

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Činnosti projektového manažera ve stavebnictví

Bc. Kateřina Dušková

Diplomová práce
2014

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Dušková**
Osobní číslo: **E11475**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Činnosti projektového manažera ve stavebnictví**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Aplikace projektového managementu a činnosti projektového manažera ve stavebnictví na konkrétním stavebním díle s přihlednutím k dosažení potřebné kvality díla.

Zásady:

- Teoretická východiska diplomové práce.
- Vymezení osobnosti projektového manažera.
- Představení zadaného projektu.
- Činnosti manažera na konkrétním projektu.
- Shrnutí a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ČAKRT, M.,: Typologie osobnosti pro manažery, 1. vydání, Praha: Management Press, 1996 ISBN 80-85943-12-3

KAMP, D.,: Manažer 21. století, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 2000 ISBN 80-247-0005-0

NEWTON, R.,: The Project Manager, London: Pearson Education Limited, 2005 ISBN 1405871938

ROSENAU, MILTON D.,: Řízení projektů, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000 ISBN 80-7226-218-1


Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek za úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním přístupem své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 15.4.2014

Bc. Kateřina Dušková

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda srdečně poděkovala panu doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi, CSc. vedoucímu diplomové práce, za příležitost psát diplomovou práci na tak zajímavé téma, za odbornou pomoc, za ochotu, cenné rady, trpělivost a za obětavost po celou dobu zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Tato práce se zabývá naplánováním a výstavbou skladového prostoru společnosti ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o.. Představuje projektový management, jeho členy a detailně popisuje příslušné manažerské činnosti, které s výstavbou skladového prostoru souvisejí. Součástí diplomové práce je i SWOT analýza a finanční vyhodnocení celého projektu.

KLÍČOVÁ SLOVA

projektový management, projektový manager, projekt, stavebnictví, skladový prostor

TITLE

Activities of project manager in civil engineering

ANNOTATION

This thesis deals with scheduling and consequent realization of ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. company's warehouse. It introduces project management, project manager and in depth describes all management activities related to the construction of warehouse. That includes SWOT analysis and financial evaluation of the project.

KEYWORDS

project management, project manager, project, civil engineering, warehouse

OBSAH

ÚVOD	12
1 ÚVOD DO PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	14
1.1.1 Projektový management	14
1.1.2 Výhody a nevýhody projektového řízení.....	15
1.1.3 Základní elementy	16
1.1.4 Projektové zásady.....	17
1.1.5 Techniky a nástroje	18
1.1.6 Princip úspěšnosti.....	19
1.1.7 Organizační struktury	19
1.2 Projekt.....	22
1.2.1 Životní cyklus projektu	23
1.2.2 Zdroje projektu.....	24
2 PROJEKTOVÝ MANAŽER.....	25
2.1 Manažer	25
2.1.1 Vlastnosti manažera	25
2.1.2 Osobnost projektového manažera.....	26
2.1.3 Manažerské dovednosti jejich rozvoj	26
2.1.4 Vlastnosti úspěšného manažera.....	27
2.1.5 Manažerské role	28
2.1.6 Styl manažerské práce	29
2.1.7 Základní činnosti projektového manažera.....	30
2.1.8 Zodpovědnost manažera.....	31
3 HISTORIE A PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ASSA ABLOY CZECH & SLOVAKIA S.R.O.....	32
3.1 Historie společnosti	32
3.2 Představení společnosti a životní prostředí.....	32
4 PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU	34
5 ČINNOSTI MANAŽERA NA KONKRÉTNÍM PROJEKTU.....	35
5.1 Stavební záměr – strategické rozhodnutí.....	35

5.2	Časový harmonogram, odhadované náklady	36
5.3	Výběr staveniště (územní plán).....	36
5.4	Výběr dodavatele projektové dokumentace.....	38
5.5	Vliv stavby na životní prostředí, závazná stanoviska orgánů státní zprávy	39
5.6	Územní řízení.....	41
5.7	Výkup pozemků.....	42
5.8	Stavební řízení	43
5.9	Úvěr, dotace	44
5.10	Výběr dodavatele stavby.....	46
5.11	Smlouva o zhotovení stavby	47
5.12	Časový harmonogram výstavby.....	48
5.13	Fáze výstavby ve vazbě na uvolňování finančních prostředků zhotoviteli.....	49
5.14	Technický dozor investora.....	50
5.15	Koordinátor bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci na staveništi	51
5.16	Předání staveniště.....	52
5.17	Průběh výstavby	53
5.18	Kontrolní prohlídky stavby, kontrolní dny	54
5.19	Montáž technologie	55
5.20	Komplexní zkoušky	55
5.21	Předání a převzetí díla	56
5.22	Zkušební provoz.....	57
5.23	Kolaudace stavby	57
5.24	Zápis do evidence katastru nemovitostí	58
5.25	Závěrečné vyhodnocení	59
5.26	Záruka, reklamace	59

6	SWOT ANALÝZA PROJEKTU.....	61
7	FINANČNÍ VYHODNOCENÍ PROJEKTU	63
8	SHRNUTÍ.....	65
9	ZÁVĚR.....	67
	POUŽITÁ LITERATURA	68
	SEZNAM PŘÍLOH	71

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled financování skladového prostoru	46
Tabulka 2: Konkrétní vymezení	63

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Projektový management a management projektu	14
Obrázek 2: Útvarová organizační struktura	21
Obrázek 3: Projektová organizační struktura	21
Obrázek 4: Maticová organizační struktura	22
Obrázek 5: Vlastnosti projektového manažera	26

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vyhodnocení SWOT analýzy	62
--	----

SEZNAM ZKRATEK

ČSOB	Československá obchodní banka, a. s.
IPB	Investiční a poštovní banka
ČR	Česká Republika
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Právnícká osoba
OŽP	Odbor životního prostředí
EIA	Posuzování vlivu stavby na životní prostředí

ÚVOD

V dnešní době, která je plná zvrátů, vražedné konkurence, moderní technologie, programů, prostředí, existují projekty, které se díky rychle rozvíjející se době neustále mění. Klasické metody jdou stranou a nastupují na řadu moderní přístupy v podobě řízení projektů – projektového managementu, který lze uplatnit všude tam, kde se implementuje změna. Každý z nás řídí svůj vlastní projekt, buď z potřeb organizace nebo jeho projekt vzniká přirozenou cestou.

Projektový management není pojmem novým, existuje tak dlouho jak lidstvo samo. Nejstarší zmínka je spojována se stavbou egyptských pyramid. Do projektového managementu může spadat ale i hledání a sběr obživy, či obydlí a tepla. Moderní pojetí projektů sahá do dob průmyslové revoluce. Klíčovou osobou a za otce managementu je považován Frederick Taylor, který vydal publikaci *Principles of Scientific Management* a pojem projektový management ustálil.

Projektový management označuje plánování, vypracování, řízení a koordinaci projektů. Díky těmto činnostem je možné zabezpečit vytyčený cíl. Nebylo by, ale možné, zajistit požadovaný cíl bez projektového manažera, který stojí na vrcholku celého řízení. Manažer je zodpovědný za dosahování cílů s využitím spolupracovníků a poskytnutých zdrojů. Pro úspěšnost projektů nestačí, aby byl vhodně nastaven cíl, nestačí zdroje, ať už lidské, materiálové nebo finanční, jsou hlavně důležité vlastnosti, znalosti a zkušenosti projektového manažera, které jsou buď vrozené nebo získané.

Projekty spojené s výstavbou, stavbou jsou často nazývány projekty investičními. Pod investiční projekty spadá vše co souvisí se stavbou a na co se vztahuje stavební zákon. Investiční projekty, ale nutně nesouvisí jenom s výstavbou, investuje se i do výzkumu, vzdělání a do cenných papírů.

Tato diplomová práce se zabývá výstavbou skladového prostoru. Skladování je jedním z nejdůležitějších článků v logistickém řetězci a distribuci. Jakékoliv držení zásob vyžaduje skladování. Množství uloženého materiálu ovlivňuje především náklady, které jsou se skladováním spojovány. Čím více je zásob, tím větší náklady vznikají. Pro firmy je důležité, aby nedocházelo k neefektivnímu využívání prostorů a aby nenastalo zbytečné manipulování se zásobami.

První část diplomové práce je zaměřena na představení a charakterizování pojmu projektový management, kde se zaměříme na výhody, nevýhody, techniky, projektové zásady a organizační struktury. V další části se zabýváme projektovým manažerem. Jaké činnosti do jeho kompetence spadají, dále jeho osobností, dovednostmi, jaké vlastnosti by měl mít, aby byl úspěšný, za co zodpovídá a uvedeme si i nástroje, které ovlivňují manažera. Historie, představení a životní prostředí společnosti ASSA ABLOY Czech & Slovakia, která rozšiřuje svoje skladové prostory, jsou popsány v další kapitole. Další část je věnována přesnému popisu činností projektového manažera ve stavebnictví. Do této kapitoly spadá popis těchto činností: hrubý časový harmonogram, místo, projektový plán, posuzování vlivu stavby na životní prostředí, stavební povolení, realizace, stavební dozor, předání a převzetí skladového prostoru, kolaudace, záruční lhůta a případná reklamace, rozpočet, dotace, zápis do katastru nemovitostí, fáze výstavby, zkušební provoz, úzlové body a na závěr si uvedeme SWOT analýzu k danému projektu.

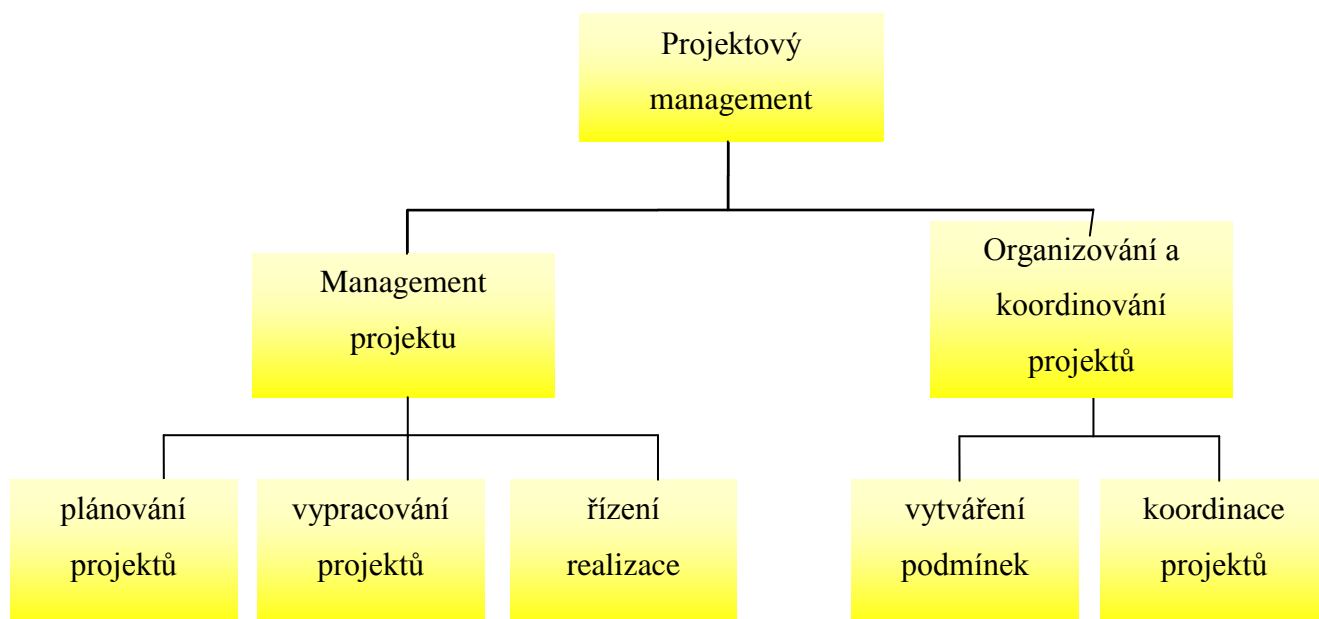
Práce je zaměřena na konkrétní investiční akci společnosti ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o.. Cílem diplomové práce je aplikace zásad projektového managementu na této akci včetně detailního popisu příslušných manažerských činností v projektu. Součástí diplomové práce je i SWOT analýza a finanční vyhodnocení celého projektu.

1 ÚVOD DO PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

Aby bylo možné lépe pochopit projektové řízení je nutné si představit základní terminologii.

1.1.1 Projektový management

Projektový management je poměrně mladým oborem. Tento obor se začal rozvíjet až po druhé světové válce. Avšak i v dávné minulosti probíhala řada akcí, které měly charakter projektového řízení. Ovšem oproti současné době bylo několik velkých rozdílů. Dřívější doba byla pomalá, což se o dnešní době říct nedá. Současnost je jiná, rychlá, vzájemně provázaná a dynamická. Klíčovou osobou v projektovém řízení je Frederick Taylor, který je považován za otce managementu, zejména díky své vydané publikaci. Od té doby se pojem projektové řízení ustálil. Projektový management všeobecně představuje disciplínu zahrnující plánování, organizování a řízení (planning, organizing and managing), která směřuje k úspěšnému zvládnutí a dosažení plánovaných specifických cílů.



Obrázek 1: Projektový management a management projektu

Zdroj: NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0

Definice dle A. Maatyové: „...projektový management vychází z managementu (tj. vedení, řízení), který lze definovat jako proces řízení zabývající se koordinací zdrojů za účelem dosažení stanoveného cíle.“^{1 1}

¹ MAATYLOVÁ, Alena. *Projektový management* [online]. Praha. [cit 2014-03-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.verejna-politika.cz/index.php-option=com.projektovymagement.pdf>>.

H. Kerzner, americký ekonom zabývající se problematikou projektového managementu, definuje projektový management jako: „souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických záměrů.“²

Dle Svozilové je řízení projektů „krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů.“³

Podle V. Němce je nutné rozlišovat pojmy management projektu a projektový management. Management projektu představuje metodiku plánování, tvorby a následnou realizaci. Zatímco pod druhým pojmem jsou skryty manažerské činnosti specifické v tom, že se jedná o neopakovatelný proces vyžadující ojedinělý přístup.

Projektový management je disciplína zahrnující plánování, organizování a řízení (planning, organizing and managing), která směřuje k úspěšnému zvládnutí a dosažení plánovaných specifických cílů.

1.1.2 Výhody a nevýhody projektového řízení

Výhody:

- každá činnost projektu má přiřazenou odpovědnost
- dané přiřazení odpovědnosti snižuje potřebu dohledu ze strany zadavatele projektu
- na základě přesných požadavků lze určit cíle projektu
- vymezené časové a finanční podmínky realizace projektu (rozpočtové omezení)
- zdroje, které zbydou z předchozího projektu jsou uvolněny na jiné projekty
- zapojení všech členů projektového týmu do plánovacích procesů umožňuje posilovat spoluúčast
- projektové řízení přináší řadu informací, které mohou být využity pro další projekty
- zvýšení jistoty v dosahování cílů (snížení rizika neúspěchu při dosahování cílů)
- snížení nákladů na firemní akce
- zkrácení termínů firemních akcí

² KERZNER, Harold. *Project management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. 1. vydání. New York: John. Wiley & Sons, 2009. 1121 s. ISBN 978-0-470-27870-3

³ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 353 s. ISBN 978-80-247-3611-2

- úsporu vynaložené námahy
- možnost lepšího dorozumění se západními firmami
- příležitost podílet se na zahraničních zakázkách a projektech
- zpřístupnění zahraničních půjček
- připravit firmu na certifikaci z hlediska aplikace projektového řízení

Nevýhody:

- změna požadavků ze strany zákazníků vyjádřené až v průběhu realizace
- působení endogenních vlivů (těžko ovlivnitelných)
- změna v organizační struktuře, která může nastat v průběhu realizace projektu
- změny v technologii
- změny v legislativě
- časové zpoždění (prodleva mezi plánováním, oceňováním a vlastní realizací)⁴

1.1.3 Základní elementy

Základními elementy projektového managementu jsou:

- předmět projektu,
- čas,
- náklady,
- zdroje,
- míra neurčitosti a rizika,
- kvalita realizovaných výstupů.⁵

Elementy můžeme rozdělit do tří následujících skupin:

Oblast technických kompetencí – tato oblast slouží k popisu zásadních elementů kompetencí projektového řízení. Do této oblasti náleží obsah projektového řízení, který se někdy označuje jako tzv. „pevné elementy“.

Oblast behaviorálních kompetencí – tato oblast slouží k popisu elementů personálního

⁴Upraveno podle: SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 353 s. ISBN 978-80-247-3611-2 (19str)

⁵PAKOSTA, J. *Obecné principy řízení projektů* [online]. Pardubice. 2007 [cit 2014-03-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.ccvj.cz/UserFiles/File/euprolek/M4/obecne-principy-rizeni-projektu-cast-1-studijni-text.pdf?PHPSESSID=b2fd91af92c696b06f67c34a36e5becd>>.

projektového řízení. Do této oblasti náleží přístupy a dovednosti projektového manažera.

