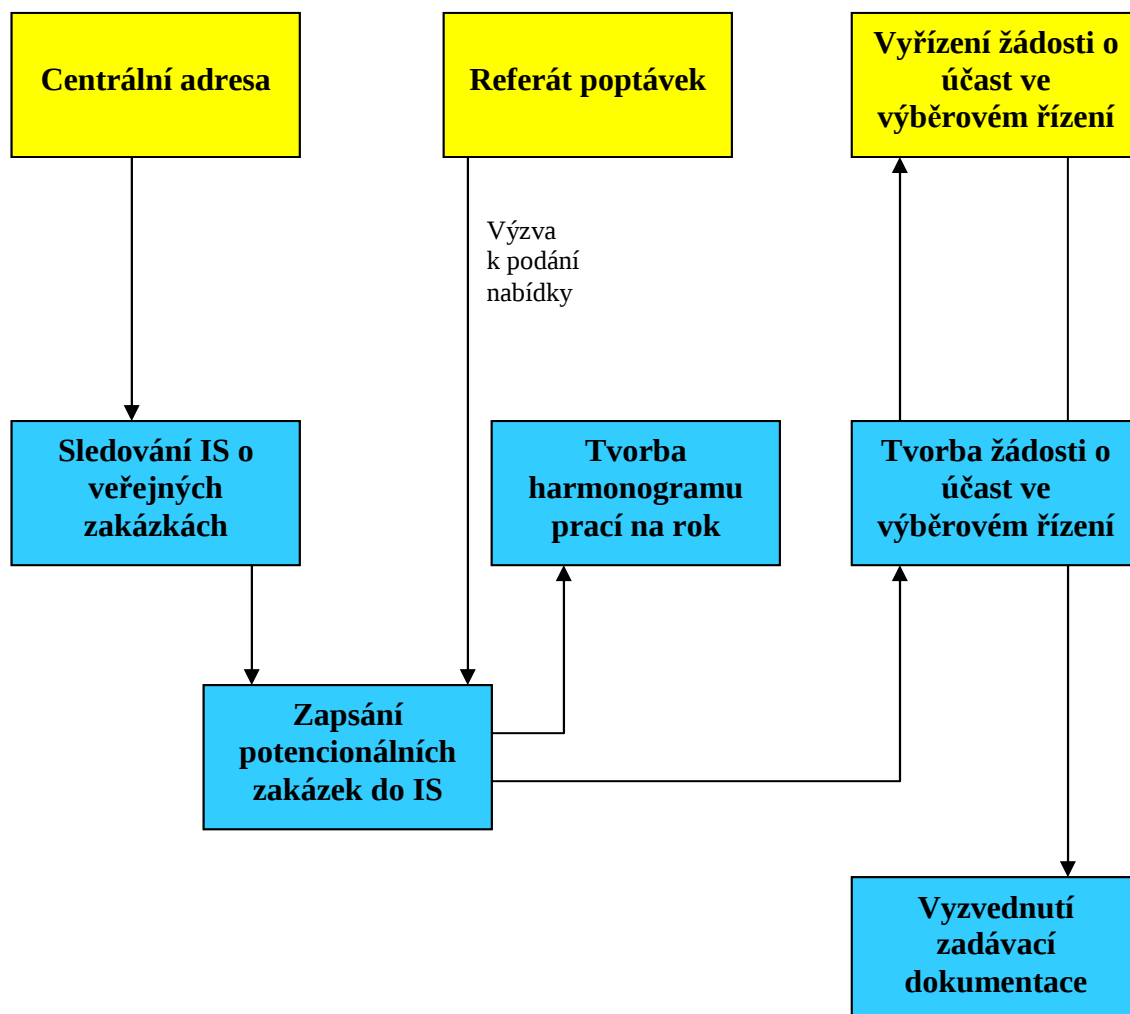
Na základě referátu poptávek je elektronicky zákazníkem zaslána výzva k podání nabídky. Potencionální zakázka je zavedena do informačního systému. Přestože se jedná o potenciální zakázku, je zavedena jako pravděpodobná stavba do ročního plánu stavebních akcí.

Společnost ze sesbíraných informací o soutěži vytvoří žádost o účast ve výběrovém řízení – kvalifikace. Tato tvorba žádosti se však nedělá vždy. Po odeslání žádosti o účasti ve výběrovém řízení obdrží zákazník vyjádření. Pokud je odpověď kladná, je zaslána, případně vyzvednuta zadávací dokumentace.

Zadávací dokumentace má minimálně tyto náležitosti:

- obchodní podmínky, včetně platebních podmínek, případně objektivních podmínek, za nichž je možno překročit výši nabídkové ceny,
- technické podmínky, je-li to odůvodněno předmětem veřejné zakázky,
- požadavky na varianty nabídek, pokud je zadavatel připustil,
- požadavek na způsob zpracování nabídkové ceny,
- podmínky a požadavky na zpracování nabídky,
- způsob hodnocení nabídek podle hodnotících kritérií,
- projektovou dokumentaci stavby nebo jinou dokumentaci zpracovanou do podrobností nezbytných pro zpracování nabídky a soupis stavebních prací, dodávek a služeb s výkazem výměr, a to rovněž v elektronické podobě. (7)

Obrázek 4 Schéma činností před vyzvednutím zadávací dokumentace



5.2 ČINNOSTI NÁSLEDUJÍCÍ PO VYZVEDNUTÍ DOKUMENTACE

5.2.1 Rozpočet projektu

Když už je zadávací dokumentace ve firmě k dispozici, začne hospodářské středisko vytvářet nejprve rozpočet stavby. Rozpočet projektu obsahuje informace o tom, jaký je předpokládaný plán čerpání zdrojů projektu, a to v celkovém souhrnu, v rozpisu do detailních položek podle jednotlivých druhů nákladů a v časovém fázování podle postupného předpokladu čerpání zdrojů.

Rozpočet projektu je jedna z nejdůležitějších charakteristik projektu a je nezbytným podkladem všech činností a dílčích dodávek, které jsou součástí projektu.

Sestavování projektu

v konceptuální fázi projektu – slouží jako podklad pro cenová jednání a uzavření kontraktu, přesnost tohoto rozpočtu odpovídá aktuálnímu stavu poznání – předběžný rozpočet,

v plánovací fázi projektu – tvoří součást plánu projektu. Tento rozpočet je naopak maximálně přesný. (2)

„Během realizačních fází projektu může být rozpočet měněn, ale pouze v souladu s pravidly, které jsou určeny smlouvou a schválenými projektovými dokumenty.

Druhy nákladů projektu:

Přímé náklady

- práce
- materiál
- pořízení nebo pronájem technologií
- cestovné
- licence a poplatky
- nákup subdodávek
- externí služby projektu – přepravné, likvidace odpadu
- pojištění
- náklady na financování projektu

Nepřímé (režijní) náklady – promítají se do projektu na základě procentních koeficientů

- osobní náklady, platy managementu společnosti a pracovníků, odměny, krytí dovolených...
- náklady na provoz budov a technologií
- daně a odvody, apod.

Ostatní náklady – jejich výše se stanovuje na základě specifických analýz

- rozpočet na krytí obtížně předvídatelných vlivů
- manažerská rezerva, která je tvořena pro krytí vlivů neznámých rizik

- vyplacené bonusy obchodníkům, provize a jiné náklady.“ (2)

Proces stanovení ceny projektu

Tvorba rozpočtů a cenových nabídek střediska spadá do činnosti technika provozu, který dále řídí i poptávková řízení v rámci rozpočtování a sestavování cenových nabídek. Cenová nabídka obsahuje vstupní návrh rozpisu prací, jeho předběžné obsazení a příslušné ocenění. Zodpovědnost za stanovování nabídkových cen do procesu nabídek má ředitel střediska. Pokud se cenový návrh rozchází s cenovou strategií firmy, dojde k přepracování návrhu podle pokynů managementu. Pokud je však návrh vyhovující, je předložen zákazníkovi, v našem případě veřejnému subjektu.

Postup vypracování předběžného rozpočtu projektu

„Postup při určování ceny projektu bývá následující:

- vypracování kompletní definice požadované práce,
- sestavení základního blokového diagramu,
- návrh vstupní hierarchie rozpisu prací,
- ocenění vstupní hierarchie rozpisu prací,
- kontrola správnosti vstupní hierarchie rozpisu prací s příslušnými liniovými manažery,
- korekce ocenění vstupní hierarchie rozpisu prací podle výsledků předchozího kroku,
- předběžné schválení ocenění rozpisu prací na vyšších úrovních řízení společnosti,
- přiřazení odpovědnosti podle jednotlivých specializací, pokud je to potřebné vzhledem k povaze nabídky,
- vypracování finálního návrhu harmonogramu v detailu potřebném pro ocenění,
- sestavení cenových formulářů,
- závěrečné schválení předloženého cenového návrhu uvnitř společnosti,
- návrat k ocenění, pokud není cenový návrh schválen.“ (2)

Čas, který je stráven nad sestavením rozpočtu se liší od jednotlivých zakázek. Záleží na tom, o jak velkou zakázku se jedná a také na tom, jaká dokumentace je k dispozici

(kolik informací je v ní k dispozici). Někdy může příprava rozpočtu zabrat pár hodin, jindy to může být i týden.

5.2.2 Organizace výběrového řízení na subdodávky

Když už má společnost k dispozici zadávací dokumentaci, tak se mj. zaměří i na výběr vhodných subdodavatelů, a to podle určitých kvalifikačních předpokladů. Mnozí subdodavatelé jsou vybíráni na základě zkušeností a také hlavně podle ceny a kvality práce.

V souvislosti s tvorbou rozpočtu stavby je tvořen i harmonogram prací. Do nabídky bývá zpracován v jednodušší formě. Před samotnou realizací je zpracován mnohem podrobněji a přesněji.