Oblast kontextových kompetencí – tato oblast slouží k popisu elementů kompetencí projektového řízení, které se vztahují ke kontextu projektu. Do této oblasti patří kompetence projektového manažera při řízení organizací s liniovým řízením a jeho schopnost fungovat v organizaci zaměřené na projekt.

1.1.4 Projektové zásady

Při realizaci projektu je důležité řídit se zásadami, které vycházejí z dlouhodobých zkušeností projektantů. Lze formulovat pět základních zásad, které by měly být respektovány a dodržovány během celého projektu.

1. Klást si relevantní otázky.

Během celého projektu je důležité si odpovídat na řadu otázek, např.:

- jakého cíle chceme dosáhnout?
- proč musíme daného cíle dosáhnout?
- je tento cíl reálný?
- jaká je moje úloha?
- je tento postup efektivní?
- je finanční rozpočet dostatečný?

2. Nikdy nic jenom nepředpokládat, vše si dostatečně ověřit

Při realizaci projektu je nezbytně nutné, aby si manažer všechno ověřoval. Úvahy typu „nepředpokládal jsem“ nebo „myslel jsem“ by měly být tabu.

3. Mít neustále na mysli otázku, co je účelem projektu

Je potřeba si neustále pokládat otázku „proč“ a tím prověřovat efektivnost, účelnost, zdroje a specifické podmínky. Mnohdy, při pokládání otázky, lze zjistit, že se plánují nepotřebné činnosti a nebo to, že některé činnosti jdou řešit i jiným, efektivnějším způsobem.

4. Identifikovat vnitřní a vnější účinky projektu

Podstatou této zásady je informovat včas manažery o důsledcích realizace projektu, o všech významných vlivech, potřebách a o změnách v projektu. Díky správné komunikaci lze předejít možným konfliktům a dalším problémům při realizaci projektu.

5. Schvalovat jednotlivé fáze projektu

Během jednotlivých fází projektu by měl manažer projektu prověřovat výchozí podmínky a protokolárním způsobem potvrzovat ukončení každé fáze. Tento způsob zabraňuje možným pozdějším konfliktům a nedorozuměním.⁶

1.1.5 Techniky a nástroje

Hlavním a nejdůležitějším nástrojem pro řízení a plánování projektů je takzvaná síťová analýza. Metoda síťové analýzy je skupina analytických metod, která se používá v případech, kdy je potřeba analyzovat nebo i optimalizovat síť propojených prvků, které se v dané době mají vyřešit. Síťová metoda používá síťový graf, což je grafické zobrazení projektu ve formě grafu vycházející z Teorie grafů. Konkrétní metody jsou CPM (Critical Path Method), PERT (Program Evaluation and Review Technique), MPM (Metra Potential Method) a metodu založenou na omezení kritického řetězce (Critical Chain). Pro plánování projektů se často používá metoda logického rámce (Logical Frame Method) a technika řízení podle cílů MBO (Management by Objectives). Ganttovy diagramy se využívají k prezentaci časového průběhu činností projektů. Ke zjištění možných překážek se projektu se aplikují vybrané postupy pro analýzu rizik (Risk Engineering). CSFA (Critical Success Factor Analysis) a technika Ishikawových diagramů se používá pro zjištění podpory úspěšnosti projektu. Vyhodnocení stavu projektu a k sestavení predikce a jejich vývoje se používá metoda analýzy dosažené hodnoty (Earned Value Analysis) nebo metoda SSD grafů. K nákladovému controllingu a ke snížení nákladů na projekty se používají různé modifikace analýzy (Value Analysis). Pro úspěšné zvládnutí týmové práce a pro správné řešení problémů se využívají různé formy porad.

Uvedené metody jsou v dnešní době podporovány počítačovými programy, se snadnou obsluhou a s rozsáhlými možnostmi grafických výstupů pro potřeby projektového manažera, týmu a dalších účastníků prací na projektu.

Mimo síťovou analýzu projektové řízení využívá i další řadu metody systémové a operační analýzy: metody pro podporu rozhodování, počítačová simulace projektů, procesní modelování a další.

⁶ PAKOSTA, J. *Obecné principy řízení projektů* [online]. Pardubice. 2007 [cit 2014-01-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.ccvj.cz/UserFiles/File/euprolek/M4/obecne-principy-rizeni-projektu-cast-1-studijni-text.pdf?PHPSESSID=b2fd91af92c696b06f67c34a36e5becd>>. str. 28

1.1.6 Princip úspěšnosti

Při řešení komplexních a rozsáhlých projektů se předpokládá dosažení určitého stupně úspěšnosti. Každé rozhodnutí je však hlavně doménou člověka. Existuje několik principů úspěšnosti projektu, které definoval profesor Technické univerzity Stern Lichtenberg.

1. *princip exaktnosti* – popsat nejisté kvantify pomoci osvědčených stochastických metod. Ne však u každého projektu je vhodné složité stochastické metody používat, často stačí odhad typu minimum a maximum.
2. *princip objektivnosti* – je nezbytně nutné do plánů a do kalkulací zahrnout jak subjektivní tak objektivní faktory. Objektivní faktory mají své místo při řešení jakéhokoli problému, ale bez určité míry rizika spojené se subjektivními odhady nemá projektové řízení naději na úspěch.
3. *princip podstatného* – nejprve je důležité zaměřit se pouze na věci podstatné a po jejich zhodnocení se věnovat věcem méně důležitým. Manažeři mají tendenci považovat za podstatné faktory pouze tvrdé fyzické faktory.
4. *princip míry podrobnosti* – věnovat se podrobnostem pokud to zlepšuje plán nebo pokud to slouží jinému důležitým cílům. Provádět dekompozici problému do co možných nejmenších částí, které ještě stojí za efektivní řešení.
5. *princip podkladů* – ujasnit si pozici a celkové výsledky a až potom řešit podrobné informace. Manažer musí vědět jaké informace a podklady jsou pro něj podstatné a nenechat se zahltnout nepodstatnými informacemi, proto projektanti využívají tzv. systémy na podporu rozhodování, které přinášejí nezbytné informace v potřebném čase a kvalitě.
6. *princip jednoduchosti* – musí zde dominovat snaha o co možná nejjednodušší zvládnutí projektových úkolů. Prosazuje se tedy dělat všechno jednoduše a srozumitelně. Zbytečná složitost může projektu jenom uškodit.

1.1.7 Organizační struktury

Základními prvky struktury organizace jsou pracovní místa a jejich vzájemné vztahy. Všechny pracovní role jsou dány svými pravomocemi, činnostmi, vymezují určité cíle a jsou zpravidla doplněny o rozhodující požadavky kladené na pracovníky, které se jimi budou zabývat. Jejich vztahy se především odvíjejí od pravomocí, odpovědnosti a vztahů s nadřízenými a způsoby, kterými je práce koordinována.

Organizační struktury se dělí do tří základních kategorií, a to do funkční, projektové a maticové. Výběr konkrétní skupiny zaleží na mnoha faktorech, mezi které se řadí např.:

- struktura a rozsah projektu,
- míra ochoty a schopnosti spolupráce účastníků projektu,
- míra institucionalizace projektového řízení
- způsob zapojení organizační struktury
- způsob zapojení účastníků projektu
- informační systém
- právní, ekonomická omezení

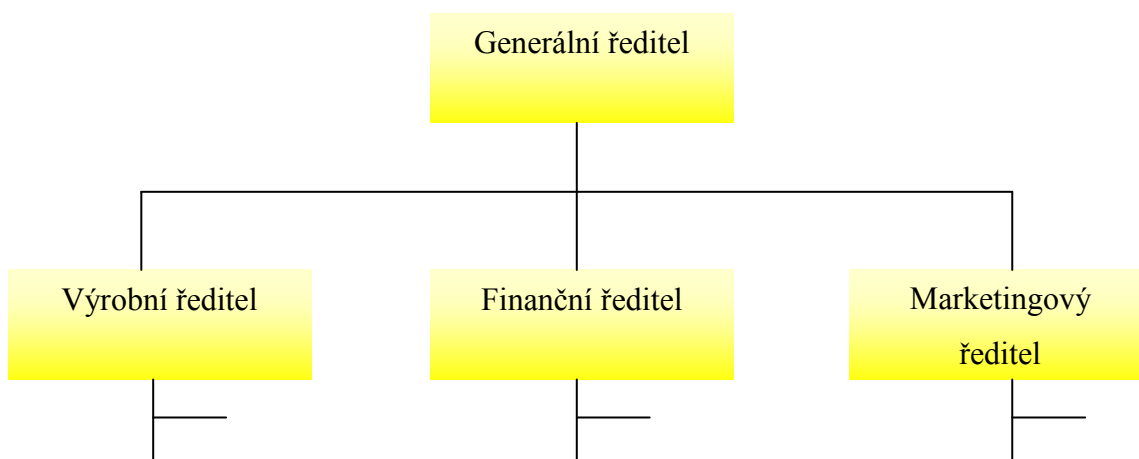
K definování organizační struktury se přistupuje z více pohledů, může to být pohled :

- shora dolů
- zdola nahoru

Základní organizační struktury dělíme na útvárovou, projektovou a maticovou.

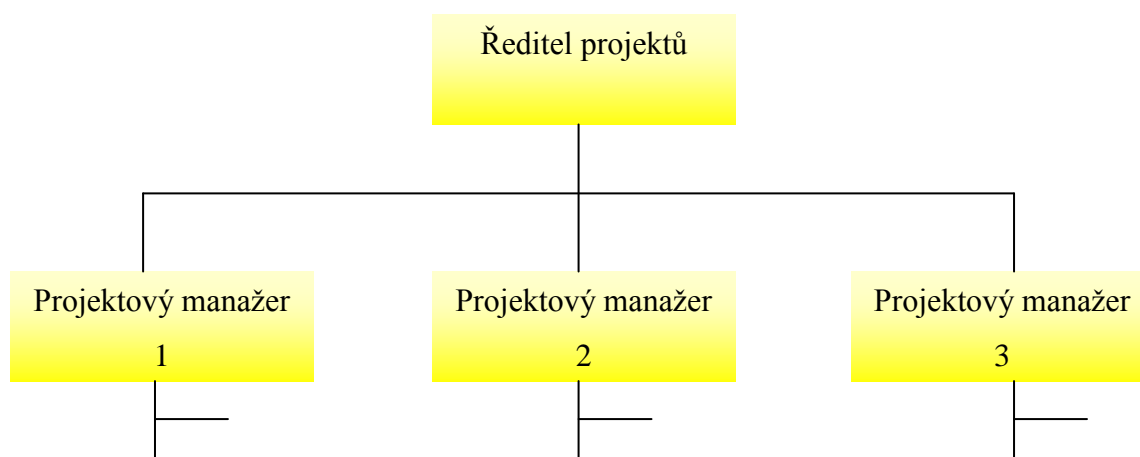
Útvárová organizační struktura

Představuje tradiční organizační strukturu rozdělenou do útvarů podle jednotlivých funkcí. Specialisté jsou rozděleni do odborných útvarů (oddělení, jednotek, skupin) podle profesního zaměření, což podporuje výměnu zkušeností a poznatků. V případě realizace projektů je očekávána dobrá komunikace mezi jednotlivými členy týmu. Nejvyššímu (generálnímu řediteli) jsou podřízeny všechny skupiny, ať už výrobnímu, finančnímu nebo marketingovému řediteli. Tuto strukturu má většina vysokých škol a je vhodná pro nepřiliš časté realizace menších projektů. Jestliže jednotlivé projekty přesahují funkční útvary, nastává problém s koordinací, protože neexistuje jediný odpovědný koordinátor.



Projektová organizační struktura

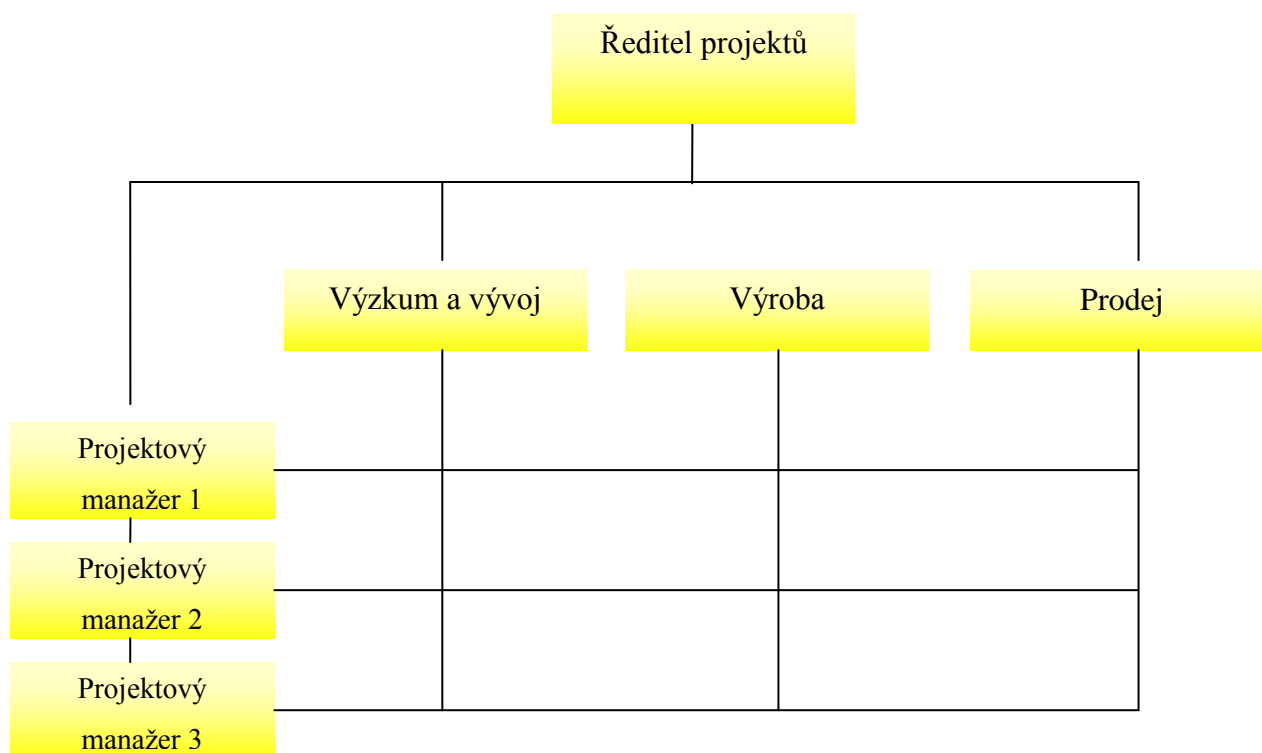
Tato struktura je velmi podobná předchozí organizační struktuře. Daná struktura je plně podřízena cílům jednotlivých projektů. Vytváří se z funkční struktury, pokud organizační forma neumožňuje projektových potřeb. Pro projekt je vymezena tzv. liniová pravomoc, je stanoveno jediné řídicí centrum projektu. Celá struktura podléhá projektovému řediteli a namísto podřízených ředitelů podléhají projektovému řediteli jednotliví projektoví manažeři. Tato organizační struktura je vhodná pro rozsáhlejší a časově náročnější projekty. Velkou nevýhodou této struktury je velké množství pracovníků, jejich přemísťování a následné ztracení pozice.



Obrázek 3: Projektová organizační struktura

Maticová organizační struktura

Maticová struktura představuje kombinaci funkční a projektové organizační struktury. Daná struktura může být silná, slabá nebo vyvážená, a to podle množství kontroly či pravomoci příslušných projektových manažerů. Vyžaduje společné disponibilní lidské zdroje. Zaměstnanci jsou v ní často podřízeni současně funkčnímu manažerovi i jednomu nebo více projektovým manažerům. Je vhodná pro projektové firmy s velkou četností nových projektů. Výhodou je efektivní využití lidí, pružné reagování a schopnost rychle měnit podmínky. Za silnou nevýhodu se považují vyšší náklady a horší komunikace.



Obrázek 4: Maticová organizační struktura

Zdroj: Vlastní tvorba

Špatné zvolení organizační struktury může vést k problémům s komunikací mezi členy projektového týmu a tím ohrožit celý projekt a jeho úspěšnost.

1.2 Projekt

Klíčovým prvkem projektového managementu je projekt. Setkáváme se s ním v mnoha různých oborech, má svá pravidla a specifika. Jednotná definice pojmu projekt neexistuje, ale přední odborníci se shodují v tom, že projekt je řízený proces, který má svůj začátek a konec.