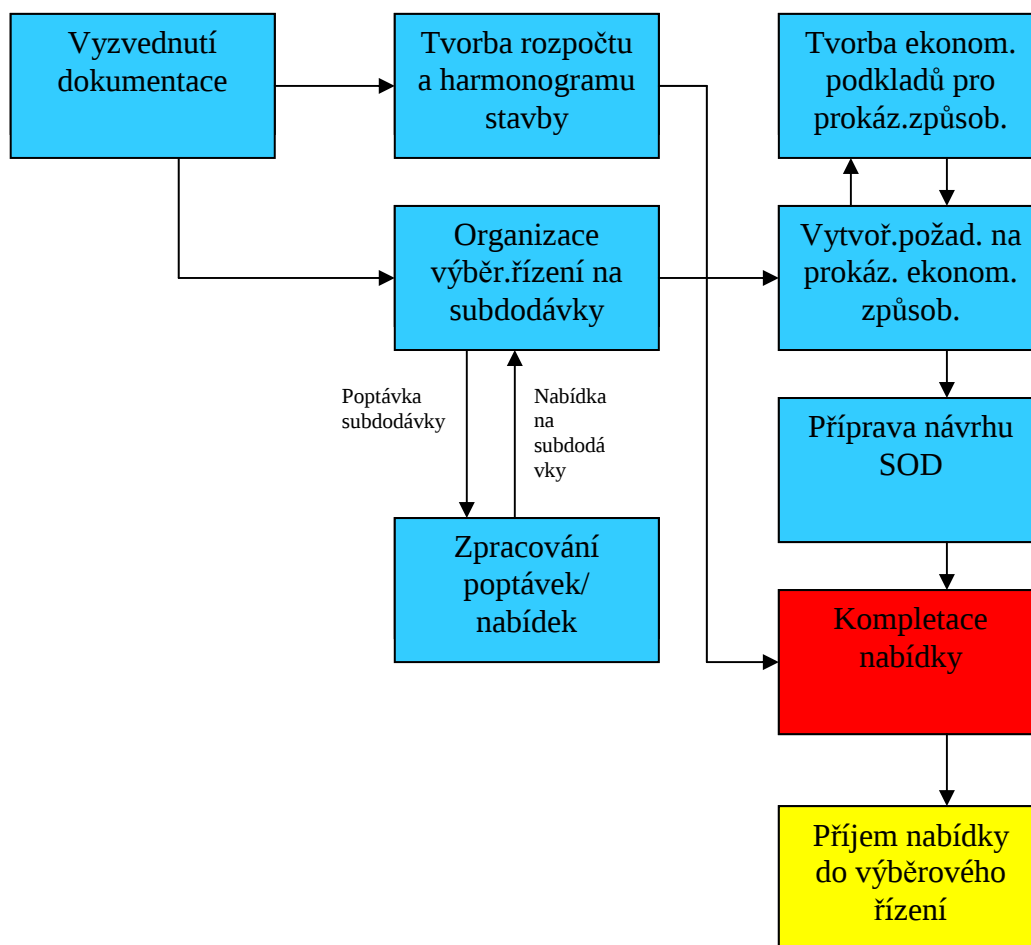
Tvorba ekonomických podkladů pro prokázání způsobilosti

Než dojde k samotné tvorbě ekonomických podkladů pro prokázání způsobilosti, je nezbytné vytvořit požadavky na prokázání finanční a ekonomické způsobilosti pro nabídku. Návrhy jsou následně tvořeny ekonomickým oddělením společnosti.

Na základě těchto podkladů je připraven návrh smlouvy o dílo. Tímto krokem je již nabídka kompletní a může být zaslána do výběrového řízení.

Součástí nabídky jsou také veškeré dokumenty prokazující způsobilost společnosti k vykonávání určitých činností.

Obrázek 5 Schéma kroků od vyzvednutí dokumentace až ke kompletaci nabídky



Po určité době je sdělen výsledek výběrového řízení. Doba vyjádření výsledku se pohybuje zhruba kolem 2 až 3 týdnů. Pokud se jedná o soukromého zadavatele, je možné, že se neúspěšné firmy, výsledek ani nedozví. Pokud je společnost vybrána, je zákazníkem vystavena objednávka. Po rozhodnutí o přidělení projektu a vystavení objednávky začnou od stanoveného data probíhat stavební práce. Vychází se z ročního plánu staveb.

5.3 KROKY NÁSLEDUJÍCÍ PO PŘIDĚLENÍ PROJEKTU SPOLEČNOSTI

5.3.1 Plánování lidských zdrojů

Prvním krokem je plánování lidských zdrojů.

Zajištění lidských zdrojů pro realizaci projektu je komplikovanou záležitostí a také velmi citlivou stránkou projektu. Rozhodující jsou pro obsazení jednotlivých rolí projektového týmu zpravidla následující skutečnosti:

- odbornost a úroveň kvalifikace vzhledem k požadovanému výkonu,
 - dostupnost v čase vzhledem k harmonogramu,
 - náklady na výkon činnosti podle popisu vzhledem k rozpočtu.
- (2)

Ve středu jsou tyto pracovní pozice: ředitel silničních staveb, náměstek ředitele silničních staveb, technik provozu, technik přípravy, stavitel a stavbyvedoucí. Každá pozice má svůj náplň činnosti a zároveň určitou pravomoc a zodpovědnost. Podrobný rozpis najdete v příloze.

Obsazení projektových rolí

„Projektový management je postaven stejně jako jiné druhy řízení na uplatňování vlivů řídicích subjektů na řízení, a to při dodržování těchto základních a nedílných principů:

autorita manažera projektu – jedná se o určitou moc manažera projektu, díky níž může uskutečňovat určitá rozhodnutí, která jsou respektována členy projektového týmu,

přiřaditelnost role nebo úkolu – je to předpoklad, že role nebo úkol je specifikován tak, že ho lze přiřadit jednotlivci nebo skupině s definovaným podílem na odpovědnosti,

odpovědnost – povinnost všech jednotlivců, kteří se účastní na projektu efektivně plnit uložené úkoly nebo jiná pověření,

osobní závazek – vyjádření souhlasu o přijetí přiděleného úkolu ze strany člena projektového týmu.“

(2)

Každý projekt je po stránce řízení zdrojů popsán svou organizační strukturou, která vychází z podrobného rozpisu prací projektu. Její rozpracování vyústí do matice odpovědnosti, která pomáhá při obsazování projektových rolí.

Matice odpovědnosti

„Matice odpovědnosti je určitá sestava řádků a sloupců, jejímž prostřednictvím jsou přiřazovány projektovým úsekům a úkolům ti, kteří mají požadované schopnosti a odpovědnost při jejich realizaci.

Matice odpovědnosti musí být dále rozšířena o časové parametry podle harmonogramu, které v sobě nesou informaci o:

předpokládaném termínu použití, který je základem pro posouzení disponibility dotyčného jednotlivce,

předpokládanou délku činnosti – pracnost, která vytváří spojovací můstek mezi podrobným rozpisem prací a rozpočtem projektu.“

„Optimalizace v oblasti lidských zdrojů ovlivňuje základní požadavky na ideální harmonogram – jeho délku, nejnižší náklady, které promítá do rozpočtu, a minimální rizika, která v sobě časový plán nese. Kromě tohoto může být optimalizace harmonogramu iniciována řešením nároků a limitů v odborné a technologické oblasti, nebo důvody manažerské povahy.“

„Postupy optimalizace v oblasti pracovních zdrojů jsou:

- posuny činností v harmonogramu efektivním využitím vazeb, překryvů a prodlev a jejich balancování podle disponibilní kapacity požadovaných specialistů,
- přesuny pracovních sil z větví harmonogramu s volnějším tempem do oblasti kritické cesty
- přidání dodatečných zdrojů pro krytí části pracovní kapacity
- prodloužení pracovní doby
- přehodnocení časů na činnosti v problémových sekvencích projektu
- návrhy alternativních řešení a použití alternativních technologií.“

„Optimalizace v oblasti řízení lidských zdrojů je manažerskou disciplínou, která je celkem náročná na schopnosti vyjednávání manažera projektu s liniovými manažery. Zároveň vyžaduje poměrně vysokou míru flexibility a kreativity, protože překážek a omezujících podmínek nasazení konkrétních jedinců spolu s konflikty priorit u nákladů a odbornosti je nezměrné množství.“ (2)

Když už jsou naplánovány lidské zdroje, je stavba náměstkem ředitele přiřazena stavitelům.

5.3.2 Harmonogram stavby

Dalším krokem je vytvoření harmonogramu stavby. Tento harmonogram řeší náměstek ředitele v kooperaci se stavitelem.

Aby bylo možné provázat časový rámec a rozpočet s konkrétními cíli projektu, je nutné tyto cíle rozpracovat do dílčích úseků práce, jejichž obsah, časová náročnost a úsilí bude lépe předvídatelné. Takto rozpracované cíle je poté možno provázat s časovým a finančním plánem, který je základem hlavního dokumentu, podle kterého je projekt řízen – projektového plánu.

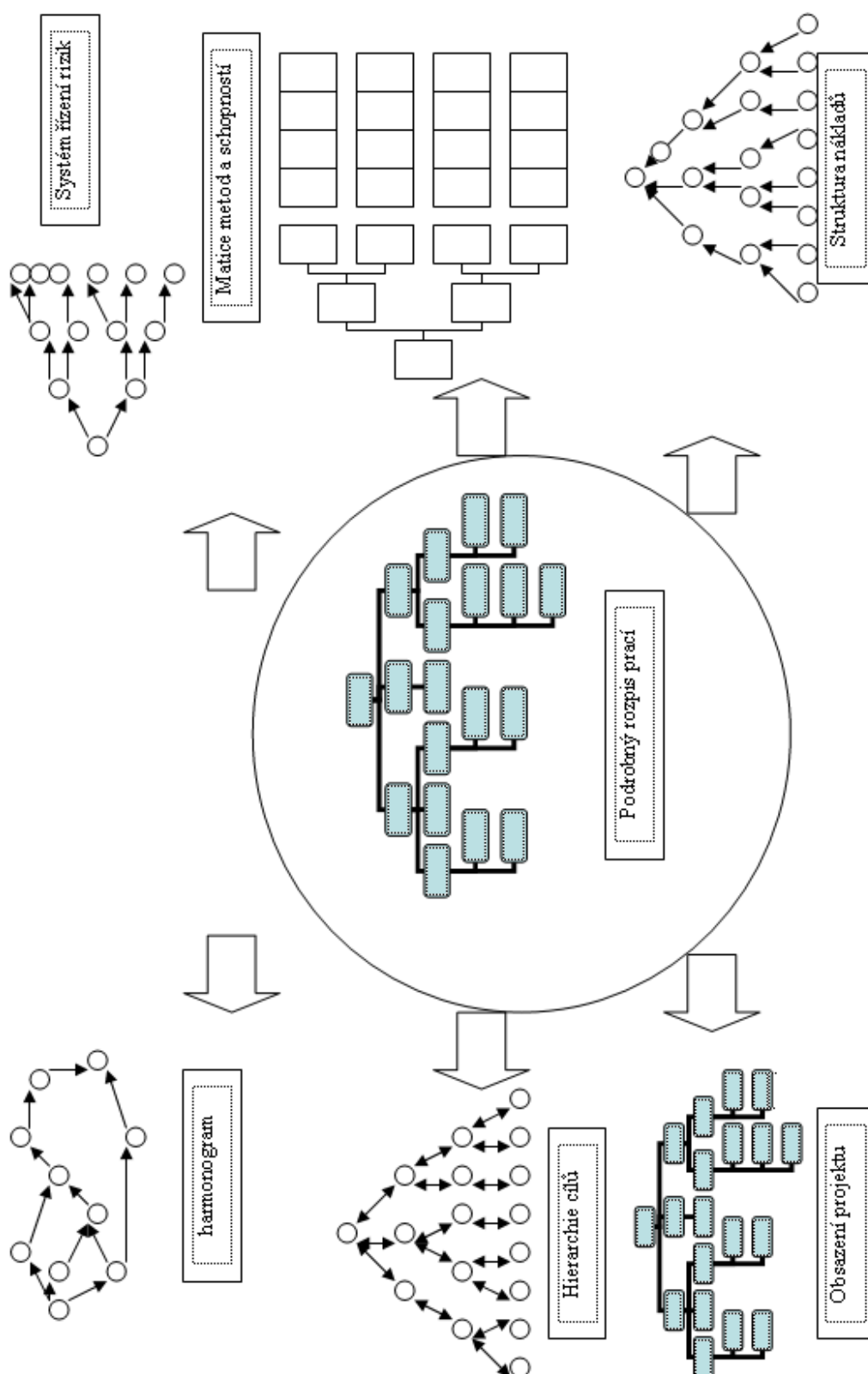
Sestavení podrobného rozpisu úkolů je jedním ze základních přístupů projektového managementu.

Vytvoření podrobného rozpisu prací je odpovědnost projektového manažera, kterému dle potřeb asistuje přidělený projektový tým. V harmonogramu je zahrnuta veškerá práce, veškeré technologické postupy prací a v konečné řadě i práce lidí, včetně dodavatelských prací. Podrobný rozpis prací je závazný dokument, ze kterého vychází:

- podrobný rozpis dílčích cílů projektu v jejich logické hierarchii – celkový cíl je sumou jednotlivých cílů projektu,
 - rozpis úseků práce jako základ pro verifikaci disponibilních metod a schopností realizačního týmu,
 - časový plán projektu – harmonogram,
 - rozpis zapojení jednotlivých organizačních jednotek a určení odpovědnosti za dílčí aktivity
 - plán čerpání nákladů projektu jako suma nákladů odpovídajících jednotlivým dílčím úsekům práce,
 - známé skutečnosti, pravděpodobné okolnosti a zbývající neznámé stavy, které se stanou základnou pro řízení rizik.
- (2)

Vypracování takového harmonogramu může zabrat i několik dnů, vše záleží především na náročnosti projektu. Vše musí být rozloženo a vymyšleno tak, aby to zároveň korespondovalo s uzavřenou smlouvou.

Obrázek 6 Podrobný rozpis prací jako základna pro sestavení dalších projektových dokumentů



Subdodavatelé

Současně v době tvorby harmonogramu prací probíhá poptávka po subdodavatelích a jsou zpracovávány jejich nabídky. Vzhledem k tomu, že firma se na trhu již nějakou dobu vyskytuje, má své stále a osvědčené subdodavatele. Databáze dodavatelů je spravována technikem provozu. Pokud se jedná o specifickou subdodávku, firma se poptává u různých subdodavatelů a jejich nabídky následně vyhodnocuje. Není pravidlem, že subdodavatelé, kteří byli zahrnuti v návrhu na cenovou nabídku, musí být osloveni v realizační fázi projektu.

Ještě než dojde k přímému řízení stavby, musí technik provozu zajistit dopravní obslužnost. Jde především o zařízení uzavírek, značení nebo užívání zvláštní komunikace.

5.3.3 Skladování

„Skladování je jedna z nejdůležitějších částí logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktů (suroviny, hotové výrobky). Poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladových produktů. Výrobní zásoby zajišťují plynulost výroby.“

„Existují 3 základní funkce skladování

- a) přesun produktů
 - **příjem zboží** – vyložení, aktualizace záznamů, kontrola stavu zboží, překontrolování průvodní dokumentace
 - **transfer či ukládání zboží** – přesun produktů do skladu, uskladnění a jiné přesuny,
 - **překládka zboží** – z místa příjmu do místa expedice
- b) uskladnění produktů
 - **přechodné uskladnění** – uskladnění nezbytné pro doplňování základních zásob
 - **časově omezené uskladnění** – týká se nadměrných zásob = nárazníkové zásoby
- c) přenos informací

- týká se stavu zásob, stavu zboží v pohybu, umístění zásob, vstupních a výstupních dodávek a využití skladových prostor.“

„Společnost má vlastní sklady, jejichž výhoda spočívá především v:

- *míře kontroly* – přímá kontrola a zodpovědnost za zboží,
- *pružnosti při uspořádávání skladu,*
- *menších nákladech* – zhruba nižší o 15 – 25%,
- *lepším využití vlastních lidských zdrojů,*
- *daňových přínosech (odpisy).“* (2)

Když už má společnost objednaný a zajištěný nezbytný materiál a potřebné práce, pokračuje ve stavbě. Každý den je prováděn soupis o provedení práce.

5.3.4 Kontrola projektu

„Kontrola postupu projektu je nezbytnou součástí provádění stavebních prací. Pokud je vytvořen plán, podle kterého se bude projekt realizovat, pak je kontrola okamžitého stavu projektu proti plánu a korekce případných odchylek hlavními metodami, jak směřovat a koordinovat a směřovat úsilí účastníků projektu.

Kvalifikované řízení projektu je nutné, aby komplexní kontrolní systém byl vyvážený a poskytoval optimální rozsah informací pro rozhodování o míře vyhovění plánu a případných odchylkách. Řízení a kontrola činnosti přidělených pracovních čt a subdodavatelů na přidělené zakázce (z hlediska kvality a postupu prací) spadala do činností a zodpovědností stavitele. Je také zodpovědný za kvalitu stavby a dodržování termínů.

Systém musí zajistit podmínky pro kontrolu, a to z pohledu:

- předmětu projektu
- časového rozvrhu projektu
- rozpočtu projektu
- ostatních kontrolovaných veličin, a to zejména projektových rizik a kvality.“ (2)

Kontroly projektu jsou prováděny, jak z hlediska společnosti, tak z hlediska investora. Ze strany investora ta kontrola bývá prostřednictvím technického dozoru, který

kontroluje, zda se vše děje přesně podle smluvních podmínek. Kontroly projektu ze strany společnosti jsou prováděny permanentně, a to ze strany stavitele.

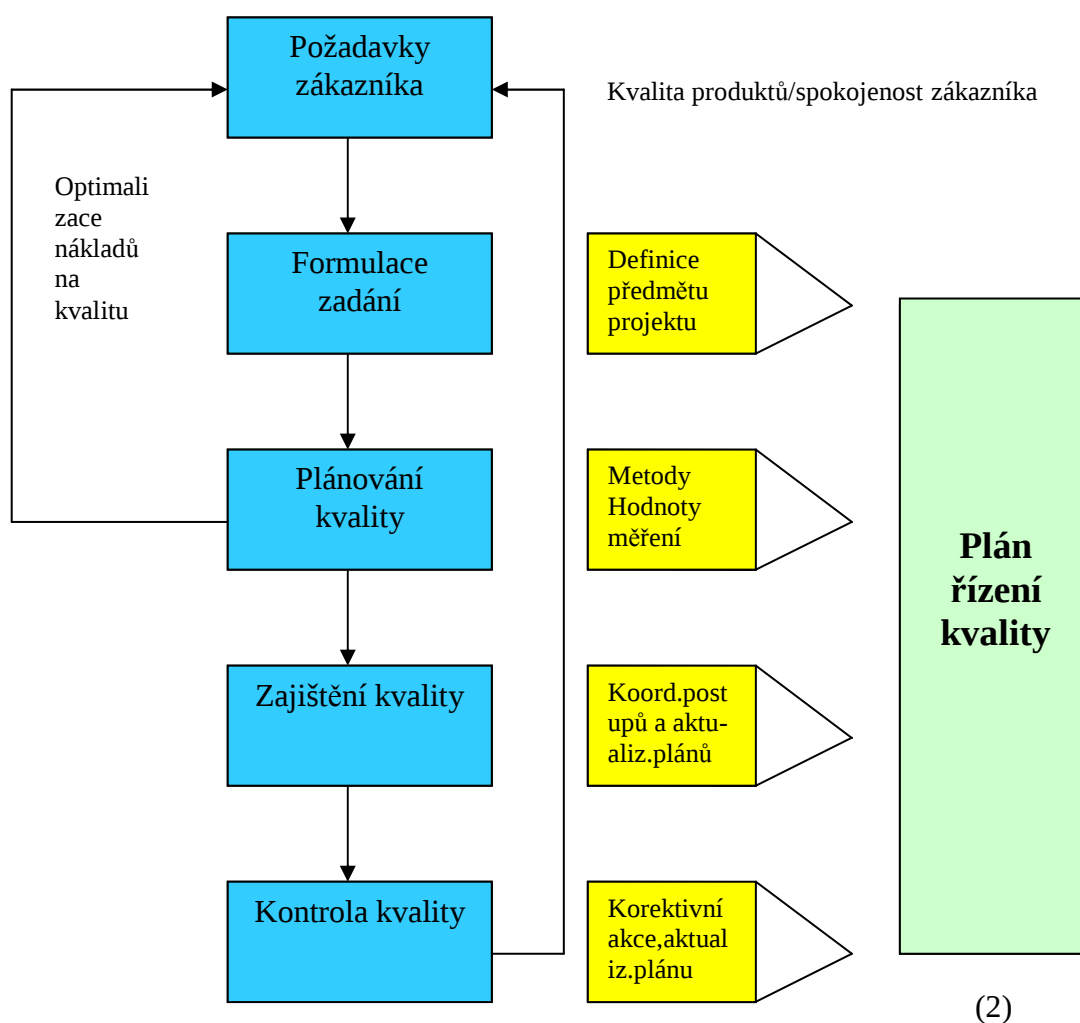
5.3.5 Řízení kvality

Plán řízení kvality je místo, kde jsou popsány postupy, procedury a požadované limity měření kvality podle požadavků specifikovaných v Definici předmětu projektu. Plán řízení kvality obsahuje:

- politiku budování kvality v průběhu projektu,
- operační definice a metriky pro kontrolní procesy řízení kvality,
- seznamy a tabulky, které jsou metodickým vodítkem pro provádění specifických kontrol.

Společnost zavedla a udržuje systém managementu jakosti splňující požadavky ČSN EN ISO 9001:2001.

Obrázek 7 Proces řízení kvality



(2)

„Nástroje pro řízení kvality pak jsou:

- plánování kvality,
- koordinace postupů,
- inspekce, měření a audity kvality.“ (2)

5.3.6 Ukončení projektu

Během stavby několikrát dochází k předávání částí staveb. Po každém předání části stavby je proveden zápis o převzetí stavby. Technická dokumentace spojená se zakázkou je zpracovávána a zároveň archivována stavitelem. K této činnosti dochází, až když je stavba dokončena. Mezi dokumentaci náležící zároveň investorovi patří:

- příkaz k realizaci stavby
- smlouva o dílo
- harmonogram prací
- technologický plán výstavby a použité předpisy
- kontrolní a zkušební plán stavby
- seznam subdodavatelského zabezpečení stavby
- poptávky subdodavatelů
- objednávky a smlouvy se subdodavateli
- předání staveniště subdodavatelům
- převzetí subdodávek
- úřední rozhodnutí a stavební povolení
- fakturace stavby

DOKLADOVÁ ČÁST PŘEDANÁ OBJEDNATELI

- Vyjádření správců inž. sítí a protokoly o vytýčení
- Certifikáty a prohlášení o shodě použitých materiálů
- Stavební deník
- Doklady o uložení odpadu
- Kontrolní zkoušky a revizní zprávy
- Stanovení dopravního značení
- Ostatní dokumenty stavby
- Zápis o předání a převzetí stavby
- Geodetické zaměření provedeného díla
- Projektová dokumentace skutečného provedení

6 ZHODNOCENÍ POZNATKŮ ANALÝZY

Z analýzy vyplývá, že průběh zakázky na dobré úrovni. Společnost má přesně stanovený postup při zpracování zakázky, který je přesně dodržován. Vyzdvihla bych jejich maticovou organizační strukturu. Mají přesně rozděleno, co má který pracovník v náplni práce a jakou má odpovědnost. Na pracovišti panují dobré vztahy, které napomáhají kvalitní komunikaci mezi zaměstnanci. Jejich komunikace probíhá na dobré úrovni, a to díky mobilním telefonům, emailům a již zmíněným přátelským vztahům na pracovišti. Komplikovanější je komunikaci mezi investorem a dodavatelem, která je občas na nižší úrovni.