Projekty mají trojrozměrný cíl, jsou jedinečné, zahrnují zdroje a realizují se v rámci organizace.⁷

Všeobecně je však projekt vymezen:

- jasně stanovenými konkrétními cíli,
- definovanou strategií vedoucí k dosažení stanovených cílů,
- stanovenými termíny zahájení a ukončení,
- omezenými zdroji a náklady,

⁷ ROSENAU D, Milton. *Řízení projektů*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1

- specifikací přínosů jeho realizace – konkurenční výhoda, zvýšení zisku, zavedení moderní technologie, ekologické aspekty apod.⁸

Definice projektu dle Svozilové je: „...určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětu, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytýčených cílů...“⁹

Dle Mintzera je projekt: „...plán, návrh či schéma, které vyžaduje koordinované úsilí pro specifikovaný úsek času. Zahrnuje úlohy, které jsou vykonávány skupinou lidí, případně jednotlivci.“¹⁰

Vzhledem k tomu, že projekt je neopakovatelný a jedinečný, nese v sobě určitá rizika a prvky neurčitosti. Do rizik spadá např. časový harmonogram, finanční náklady a kvalita apod., tyto proměnné vedou k dosažení cíle, proto je nutné, aby se s nimi každý projektový manažer uměl vypořádat.

1.2.1 Životní cyklus projektu

Jak už bylo zmíněno každý projekt má svůj začátek a konec, mezi těmito dvěma body probíhá několik fází, rozdělení projektu do těchto fází nápomáhá k lepší kontrole a koordinaci. Postup k další k fázi nemůže být povolen, aniž by byla ukončena fáze předchozí. Vzhledem k jedinečnosti projektu nemůžou být fáze jednotlivě ustáleny a mohou se lišit v různých oborech.¹¹

Všeobecné fáze se rozlišují:

- *Koncepční fáze* – vytvoření popisu projektu a jeho cíle, hrubého rámcového plánu, předběžného rozpisu nákladů, přehledu očekávaných výstupů, definice rozsahu projektu atd.

⁸Upraveno podle: DOLANSKÝ, Václav, MĚKOTA, Vladimír, NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 1996. 80 s. ISBN 80-7169-287-5

⁹Upraveno podle: SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 353 s. ISBN 978-80-247-3611-2

¹⁰MINTZER, Ritch. *Project Management Book*. 1. vydání. Avon, Mass: Adams Media Corporation. 1997. 304 s. ISBN 97-8158-0625-838

¹¹SCHWABLE, Kathy. *Řízení projektů v IT*. 1. vydání. Praha: Computer Press. 2011. 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4

- *Vývojová fáze* – vytvoření projektového týmu, podrobnějšího plánu, přesnějšího odhadů nákladů, rozpisu prací apod.
- *Implementační fáze* – definitivní odhad nákladů, skutečný rozpis prací.
- *Ukončovací fáze* – dokončení díla, ponaučení a převzetí díla zákazníkem.

1.2.2 Zdroje projektu

Zdroje jsou nedílnou součástí, bez kterých by projekt nemohl být uskutečněn. Rozdělujeme je na materiální (například finance) a lidské. Lidské zdroje patří často k nejcennějším v organizaci, ale nejtěžším svoji povahou k řízení, za jejich správné využití a organizování zodpovídá projektový manažer.

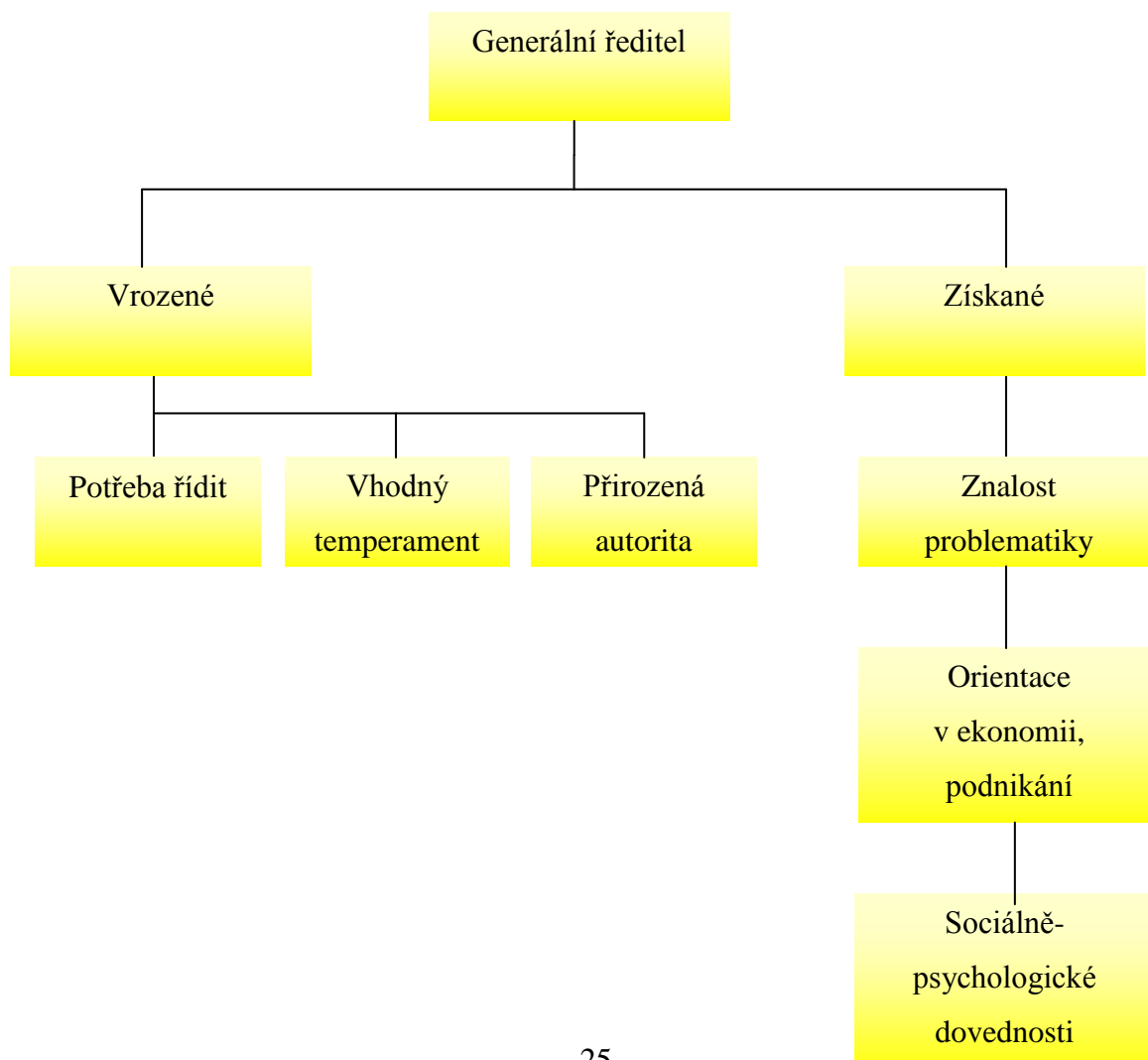
2 PROJEKTOVÝ MANAŽER

2.1 Manažer

Manažer je vedoucí pracovník, který je zodpovědný za splnění předem stanoveného cíle. Aby danou činnost vykonával správně, musí mít vhodné povahové rysy, znalosti, široké dovednosti a musí umět vést ostatní.

2.1.1 Vlastnosti manažera

Osobnost manažera je vždy spojením biologických, psychologických a sociálních aspektů každého člověka, která se vždy projevuje jako celek. Každý jedinec je manažer, protože řídí svůj život. Člověk, který je vhodný na pozici manažera musí mít jak vrozené tak získané vlastnosti. Mezi vrozené charakteristiky patří zejména: potřeba řídit, vhodný temperament a v neposlední řadě přirozená autorita. Do získaných vlastností spadá znalost problematiky, orientace v podnikání v ekonomii a sociálně-psychologické dovednosti. Manažer by měl znát své vlastnosti a měl by si být vědom svých nedostatků.



2.1.2 Osobnost projektového manažera

Projektový manažer je nedílnou součástí každého projektového managementu, protože je součástí všech projektových aktivit. Na manažerových zkušenostech a talentu závisí značná část úspěchu projektu. Manažer musí dobře vyjednávat, dojednávat a sjednávat, tak aby byly dosaženy stanovené cíle. Dále je jeho povinností řídit veškeré materiální, kapitálové a lidské zdroje. U každého projektu existuje ta skutečnost, že projektový manažer může rozdělit práci do projektového týmu, kteří na problému pracují jako jeden celek.

2.1.3 Manažerské dovednosti jejich rozvoj

Lidé se od sebe liší svými vlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi a zájmy. Dohromady tyto stránky nazýváme rysy osobnosti. Každý manažer by měl mít následující dovednosti.

- *lidské* – se týkají sociální, mravní kvality manažera, z části dědičných, z části získaných výchovou. Jsou rozhodující pro schopnost vést své podřízené, komunikovat a správně motivovat. Lidské dovednosti ovlivňují komunikační proces, delegování, učení a koučování.
- *technické* – schopnost využívat postupů, technik a specifických znalostí, díky kterým manažer vede podřízené k naplnění stanovených cílů. Uvedené schopnosti napomáhají manažerovi zefektivňovat, zpříjemnit jeho práci a umožňuje mu lépe využívat svůj pracovní čas.
- *konceptní* - schopnost vidět firmu jako celek, dovednost sladit zájmy individuální s kolektivními, umět využívat různé techniky rozhodování.
- *ostatní* – rozhodovací, komunikační,..

Nezbytně nutné u každého manažera je samozřejmě i schopnost a chuť dále rozvíjet své znalosti.

Manažer může nabírat nové poznatky několika způsoby a to:

- *sebevzděláním* – je považován za základní prvek rozvoje každého manažera. Studium z knih, poslouchání kazet, sledování pořadů jsou jedny z mnoha možností se dále

vzdělávat. Manažer musí mít na mysli, že pokud nebude rozšiřovat své vědomosti, mohl by být nahrazen jiným manažerem.

- *trénink manažerských dovedností* – tato metoda vzdělávání je většinou zajišťována samotnou společností. Spočívá v tréninku komunikace, prezentování, finančního řízení a práce v týmu
- *konference, přednášky, semináře* – pravidelnou účastí na konferencích, přednáškách se manažer dozví nové poznatky z mnoha různých oblastí. Výhodou tohoto sebevzdělávání je, že se manažer může zaměřit na témata, které ho nejvíce zajímají.
- *koučink* – jedná se o pravidelné schůzky zainteresovaných manažerů, kteří probírají různé metody a techniky, které jim napomohou dosáhnout jejich stanoveného cíle.¹²

Michal Čakrt ve své knize tvrdí, že rozvoj osobnosti je celoživotní proces.¹³

2.1.4 Vlastnosti úspěšného manažera

Každé písmeno anglického slova „leader“ neboli vůdce, vedoucí představuje jednu významnou vlastnost sdílenou se všemi, které dokážou ovlivňovat postoje a chování ostatních lidí.

- *Lead (vést)* – opravdoví, nejvyšší vůdci jsou pokaždé v čele skupiny, musejí dát všem jasně najevo, své postavení a tím získat autoritu. Vůdci volí cíl i cestu k cíli.
-
- *Enable (uschopňovat, zmocňovat)* – dobří vůdci dávají druhým lidem možnost dosáhnout velikosti tím, že se sami staví do role usnadňovatele, obhájce a odstraňují ostatním možné překážky z cesty k cíli. Dosahují svých cílů tím, že umožní tento cíl dosáhnout ostatním.
- *Articulate (vyjasňovat)* – vůdci dokážou jasně komunikovat dynamickou a motivující vizí, která inspiruje ostatní k následování. Manažeři, kteří nejsou schopni své mise jasně vysvětlit nedovedou lidi příliš daleko.

¹² BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2009. 90 s. ISBN 978-80-7226-873-3

¹³ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*, 1. vydání. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-12-3

- *Decide (rozhodnout)* – být vůdce znamená učinit důležitá rozhodnutí jakkoliv mohou být nepopulární nebo riskantní. Manažeři často diskutují s lidmi a delegují odpovědnost, ale nikdy neutíkají před svou odpovědností rozhodnout se o odvážném kroku.
- *Encourage (povzbuzovat)* - vůdci povzbuzují své podřízené k učení a růstu. Dokážou vytvořit a udržet prostředí podporující vysokou výkonnost, ukážou jim správný směr a pak jim jdou z cesty.
- *Reward (odměňovat)* – skuteční vůdci dokážou ocenit, pochválit a odměnit výsledky dosažené jinými lidmi. Uznávají především ty zaměstnance, kteří projevují schopnost pracovat samostatně a nezávisle. Součástí odměňování je zpětná vazba, díky které podřízení mohou přizpůsobit svoje jednání a svůj postoj.¹⁴

Za úspěšného manažera se považuje i takový manažer, který umí v lidech rozvíjet to nejlepší. Sám musí být otevřený změnám, nebát se riskovat, mít dobrý vztah jak sám k sobě, tak i k ostatním a musí se neustále učit.¹⁵

2.1.5 Manažerské role

Manažer díky formální autoritě plní v podniku i mimo podnik řadu rolí, pomocí kterých lze manažerskou práci nejlépe charakterizovat. Existují tři skupiny manažerských rolí a to:

1. *skupina interpersonálních rolí* – vyplývá z formální pravomoci, odpovědnosti udržovat a rozvíjet kontakty s partnery buď přímo v organizaci (podřízení, nadřízení, odbory) nebo mimo ni (dodavatelé, banka). Tato skupina se dále dělí na tři dílčí role:
 - představitel – stojí přímo v čele organizační jednotky. V této pozici musí každý manažer vykonávat povinnosti ceremoniálního charakteru a jeho práce je většinou rutinní.
 - vedoucí nebo vůdce – odpovídá za vedení a organizaci lidí v týmu.

¹⁴Moderní řízení , [online]. [cit 2014-02-20]. Dostupné z WWW: <[http:// www.modernirizeni.ihned.cz/1-14173270-efektivni-vudce](http://www.modernirizeni.ihned.cz/1-14173270-efektivni-vudce)>.

¹⁵ Upraveno podle: KAMP, Di. *Manažer 21.století*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 2000. 212 s. ISBN 80-247-0005-0

- zprostředkovatel – v této pozici manažer vystupuje v případě kontaktů mimo vertikální řetěz příkazů.
2. *skupina informačních rolí* – podstata je taková, že manažer se účastní vytváření, sběru, přenosu, filtraci, třídění a využití informací. Také se dělí na tři další role.
- monitor – spočívá v neustálém sledování činností podniku a jeho jednotlivých částí. Získává a analyzuje informace.
 - šířitel – v této pozici musí manažer sdílet a distribuovat veškeré informace
 - mluvčí – předává informace jak uvnitř podniku tak vně.
3. *skupina rozhodovacích rolí* – spočívá v účelovém výběru jednoho z přístupných řešení, jeho pozdější sdělování či prosazování a kontrole plnění. Čtyři dílčí role:
- podnikatel – rozhoduje o podnikatelských příležitostech
 - koordinátor – reaguje na změnu v plánu
 - alokátor zdrojů – přerozděluje finanční a lidské zdroje
 - vyjednaváč – ladí zájmy ve společenské dělbě práce.¹⁶

V různých firmách se vytvářejí různé řídicí úrovně a závislosti na složitosti a odbornosti projektů. V zásadě můžeme rozlišit tři úrovně:

- top management – nese nejvyšší díl odpovědnosti za konečné výsledky a úspěch či neúspěch firmy v konkurenčním boji.
- manažer střední úrovně – prostředník mezi vrcholovým a nejnižším management. Nejčastější práce je získávání a poskytování informací.
- Manažer nejnižší úrovně – skupina do které spadají mistři, vedoucí,.. Podávají informace odborům a top managementu. Jejich hlavní náplní je zodpovědnost za rozdělování a plnění úkolů.¹⁷

2.1.6 Styl manažerské práce

Jedná se o způsob činností charakterizující postupy rozhodování a zvolené metody dosahování cílů v konkrétním projektu se specifickými podmínkami. Manažer je při rozhodování ovlivňován charakterem okamžité situace (např.: časové omezení, provoz,

¹⁶ Dovednosti manažera, [online]. [cit 2014-03-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.dovednostimanazera.cz>>

¹⁷ Osobnost manažera a styly řízení, [online]. [cit 2014-03-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.dovednostimanazera.cz>>.

počasí, havárie), závažností rozhodnutí a vztahem podřízených k nadřízenému. Je vhodné, aby manažer uměl měnit styl řízení v závislosti na různých situacích. Mezi nejčastější styly řízení spadají:

- *byrokratický styl* – manažer se přímo opírá o směrnice a o nařízení od vrcholového managementu. Rozdělí úkoly a poté je kontroluje.
- *autoritativní styl* – manažer přiděluje svým podřízeným přesně specifické úkoly. Komunikace probíhá jednosměrně, pouze shora dolů. Manažer tím potlačuje samostatnost a iniciativu.
- *demokratický styl* – manažer úzce spolupracuje se svými podřízenými, přenechává jim prostor pro vlastní nápady a názory, avšak konečné rozhodnutí je vždy na manažerovi.
- *liberální styl* – manažer své podřízené minimálně ovlivňuje. Přenechává jim prostor pro vlastní iniciativu. Skupina podřízených si sama řeší rozdělení a postup práce.¹⁸

2.1.7 Základní činnosti projektového manažera

- *plánování* – se považuje za výchozí bod, jedná se o systematické stanovení cílů, prostředků, opatření a cest k jeho dosažení ve stanoveném časovém horizontu. Výsledkem plánování je stanovení plánu, jehož hlavní části jsou cíle (čeho chceme dosáhnout), strategie (jak toho chceme dosáhnout), plány (kterými nástroji cíle dosáhneme) a kontrola.
- *organizování* – zda-li je stanoven cíl a postup, jak jej dosáhnout je potřeba tento postup zorganizovat, rozmístit a uspořádat zdroje tak, aby byla reálná šance cíle dosáhnout. Jedná se tedy o určování činnosti lidí ve smyslu dělby práce.
- *personalistiku* – je proces získávání schopných pracovníků, jejich adaptace v novém prostředí a udržení se na zvolené pozici.

¹⁸Nový server pro studenty vysokých škol, učitelka.info – titul snadno, [online]. [cit 2014-03-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.ucitelka.cz>>.

- *koordinaci* – jedná se o cílevědomý proces ovlivňování lidí, jejich usměrňování, stimulování, motivování, které vede ke zkvalitnění poslání práce a tím k úspěšnějšímu naplnění firemního cíle. Záleží na manažerovi, jakým stylem bude vést své podřízené.
- *kontrolování* – jedná se o opakovaný proces zjišťování skutečného stavu se stavem žádoucím. Je součástí každé manažerské funkce a provádí se buď osobní kontrolou nebo zjištěním ze zdrojů mimo organizaci.¹⁹

2.1.8 Zodpovědnost manažera

Manažer je zodpovědný za:

- řízení realizace implementačních plánů (časové plány, plány zdrojů a nákladů, zodpovědnosti a pravomoci),
- identifikaci odchylek od plánů, včetně návrhů a realizace nápravných opatření,
- poskytování informací o průběhu realizace projektu,
- formulování a předkládání požadavků, které jsou nad rámec jeho pravomocí,
- předvídaní vzniku problémů a hledání vhodných způsobů jejich řešení,
- vyřizování pracovních nároků a pracovních problémů členů projektového týmu,
- sledování a vyhodnocování vynaložených nákladů vzhledem k danému rozpočtu,
- vytváření potřebných pracovních kontaktů na všech úrovních řízení.

Autorita manažera je klíčovým vztahem mezi manažerem a projektem. Autorita projektu je dána:

- zákonnou autoritou – implicitně danou legislativou a podnikovými metodikami a pravidly,
- projektovou autoritou – výslovně danou iniciačními dokumenty projektu,
- neformální autoritou – danou úrovní profesionality, znalostmi a kvalifikací, vybudovanými aliancemi, osobním přístupem k členům projektového týmu, schopností řídit efektivně konflikty.

¹⁹ Osobnost manažera, [online]. [cit 2014-02-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.files.sona-srutkova.webnode.cz/osobnost%20manazera.pdf>>.

3 HISTORIE A PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ASSA ABLOY CZECH & SLOVAKIA S.R.O.

3.1 Historie společnosti

První zmínka o společnosti FAB sahá až do roku 1911, kdy se pan Fáborský a pan Šeda rozhodli v Rychnově nad Kněžnou založit nový podnik pod názvem „Továrna na železné zboží Fáborský a Šeda, společnost s ručením omezený“. Zprvu se společnost věnovala výrobě stavebních, zadlabacích a nábytkových zámků. Na začátku měla továrna 20 zaměstnanců. V roce 1916 se stal jediným majitelem firmy Alois Fáborský, poté co spolumajitel František Šeda prodal svůj podíl. Rok 1932 byl pro továrnu převratný, zahájila se výroba cylindrických vložek, nejdříve jen pro nábytkové zámky poté i pro zadlabací zámky, které se začaly exportovat do zahraničí. V březnu roku 1948 poté co zemřel Alois Fáborský, firmu převzal jeho syn a společnost se stává součástí Národní správy Braneckých železáren. V roce 1992 co se továrna několikrát slučovala a přejmenovávala se privatizovala a transformovala na společnost FAB, a. s. Veškeré akcie odkoupila anglická banka Flamiming a v roce 1997 je nabídla na burze, kde je zakoupilo švédsko-finské konsorcium ASSA ABLOY, světový leader ve výrobě dveřního příslušenství. V roce 2008 se společnost FAB, s.r.o., sloučila se společností Abloy spol. s.r.o. a vznikla nová společnost ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o., která zastupuje veškeré obchodní aktivity značky FAB na českém a slovenském trhu. O tři roky později firma odkoupila největšího výrobce elektrotechnických a elektromechanických samozamykacích zámků a otvíračů společnost BERA s.r.o. V roce 2012 zaniká společnost BERA s.r.o. díky sjednocení společností ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o, BERA s.r.o. , ASSA ABLOY Rychnov s.r.o. a FAB Vehicle security pod jedno IČ a jeden název ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. V následujícím roce se firma rozrostla o výrobce bezpečnostních dveří SHERLOCK, která vyrobí průměrně 12 tisíc dveří ročně, což ji řadí k předním dodavatelům na českém a slovenském trhu.

3.2 Představení společnosti a životní prostředí

Společnost ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o je přední světový dodavatel uzamykacích dveřních systémů splňující požadavky koncových uživatelů na bezpečnost, spolehlivost a pohodlí. ABLOY má zastoupení ve všech významných regionech, na vyzrálých i nově vznikajících trzích, s vedoucím postavením ve velké části Evropy, Severní Ameriky a v Austrálii. V prudce se rozvíjejícím odvětví elektromechanických bezpečnostních zařízení

si skupina udržuje vedoucí pozici v takových oblastech, jako je řízení přístupu, identifikační technologie, automatické dveře a zabezpečení hotelů.

ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. zajišťuje konečnému spotřebiteli bezpečnost, jistotu a pohodlí při minimálních negativních dopadech na životní prostředí, jak prostřednictvím výrobku samotného, tak prostřednictvím procesu a jeho realizace. Proto vytvořila a rozvíjí systém environmentu. V roce 2010 upravila zařízení odpadních vod a modernizovala linky. Dále udržuje nejdůležitější environmentální aspekty a dodržuje limity stanovené státem.²⁰

²⁰Upraveno podle: Oficiální stránky společnosti ASSA ABLOY , [online]. [cit 2014-03-01]. Dostupné z WWW: <[http:// www.fab.cz/o-spolecnosti/zhistorie](http://www.fab.cz/o-spolecnosti/zhistorie)>.

4 PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU

Cíl diplomové práce je sestavení projektu, týkajícího se výstavby skladového prostoru v Týništi nad Orlicí. Zadavatel stavby skladu je česká společnost ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o., která také sídlí v Týništi nad Orlicí. Daná firma rozšiřuje svoji výrobu, a proto potřebuje zvětšit i svoje skladové prostory, sklad bude postaven hned vedle společnosti na adrese V. Opatrného 1050, 517 21 Týniště nad Orlicí, Česká Republika.

Sklad bude velký 18x40 metrů. Ve skladě budou zaměstnáni čtyři zaměstnanci, dva na ranní směnu, dva na odpolední. Ve skladě nebude chybět denní místnost, záchod a sprcha. Výše celého projektu je odhadována na 35 000 000,-.

Místo, vykup pozemku, projekt (nakreslení plánu), posuzování vlivu stavby na životní prostředí, výběrové řízení na firmu, povolení, realizace (výběrové řízení, dozor, rozpočet,..) dokončení skladby, kolaudace, předání a závěrečné vyhodnocení, záruční lhůta případné reklamace bude detailně popsáno v další části.

5 ČINNOSTI MANAŽERA NA KONKRÉTNÍM PROJEKTU

5.1 Stavební záměr – strategické rozhodnutí

Česká společnost ABLOY, s. r. o., která také sídlí v Týništi nad Orlicí, je přední světový dodavatel uzamykacích dveřních systémů splňující požadavky koncových uživatelů na bezpečnost, spolehlivost a pohodlí. ABLOY má zastoupení ve všech významných regionech, na vyzrálých i nově vznikajících trzích, s vedoucím postavením ve velké části Evropy, Severní Ameriky a v Austrálii. V prudce se rozvíjejícím odvětví elektromechanických bezpečnostních zařízení si skupina udržuje vedoucí pozici v takových oblastech, jako je výroba auto zámků a autoklíčů. Společnost je na trhu velice úspěšná a jen s velkými obtížemi je schopná uspokojit poptávku. Hlavním důvodem je již vyčerpaná prostorová kapacita stávající výrobní a skladové haly, která je umístěná ve stávajícím průmyslovém areálu v Týništi nad Orlicí.

Vedení společnosti tedy stálo před zásadním strategickým rozhodnutím, které ovlivní chod společnosti na mnoho příštích let. Na jedné straně byla snaha uspokojit veškerou poptávku a neustoupit z pracně získaných odbytišť a na druhé straně rizika z úvěrového zatížení společnosti. V případě, že se společnost rozhodne investovat do nových výrobních kapacit, bylo třeba uvážit lokaci nového objektu. Jednou z možností bylo vybudovat novou výrobní a skladovací halu v těsném sousedství té stávající. Pozemky navazující na stávající výrobní halu v průmyslovém areálu jsou sice zastavěny průmyslovými stavbami ze 70.let minulého století, ale v současné jsou opuštěné a chátrají. Potřebný prostor pro novou výrobní halu by bylo možné získat nákupem sousedních pozemků včetně dosluhujících objektů a jejich následnou demolicí. Jistou výhodou je dopravní napojení areálu. Průmyslový areál se nachází v těsném sousedství vlakového nádraží a také je přímo napojen na silnici I. třídy č. I/11 a následně pak na dálnici D 11. Nevýhodou stávající lokality je již poměrně vyčerpaná pracovní kapacita a to především v souvislosti s nedalekým závodem ŠKODA AUTO v Kvasinách. Další možností bylo přemístit výrobu do úplně jiné lokality. Vedení společnosti zvážilo všechny okolnosti, přihlédlo k vypracované ekonomické analýze a rozhodlo, že bude investovat do výstavby nové výrobní a skladovací haly v Týništi nad Orlicí na pozemcích, které sousedí se stávající halou.

V souvislosti s výše uvedeným strategickým rozhodnutím, společnost vyhlásila výběrové řízení na činnost projektového manažera, ve věci výstavby výrobní a skladovací haly

v Týništi nad Orlicí. Do výběrového řízení se přihlásilo se svými nabídkami pět subjektů. Dvě právnické osoby a tři fyzické osoby podnikající. S vítězem výběrového řízení, uzavřela společnost smlouvu o dílo na činnost projektového manažera. Předmětem smlouvy je kompletní zajištění realizace záměru, tedy zajištění výkupů potřebných pozemků, zajištění projektové dokumentace, získání potřebných povolení, realizace stavby, kolaudace, zápis hotového díla do evidence katastru nemovitostí a další nezbytné související činnosti.

5.2 Časový harmonogram, odhadované náklady

Mezi základní činnosti projektového manažera patří vypracování hrubého časového harmonogramu prací. Jedná se především o základní výčet všech činností v průběhu celé realizace projektu a jejich zařazení do časové osy, zpravidla s měsíční podrobností. Při tvorbě tohoto harmonogramu projektový manažer vychází především z představ zadavatele. Musí ovšem také brát v úvahu reálné časové možnosti jednotlivých poddodavatelů, kteří se účastní procesu, jako jsou např. zpracovatel projektové dokumentace, nebo dodavatel stavebních prací. V neposlední řadě musí vycházet z legislativně stanovených časových lhůt, jako je např. délka procesu posuzování vlivu stavby na životní prostředí, nebo zákonem stanovené lhůty při územním a stavebním řízení. Výsledkem je pak reálný časový harmonogram, který začíná výběrem staveniště a končí zápisem nové stavby do evidence katastru nemovitostí.

V této fázi také projektový manažer provádí první odhad celkové hodnoty díla. Pokud je dostatečně kvalifikovaný a zkušený cenový odhad zpracuje sám, nebo případně tímto úkolem pověří cenového specialistu. Při tvorbě této ceny se u hlavní výrobní a skladové budovy zpravidla vychází z částky za jednotku obestavěného prostoru (m^3). K této základní položce je nutné ještě přičíst další položky a to zejména náklady na vybudování dopravního napojení budovy včetně parkovacích a manipulačních ploch (počítá se náklad na m^2 zpevněné plochy), napojení na inženýrské sítě (počítá se náklad na m kanalizace, vodovodu elektro, plynu). Dalšími položkami celkových finančních nákladů jsou náklady na výkupy pozemků, náklady na vypracování jednotlivých stupňů projektové dokumentace a také položky na inženýrskou činnost. Součtem všech uvedených položek získáme první odhad celkových finančních nákladů potřebných pro realizaci záměru.

5.3 Výběr staveniště (územní plán)

Výběr staveniště je ve své podstatě proces zjišťování plošných potřeb nové výstavby, jejího souladu s územně plánovací dokumentací a jejího napojení na sítě technické

infrastruktury. Projektový manažer při této činnosti zpracovává základní zástavba situaci. Při tvorbě tohoto dokumentu úzce spolupracuje se zadavatelem. Respektuje jeho požadavky na velikost plochy výroby a skladovacích prostor, na počet parkovacích míst, dopravní napojení, počet zaměstnanců, požadavky na dodávky elektrické energie, vody, plynu atd. Uvedené požadavky mají vliv především na velikost objektu, velikost obslužných ploch, kapacitu dopravního napojení a na dimenze jednotlivých přípojek technické infrastruktury, včetně napojovacích bodů.

Výsledkem analýzy těchto všech vstupních podkladů a požadavků je koordinační situace stavby. Tento dokument se zpracovává na podkladě katastrální mapy. Do katastrální mapy je zakreslena vlastní stavba, obslužné plochy, příjezdová komunikace a přípojky na síť technické infrastruktury. Koordinační situační výkres se zpracovává zpravidla v měřítku 1 : 1 000. Obsahuje stávající stavby, dopravní a technickou infrastrukturu, hranice pozemků, parcelní čísla, hranici řešeného území, výškopis a polohopis, vyznačení jednotlivých navržených a odstraňovaných staveb. Dále pak navrhované komunikace a zpevněné plochy, napojení na dopravní infrastrukturu, okótované odstupy staveb, zakres nové technické infrastruktury, napojení stavby na technickou infrastrukturu.

Dalším krokem je posouzení souladu navrhované stavby s územním plánem města. Územní plánování probíhá podle zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). Cílem územního plánování je vytvářet předpoklady pro výstavbu a rozvoj území, spočívající ve vyváženém vztahu podmínek pro příznivé životní prostředí, pro hospodářský rozvoj a pro soudržnost společenství obyvatel území. Územní plánování dále zajišťuje předpoklady pro udržitelný rozvoj území komplexním řešením účelného využití a prostorového uspořádání území. Cílem je dosažení obecně prospěšného souladu veřejných a soukromých zájmů na rozvoji území. Územní plánování ve veřejném zájmu chrání a rozvíjí přirozené hodnoty území. Chrání krajinu jako podstatnou složku prostředí života obyvatel. S ohledem na to určuje podmínky pro hospodárné využívání zastavěného území a zajišťuje ochranu nezastavěného území a nezastavitelných pozemků. Výsledkem procesu pořizování územního plánu je vydání územního plánu obce. Územní plán vydává zastupitelstvo obce. Územní plán vymezuje jednotlivé funkční plochy v území. Ke každé funkční ploše je stanovena její hlavní funkce a regulativy prostorového uspořádání. Každý stavební záměr v území je nutné konfrontovat s územním plánem. Soulad navrhované stavby je možné předběžně ověřit na internetových stránkách obce, kde je elektronická verze textové a grafické

část územního plánu přístupná. K tomu poslouží nejlépe hlavní výkres – urbanistická koncepce, nebo koordináční výkres. V textové části jsou zakotveny regulativy prostorového uspořádání pro jednotlivé funkční plochy.

Pro provedení dalších postupných kroků, vedoucích k realizaci záměru, je nutné mít písemný doklad o souladu navrhovaného záměru s územně plánovací dokumentací. V uvedeném smyslu je třeba požádat v souladu s ustanovením § 21 stavebního zákona, příslušný stavební úřad o vydání územně plánovací informace. Tento dokument představuje jistou garanci, že navržený záměr nekoliduje s územním plánem a bude možné jej realizovat.

5.4 Výběr dodavatele projektové dokumentace

Dalším úkolem v procesu realizace stavby je zorganizovat výběrové řízení na dodavatele projektové dokumentace. Pokud by byla zakázka financována z veřejných prostředků je povinností zadavatele zveřejnit podmínky výběrového řízení na centrální adrese a výběr dodavatele musí probíhat podle zákona o zadávání veřejných zakázek. V tomto případě je investorem privátní firma, která se výše uvedenými podmínkami řídit nemusí. Může zadat zpracování projektové dokumentace jakékoliv projektové kanceláři tzv. z ruky. Tento postup je ovšem velice nevhodný zejména z pohledu ceny a kvality díla. Samotné prostředí výběrového řízení vyvolává u předkladatelů nabídek tlak na snižování ceny.