Dále z analýzy vyplývá, že někdy výběr subdodavatelů probíhá ve dvou fázích, což je podle mého názoru zbytečné. První fáze výběru subdodavatelů probíhá už při zasílání cenové nabídky do soutěže, druhá pak v rámci skutečné realizace. Dále bych také doporučila lepší provádění kontrol, zaměřené nikoliv jen na provedenou práci.

7 NÁVRH OPTIMALIZOVANÉHO PRŮBĚHU ZAKÁZKY FIRMOU

V této části jsem se zaměřila na nedostatky, které průběh zakázky provázejí. Tímto bych je ráda eliminovala, nebo alespoň co nejvíc minimalizovala. Na počátku doporučuji více zdokumentovat, zaevidovat zakázku do informačního systému. Udělat v tom větší pořádek a zpřístupnit potřebné informace všem zainteresovaným pracovníkům.

Z analýzy vyplývá, že jedním z problémů je **kommunikace** mezi investorem a dodavatelem. Komunikace je hybnou silou každého projektu, a proto vylepšit ji by mělo být cílem jak dodavatele, tak investora. Doporučení, které jim navrhuji, by spočívalo například v tom, že si sjednají termíny-data, kdy spolu budou komunikovat. Tím se vyhnou tomu, že se navzájem nebudou moci sehnat nebo setkat. Dále by měli mít předem připraveno vše, o čem budou chtít diskutovat, aby nedošlo k případným nedorozuměním, které by mohli stavbu projektu prodloužit.

Další návrh spočívá v **sestavování rozpočtu**. Při sestavení rozpočtu doporučuji se více zaměřit na nepodceňování rizik, což by v horším případě mohlo vést k odchylkám od původně stanoveného rozpočtu. Do rozpočtu nebývají zahrnuty rezervy na rizika, což může někdy znamenat problémy v podobě prodražení zakázky.

Rizika a rezervní zdroje podniku

„Příklady nástrojů a technik odhadu rozpočtu

ANALOGIE – odhad je prováděn na základě porovnání s dříve realizovanými projekty.

Jedná se o nejméně nákladnou a přesnou techniku. Jedná se o metodu odhadu shora.

ODHAD ZDOLA NAHORU – tato metoda vychází ze znalosti a plánu jednotlivých prvků projektu a jejich kvantifikací v největším dostupném detailu. Metoda bývá užívána jako součást přípravy rozpočtu projektu.

ANALÝZA NABÍDEK DODAVATELŮ – jedná se o porovnání cen nabídek jednotlivých dodavatelů.“

(2)

Rizika a rezervní zdroje podniku

Produkt projektu, jeho náklady a harmonogram tvoří základny projektového managementu a definují prostor, ve kterém se podle vytyčených cílů vytváří určitá nová hodnota. Poněvadž se v tomto prostoru musíme pohybovat i v případě působících rizik, je pochopitelné, že všechny tři parametry musí s riziky počítat.

Cílem procesu řízení rizik projektu je minimalizace pravděpodobnosti, že rizikové jevy vůbec nastanou a příprava takových opatření, aby, pokud jim již nelze zabránit, jejich vlivy a dopady do rozpočtu byly co nejmenší. (2)

Posouzení rizikovosti projektu

„NÍZKORIZIKOVÉ

- projekty s vysokou mírou jistoty,
- projekty s riziky odchylek od původních plánů a předpokladů,
- projekty s předvídatelnými riziky, jejichž dopady je možno s určitou přesností odhadnout.

VYSOKORIZIKOVÉ

- projekty s nepředvídatelnými riziky, které jsou natolik neurčité, že jejich dopady není možné dostatečně přesně odhadnout,
- projekty, ve kterých převažuje neurčitost a chaotické vlivy (př. výzkumné projekty).“ (2)

„Jedním ze způsobů eliminace nepřesností odhadů, předpokladů, nepřesností podkladů použitých při sestavování rozpočtu projektu a vlivů obtížně předvídatelných jevů jsou rezervy na rizika projektu.“ (2)

Rozpočtové rezervy se liší podle typu rizik, vytvoření a způsobu jejich řízení-jedná se o:

Rozpočet na krytí obtížně předvídatelných vlivů

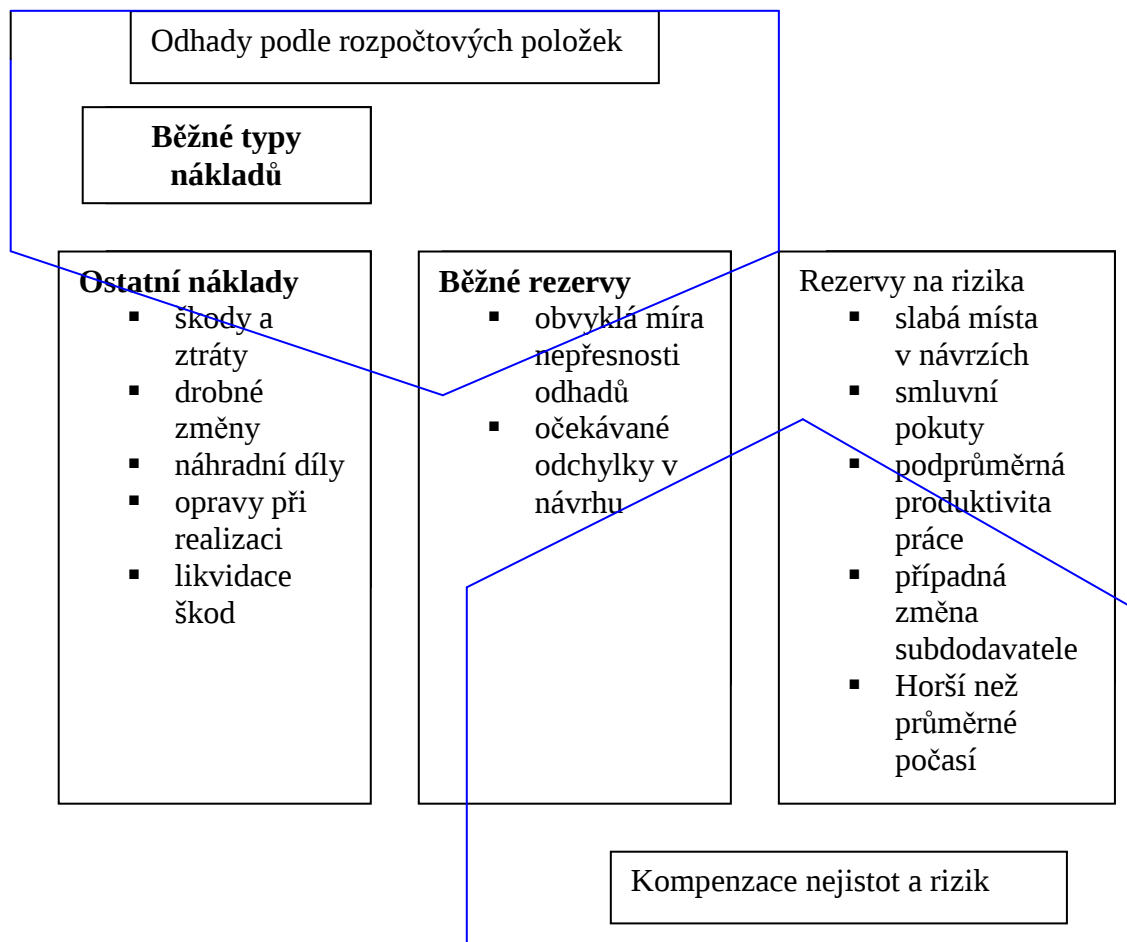
Jedná se o rezervu tvořenou na známá rizika. Řízení podléhá manažerovi projektu.

- Rezervy podle rozpočtových položek běžných nákladů – výše je stanovena na základě zkušenosti a know-how podniku.
- Rezervy na předvídatelná rizika – stanoveny podle obranných strategií plánu řízení rizik

Manažerská rezerva

Rezerva je tvořena na neznámá rizika, která se mohou objevit v průběhu projektu, ale jejichž povaha není na začátku projektu známa. (2)

Obrázek 8 Vymezení rezerv na obtížně předvídatelné vlivy



(2)

Dalším bodem, co doporučuji, je výběr nových subdodavatelů a nespolehat se pouze na stávající. Je zcela běžné, že pro vytvoření výstupů projektu je kromě vlastního projektového týmu nutné angažování dalších subkontraktů, a to zpravidla z důvodu:

- specializace na provedení určitých odborných prací, které nejsou v rejstříku disponibilních znalostí hlavního dodavatele projektu,
- dosažení vyššího stupně efektivity nákupem produktů nebo služeb od společností, které jsou schopny potřebná plnění s nižšími náklady,

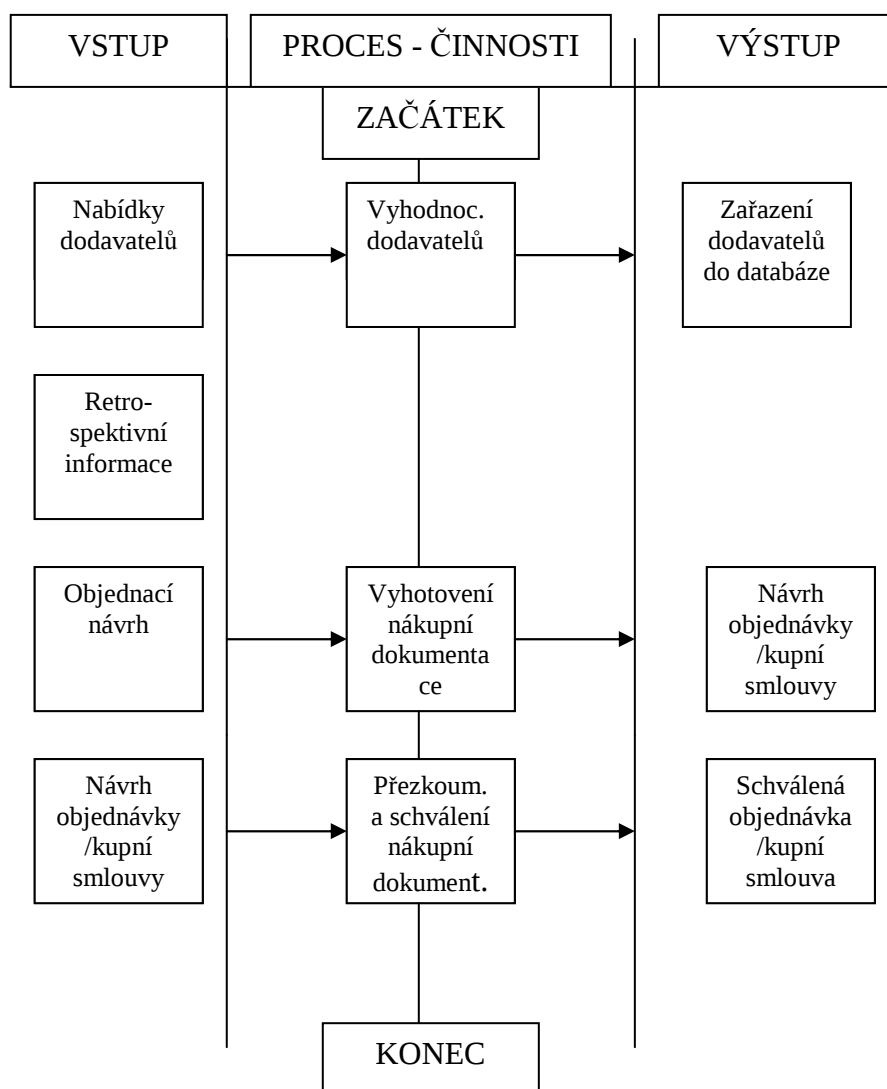
- doplnění realizačních kapacit a případné zkrácení času některých úseků projektu,
- přenosu rizik na společnosti, které jsou na takové požadavky specializovány,
- obchodních a marketingových vazeb mezi dodavatelskými společnostmi

Proces řízení subdodavatelů se sestává ze tří hlavních segmentů:

- **Specifikace subdodávek** – definování toho, co má být předmětem subdodávky,
- **Výběr subdodavatelů** – vyhledání a výběr partnerů pro zajištění dílčích dodávek
- **Vlastní koordinace a řízení subdodávek** včetně kontrolních a akceptačních procedur.