U projektové dokumentace tohoto rozsahu se jeví jako optimální oslovit 4 až 6 větších projekčních kanceláří k předložení nabídky. Okruh oslovených subjektů by měl určitým způsobem vycházet z dosavadní praxe projektového manažera a ze všeobecných referencí, které musí získat.

Důležitým faktorem dobrého výběrového řízení je zpracování kvalitní poptávky. Poptávka by měla obsahovat co nejpřesnější podmínky a požadavky pro předložení nabídky. V tomto případě bude předmětem dodávky projekční kanceláře projektová dokumentace ve třech stupních. Prvním stupněm bude projektová dokumentace k územnímu řízení. Dokumentace k územnímu řízení obsahuje zejména základní popis stavebního díla, jeho účel, umístění v prostoru a jeho napojení na technickou infrastrukturu. Součástí dokumentace pro územní je průvodní zpráva, technická zpráva a výkresová část, která obsahuje jednoduché výkresy půdorysu a řezu navrhované budovy. Nejdůležitějším výkresem dokumentace pro územní řízení je koordináční situace stavby s vyznačením všech vazeb v území. Druhým stupněm bude projektová dokumentace ke stavebnímu řízení. Oproti dokumentaci k územnímu řízení

je tato dokumentace rozpracována do větších podrobností. Rozsah dokumentace pro stavební řízení přesně upravuje příloha č. 1 k vyhlášce č. 499/2006 Sb., o dokumentaci staveb. Třetím stupněm bude prováděcí projektová dokumentace. Tato dokumentace je zpracována do ještě větších podrobností než je dokumentace pro stavební řízení. Podle této dokumentace probíhá vlastní realizace výstavby. Rozsah dokumentace pro provádění stavby přesně upravuje příloha č. 2 k vyhlášce č. 499/2006 Sb., o dokumentaci staveb. V zadávacích podmínkách musí být také specifikován požadovaný počet jednotlivých stupňů projektové dokumentace, časový harmonogram a termín stanovený pro předkládání nabídek.

Součástí předkládaných nabídek je především kalkulovaná celková cena za všechny stupně projektové dokumentace včetně autorského dozoru, která je hlavním kritériem výběrového řízení. Dále je součástí nabídky návrh smlouvy o dílo, výpis z obchodního rejstříku, příslušné doklady o autorizaci jednotlivých osob, které budou zpracovávat jednotlivé části projektové dokumentace ve smyslu zákona č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě, reference a také stručný profil společnosti.

Po předložení nabídek provede projektový manažer vyhodnocení nabídek. Pro celkovou přehlednost nejlépe vytvoří srovnávací tabulku plnění jednotlivých zadaných kritérií, kde bude jistě jedním z nejdůležitějších faktorů cena. Následně zasedne výběrová komise složená zpravidla ze členů vedení společnosti a stanoví pořadí předložených nabídek. s vítězem výběrového řízení je uzavřena smlouva o dílo na zpracování projektové dokumentace stavby.

5.5 Vliv stavby na životní prostředí, závazná stanoviska orgánů státní zprávy

Po vyhotovení a předání projektové dokumentace projektovou kanceláří, provede projektový manažer kontrolu předané dokumentace. Kontrola spočívá především v prověření úplnosti dokumentace a splnění všech podmínek uzavřené smlouvy o dílo. V případě objevení závad, spolupracuje s dodavatelem projektové dokumentace na jejich odstranění. Po odstranění všech nedostatků projektové dokumentace, zahájí projektový manažer další úkony v procesu realizace daného záměru.

Jeho dalším úkolem je zajistit průběh procesu posuzování vlivu stavby na životní prostředí EIA. Toto řízení je vedeno podle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí. Účelem posuzování vlivů na životní prostředí je získat objektivní odborný podklad pro vydání následných rozhodnutí, popřípadě opatření a přispět tak k udržitelnému rozvoji společnosti. Tento podklad je jedním z podkladů v následném územním a stavebním řízení. Posuzují se vlivy na veřejné zdraví a vlivy na životní prostředí, zahrnující vlivy na živočichy a rostliny, ekosystémy, půdu, horninové prostředí, vodu, ovzduší, klima a krajinu, přírodní zdroje, kulturní památky a na jejich vzájemné působení a souvislosti.

Řízení vede krajský úřad na základě oznámení záměru projektového manažera. Součástí oznámení záměru je dokumentace záměru. Náležitosti oznámení záměru a dokumentace záměru jsou uvedeny v příloze č. 3 a 4 k zákonu č. 100/2001 Sb. Na základě oznámení záměru a předložené dokumentace je vypracován oponentní posudek. Tento posudek musí být zpracován osobou s příslušnou akreditací. Náležitosti posudku upravuje příloha č. 5 k zákonu č. 100/2001 Sb. Výsledkem řízení je stanovisko k posouzení vlivů provedení záměru na životní prostředí. Náležitosti stanoviska jsou uvedeny v příloze č. 6 k zákonu č. 100/2001 Sb.

Stanovisko je odborným podkladem pro vydání dalších rozhodnutí. Stanovisko předkládá projektový manažer jako jeden z podkladů pro navazující řízení. Platnost stanoviska je 5 let ode dne jeho vydání. Platnost může být na žádost prodloužena o 5 let, a to i opakovaně, pokud oznamovatel písemně prokáže, že nedošlo k podstatným změnám realizace záměru, podmínek v dotčeném území, k novým znalostem souvisejícím s věcným obsahem dokumentace a vývoji nových technologií využitelných v záměru. Tato lhůta se přerušuje, pokud bylo zahájeno navazující řízení, v tomto případě územní řízení.

Pro navazující územní řízení projektový manažer zajišťuje další podklady a to jsou závazná stanoviska orgánů státní správy. Orgány státní správy chrání veřejné zájmy v příslušných oblastech. Některé působí jako organizační složky státu. Sem patří např. orgán ochrany veřejného zdraví – hygienická stanice, orgán na úseku požární ochrany – hasičský záchranný sbor, orgány policie – dopravní inspektorát, bezpečnost práce – inspektorát práce, nebo orgány veterinární správy. Další orgány státní správy sídlí na obcích s rozšířenou působností. Mezi takové orgány hájící zájmy životního prostředí patří orgány ochrany přírody a krajiny, ochrany lesů, ovzduší, vodoprávní orgány. Dále pak silniční úřady a také orgány památkové péče. Pro potřeby územního řízení, které bude následovat, projektový manažer

zajišťuje závazná stanoviska těchto uvedených orgánů. Rozsah potřebných dokladů pro územní řízení stanovuje příslušný stavební úřad podle charakteru stavby.

5.6 Územní řízení

Územní řízení probíhá podle zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon) a také podle zákona č. 500/2004 Sb., o správním řízení (správní řád). Územní řízení je správní řízení, kterého se účastní kromě žadatele také účastníci řízení resp. právnické a fyzické osoby, jejichž práva mohou být územním rozhodnutím dotčena a orgány státní správy. Účastníci řízení mají v průběhu řízení právo vznášet připomínky a námítky k předloženému návrhu. K vedení územního řízení je příslušný stavební úřad podle § 13 odst. 1 stavebního zákona. V územním řízení stavební úřad posuzuje, zda je záměr žadatele v souladu s vydanou územně plánovací dokumentací, s cíli a úkoly územního plánování, zejména s charakterem území, s požadavky na ochranu architektonických a urbanistických hodnot v území, s požadavky stavebního zákona a jeho prováděcích právních předpisů, zejména s vyhláškou č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využívání území. Dále pak s požadavky na veřejnou dopravní a technickou infrastrukturu, s požadavky zvláštních právních předpisů a se stanovisky dotčených orgánů, popřípadě s výsledkem řešení rozporů a s ochranou práv a právem chráněných zájmů účastníků řízení.

Hlavním úkolem projektového manažera v územním řízení, je zastupování investora a komunikace se stavebním úřadem. K zastupování je pověřen písemnou plnou mocí. V zastoupení investora podává žádost o vydání územního rozhodnutí. Spolu s žádostí předkládá stavebnímu úřadu projektovou dokumentaci pro územní řízení. Další součástí žádosti jsou závazná stanoviska orgánů státní správy, stanoviska správců podzemních inženýrských sítí, souhlasy vlastníků pozemků na kterých má být stavba umístěna a případně další doklady a podklady které si pro svoje správní řízení vyžádá stavební úřad. Po předložení všech požadovaných příloh žádosti o územní rozhodnutí, stavební úřad oznámí všem známým účastníkům řízení a orgánům státní správy, že bylo zahájeno územní řízení, jehož předmětem je stavba výrobní a skladovací haly. Současně nařídí k projednání věci ústní jednání, které je spojené s místním šetřením. Projektový manažer se účastní místního šetření, zastupuje v něm investora a aktivně v průběhu řízení spolupracuje se stavebním úřadem. Výsledkem územního řízení je vydání územního rozhodnutí. Územní rozhodnutí obsahuje podmínky pro využití a ochranu území, podmínky pro další přípravu a realizaci záměru, zejména pro projektovou

přípravu stavby. Územním rozhodnutím stavební úřad schvaluje navržený záměr a stanovuje dobu platnosti rozhodnutí. Územní rozhodnutí platí zpravidla 2 roky. Územní rozhodnutí se doručuje všem účastníkům řízení. Ode dne doručení běží patnácti denní lhůta, ve které mohou účastníci řízení podat proti vydanému rozhodnutí odvolání. Pokud se tak ze strany účastníků řízení nestane, územní rozhodnutí nabude právní moci. Pravomocné územní rozhodnutí je zásadním právním dokumentem pro další postupy a realizaci záměru.

5.7 Výkup pozemků

Pro vydání územního rozhodnutí není bezprostředně nutné, aby investor vlastnil pozemky na kterých je navržen stavební záměr. Postačí když projektový manažer pro potřeby územního řízení zajistí souhlasy vlastníků pozemků a po vydání územního rozhodnutí je odkoupí. Tento postup je výhodný v tom, že investor neriskuje ztrátu vynaložených finančních prostředků na výkup pozemků, pokud by z nějakých důvodů nezískal územní rozhodnutí. S takovým postupem ovšem musí souhlasit také vlastník pozemků. V okamžiku, kdy je vydáno územní rozhodnutí a toto rozhodnutí nabude právní moci, získá tímto dokumentem investor právní jistotu, že bude moci stavební záměr v daném rozsahu a na daném místě zrealizovat.

Nyní může projektový manažer přistoupit k výkupu pozemků potřebných k realizaci záměru. V zastoupení investora na základě plné moci, jedná s vlastníky pozemků o podmínkách prodeje. Jednání jsou zpravidla velmi složitá a projektový manažer musí být připraven přistoupit na řadu kompromisů. Často se stává, že pozemky potřebné pro výstavbu jsou ve vlastnictví více osob. O to jsou pak jednání složitější. Jestliže byla dohodnuta cena pozemků a další podmínky prodeje, může projektový manažer přistoupit k vypracování návrhu kupní smlouvy. Po jeho vypracování jej předloží investorovi a prodávajícímu ke kontrole. Po provedení kontroly kupní smlouvy, projektový manažer provede na základě požadavků jedné či druhé strany smluvního vztahu úpravu kupní smlouvy. Následně zprostředkuje podpis kupní smlouvy. Na jedné straně podepisuje kupní smlouvu statutární zástupce investora, tedy ten, kdo je v obchodním rejstříku uveden jako jednatel společnosti a na druhé straně vlastník, případně vlastníci pozemků. Pokud pozemky vlastní právnická osoba, podepisuje kupní smlouvu rovněž statutární zástupce. V případě, že dochází k výkupu více pozemků s více vlastníky může dojít k uzavření více kupních smluv.

Po uzavření kupní smlouvy zajistí projektový manažer vložení této smlouvy do evidence katastru nemovitostí. Vedením evidence katastru nemovitostí jsou pověřeny Katastrální

úřady. Za účelem vkladu do evidence katastru nemovitostí projektový manažer vyplní příslušný tiskopis žádosti, uhradí správní poplatek, přiloží kupní smlouvu a předloží žádost Katastrálnímu úřadu. Po zpracování žádosti provede Katastrální úřad změnu vlastníka předmětných pozemků dle předložené kupní smlouvy. Právní účinky vkladu, tedy změny vlastnictví, připadají na den podání žádosti o vklad katastrálnímu úřadu. Tímto krokem se stává investor vlastníkem všech pozemků potřebných pro realizaci stavebního záměru.

5.8 Stavební řízení

Dalším úkolem projektového manažera v procesu výstavby výrobní a skladovací haly, je zajistit stavební povolení. Vydání stavebního povolení předchází stavební řízení. Stavební řízení probíhá podle zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon) a podle zákona č. 500/2004 Sb., o správním řízení (správní řád). K vedení stavebního řízení je příslušný stavební úřad podle § 13 odst. 1 stavebního zákona. Stavební řízení je správní řízení, které vede stavební úřad s účastníky řízení a s orgány státní správy.. Účastníkem stavebního řízení je stavebník, který je v tomto případě zastoupen na základě plné moci projektovým manažerem, dále pak vlastník sousedního pozemku nebo stavby na něm, může-li být jeho vlastnické právo prováděním stavby přímo dotčeno a také ten, kdo má k sousednímu pozemku právo odpovídající věcnému břemenu, může-li být toto právo prováděním stavby přímo dotčeno. Stavební řízení je zahájeno na základě žádosti, kterou stavebnímu úřadu předkládá projektový manažer. Žádost o stavební povolení obsahuje identifikační údaje o stavebníkovi, o pozemku, základní údaje o požadovaném záměru, jeho rozsahu a účelu, způsobu a době provádění, údaj o tom, kdo bude stavební záměr provádět. K žádosti projektový manažer připojí doklady prokazující vlastnické právo k pozemku, projektovou dokumentaci zpracovanou projektantem s příslušnou autorizací. Rozsah projektové dokumentace je dán přílohou č. 1 k vyhlášce č. 499/2006 Sb., o dokumentaci staveb. Dále projektový manažer připojí k žádosti o stavební povolení plán kontrolních prohlídek stavby a případně plán provedení kontroly spolehlivosti konstrukcí stavby z hlediska jejich budoucího využití, závazná stanoviska, popřípadě rozhodnutí dotčených orgánů stanoviska vlastníků veřejné dopravní a technické infrastruktury k možnosti a způsobu napojení nebo k podmínkám dotčených ochranných a bezpečnostních pásem. Účastníci stavebního řízení mohou uplatnit námitky proti projektové dokumentaci, způsobu provádění a užívání stavby nebo požadavkům dotčených orgánů, pokud je jimi přímo dotčeno jeho vlastnické právo. Účastník řízení ve svých námitkách uvede skutečnosti, které zakládají jeho postavení jako účastníka řízení, a důvody podání námitek. K námitkám účastníků řízení, které

byly nebo mohly být uplatněny při územním řízení se nepřihlíží. Úkolem projektového manažera je zastupování investora ve stavebním řízení a spolupráce se stavebním úřadem. Výsledkem stavebního řízení je vydání stavebního povolení. Stavební úřad ve stavebním povolení stanoví podmínky pro provedení stavby, a pokud je to třeba, i pro její užívání. Podmínkami zabezpečí ochranu veřejných zájmů a stanoví zejména návaznost na jiné podmiňující stavby a zařízení, dodržení obecných požadavků na výstavbu a technických norem. Stanoví, které fáze výstavby mu stavebník oznámí za účelem provedení kontrolních prohlídek stavby. U stavby výrobní a skladové haly uloží ve stavebním povolení provedení zkušební provozu. V takovém případě předem projedná s projektovým manažerem dobu trvání zkušební provozu. Stavební povolení se doručuje všem účastníkům řízení. Ode dne doručení běží patnácti denní lhůta, ve které mohou účastníci řízení podat proti vydanému rozhodnutí odvolání. Pokud nikdo z účastníků řízení nepodá odvolání, stavební povolení nabude právní moci. Pravomocné územní rozhodnutí je zásadním právním dokumentem pro další postupy a realizaci záměru. Stavební povolení platí 2 roky. Pokud v této lhůtě nebude stavba zahájena, stavební povolení pozbývá platnosti. Po získání pravomocného stavebního povolení je možné přistoupit k realizaci stavebního záměru.

5.9 Úvěr, dotace

Samofinancování

ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. ze svých zdrojů na novostavbu skladových prostorů může uvolnit 7 000 000 Kč. Část peněz, podnik vezme z rezerv a část z vlastního kapitálu. Z rezerv však může čerpat pouze finanční prostředky, které s novostavbou souvisí, výše této rezervy činí 3 000 000 Kč.

Dotace

Dotace je formou poskytnutí určitého množství finančních prostředků, nejčastěji ze státního rozpočtu (nebo také z územního rozpočtu). Může a nemusí být stanovena na konkrétní účel. Dotace se také obvykle chápe jako veřejná podpora zejména investičních nákladů projektu. Obecně je program nazýván dotací, pokud spolufinancuje podíl 80-ti a více procent investičních nákladů projektu. Dotace jsou dvojího druhu. Města dostávají dotace na činnosti, které vykonávají za stát. Jedná se například o dotace na činnosti výkonů státní správy, dotace na školství (globální dotace i na základě počtu žáků), na mzdové prostředky pro zaměstnance, dotace na dávky a podpory v sociálním zabezpečení a například i na krytí

nákladů spojených s reformou veřejné správy. Dalším typem jsou dotace, které nejsou nárokové a o které se musí žádat. Příkladem mohou být dotace ze Státního fondu rozvoje bydlení nebo ze Státního fondu životního prostředí apod.²¹

Na stavbu skladového prostoru je možno využít i dotaci z Evropské unie. Program Nemovitosti podporuje rozvoj podnikatelských nemovitostí. Dotace můžou čerpat podnikatelské subjekty a územní samosprávné celky. Podporovány jsou především rekonstrukce podnikatelských nemovitostí, odstranění nevyžitých stavů, inženýrské sítě, příprava území, projektová příprava, dokumentace a novostavby. Dotace je poskytována standardně do výše 16 mil. Kč, (respektive od 1 – 16 mil. Kč), procentuální výše dotace je určena velikostí podniku.

Vzhledem k tomu, že podnik ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. se řadí mezi střední podniky je výše dotace 40%, to činí 6 400 000 Kč.

Bankovní úvěr

Jelikož firma na stavbu skladového prostoru nemůže uvolnit více peněz, je nutné, aby projektový manažer zařídil bankovní úvěr ve výši 18 600 000,-.

Po důkladném prostudování možných nabízených úvěrech a hypotékách se manažer rozhodl využít nabídku banky ČSOB.

Československá obchodní banka, a. s. působí jako univerzální banka v České republice. ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Po odkoupení minoritních podílů se v červnu 2007 stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla oddělena k 1. lednu 2008.

ČSOB působí v retailovém bankovníctví v ČR pod dvěma základními obchodními značkami – ČSOB a Poštovní spořitelna. Poskytuje své služby všem klientským segmentům, tj. fyzickým osobám, malým a středním podnikům a korporátním a institucionálním klientům.

²¹ Upraveno podle: Dotace z EU ihned a bez starostí , [online]. [cit 2014-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.dotacni.info.cz>>.

Klienti jsou obsluhováni prostřednictvím poboček ČSOB, finančních center Poštovní spořitelny a obchodních míst České pošty. Služby pod značkou ČSOB i Poštovní spořitelna jsou dále poskytovány prostřednictvím distribučních kanálů v rámci skupiny ČSOB a různých distribučních kanálů přímého bankovníctví. Poštovní spořitelna nabízí od roku 2010 svým klientům řadu moderních bankovních produktů pod značkou Era. ČSOB nabízí současně se svými produkty a službami i ucelenou nabídku produktů a služeb celé skupiny ČSOB.²²

Hodnota nemovitosti, která bude daným úvěrem financována je 35 000 000,-. Výše úvěru, kterou od banky manažer požaduje je 16 800 000,-. Doba splatnosti, za kterou chce mít ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. úvěr splacený je 20 let. Úroková míra na 20 let je 4,59%. Měsíční splátka činí 107 135,-. ČSOB nabízí k úvěrům i doplňkovou část, kterou může společnost např. využít na financování neočekávaných výdajů nebo na vybavení. Tuto nabídku nevyužije.

Tabulka 1: Přehled financování skladového prostoru

Vlastní kapitál	10 000 000,-
Bankovní úvěr	18 600 000,-
Dotace z EU	6 400 000,-

Zdroj: Vlastní tvorba.

5.10 Výběr dodavatele stavby

Po vydání stavebního povolení může projektový manažer přistoupit k provedení výběrového řízení na dodavatele stavby. Jedním z nejdůležitějších kroků výběrového řízení je sestavení zadávacích podmínek. Při této činnosti projektový manažer úzce spolupracuje s investorem. Součástí zadávacích podmínek je předmět díla, délka výstavby, záruční lhůty, platební podmínky, projektová dokumentace, výkaz výměr atd.. V zadávacích podmínkách jsou vedeny požadavky a podmínky pro vypracování cenových nabídek. Dalším krokem projektového manažera je vypracování hodnotících kritérií. Hodnotící kritéria jsou ve své podstatě soupisem prvků, které budou ve výběrovém řízení sledovány a současně je stanovena

²² Upraveno podle: Oficiální stránky ČSOB, [online]. [cit 2014-01-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.csob.cz>>.

jejich priorit. To např. znamená, že hlavním a tedy prvním kritériem může být nejnižší nabídková cena, druhým kritériem délka výstavby, dalším délka záruky atd. Po sestavení zadávacích podmínek a hodnotících kritérií projektový manažer zorganizuje výběrové řízení na dodavatele stavby. Stejně jako u výběrového řízení na dodavatele projektové dokumentace je nutné zmínit, že jestliže by byla stavba financována z veřejných prostředků je povinností zadavatele zveřejnit podmínky výběrového řízení na centrální adrese a výběr dodavatele stavby musí řídit zákonem o zadávání veřejných zakázek. Pokud je ovšem investorem soukromá společnost, povinnost řídit se při výběrovém řízení na dodavatele stavby zákonem o zadávání veřejných zakázek neplatí. Může zadat stavební zakázku kterékoliv stavební firmě. Především z finančních a kvalitativních důvodů je výhodnější provést výběrové řízení.

Projektový manažer osloví 5 až 8 středních až větších stavebních firem, předloží jim zadávací podmínky a vyzve je k předložení cenových nabídek v určité časové lhůtě. Po předložení cenových nabídek probíhá výběrové řízení. Součástí nabídky je především finanční rozpočet. Mezi dalšími nezbytnými údaji jsou délka výstavby, způsob financování, ale také např. návrh smlouvy o dílo, výpis z obchodního rejstříku reference, bankovní záruka, případně další požadované údaje. Hodnocení nabídek provádí výběrová komise, kterou si projektový manažer sestavuje. Počet členů hodnotící komise by měl být lichý. Mezi členy hodnotící komise by měli patřit kromě projektového manažera především, zástupci vedení společnosti a také jeden zcela nezávislý člen. Projektový manažer v předstihu provede formální kontrolu došlých nabídek. Zapiše všechny došlé nabídky do tabulkového editoru a zpravidla je seřadí podle nabídnuté ceny. Takto připravenou tabulku potom předkládá výběrové komisi. Výběrová komise potom hodnotí došlé nabídky podle stanovených kritérií, jednotlivá kritéria ohodnocuje body, nebo známkami. V závěru výběrového řízení hodnotící komise stanoví pořadí předložených cenových nabídek.

5.11 Smlouva o zhotovení stavby

Po ukončení práce výběrové komise, která ve výběrovém řízení stanovila pořadí předkladatelů cenových nabídek, zprostředkuje projektový manažer uzavření smlouvy o dílo na zhotovení stavby s vítěznou firmou. Může se stát, že z nejrůznějších důvodů k podpisu smlouvy o dílo s vítěznou firmou nedojde. V takovém případě projektový manažer osloví a vyzve k uzavření smlouvy firmu, která se umístila druhá v pořadí, nebo po dohodě s investorem záměru provede nové výběrové řízení.

Cenové nabídky, které předkládají jednotlivé firmy při výběrovém řízení obsahují mimo jiné návrh smlouvy o dílo. Projektový manažer může tento návrh smlouvy na základě požadavků a souhlasu obou smluvních stran upravit. Smlouvou o dílo se zavazuje zhotovitel k provedení stavebního díla a objednatel se zavazuje k zaplacení nabídkové ceny za jeho provedení. Cena je ve smlouvě dohodnuta. Je dohodnut také způsob finančního plnění za strany investora záměru. Zhotovitel je povinen provést dílo na svůj náklad a na své nebezpečí ve sjednané době. Nevyplývá-li ze smlouvy nebo z povahy díla něco jiného, může zhotovitel provést dílo ještě před sjednanou dobou. Objednatel je povinen provedené dílo převzít. Při provádění díla postupuje zhotovitel samostatně a není při určení způsobu provedení díla vázán pokyny objednatele, ledaže se k jejich plnění výslovně zavázal. Uzavírání smluv o dílo se řídí zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

Smlouva o dílo obsahuje především nacionále obou smluvních stran, jako jsou adresy společností a identifikační číslo společnosti IČO, předmět smlouvy, zpravidla s odkazem na projektovou dokumentaci a výkaz výměr, platební podmínky ve vazbě na fáze výstavby, lhůta výstavby, záruční podmínky a také sankční ujednání pro případ neplnění smlouvy jedné ze smluvních stran. Smlouvu o dílo podepisují statutární zástupci obou společností, kteří jsou uvedeni v obchodním rejstříku. Před vlastním podpisem smlouvy o dílo ještě projektový manažer zajistí kontrolu smlouvy právní službou.

5.12 Časový harmonogram výstavby

Po uzavření smlouvy o dílo, zhotovitel stavby ve spolupráci s projektovým manažerem vypracuje podrobný časový harmonogram. Tento harmonogram je souhrn všech stavebních prací, dodávek a montáží, které jsou promítnuty do časové osy. Z časového harmonogramu je možné zjistit v jakém časovém období budou určité práce probíhat. Sestavuje se logicky, jednotlivé práce a činnosti na stavbě musí na sebe vzájemně navazovat. Počátečním bodem harmonogramu je termín předání staveniště a koncovým bodem je termín předání hotového díla investoru stavby. Tento závěrečný termín vychází ze smluvních podmínek uzavřené smlouvy o zhotovení stavby. Termíny všech prací a dodávek musí být seřazeny mezi počátečním a koncovým bodem harmonogramu. Časový harmonogram se vždy vytváří s určitou časovou rezervou. Podle celkové délky výstavby se volí časová podrobnost harmonogramu. U staveb s delší lhůtou výstavby, např. jeden rok, se harmonogramy sestavují s týdenní podrobností, u staveb s kratší lhůtou výstavby se sestavují s denní podrobností.

V časovém harmonogramu výstavby se vyznačují takzvané uzlové body. Tyto uzlové body vyznačují v jakém časovém období budou dokončovány jednotlivé fáze výstavby. Za uzlové body se nejčastěji označuje dokončení základových konstrukcí, včetně dokončení napojení na technickou infrastrukturu – přípojky, dále pak dokončení hrubé stavby, dokončení vnitřních instalací, dokončení stavebních prací a připravenost pro montáž technologie, zahájení komplexních zkoušek technologie a předání a převzetí dokončeného díla.

Pro projektového manažera je časový harmonogram důležitý nástroj pro sledování a kontrolu časového vývoje stavby. Probíhající průběh výstavby se porovnává s časovým harmonogramem při každém kontrolním dnu. Pokud se v průběhu výstavby zjistí, že není harmonogram dodržován, zhotovitel stavby je projektovým manažerem vyzván k přijetí příslušných opatření, které povedou k odstranění časové ztráty a to nejčastěji pomocí zvýšení počtu pracovníků, prodloužených směn, případně zavedením vícesměnného provozu.

5.13 Fáze výstavby ve vazbě na uvolňování finančních prostředků zhotoviteli

Uzlové body, které jsou zakotveny v časovém harmonogramu výstavby, jsou často vázány na uvolňování finančních prostředků od investora ke zhotoviteli stavby. Tato vazba mezi dokončenou fází výstavby a jejím uhrazením zhotoviteli, je zakotvena ve smlouvě o provedení díla v části, která se týká platebních podmínek. Ve smlouvě o dílo jsou jednotlivé fáze výstavby specifikovány. Dále jsou zde specifikovány finanční objemy, které budou po dokončení jednotlivých fází výstavby ze strany investora uvolňovány. Ukončení jednotlivých fází výstavby se projednává a deklaruje při kontrolních dnech stavby. Projektový manažer odsouhlasí ukončení jednotlivých etap zápisem do stavebního deníku, záznamem do zápisu z kontrolního dne a následně vždy dává souhlas s uvolněním finančních prostředků. Tento způsob financování je ve své podstatě předem dohodnutý splátkový kalendář. Zhotovitel vystavuje zálohové faktury, částky jsou účtovány bez daně z přidané hodnoty. Závěrečný daňový doklad obsahuje vyúčtování daně z přidané hodnoty za celé stavební dílo.

Dalším možným způsobem hrazení provedené práce je měsíční účtování skutečně provedených prací. Projektový manažer odsouhlasí měsíční soupis provedených prací. Tyto provedené práce jsou následně měsíčně účtovány podle oceněného výkazu výměr. Současně projektový manažer odsouhlasí vícepráce a méně práce.

Ve smlouvě o dílo je také vždy ujednána tzv. desetiprocentní pozastávka pro odstranění všech vad a nedodělků. To znamená, že investor po převzetí hotového díla pozastaví 10 % z celkové ceny do doby, než zhotovitel odstraní všechny vady a nedodělky, které jsou uvedeny v zápisu o předání a převzetí díla, který sestavuje projektový manažer společně se zástupcem zhotovitele.

5.14 Technický dozor investora

Projektový manažer současně vykonává technický dozor investora. Pokud ovšem z hlediska odborných znalostí není sám schopen tuto činnost vykonávat, najímá si na pomoc dostatečně odborně zdatnou osobu v oblasti stavebnictví, která bude činnosti investorského dozoru vykonávat. U staveb většího rozsahu činnost může vykonávat i několik osob.

Mezi nejdůležitější úkoly technického dozoru investora patří kontrola kvality prováděných prací. U větších staveb je neustále přítomen na staveništi. Seznamuje se s podklady, podle kterých se připravuje realizace stavby, zejména s projektem, s obsahem smluv a s obsahem stavebního povolení. Podílí se na zajišťování a řízení kontrolních dnů stavby. Předává stavenišť zhotoviteli kontroluje zápisy do stavebního deníku. Protokolárně předává zhotoviteli základní směrové a výškové vytýčení stavby, pokud je poskytuje objednatel investor stavby. Kontroluje dodržování podmínek stavebního povolení. Účastní se projednávání případných dodatků a změn projektu se zhotovitelem a projektantem. Kontroluje věcnou a cenovou správnost a úplnost oceňovacích podkladů a jejich soulad s podmínkami uvedenými ve smlouvě o dílo a předává je k úhradě investorovi. Kontroluje a přebírá ty části dodávek a prací, které budou v dalším postupu výstavby zakryté, nebo se stanou nepřístupnými (izolace, armatury betonových konstrukcí) a zapisuje výsledky kontrol do stavebního deníku. Spolupracuje s projektantem při jeho dohledu nad souladem realizovaných prací a dodávek s projektovou dokumentací (autorský dozor projektanta) a spolupracuje s projektantem a zhotovitelem při provádění navrhování opatření na odstranění případných závad projektu. Dohlíží zda zhotovitel provádí předepsané a dohodnuté zkoušky konstrukcí a prací, kontroluje jejich výsledky a přebírá doklady, které prokazují kvalitu prováděných prací a dodávek (certifikáty, atesty, protokoly a pod. Kontroluje vedení stavebního a montážního deníku v souladu s podmínkami, které jsou uvedeny ve smlouvě o dílo. Spolupracuje se zhotovitelem při provádění opatření na odvrácení, nebo na omezení škod při ohrožení stavby živelnými událostmi. Kontroluje postup prací podle časového harmonogramu výstavby a upozorňuje zhotovitele na případné nedodržení termínů nebo uzlových bodů.

Spolupracuje se zhotovitelem stavby na přípravě podkladů pro odevzdání a převzetí stavby, nebo jejích částí a zastupuje investora na jednání o odevzdání a převzetí hotového díla. Kontroluje doklady, které doloží zhotovitel k odevzdání a převzetí dokončené stavby. Kontroluje odstraňování vad a nedodělků zjištěných při přebírání v dohodnutých termínech. Zastupuje investora v řízení o povolení zkušebního provozu stavby, zpracovává vyhodnocení zkušebního provozu. Zastupuje investora při závěrečné kontrolní prohlídce stavby, za účelem vydání kolaudačního souhlasu.

5.15 Koordinátor bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci na staveništi

Projektový manažer vykonává na stavbě funkci koordinátora bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci na staveništi. Jestliže k této činnosti není sám odborně způsobilý, najme si projektový manažer na tuto činnost osobu s příslušným oprávněním. Povinnost přítomnosti koordinátora bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci na staveništi vyplývá ze zákona č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).

Jestliže budou na stavbě pracovat zaměstnanci více než jednoho zhotovitele stavby, je zadavatel (investor) stavby povinen zajistit činnost koordinátora bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na staveništi. Koordinátorem je fyzická nebo právnická osoba určená investorem stavby k provádění stanovených činností při přípravě stavby, popřípadě při realizaci stavby na staveništi. Koordinátorem může být určena fyzická osoba, která splňuje zákonem stanovené předpoklady odborné způsobilosti. Pokud bude na staveništi z důvodu jejího velkého rozsahu působit více koordinátorů, projektový manažer určí pravidla jejich vzájemné spolupráce.