(2)

Obrázek 9 Vývojový proces při výběru vhodného dodavatele



(2)

Výhoda v takovém postupu spočívá v úspoře času. Pracovníci nebudou muset víckrát vyhodnocovat nabídky potencionálních dodavatelů. Vyberou je hned v prvním fázi, kdy se s nimi bude počítat v zasílané cenové nabídce. Tím si ušetří čas a náklady, které budou moci věnovat jiné práci na zakázce.

„Proces monitorování a kontroly je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny na zjištění souladu výkonu realizačních složek projektu s projektovým plánem, a to z pohledu času, nákladů, kvality a rizik projektu.

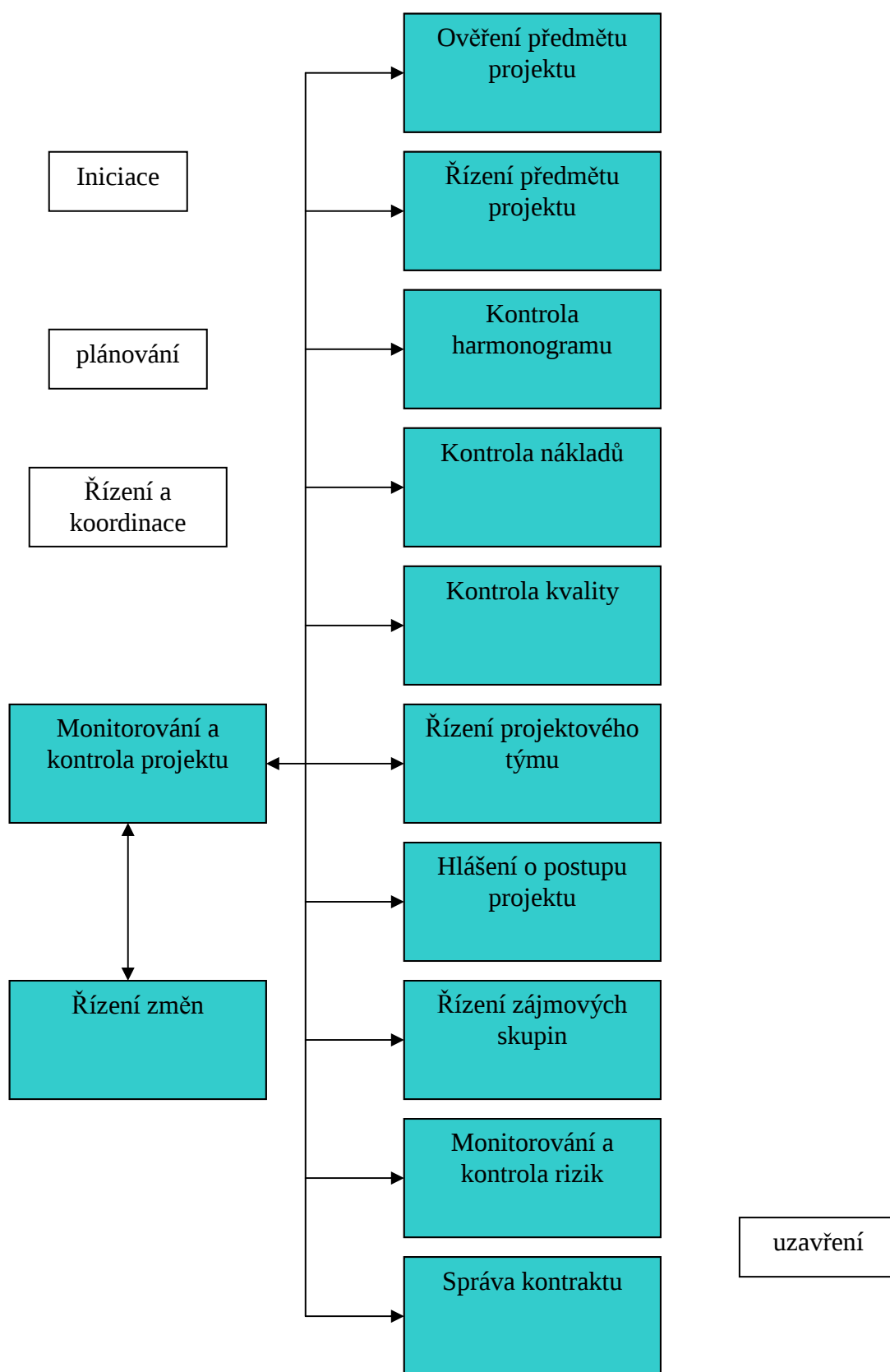
Monitorování a kontrola je proces, jež se soustředí na sbírání poznatků o stavu projektu, měření jeho postupu, vyhodnocení vzhledem k původnímu plánu a následnou distribuci informací pro všechny zájmové skupiny v rámci projektu i mimo něj, pokud je to pro běh projektu nezbytné. Pokud jsou při měření nebo jiným způsobem zjištěny odchylky proti platné verzi projektového plánu, přikročí se k vyhodnocení a doporučení nápravného postupu.

Součástí procesu je rovněž monitorování a kontrola rizik a případný návrh takového korektivního opatření, které sníží pravděpodobnost vývoje rizikového stavu a uskutečnění rizikové situace, nebo alespoň sníží závažnost jeho případného dopadu.

Procesní skupina monitorování a kontrola projektu je souhrnem řady kontrolních procesů zaměřených na zjištění a hodnocení měřitelných údajů z jednotlivých úseků řízení projektu.“

(2)

Obrázek 10 Diagram procesu Monitorování a kontroly projektu



(2)

Pro kvalifikované řízení projektu je nutné, aby komplexní kontrolní systém byl vyvážený a poskytoval optimální rozsah informací pro rozhodování o míře vyhovění plánu a případných odchylkách ze všech zorných úhlů tří hlavních základů projektového managementu.

Systém musí zajistit podmínky pro kontrolu z pohledu:

- předmětu projektu
- časového rozvrhu projektu
- rozpočtu projektu
- ostatních kontrolovaných veličin, a to zejména projektových rizik a kvality. (2)

Výhoda tohoto opatření spočívá v tom, že dochází k úspoře času, který by byl jinak věnován nápravným opatřením. Zároveň tím zabrání zvyšování nákladů, které samozřejmě může vést až ke zvýšení rozpočtu celého projektu. Proto doporučuji důkladnější kontrolu v již zmíněných směrech, nikoliv jen v postupující práci.

8 ZÁVĚR

Bakalářská práce pojednává o projektovém managementu. Jedná se o velmi obsáhlé téma, kterému nestačí pouze stránky této práce. Zprvu jsem se zaměřila na projektový management především v obecné rovině, která mě k tomuto tématu hodně přiblížila. Zjistila jsem, jak by průběh zakázky firmou měl probíhat, jak by se mělo postupovat, když firma má zájem zpracovat cenovou nabídku apod. Projektový management představují 4 základní složky, a to: plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. Pokud chceme, aby náš projekt byl úspěšný, byly dodržovány termíny, nevázla komunikace a nedošlo k přesáhnutí rozpočtu, musíme se držet těchto čtyř kritérií.

Tato práce se nepohybuje pouze v rovině obecné, ale je zde také zanalyzován průběh zakázky firmou Chládek a Tintěra a.s., přesněji řečeno jejím jedním hospodářským střediskem *silniční stavby*. Nezaměřila jsem se na zakázky obecně, ale pouze na veřejné zakázky. Rozdíl spočívá v tom, že veřejné zakázky jsou zadávány veřejným subjektem, který je představován státem, krajem, obcí nebo městem, kdežto v případě ostatních zadavatelů se jedná o soukromé zakázky. V tomto středisku převažují veřejné zakázky, což byl důvod, proč jsem se na ně zaměřila. Je zde přesně popsán průběh zakázky, jednotlivé kroky, které firma musí udělat, od jejich zájmu o zakázku až po její realizaci, pokud jí je zakázka přidělena.

V neposlední řadě se v mé práci objevují návrhy na zlepšení. Doporučila jsem zde, jak přesně stanovit rozpočet, protože někdy nebývají brána v potaz rizika spojená s výstavbou. Dále jsem navrhla lepší způsob komunikace mezi dodavatelem a investorem a také častější provádění kontrol.

Tímto bych také popřála firmě úspěšný každý projekt, do kterého se pustí, a doufám, že jim mé návrhy pomohou vyřešit stávající problémy.

9 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. 1. vydání. 2000. 344 s.
ISBN: 80-7226-218-1.
- [2] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vydání. 2006. 356 s.
ISBN: 80-247-1501-5.
- [3] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vydání. 2002. 184 s.
ISBN: 80-247-0392-0.
- [4] DRAHOTSKÝ, Ivo a ŘEZNÍČEK, Bohumil. *Logistika – procesy a jejich řízení*.
1. vydání. 2003. 334 s. ISBN: 80-7226-521-0.
- [5] BOSSIDY, Larry. *Řízení realizačních procesů*. 1. vydání. 2004. 219 s.
ISBN: 80-7261-118-6.
- [6] STANĚK, J. *Management realizace projektů spojených s výstavbou*. 2. přeprac.
vydání. 2001. 171 s. ISBN: 80-86364-55-0.
- [7] OLERÍNY, Milan. *Řízení stavebních projektů*. 1. vydání. 2004. 204 s.
ISBN: 80-7179-888-6.
- [8] CARDA, A. *Řízení firemních procesů*. 1. vydání. 2001. 136 s.
ISBN: 80-247-0200-2.
- [9] KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. 1. vydání. 2002. 424 s.
ISBN: 80-247-0199-5
- [10] MALÝ, J. *Finanční řízení a veřejné zakázky*. 2.vydání. 2000. 110 s.
ISBN: 80-238-5977-3
- [11] Zákon č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách
- [12] www.cht-pce.cz
- [13] firemní materiály