Projektový manažer, který vykonává činnost koordinátora bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci na staveništi, ohlašuje zahájení stavebních prací místně příslušnému Inspektorátu bezpečnosti práce. Informuje zhotovitele stavby o bezpečnostních a zdravotních rizicích, která vznikla na staveništi během postupu prací. Upozorňuje zhotovitele stavby na nedostatky v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví, které zjistí na pracovišti převzatém zhotovitelem stavby a vyžaduje jejich odstranění. Hlásí investorovi stavby případy, kdy zhotovitelem stavby a vyžaduje jejich odstranění. Hlásí investorovi stavby případy, kdy zhotovitelem nebyla přes projednání a písemné upozornění přijata opatření ke zjednání

nápravy. Koordinuje práci zhotovitele při přijímání opatření k zajištění BOZP se zřetelem na povahu stavby a na všeobecné zásady prevence rizik a činnosti prováděné na staveništi. Na vyžádání zhotovitele doporučovat technická řešení nebo opatření k zajištění BOZP pro stanovení pracovních postupů a plánování bezpečného provádění prací, které se uskuteční současně nebo na sebe budou bezprostředně navazovat. Spolupracuje se zhotovitelem při stanovení času potřebného k bezpečnému provádění jednotlivých prací nebo činností. Sleduje provádění prací na staveništi a sleduje dodržování požadavků plánu BOZP. Účastní se kontrolních prohlídek stavby, k níž byl koordinátor (případně investor) přizván stavebním úřadem. Navrhuje a organizuje termíny kontrolních dnů k dodržování plánu BOZP a zajišťuje účast zhotovitele a osob jím pověřených odborným vedením realizace stavby k účasti na kontrolních dnech. Provádí pravidelné kontroly na stavbě, ze kterých pořizuje zápis o zjištěných nedostatcích v BOZP formou denního hlášení s vloženou fotodokumentací s četností dle rozsahu a složitosti stavby. Upozorňuje zhotovitele na vážné nedostatky zápisem do stavebního deníku a zaznamenává údaje o tom, zda a jakým způsobem byly nedostatky odstraněny.

5.16 Předání staveniště

Předání staveniště je zásadním aktem v průběhu realizace stavebního záměru. Předáním staveniště je zahájen proces vlastní výstavby a zhotoviteli se začíná odpočítávat lhůta, ve které se smluvně zavázal dokončit a předat stavební dílo.

V zastoupení investora stavby projektový manažer předává staveniště zhotoviteli stavby, který byl vybrán ve výběrovém řízení a s nímž byla uzavřena smlouva o provedení díla. Předmětem předání staveniště je prostor určený pro vlastní stavbu a také pro zázemí staveniště, vymezení staveniště je zpravidla doloženo situačním výkresem. Projektový manažer při předání staveniště seznamuje zhotovitele se stávajícími inženýrskými sítěmi v prostoru staveniště a s jejich vyznačením přímo v terénu. Předává místa napojení potřebných energií pro stavební činnost a ukazuje místa kde jsou umístěny jejich hlavní uzávěry. Mezi základní napojovací body staveniště jsou pitná voda, užitková voda, elektrická energie, kanalizace. Dále seznamuje zhotovitele stavby s přístupy ke staveništi, komunikace pro pěší a komunikace pro dopravu. Seznamuje zhotovitele s příslušnými předpisy BOZP, PO a OŽP, které jsou pro předávané pracoviště závazné. Po předání staveniště zhotovitel zajistí označení staveniště, jeho vymezení a zabránění vstupu nepovolaných osob. Přebírá odpovědnost za zajištění předaného pracoviště, které mu bylo předáno do užívání, a to zejména v oblasti BOZP, PO a OŽP. Dále hotovitel zajistí na převzatém pracovišti pořádek

a čistotu. Odpady a nečistoty vzniklé jeho činnostmi bude průběžně odstraňovat. Zhotovitel se také zavazuje k součinnosti s koordinátorem BOZP na staveništi po celou dobu výstavby. Projektový manažer kontroluje plnění uvedených požadavků. Při předání staveniště je také zhotoviteli předána veškerá dokumentace stavby, stavební dokumentace, technologická dokumentace, dokumentace BOZP.

O předání a převzetí staveniště se sepisuje předávací protokol. V předávacím protokolu je uvedeno:

- název stavby
- údaje o investorovi stavby, název sídlo a odpovědný zástupce
- údaje o zhotoviteli stavby, název sídlo a odpovědný zástupce
- vymezení staveniště, pozemky, objekty, skladovací plochy, hranice staveniště
- stávající inženýrské sítě
- místa napojení potřebných energií a jejich hlavní uzávěry
- příjezdové a přístupové komunikace
- seznam předávané dokumentace

Předávací protokol podepisuje projektový manažer v zastoupení investora a zástupce zhotovitele.

5.17 Průběh výstavby

Za průběh výstavby je považováno období od předání staveniště do předání hotového díla investorovi. Zhotovitel v tomto období provádí stavební a montážní práce. V průběhu výstavby vykonává projektový manažer celou řadu činností. Je v podstatě permanentně přítomen na staveništi.

V roli technického dozoru investora projektový manažer připravuje a zajišťuje průběh kontrolních dnů stavby. Kontroluje, zda stavební práce probíhají v souladu s vydaným stavebním povolením. Sleduje soulad prováděných stavebních a montážních prací s projektovou dokumentací, projednává případné odchylky se stavebním úřadem a s projektantem. Kontroluje plnění platebních podmínek vyplývajících ze smlouvy o dílo, kontroluje průběžné, nebo zálohové faktury a dává souhlas s jejich úhradou. Kontroluje a přebírá zakryté konstrukce, dodávky a práce, které zůstanou zakryté, nebo nepřístupné. Výsledky kontrol zaznamenává do stavebního deníku. S projektantem a se zhotovitelem průběžně řeší odstraňování případných vad projektu. Kontroluje zhotovitele při provádění

předepsaných zkoušek a sleduje jejich výsledky. Ukládá předkládané certifikáty, atesty a zkuškové protokoly. Sleduje vedení stavebního a montážního deníku, provádí zde příslušné záznamy. Porovnává postup prováděných prací s časovým harmonogramem výstavby. Přípravuje spolu se zhotovitelem stavby doklady k předání a převzetí. Za investora přebírá hotové dílo.

V pozici koordinátora bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci na staveništi projektový manažer ohlašuje zahájení stavebních prací místně příslušnému Inspektorátu bezpečnosti práce. Zhotoviteli stavby podává informace o bezpečnostních a zdravotních rizicích, která mohou vzniknout na staveništi v průběhu výstavby. Neustále průběžně kontroluje staveniště a upozorňuje zhotovitele stavby na nedostatky v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví a kontroluje jejich odstraňování. Koordinuje práci zhotovitele při přijímání opatření k zajištění BOZP. Spolupracuje se zhotovitelem a doporučovat technická řešení k zajištění BOZP. Dále spolupracuje se zhotovitelem při stanovení času potřebného k provádění prací. Sleduje provádění prací na staveništi a sleduje dodržování požadavků plánu BOZP. V případě potřeby se účastní kontrolních prohlídek stavby. Pravidelně kontroluje staveniště, z kontrol pořizuje zápis o zjištěných nedostatcích v BOZP. Upozorňuje zhotovitele na vážné nedostatky zápisem do stavebního deníku a zaznamenává údaje o tom, zda a jakým způsobem byly nedostatky odstraněny.

5.18 Kontrolní prohlídky stavby, kontrolní dny

Kontrolní prohlídky stavby se konají na základě plánu kontrolních prohlídek, který je součástí projektové dokumentace pro stavební povolení a také součástí stavebního povolení. V plánu kontrolních prohlídek jsou uvedeny jednotlivé fáze výstavby, po jejichž dokončení se kontrolní prohlídka provádí. Povinností stavebníka, kterého zastupuje projektový manažer, je oznamovat stavebnímu úřadu dokončení jednotlivých fází výstavby. Stavební úřad provádí kontrolní prohlídky u rozestavěné stavby ve fázích, které jsou uvedeny ve stavebním povolení. Při kontrolní prohlídce stavební úřad kontroluje dodržování podmínek stavebního povolení. Kontroluje, jestli je stavba budována podle ověřené projektové dokumentace pro stavební povolení, jestli je veden stavební deník, jestli není budováním stavby obtěžováno okolí staveniště nad přípustnou míru. Dále stavební úřad při kontrolní prohlídce kontroluje, jestli jsou prováděny předepsané zkoušky a kontrolní měření. Kontrolní prohlídka probíhá na základě výzvy stavebního úřadu. Kontrolní prohlídky se účastní projektový manažer stavby,

zástupce zhotovitele, projektant, případně další aktuálně zainteresované osoby. Stavební úřad vede evidenci provedených kontrolních prohlídek. Z evidence musí být jasné, v jakém termínu byla kontrolní prohlídka provedena a jaký je její výsledek.

Kontrolní dny organizuje a řídí projektový manažer stavby. Kontrolní dny zpravidla probíhají v intervalu 1 x za týden nebo za dva týdny a to podle intenzity výstavby. Kontrolní dny jsou čistě výrobní záležitosti. Účastní se jich kromě projektového manažera také zástupce zhotovitele, projektant, případně investor. Při kontrolních dnech, se projednává soulad postupu prací s časovým harmonogramem, při zjištěných časových odchylkách se přijímají příslušná opatření k jejich vyrovnání. Dále se kontroluje soulad prováděných prací s projektovou dokumentací, projednávají se případné změny v projektové dokumentaci. Kontroluje se vedení stavebního deníku. Projektový manažer pořizuje písemný zápis z průběhu kontrolního dne. V zápisu je uveden aktuální stav a postup výstavby, zjištěné problémy, opatření k jejich odstranění a konkrétní úkoly jednotlivých zúčastněných osob, s termíny jejich plnění.

5.19 Montáž technologie

Po dokončení stavební části celého záměru začíná probíhat montáž technologické části. Často se také stává, že výstavba stavební části a montáž technologické části se časově prolínají. Tato situace klade na projektového manažera velké nároky na koordinaci těchto dvou činností. Montáž technologických zařízení se také zpravidla bez stavebních pomoci neobejde. Technologická zařízení jsou výrobní zařízení, které zajišťují vlastní výrobní procesy. Jedná se převážně o strojírenská zařízení, případně o chemicko technologická zařízení, sloužící pro vlastní výrobu. Dále jsou součástí technologie pobočné a zajišťující provozy, jako jsou například skladové a expediční technologické systémy. Další součástí technologie jsou vzduchotechnická zařízení, filtroventilace, osvětlovací systémy, případně rekuperace. Hlavním úkolem projektového manažera v této fázi realizace záměru je koordinace montáže těchto výrobní prvků.

5.20 Komplexní zkoušky

Po kompletním dokončení stavební části a po dokončení všech montážních prací technologické části, nastává proces komplexních zkoušek. Jedná se o komplexní vyzkoušení všech technologických součástí výrobních linek, pobočných a zajišťujících provozů. Při

komplexních zkouškách je navozován proces výroby. Výroba probíhá v minimálních sériích. Výrobní proces je podrobně monitorován. Dochází ke sladování a seřizování jednotlivých technologických součástí celého výrobního procesu. Účelem komplexního vyzkoušení výrobních linek je seřadit celý výrobní proces tak, aby dosahoval požadovaných parametrů v oblasti kvality výrobků, výrobního času, bezpečnosti práce, pracovního prostředí atd.

5.21 Předání a převzetí díla

Předání a převzetí díla se provádí po kompletním dokončení celého stavebního díla a po provedení komplexního vyzkoušení všech technologických součástí. Celá stavba je v podstatě připravena pro trvalé užívání a je také připravena zahájit výrobní proces. V této fázi záměru projektový manažer zastupuje investora při přebírání hotového díla. Kontroluje a přebírá od zhotovitele jednotlivé dokončené stavební objekty a kontroluje a přebírá od zhotovitele dokumentaci. Předávaná dokumentace je rozdělena na dvě části a to na část stavební a na část technologickou. Část stavební obsahuje především doklady vlastní stavby, jako jsou příslušné revize a kontrolní protokoly, záznamy z předepsaných zkoušek, prohlášení o shodě u použitých materiálů, atesty, certifikáty a také soubor geodetických o zaměření stavby včetně geometrického plánu stavby. Technologická část dokumentace obsahuje záruční listy jednotlivých technologických součástí, příslušné revize, protokoly o seřízení, protokoly z předepsaných zkoušek technologie. Z předání a převzetí díla je vyhotoven zápis o předání a převzetí.

Zápis o předání a převzetí díla obsahuje především datum zahájení přejímacího řízení, název stavby, místo stavby, technický popis stavby, název a adresu zhotovitele, jméno zodpovědné osoby stavbyvedoucího, název a adresu investora, jméno technického dozoru investora, číslo smlouvy o dílo a datum jejího uzavření, počet uzavřených dodatků, jméno a adresu zodpovědného projektanta, číslo jednací a datum vydání stavebního povolení a datum kdy nabylo právní moci, datum zahájení prací dle smlouvy o dílo, datum skutečného zahájení prací, termín dokončení prací dle smlouvy o dílo, cenu podle smlouvy o dílo a jejich dodatků, odchylky od projektu schváleného ve stavebním řízení a jejich důvody. Zápis o předání a převzetí díla dále obsahuje soupis drobných vad a nedodělků předmětu díla zjištěných při prohlídce provedené projektovým manažerem při předání díla a dohodnuté termíny jejich odstranění, dohodu o zajištění vstupu pracovníků zhotovitele a provozních podmínkách

potřebných na odstranění vad a nedodělků, dohodu o úplném vyklizení staveniště a jeho uvedení do projektem předpokládaného stavu.

5.22 Zkušební provoz

Po kompletním dokončení a převzetí díla, projektový manažer požádá stavební úřad o povolení zkušebního provozu. Zkušebním provozem stavby se ověřuje funkčnost a vlastnosti provedené stavby podle dokumentace či projektové dokumentace. Zkušební provoz stavební úřad povoluje na základě odůvodněné žádosti investora, nebo jej nařizuje na základě požadavku některého z dotčených orgánů. U výrobních provozů je zpravidla zkušební provoz nařizován z podnětu orgánu ochrany veřejného zdraví. Povolení zkušebního provozu stavební úřad vydává ve správním řízení podle § 124 zákona č. 183/2006 Sb., (stavební zákon). Účastníkem řízení je stavebník i vlastník stavby. V souvislosti s povolením zkušebního provozu zpravidla stavební úřad nařídí kontrolní prohlídku stavby. V průběhu zkušebního provozu se provádějí především měření v pracovním prostředí, jako jsou měření hluku, prachu, vibrací, nebo aerosolu. Ve venkovním prostředí se provádějí nejčastěji měření hluku, který odchází z výrobního procesu do venkovního prostředí. Měření se provádějí podle měřících norem a musí je provádět organizace s příslušnou akreditací. V rozhodnutí o povolení zkušebního provozu stavební úřad uvádí dobu trvání zkušebního provozu stavby, a stanoví pro něj podmínky. Zkušební provoz lze povolit jen na základě souhlasného závazného stanoviska, popřípadě rozhodnutí dotčeného orgánu. Stavební úřad může též v případě nutnosti pro provedení zkušebního provozu uloženého podle § 115 odst. 2 stanovit novým rozhodnutím další podmínky. Za doby trvání zkušebního provozu lze bez předchozího řízení vydat nové rozhodnutí o prodloužení doby trvání zkušebního provozu.

Po ukončení zkušebního provozu stavby projektový manažer vypracuje vyhodnocení zkušebního provozu. V tomto dokumentu je uvedeno, jaké zkoušky a kontrolní měření byly provedeny a s jakým výsledkem. Jaké byly zjištěny závady a jaká byla přijata opatření k jejich odstranění.

5.23 Kolaudace stavby

Stavba může být užívána pouze na základě kolaudačního souhlasu. Po ukončení zkušebního provozu stavby a po jeho celkovém vyhodnocení, včetně odstranění případných vad, které z něj vyplynuly, projektový manažer požádá stavební úřad o vydání kolaudačního

souhlasu. Projektový manažer v kolaudačním řízení zastupuje investora. K žádosti připojí vyhodnocení výsledků zkušebního provozu. Projektový manažer uvede v žádosti základní údaje o stavbě a termín jejího dokončení. Pro vydání kolaudačního souhlasu projektový manažer zajistí závazná stanoviska dotčených orgánů k užívání. Pokud je stavba předmětem evidence v katastru nemovitostí, předloží projektový manažer geometrický plán. Stavební úřad do 15 dnů ode dne doručení žádosti projektového manažera stanoví termín provedení závěrečné kontrolní prohlídky stavby a současně uvede, které doklady při ní projektový manažer předloží.

Při závěrečné kontrolní prohlídce projektový manažer spolupracuje se stavebním úřadem. Jestliže stavební úřad nezjistí závady bránící bezpečnému užívání stavby nebo rozpor s projektovou dokumentací, vydá do 15 dnů ode kdy závěrečnou kontrolní prohlídku vykonal kolaudační souhlas. Tento kolaudační souhlas je dokladem o povoleném trvalém účelu užívání stavby. Jestliže stavební úřad při závěrečné kontrolní prohlídce zjistí závady bránící jejímu bezpečnému užívání, kolaudační souhlas nevydá a užívání stavby zakáže. Po odstranění závad projektový manažer oznámí písemně stavebnímu úřadu odstranění nedostatků a ten poté kolaudační souhlas vydá. Vydáním kolaudačního souhlasu vzniká investorovi právo trvale užívat stavbu k danému účelu.