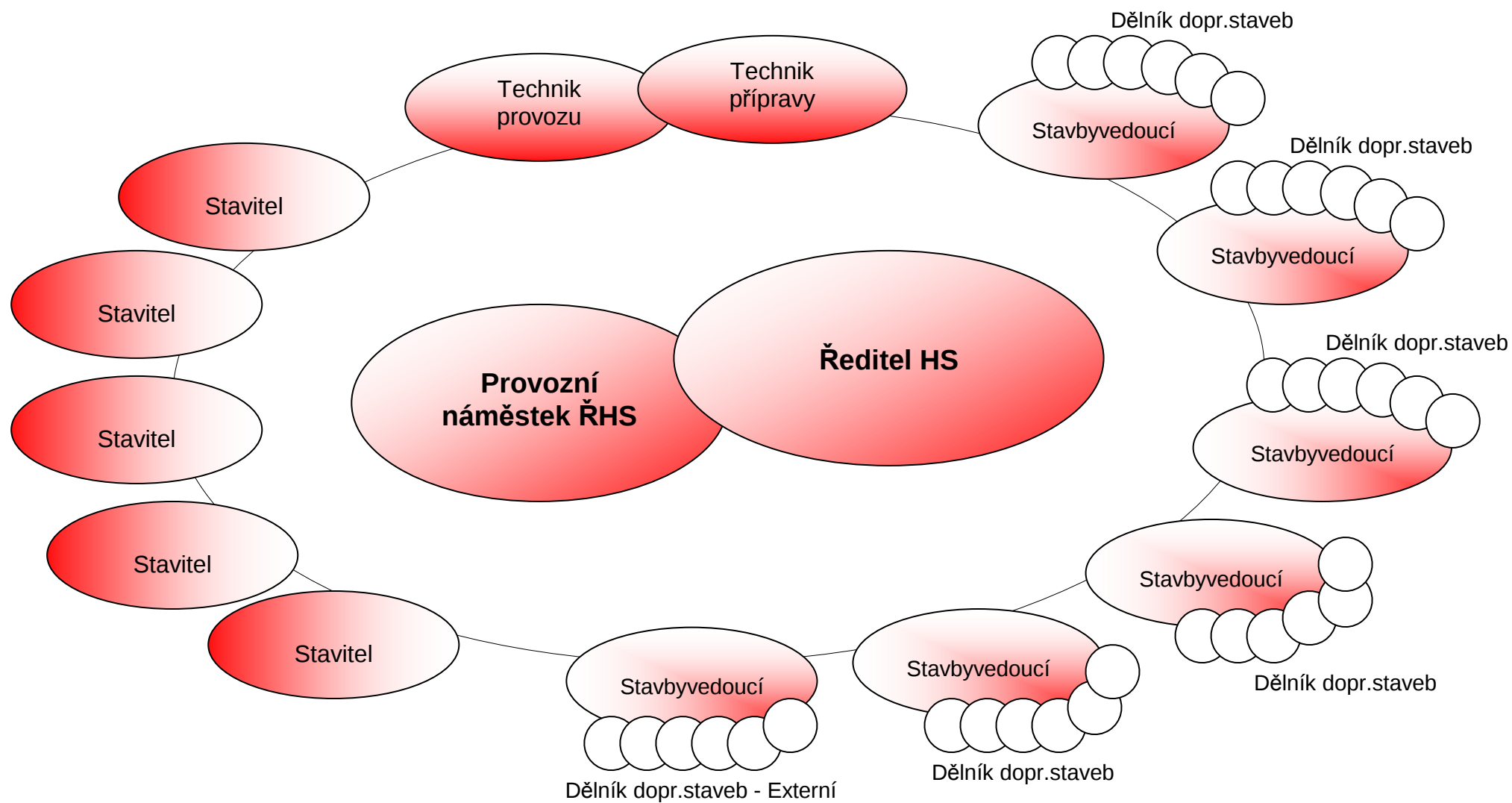
10 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Management projektu a projektový management	21
Obrázek 2 Základny projektového managementu	22
Obrázek 3 Strategie k získání výhodných projektů	23
Obrázek 4 Schéma činností před vyzvednutím zadávací dokumentace	35
Obrázek 5 Schéma kroků od vyzvednutí dokumentace až ke kompletaci nabídky.....	39
Obrázek 6 Podrobný rozpis prací jako základna pro sestavení dílčích projektových dokumentů	43
Obrázek 7 Proces řízení kvality	46
Obrázek 8 Vymezení rezerv na obtížně předvídatelné vlivy.....	51
Obrázek 9 Vývojový proces při výběru vhodného dodavatele.....	52
Obrázek 10 Diagram procesu Monitorování a kontroly projektu.....	54

11 SEZNAM PŘÍLOH

- [1] Organizační schéma hospodářského střediska silničních staveb
- [2] Náplň práce a požadované schopnosti ředitele úseku silničních staveb
- [3] Náplň práce a požadované schopnosti provozního náměstka ředitele úseku silničních staveb
- [4] Náplň práce a požadované schopnosti technika provozu úseku silničních staveb
- [5] Náplň práce a požadované schopnosti technika přípravy úseku silničních staveb
- [6] Náplň práce a požadované schopnosti stavitele úseku silničních staveb
- [7] Náplň práce a požadované schopnosti stavbyvedoucího úseku silničních staveb
- [8] Organizační struktura společnosti Chládek a Tintěra, a. s.

Organizační schéma HS 14 – Silniční stavby



STAVBYVEDOUcí

HS 14 - SILNIČNÍ STAVBY

Správce dokumentu:	APO	Platnost:	1.3.2007
Zpracoval:	Lupoměský V.	Schválil:	GŘ - Joska L.

Znalost:	GŘ	NGŘ	PR	ŘHS	NŘHS	ST	SV	T	D	Ř:	EaF	APO	Per	IT	SaM	Log
----------	----	-----	----	-----	------	----	----	---	---	----	-----	-----	-----	----	-----	-----

Poslání:

Základním posláním je péče o pracovníky čety (o jejich vybavení materiálem a pomůckami, o jejich motivování, atd.). Zabezpečuje svěřené úkoly při realizaci konkrétní stavby. Podílí se na vytváření příznivé image a reprezentaci společnosti. Garantuje naplňování principů firemní kultury.

1. Osobní a kvalifikační předpoklady:

Základní manažerské dovednosti s důrazem na komunikativnost, schopnost týmové práce, flexibilitu, organizační schopnosti, minimálně středoškolské vzdělání stavebního směru, minimálně 2 roky praxe, popř. odborná zkouška pro výkon pozice

2. Činnosti:

1. přímé řízení pracovníků při stavební činnosti čety
2. plnění přidělených úkolů v rámci realizované zakázky dle stanoveného technologického postupu a časového harmonogramu a jejich dodržování
3. prvotní kontrola pracovních činností podřízených pracovníků i případných dodavatelů (pomocných pracovních sil) v rámci řízené zakázky včetně dodržování kvality práce
4. personální práce s pracovníky svěřené čety a naplňování principů firemní kultury
5. na základě informací od přímého nadřízeného (stavitel, provozní náměstek) zodpovídá za včasné zajištění materiálu a jeho dopravu na stavbu.
6. v souladu s PD a informacemi od stavitele určuje a kontroluje spotřebu materiálu pro realizaci zakázky (beton, šterkodrtě, šterkopísky, kusový materiál)
7. na základě informací od přímého nadřízeného (stavitel, provozní náměstek) a na základě stanoveného technologického postupu a časového harmonogramu stavby zajišťuje včasné a efektivní nasazení mechanizace pro realizaci staveb
8. pořizování, spravování a udržování majetku v dobrém provozuschopném stavu a další rozvoj technické vybavenosti čety na základě požadavků vznesených k provoznímu náměstku a řediteli střediska a jimi odsouhlasených
9. zajištění nezbytně nutné administrativy dané v rámci oběhu dokladů (viz seznam níže)
10. zavádění, udržování a kontrola dodržování zásad bezpečnosti práce a OOPP a jiných nařízení dle informací od stavitele (dopravní opatření, zásady při práci za provozu atd.)

3. Zodpovědnosti a pravomoci:

1. odpovědnost za pracovní výkon čety na zakázce
2. odpovědnost za kvalitu prováděných prací vlastních HSV i pomocných sil (bez subdodávek)
3. odpovědnost za vedení, motivaci a informovanost čety
4. odpovědnost za svěřené výrobní prostředky (dobrý stav a provozuschopnost)

5. odpovědnost za vedení administrativy v souvislosti s vedením čety svěřených lidí + plnění termínových požadavků na zpracování této administrativy
6. odpovědnost za dodržování požadavků QMS,EMS,BOZP za sebe i za podřízené pracovníky
7. povinnost – nebát se na cokoli zeptat
8. odpovědnost za zajištění stavby v pracovní době i mimo ní. (nejen proti krádeži,ale i zabezpečení a úklid staveniště,dodržování požadavků DIO atd.)
9. odpovědnost za spotřebu a využití materiálů a pomůcek (i spotřebního např. PHM,OOPP) na stavbě (množství dle PD - hlídání nadspotřeby)
10. pravomoc jako jediný řídit a vést pracovníky čety (motivace,hodnocení,odměny,spol.akce atd.)
11. pravomoc na návrh a doplnění personálního obsazení čety na základě dohody se stavitel nebo provozním náměstkem
12. pravomoc zastupovat četu ve vztahu k firmě (vyjadřovat její jednotný názor)
13. dodržování základních morálních zásad u sebe a od svých podřízených

4. Začlenění do OS (včetně kontroly) :

Stavbyvedoucí je členem týmu pracovníků hospodářského střediska. Uvnitř HS i mezi jednotlivými hospodářskými středisky je kladen důraz na týmovou spolupráci v rámci principu maticové struktury řízení výrobního procesu. Přímá podřízenost řediteli HS, který provádí kontrolu v oblasti personální. V oblasti nasazení kapacit (výroba) je podřízen náměstkovi ředitele HS. Z hlediska řízení prací na jednotlivé zakázce je stavbyvedoucí přímo podřízen staviteli zakázky.

V rámci firemní kultury je důležitým prvkem princip samokontroly a zpětné vazby. Kontrolu v oblasti výroby provádí stavitel konkrétní zakázky. Přímá nadřízenost pracovníkům čety.

5. Pracovní podmínky:

Přístup do mobilní kanceláře (buňky), do kancelářských prostor HS s výpočetní a kancelářskou technikou, využití informačních technologií společnosti, mobilní telefon, PDA, automobil.

Odpovědnost za vedení následující administrativy včetně termínového dodržování :

- Kniha náradí + seznam prostředků svěřených četě
- Stavební deník (po dohodě se stavitel odpovědným za řízení zakázky)
- Doklady z průběhu stavby (odpadové hospodářství,dodací listy,atd.)
- Dokumentace vytýčení a ochrany podzemních inženýrských sítí a dodržování požadavků jednotlivých správců sítí
- Převzetí práce dodavatelů mechanizace nebo pomocných sil – (podpisy puťovek, šichtáků atd.)
- Soupis odpracovaných hodin za četu včetně kontroly a rozdělení dle staveb (po dohodě se stavitel)
- Soupisy čerpání PHM včetně kontroly a rozdělení na stavby
- Sledování spotřeby firmou poskytovaných nápojů (limonády)
- Hmotná odpovědnost – agenda drobného nákupu včetně kontroly a rozdělení na stavby
- Přehled o mzdových informacích o své četě včetně motivace lidí (sledování – termínové úpravy mezd, návrhy na mimořádné odměny atd.)
- Návod na obsluhu a údržbu od náročnějších prostředků (vibrační deska,bourací kladiva atd.)

STAVITEL HS 14 - SILNIČNÍ STAVBY

Správce dokumentu:	APO	Platnost:	1.3.2007
Zpracoval:	Lupoměský V.	Schválil:	GŘ - Joska L.

Znalost:	GŘ	NGŘ	PR	ŘHS	NŘHS	ST	SV	T	D	Ř:	EaF	APO	Per	IT	SaM	Log
-----------------	----	-----	----	-----	------	----	----	---	---	----	-----	-----	-----	----	-----	-----

1. Poslání:

Nejvyšší článek v přímém řízení staveb. Je součástí maticové formy řízení výrobních procesů (viz příloha č.3 v OŘ). Podílí se na vytváření příznivé image a reprezentaci společnosti. Garantuje naplňování principů firemní kultury.

2. Osobní a kvalifikační předpoklady:

Manažerské dovednosti s důrazem na komunikativnost, schopnost týmové práce a akceptaci firemní kultury, flexibilitu a schopnost řešit krizové situace. Minimálně středoškolské vzdělání stavebního směru, min. 5 let praxe, popř. odborná zkouška pro výkon pozice.

3. Činnosti:

- příprava technologie staveb (technologické postupy prací, časový harmonogram, kontrolní a zkušební plán atd.) na základě informací, případně ve spolupráci s provozním náměstkem, dále příprava materiálových, strojních a jiných vstupů do zakázky
- v rámci vrcholového řízení přidělených zakázek (staveb) je přímým nadřízeným stavbyvedoucího a jeho čtyři
- řízení a kontrola činnosti přidělených pracovních čet a subdodavatelů na přidělené zakázce (z hlediska kvality, postupu prací, nasazení kapacit, atd.)
- zajišťuje obchodně-výrobní jednání s investorem a subdodavateli
- zpracovává technickou administrativu zakázky s předáním dokončené stavby investorům (včetně finančního uzavření zakázek) a archivaci zakázky
- péče o zákazníka
- zajišťuje nezbytně nutnou administrativu danou v rámci oběhu dokladů (je garantem za faktury přijaté, vydané atd.)
- ve spolupráci s provozním náměstkem, ředitelem střediska a úsekem ekonomiky a financí se podílí na vyhodnocení a zpětné vazbě zakázek
- udržování svých dovedností a znalostí na potřebné úrovni (odborné, manažerské, atd.)
- svým počínáním naplňuje principy firemní kultury
- navrhuje a konzultuje s provozním náměstkem a ředitelem střediska majetek kategorií A,B,C potřebných pro zabezpečení staveb, čet (viz zásady uvedené v Hroším pokynu), hospodárně nakládá se svěřeným majetkem
- uživatelsky pracuje s programy MS Office, KROS atd.
- výkon stavebního dozoru a jiné inženýrské činnosti
- dodržuje hroší principy a vyžaduje od pracovníků stavby základní morální zásady

4. Zodpovědnosti a pravomoci:

1. zodpovídá za kompletní realizaci svěřených zakázek a projektů
2. zodpovídá za stanovení technologického postupu, vytvoření časového harmonogramu a kontrolní a zkušební plán v přípravě staveb
3. zodpovídá za přípravu stavby před jejím zahájením (dopravně inženýrská opatření, jednání se správci inženýrských sítí včetně vytýčení, zajištění materiálových vstupů a mechanizace pro zahájení stavby)
4. zodpovídá za koordinaci jednotlivých etap výstavby včetně nasazení subdodávek
5. zodpovídá za optimální a hospodárné využití kapacit a dobrý stav jemu svěřeného majetku
6. zodpovídá za zpracování technické dokumentace pro potřeby investora i archivaci
7. vrcholově řídí a zodpovídá za veškeré logistické procesy realizovaných zakázek
8. zodpovídá za podklady pro fakturaci na stavbě
9. zodpovídá za kvalitu stavby a splnění termínů
10. zodpovídá za zpracování nezbytně nutné administrativy dané v rámci oběhu dokladů
11. má pravomoc při zajišťování hmotných vstupů na zakázku
12. pravomoc v jednání s investory
13. pravomoc v jednání s dodavateli a subdodavateli jednotlivých zakázek
14. pravomoc k přímému řízení a možnosti ovlivnění nasazení kapacit na zakázce
15. uskutečňuje principy QMS, EMS a BOZP

5. Začlenění do OS (včetně kontroly):

Stavitel je členem týmu pracovníků hospodářského střediska. Uvnitř HS i mezi jednotlivými hospodářskými středisky je kladen důraz na týmovou spolupráci v rámci principu maticové struktury řízení výrobního procesu.

V rámci firemní kultury je důležitým prvkem princip samokontroly a zpětné vazby. V oblasti personální práce je řízen a kontrolován ředitelem HS, v oblasti výroby je řízen a kontrolován provozním náměstkem ředitele HS.

6. Pracovní podmínky:

Kancelářské prostory HS s kancelářskou technikou, možnost využít informační technologie společnosti, mobilní kancelář (buňka), notebook s připojením na internet, mobilní telefon, digitální fotoaparát, automobil.

Odpovědnost za vedení následující administrativy včetně termínového dodržování :

Přípravná dokumentace stavby:

Vedení administrativy v rámci přípravy stavby v souladu s pokyny ISO

- vypracování technologického postupu prací, rozdělení stavby na etapy, určení důležitých uzlových termínů
- vypracování podrobného harmonogramu výstavby
- vypracování kontrolního a zkušební plánu
- výběr dodavatelů (2. poptávková kola – aktualizace nabídek) + objednání materiálů včetně časového naplánování
- smlouvy se subdodavateli (pokud ještě nejsou)

- aktualizace vyjádření správců sítí a zajištění vytýčení sítí
- úřední rozhodnutí (zábory prostranství, uzavírky, dopravní opatření)
- příprava – výroba info tabulí stavby (specifika u staveb pro PK, ŘSD)
- fotodokumentace území před zahájením stavby

Realizační dokumentace stavby:

Vedení administrativy na zahájení a v průběhu stavby s pokyny ISO

- předání staveniště s objednatelem prací
- předání staveniště subdodavatelům
- vedení stavebního deníku – dozor + zápis subdodávek, kontrolních měření a předání částí stavby (zakryté části)
- vyřizování objednávek
- vedení zápisů z kontrolních dní nebo zápisů o změnách v PD
- návrhy dodatků k SoD ve spolupráci s provozním náměstkem
- vyřizování přijatých faktur včetně kontroly ekonomického průběhu stavby (náklady, spotřeba atd.)
- oceňování víceprací v rámci stavby
- zpracování podkladů k fakturám vydaným – fakturace stavby objednateli dle podmínek SOD
- zpracování dokumentace kontrolních zkoušek a revizních zpráv (dohled nad dodržováním a plněním dle KZP u CHT i subdodávek)
- geodetické zaměření stavby, geometrické plány (pokud to objednatel vyžaduje)
- zpracování odpadového hospodářství v rámci zakázky
- fotodokumentace v průběhu stavby
- provedení předpřejímky stavby včetně zápisu (stavba bez vad a nedodělků)

Předávací dokumentace stavby:

Vedení administrativy k předání stavby dle ISO nejlépe bez vad a nedodělků

- předání a převzetí zakázky objednatelem
- zpracování předávací dokumentace objednateli díla
- zpracování předávací dokumentace v rámci ISO k uzavření stavby a archivaci stavby
- určení rozsahu dokumentace k uzavření a archivaci – dle velikosti stavby a významu zjednodušené ISO (návrh)
- protokoly o odstranění vad a nedodělků, protokoly reklamací
- konečná faktura

Spolu s technikem střediska zodpovídá za archivaci zakázky.

TECHNIK PŘÍPRAVY HS 14 - SILNIČNÍ STAVBY

<i>Správce dokumentu:</i>	APO	<i>Platnost:</i>	1.3.2007
<i>Zpracoval:</i>	Lupoměský V.	<i>Schválil:</i>	GŘ - Joska L.

<i>Znalost:</i>	GŘ	NGŘ	PR	ŘHS	NŘHS	ST	SV	T	D	Ř:	EaF	APO	Per	IT	SaM	Log
-----------------	-----------	------------	-----------	------------	-------------	-----------	-----------	----------	----------	-----------	------------	------------	------------	-----------	------------	------------

1. Poslání:

Technik přípravy HS zajišťuje sestavování cenových nabídek a rozpočtů střediska a obhospodařuje technickou legislativu střediska.

2. Osobní předpoklady:

Manažerské dovednosti s důrazem na komunikativnost, organizační schopnosti, flexibilitu. Schopnost týmové práce a akceptace firemní kultury. Schopnost řešit krizové situace. Min. SŠ - technický směr, 5 let praxe, pravidelné přezkoušení odborných znalostí.

3. Činnosti:

1. tvorba rozpočtů a cenových nabídek střediska, spolupráce na nabídkách s ostatními středisky firmy
2. řídí poptávková řízení v rámci rozpočtování a sestavování cenových nabídek
3. vedení, aktualizace a doplňování norem a předpisů – technická legislativa střediska
4. vedení, aktualizace a doplňování atestů, certifikátů a prohlášení o shodě na používané výrobky
5. podílí se na tvorbě referenčních a propagačních materiálů střediska
6. rozděluje došlou poštu a garantuje odchozí poštu střediska
7. spravuje archivované zakázky střediska
8. spolupráce s oddělením Marketingu, sledování poptávkových řízení (centrální adresa, webové stránky zadavatelů, atd.)

4. Zodpovědnosti a pravomoci:

1. zodpovídá za věcnou správnost a kompletnost zpracovaných cenových nabídek
2. spoluzodpovídá za evidenci cenových nabídek střediska v prostředí MIS (marketingový informační systém)
3. spolupracuje s provozním náměstkem na přípravě předpřípravné dokumentace stavby
4. garance za technickou legislativu střediska (normy, TKP, atd.)
5. garance za certifikáty, atesty a prohlášení o shodě
6. pravomoc při výběru zdrojů a metody získávání informací

5. Začlenění do OS:

Přímá podřízenost řediteli střediska a úzká spolupráce s provozním náměstkem střediska a technikem provozu střediska.

Shora namátková prostřednictvím ředitele střediska, po linii prostřednictvím provozního náměstka ředitele HS. Výrazným prvkem je princip samokontroly a zpětné vazby.

6. Pracovní podmínky:

Kancelářské prostory HS s výpočetní a kancelářskou technikou, možnost využít informační technologie společnosti, mobilní telefon, digitální fotoaparát, automobil.

TECHNIK PROVOZU HS 14 - SILNIČNÍ STAVBY

Správce dokumentu:	APO	Platnost:	1.3.2007
Zpracoval:	Lupoměský V.	Schválil:	GŘ - Joska L.

Znalost:	GŘ	NGŘ	PR	ŘHS	NŘHS	ST	SV	T	D	Ř:	EaF	APO	Per	IT	SaM	Log
-----------------	----	-----	----	-----	------	----	----	---	---	----	-----	-----	-----	----	-----	-----

1. Poslání:

Technik provozu HS zajišťuje práce servisní a týlové povahy, které slouží především k efektivní přípravě zakázek střediska a také k bezvadnému fungování vazeb střediska směrem k týlovým útvarům firmy (Marketing, Logistika, IT).

2. Osobní předpoklady:

Manažerské dovednosti s důrazem na komunikativnost, organizační schopnosti, flexibilitu. Schopnost týlové práce a akceptace firemní kultury. Schopnost řešit krizové situace. Min. SŠ - technický směr, 5 let praxe, pravidelné přezkoušení odborných znalostí.

3. Činnosti:

1. spolupráce s oddělením Logistiky, evidence majetku střediska včetně aktualizace seznamů
2. zajišťování inventur majetku střediska
3. správa databáze dodavatelů i odběratelů střediska
4. evidence, případně i zpracování rámcových smluv dodavatelů střediska
5. zajišťování nezbytné legislativy staveb (povolení, uzavírky, dopravní opatření, inženýrské sítě, atd.)
6. tvorba rozpočtů a cenových nabídek střediska, spolupráce na nabídkách s ostatními středisky firmy
7. spolupráce s oddělením Marketingu, sledování poptávkových řízení (centrální adresa, webové stránky zadavatelů, atd.)
8. spolupráce s Personálním oddělením, evidence školení pracovníků střediska (sledování a navrhování termínů školení po dohodě s výrobou)
9. péče o informační systém a HW střediska (spolupráce s oddělením IT)

4. Zodpovědnosti a pravomoci:

7. zodpovídá za věcnou správnost a kompletnost zpracovaných cenových nabídek
8. zodpovídá za správu a aktualizaci databáze dodavatelů střediska včetně rámcových smluv
9. zodpovídá za HW a SW vybavení kanceláří střediska
10. zodpovídá za hladký průběh inventur majetku střediska
11. spoluzodpovídá za evidenci cenových nabídek střediska v prostředí MIS (marketingový informační systém)
12. spolupracuje s provozním náměstkem na přípravě předpřípravné dokumentace stavby
13. v případě požadavků od stavitelů zodpovídá za legislativní část přípravné dokumentace stavby (zajištění úředních rozhodnutí, vyjádření a vytýčení inženýrských sítí, atd.)

- 14. zodpovídá za agendu školení pracovníků střediska
- 15. pravomoc při výběru zdrojů a metody získávání informací

5. Začlenění do OS:

Přímá podřízenost řediteli střediska a úzká spolupráce s provozním náměstkem ředitele, technikem přípravy střediska, staviteli, oddělením Logistiky, Marketingu a IT.

Shora namátková prostřednictvím ředitele střediska, po linii prostřednictvím provozního náměstka ředitele HS. Výrazným prvkem je princip samokontroly a zpětné vazby.

6. Pracovní podmínky:

Kancelářské prostory HS s výpočetní a kancelářskou technikou, možnost využít informační technologie společnosti, mobilní telefon, digitální fotoaparát, automobil.

PROVOZNÍ NÁMĚSTEK ŘEDITELE HS 14 - SILNIČNÍ STAVBY

Správce dokumentu:	APO	Platnost:	1.3.2007
Zpracoval:	Lupoměský V.	Schválil:	GŘ - Joska L.

Znalost:	GŘ	NGŘ	PR	ŘHS	NŘHS	ST	SV	T	D	Ř:	EaF	APO	Per	IT	SaM	Log
-----------------	----	-----	----	-----	------	----	----	---	---	----	-----	-----	-----	----	-----	-----

1. Poslání:

Jde o základní řídicí článek operativního řízení výroby střediska. U některých staveb i vedoucí vrcholového řízení stavby.

2. Osobní předpoklady:

Manažerské dovednosti s důrazem na komunikativnost, organizační schopnosti, flexibilitu. Schopnost týmové práce a akceptace firemní kultury. Schopnost řešit krizové situace. Min. SŠ - technický směr, 7 let praxe, pravidelné přezkoušení odborných znalostí.

Manažerská smlouva

3. Činnosti:

1. přímo řídí výrobu střediska v horizontu operativního řízení
2. spolupodílí se na dlouhodobějším řízení výroby střediska
3. podílí se na tvorbě obchodně-výrobního plánu střediska
4. zadává a rozděluje pracovní náplň stavitelům (zakázky), a to včetně nasazení stavbyvedoucích a pracovních čet na zakázky
5. je garantem předpřípravné dokumentace stavby
6. v případě potřeby spolupracuje se staviteli na přípravě technologií staveb (technologické postupy prací, časový harmonogram, kontrolní a zkušební plán atd.)
7. shromažďuje požadavky od stavbyvedoucích a stavitelů na doplnění pracovních týmů i doplnění či obnovu investic střediska
8. spolupodílí se na výběru i koordinaci strategických subdodávek střediska a nájemních kapacit
9. ve spolupráci se stavitelem, ředitelem střediska a úsekem ekonomiky a financí se podílí na vyhodnocení a zpětné vazbě zakázek
10. jedná s investory o probíhajících a potencionálních zakázkách
11. udržuje příznivé vztahy se stávajícími i potencionálními zákazníky (péče o zákazníka)
12. zastupuje ředitele střediska v jasně stanoveném rozsahu
13. zajišťuje nezbytně nutnou administrativu danou v rámci oběhu dokladů
14. sleduje nové trendy ve svém oboru
15. uskutečňuje principy QMS, EMS a BOZP

4. Zodpovědnosti a pravomoci:

1. zodpovídá za řízení provozu v horizontu operativního řízení (kvartální a pololetní výrobní plány)
2. komunikace směrem ke stavitelům a stavbyvedoucím (výrobní plán střediska, plán nasazení na zakázky)
3. garance akceschopnosti a vybavenosti čet
4. garance kvality staveb
5. zodpovídá za přípravu a kompletnost předpřípravné dokumentace stavby a její včasné předání staviteli zakázky
6. pravomoc vytvářet smluvní vztahy s partnery střediska –smlouvy o dílo

5. Začlenění do OS

Je přímo podřízen řediteli hospodářského střediska. Řídí provozní činnost stavitelů, úzce spolupracuje s technickými pracovníky střediska (technik provozu a technik přípravy). Komunikuje se stavbyvedoucími z hlediska zajištění jejich provozní kapacity a vybavení.

Namátkově kontrolován ředitelem střediska, zdola pak staviteli. Výrazným prvkem je princip samokontroly a zpětné vazby.

6. Pracovní podmínky:

Kancelářské prostory HS s kancelářskou technikou, možnost využít informační technologie společnosti, notebook s připojením na internet, mobilní telefon, digitální fotoaparát, automobil.

Odpovědnost za vedení následující administrativy včetně termínového dodržování :

Předpřípravná dokumentace stavby:

Vedení administrativy v rámci předpřípravy stavby v souladu s pokyny ISO

- příkaz k realizaci stavby
 - přidělení zakázkového čísla stavby
 - smlouva o dílo s objednatelem
 - projektová dokumentace stavby + veškeré známé změny či informace o případných změnách
 - cenová kalkulace stavby (nabídkové a smluvní rozpočty)
 - stavební povolení + jiná úřední rozhodnutí (pokud jsou)
 - dokladová část pokud není součástí PD (inženýrské sítě, pozemky, vyjádření ke stavbě, apod.)
 - nabídková řízení - dodavatelé materiálů a subdodavatelé (pokud nejsou součástí nabídky)
- smlouvy s vybranými subdodavateli (dle časové dostupnosti stavitele)

ŘEDITEL HS 14 - SILNIČNÍ STAVBY

Správce dokumentu:	APO	Platnost:	1.3.2007
Zpracoval:	Lupoměský V.	Schválil:	GŘ - Joska L.

Znalost:	GŘ	NGŘ	PR	ŘHS	NŘHS	ST	SV	T	D	Ř:	EaF	APO	Per	IT	SaM	Log
-----------------	----	-----	----	-----	------	----	----	---	---	----	-----	-----	-----	----	-----	-----

1. Poslání:

Vrcholový manažer HS. Zajišťuje prosperitu hospodářského střediska v souladu s principy firemní kultury. Vede a řídí středisko, odpovídá za jeho chod. Svým dílem se podílí na profitu celé společnosti.

2. Osobní a kvalifikační předpoklady:

Manažerské dovednosti s důrazem na komunikativnost, organizační schopnosti, flexibilitu. Schopnost týmové práce a akceptace firemní kultury. Schopnost řešit krizové situace. VŠ – technický směr, 10 let praxe, pravidelné přezkoušení odborných znalostí.

Manažerská smlouva

3. Činnosti:

1. vytváří obchodně – výrobní plán společně s provozním náměstkem střediska, úsekem marketingu, GŘ a obchodně výrobním ředitelem
2. na základě obchodně – výrobního plánu stanovuje, udržuje a přizpůsobuje obchodní a cenovou politiku střediska
3. koordinuje obchodní a výrobní činnosti s ostatními středisky firmy
4. vrcholově řídí procesy nabídek střediska
5. jedná s investory o probíhajících a potencionálních zakázkách
6. vytváří smluvní vztahy s partnery střediska
7. řídí obchody s dodavateli komodit a subdodavateli střediska, případně spolupracuje s oddělením logistiky
8. udržuje příznivé vztahy se stávajícími i potencionálními zákazníky (péče o zákazníka)
9. na základě obchodně – výrobního plánu sestavuje s ekonomickým oddělením operativní plán výroby
10. stanovuje finanční plán střediska a kontroluje jeho naplňování
11. vrcholově dohlíží nad reklamačním řízením
12. sleduje nové trendy ve svém oboru
13. podílí se na přijímání nových pracovníků a odvolávání stávajících (ve spolupráci s personálním oddělením)
14. hodnotí a motivuje své podřízené
15. zajišťuje tok informací uvnitř střediska a mezi středisky
16. uskutečňuje principy a zásady QMS, BOZP a EMS
17. zajišťuje nezbytně nutnou administrativu danou v rámci oběhu dokladů
18. vyhledává nové zákazníky střediska a firmy

4. Zodpovědnosti a pravomoci:

1. vrcholová zodpovědnost za výrobní, obchodní, ekonomickou a personální činnost střediska

2. v rámci Výkonné rady zodpovídá za strategii, technický rozvoj a prosperitu celého střediska
3. zodpovídá za řízení investic střediska
4. zodpovídá za navrhování obchodní politiky střediska – stanovování nabídkových cen do procesu nabídek
5. zodpovídá za svěřený majetek v rámci celého střediska
6. zodpovídá za hodnocení a motivaci podřízených pracovníků střediska
7. zodpovídá za zpracování nezbytně nutné administrativy dané v rámci oběhu dokladů
8. pravomoc rozhodovat o přijímání nových pracovníků a odvolávání stávajících
9. pravomoc vytvářet smluvní vztahy s partnery střediska –smlouvy o dílo

5. Začlenění do OS (včetně kontroly):

Ředitel hospodářského střediska je členem týmu pracovníků HS. Uvnitř HS i mezi jednotlivými hospodářskými středisky je kladen důraz na týmovou spolupráci v rámci principu maticové struktury řízení výrobního procesu (viz OŘ).

Ředitel HS je podřízený generálnímu řediteli. V rovině obchodně – výrobní koordinuje svoji činnost provozním náměstkem střediska a s náměstkem GŘ pro obchod a výrobu. Je členem Výkonné rady (viz OŘ). Je přímo nadřízený provoznímu náměstkovi, technikům, stavitelům a stavbyvedoucím svého úseku.

V oblasti strategicko – obchodní je kontrolován GŘ, v oblasti provozně – výrobní náměstkem GŘ pro obchod a výrobu. Výrazným prvkem je princip samokontroly a zpětné vazby.

6. Pracovní podmínky:

Kancelářské prostory HS s kancelářskou technikou, možnost využít informační technologie společnosti, notebook s připojením na internet, mobilní telefon, digitální fotoaparát, automobil.

Základní organizační schema Chládek a Tintěra, Pardubice a. s.