5.24 Zápis do evidence katastru nemovitostí

Po provedení kolaudace stavby má projektový manažer za úkol zajistit zápis dokončené budovy do evidence katastru nemovitostí. Katastr nemovitostí je veřejný seznam, který obsahuje soubor údajů o nemovitých věcech vymezených zákonem číslo 256/2013 Sb., o katastru nemovitostí (katastrální zákon), zahrnující jejich soupis, popis, jejich geometrické a polohové určení a zápis práv k nemovitostem. Katastr nemovitostí je zdrojem informací, které slouží k ochraně práv k nemovitostem, k ochraně zájmů státní památkové péče, pro rozvoj území, k oceňování nemovitostí, pro účely vědecké, hospodářské a statistické. Do evidence katastru nemovitostí se zapisují mimo jiné všechny nadzemní budovy, které jsou pevně spojeny se zemí základovou konstrukcí a jsou prostorově soustředěny a navenek uzavřeny obvodovými stěnami a konstrukcí střechy.

Projektový manažer na základě plné moci zajistí potřebné listiny pro zápis stavby do evidence katastru nemovitostí a podá u příslušného katastrálního úřadu návrh na vklad do katastru. Součástí návrhu jsou identifikační údaje právnické osoby – vlastníka stavby, jako je

název firmy, identifikační číslo a sídlo. Dále jsou součástí návrhu na vklad údaje o vlastní stavbě. Mezi tyto údaje patří zejména parcelní číslo pozemku, na kterém je stavba umístěna, název katastrálního území, ve kterém je stavba umístěna, účel a charakter stavby, číslo popisné stavby. Součástí návrhu je také kolaudační souhlas a geometrický plán stavby, zpracovaný oprávněným zeměměřičským inženýrem.

Katastrální úřad ve vkladovém řízení stavbu zavede o evidenci katastru nemovitostí a projektového manažera o této skutečnosti vyrozumí.

5.25 Závěrečné vyhodnocení

V době, kdy je stavba dokončena, je vydán kolaudační souhlas, stavba je zapsána do evidencie katastru nemovitostí a realizace záměru je u konce, projektový manažer zpracuje závěrečné vyhodnocení celého záměru. Závěrečné hodnocení se zabývá především ekonomickou stránkou záměru. Vyčísluje skutečné celkové náklady na realizaci a porovnává je z celkovou cenou uvedenou ve smlouvě o dílo, případně v dodatcích ke smlouvě. Udává důvody případného navýšení ceny. Dále závěrečné vyhodnocení hodnotí celkovou lhůtu výstavby, zdůvodňuje případné nedodržení lhůt uvedených ve smlouvě o dílo. Projektový manažer ve svém závěrečném vyhodnocení také hodnotí úroveň projektové dokumentace, celkovou technickou úroveň díla, jeho kvalitu a upozorňuje na případná rizika v jeho budoucím užívání. Závěrečné vyhodnocení realizovaného záměru projektový manažer předkládá investorovi.

5.26 Záruka, reklamace

Posledním úkolem projektového manažera v procesu realizace záměru je vyřizování případných reklamací vad díla. Ve smlouvě o provedení díla mezi investorem a zhotovitelem jsou smluvně ujednány podmínky záruky a reklamace. Obecně platí dvouletá záruční doba. V oblasti stavebních prací se poskytují záruky podstatně delší a to pětileté, případně šestileté. Po celou dobu záruky zhotovitel ručí za provedené dílo. Při zjištění vady stavebního díla v průběhu záruční doby projektový manažer zjištěnou vadu důkladně zdokumentuje a písemně vyzve zhotovitele k jejímu odstranění. Vzhledem k tomu, že opravy případných vad probíhají již za plného provozu, spolupracuje projektový manažer se zhotovitelem na koordinaci stavebních prací s běžícím výrobním procesem. Po dokončení opravy provedenou práci od zhotovitele přebírá. O předání a převzetí opravené vady je vždy sepsán písemný záznam.

6 SWOT ANALÝZA PROJEKTU

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats), spojené s určitým projektem. Díky této analýze je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického plánování společnosti.

Silné stránky:

- vhodná poloha pro stavbu,
- kvalitní dostupnost (pro zásobování,...),
- vhodná dopravní obslužnost (dostatek vlakových a autobusových přípojů),
- zkušenosti se společnostmi, která je vybrána na stavbu skladových prostorů,
- poskytnutí dotace z programu Nemovitosti,
- výstavba nové moderní budovy,
- jediná firma v ČR, která vyrábí autoklíče a autozámky.

Slabé stránky

- náročnost na vlastní kapitál,
- zadluženost společnosti (bankovní úvěr),
- odkup pozemku, na které bude sklad postaven,
- nedostatek možného volného kapitálu,
- bankovní úvěr od CSOB,
- vysoká míra nezaměstnanosti,
- nedostatek dalších ploch pro možné další rozšíření skladu.

Příležitosti

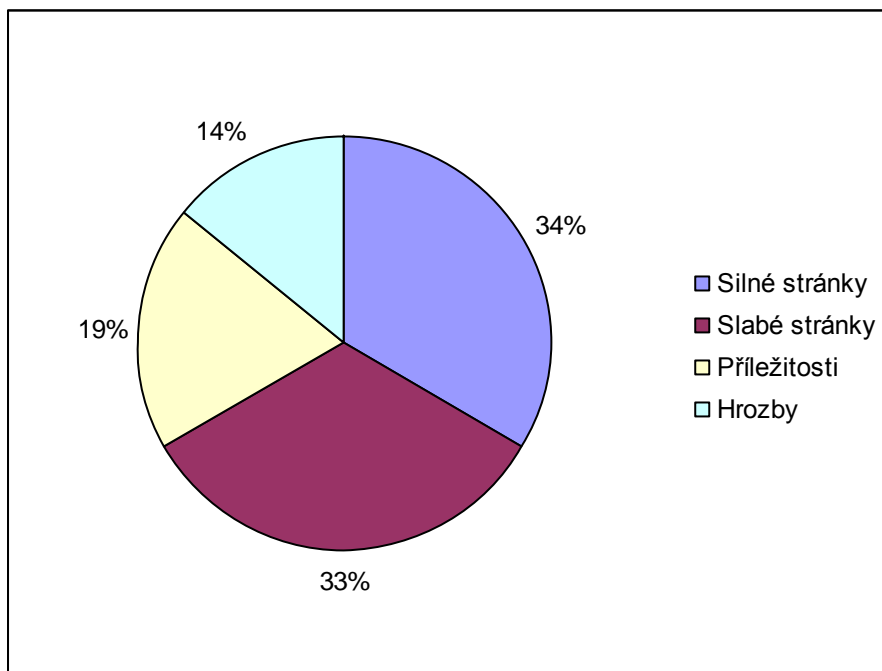
- zvýšení počtu podnikatelských subjektů,
- vytváření podmínek vzniku pracovních míst,
- příchod nových investic,
- možnost rozšíření sortimentu.

Hrozby

- nesplacení bankovního úvěru,
- zpoždění ve výstavbě čistíren odpadních vod a kanalizace,

- nepředvídatelné působení klimatických vlivů.

Graf 1: Vyhodnocení SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní tvorba.

Z následujícího grafu lze vidět, že u tohoto projektu převažují silné i slabé stránky.

7 FINANČNÍ VYHODNOCENÍ PROJEKTU

Finanční vyhodnocení podniku je uvedeno níže v tabulce. Z tabulky lze přesně vyčíst na co byly poskytnuté finanční zdroje použity. Největší položka je samozřejmě samotná realizace skladu. Následně jsou uvedeny ukazatele zadluženosti, které společnosti přesně vypočítají, jak moc bude úvěrem zatížena.

Tabulka 2: Konkrétní přehled financování skladového prostoru

Cena pozemku	2 300 000,-
Nakreslení plánu	600 000,-
Posuzování vlivu stavby na životní prostředí	400 000,-
Stavební povolení	30 000,-
Realizace	25 000 000 - 30 000 000,-
Stavební dozor	200 000,-

Zdroj: Vlastní tvorba.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti hodnotí úvěrové zatížení podniku, tzn. že udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku a měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy. Úvěrové zatížení je určité výše žádoucí, nesmí ale podnik zatěžovat vysokými finančními náklady. Vyšší zadluženost je možná, ale jen za cenu vyšší rentability.

1) Celková zadluženost

celková zadluženost = kapitál cizí / aktiva celková

Tento ukazatel vyjadřuje finanční závislost firmy. Věřitelé firmy mají větší jistotu splacení závazku, pokud je hodnota tohoto ukazatele nízká, pro firmu je ale výhodnější vyšší hodnota tohoto ukazatele.

Celková zadluženost = 18 600 000 / 100 000 000 = 0,186

2) Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování = kapitál vlastní / celková aktiva

Tento ukazatel dává přehled o finanční struktuře podniku, do jak velké míry jsou aktiva financována vlastním kapitálem. Slouží jako doplněk k ukazateli celkové zadluženosti.

Koeficient samofinancování = $10\,000\,000/100\,000\,000 = 0,1$

8 SHRNU TÍ

Práce je zaměřena na konkrétní investiční akci společnosti ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o.. Cílem diplomové práce je aplikace zásad projektového managementu na této akci včetně detailního popisu příslušných manažerských činností v projektu. Součástí diplomové práce je i SWOT analýza a finanční vyhodnocení celého projektu.

Teoretická část byla věnována charakterizování určitých pojmů, které s danou problematikou úzce souvisí. Byly zde popsány pojmy jako projektový management, jak a kde vznikl, jeho výhody, nevýhody, techniky, nástroje, zásady, principy úspěšnosti a organizační struktury. Hlavním cílem celého projektového managementu je úspěšně realizovat vytýčený projekt, nehledně na velikost zadávací společnosti a na velikosti projektu. Další nezbytný pojem, který bylo nutné blíže určit je samotný projekt, který je považován za klíčovým prvkem celého řízení. Další teoretická část byla věnována projektovému manažerovi, který je na vrcholu celého projektového řízení. Hlavním úkolem projektového manažera je splnění cíle, aby toho mohl dosáhnout musí spolupracovat s ostatními lidmi. Lidé a lidské vztahy jsou jednou z nejdůležitějších "podkladů" pro úspěšné splnění vytýčeného projektu. Manažer musí mít neustále na mysli jak řídit materiální a finanční zdroje. Od dobrého manažera se nejen očekává, že vyhoví zadání, že v plánovaném termínu a v vhodné kvalitě splní cíl, ale že bude i dobrým vedoucím, organizátorem, plánovačem, projektantem a vstřícným člověkem, který díky své dlouhodobé praxi, chutí si rozšiřovat své dovednosti a znalosti, splní cíl.

Dále se práce zabývá společností ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o., jejím představením a zadanému projektu. Společnost je na trhu velice úspěšná a i přes prudce rozvíjející se odvětví si společnost ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o udržuje vedoucí pozici v takových oblastech, jako je výroba autozámku a autoklíčů. Vlivem obrovské poptávky po daných výrobcích byla vyčerpána prostorová kapacita stávající skladové haly, která je umístěna v průmyslovém areálu v Týništi nad Orlicí. Díky svým omezeným prostorům nebyla schopna uspokojit poptávku. Proto vedení společnosti stálo před velmi důležitým strategickým rozhodnutím, který zajisté ovlivní chod celé společnosti. Na jedné straně byla snaha uspokojit veškerou poptávku a na druhé straně riziko z úvěrového zatížení společnosti. Společnost ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o si vybrala první možnou variantu.

Proto je další část věnována konkrétnímu popisu veškerých činností projektového manažera. Od stavebního záměru, přes výběr dodavatele až po záruku a reklamaci.

9 ZÁVĚR

V procesu výstavby a celkové realizace stavebních záměrů, je pozice projektového manažera klíčová a zcela zásadní. Jeho služeb využívají investoři z nejrůznějších oblastí lidské činnosti. Jednak pro to, že jsou často pracovně vytiženi vlastní podnikatelskou činností a také proto, že jsou odborníky v úplně jiném oboru než je stavebnictví.

Projektový manažer musí být osoba fundovaná s vysokoškolským vzděláním stavebního směru a s dostatečnou zkušeností a praxí ve všech oblastech celého procesu realizace stavebních záměrů. Tedy zejména v oblasti projekční, v oblasti vlastní výstavby, stavebního práva, ale také v oblasti smluvní politiky, bezpečnosti práce a částečně finančnictví. Pro výkon své činnosti musí disponovat oprávněním podle příslušných zákonů. Pro výkon práce koordinátora bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na staveništi, musí mít oprávnění podle zákona číslo 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). Pro ostatní činnosti je zpravidla projektový manažer držitelem autorizace, respektive je autorizovaným inženýrem pro pozemní stavby podle zákona číslo 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě. Získání těchto oprávnění už samo o sobě klade vysoké profesionální nároky na osobu projektového manažera.

Projektový manažer je najímán investorem, účastní se procesu realizace stavebního záměru od počátku do konce. Je hlavní postavou a koordinátorem celého procesu. U větších staveb z kapacitních důvodů pracuje s týmem svých spolupracovníků, který řídí a koordinuje. Projektový manažer je vysoce odborně a profesionálně zdatná osoba ve svém oboru a je neodmyslitelnou součástí realizace stavebních záměrů.

Tato diplomová práce může sloužit jako příručka projektovému manažerovi ve stavebnictví. Představuje detailní popis jeho základních manažerských činností, které s výstavbou souvisejí.

Domnívám se, že cíl diplomové práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2009. 90 s. ISBN 978-80-7226-873-3
- [2] ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1. vydání, Praha: Management Press, 1996. 184 s. ISBN 80-85943-12-3
- [3] DOLANSKÝ, Václav, MĚKOTA, Vladimír, NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 1996. 80 s. ISBN 80-7169-287-5
- [4] Dotace z EU ihned a bez starostí , [online]. [cit 2014-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.dotacni.info.cz>>.
- [5] Dovednosti manažera, [online]. [cit 2014-03-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.dovednostimanazera.cz>>.
- [6] FIALA, Petr. *Projektové řízení - modely, metody, analýzy*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing. 2004. 274 s. ISBN 80-864-19-24
- [7] KAMP, Di. *Manažer 21.stolení*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 2000. 212 s. ISBN 80-247-0005-0
- [8] KERZNER, Harold. *Project management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. 1.vydání. New York: John. Wiley & Sons, 2009. 1121 s. ISBN 978-0-470-27870-3
- [9] MAATYLOVÁ, Alena. *Projektový management* [online]. Praha. [cit 2014-03-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.verejna-politika.cz/index.php?option=com.projektovymagement.pdf>>.
- [10] MINTZER, Ritch. *Project Management Book*. 1. vydání. Avon, Mass: Adams Media Corporation. 1997. 304 s. ISBN 97-8158-0625-838

- [11] Moderní řízení, [online]. [cit 2014-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.modernirizeni.ihned.cz/1-14173270-efektivni-vudce>>.
- [12] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0
- [13] Nový server pro studenty vysokých škol, učitelka.info – titul snadno, [online]. [cit 2014-03-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.ucitelka.cz>>.
- [14] Oficiální stránky společnosti ASSA ABLOY , [online]. [cit 2014-03-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.fab.cz/o-spolecnosti/zhistorie>>.
- [15] Oficiální stránky ČSOB, [online]. [cit 2014-01-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.csob.cz>>.
- [16] Osobnost manažera, [online]. [cit 2014-02-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.files.sona-srutkova.webnode.cz/osobnost%20manazera.pdf>>.
- [17] Osobnost manažera a styly řízení, [online]. [cit 2014-03-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.dovednostimanazera.cz>>.
- [18] PAKOSTA, J. *Obecné principy řízení projektů* [online]. Pardubice. 2007 [cit 2014-03-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.ccvj.cz/UserFiles/File/euprolek/M4/obecne-principy-rizeni-projektu-cast-1-studijni-text.pdf?PHPSESSID=b2fd91af92c696b06f67c34a36e5becd>>.
- [19] PITAŠ, Jaromír., *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3..2*. 3. vydání Brno: Společnost pro projektové řízení, o. s.. 2012. 354 s. ISBN 978-80-260-2325-7
- [20] ROSENAU D, Milton. *Řízení projektů*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1
- [21] SCHWABLE, Kathy. *Řízení projektů v IT*. 1. vydání. Praha: Computer Press. 2011. 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4

[22] Sociální síť pro business, [online]. Praha. [cit 2014-03-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.managementmania.com/management>>.

[23] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 353 s. ISBN 978-80-247-3611-2

[24] Zákony od centrum.cz, [online]. [cit 2014-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.zakony.centrum.cz/stavebni-zakon>>.

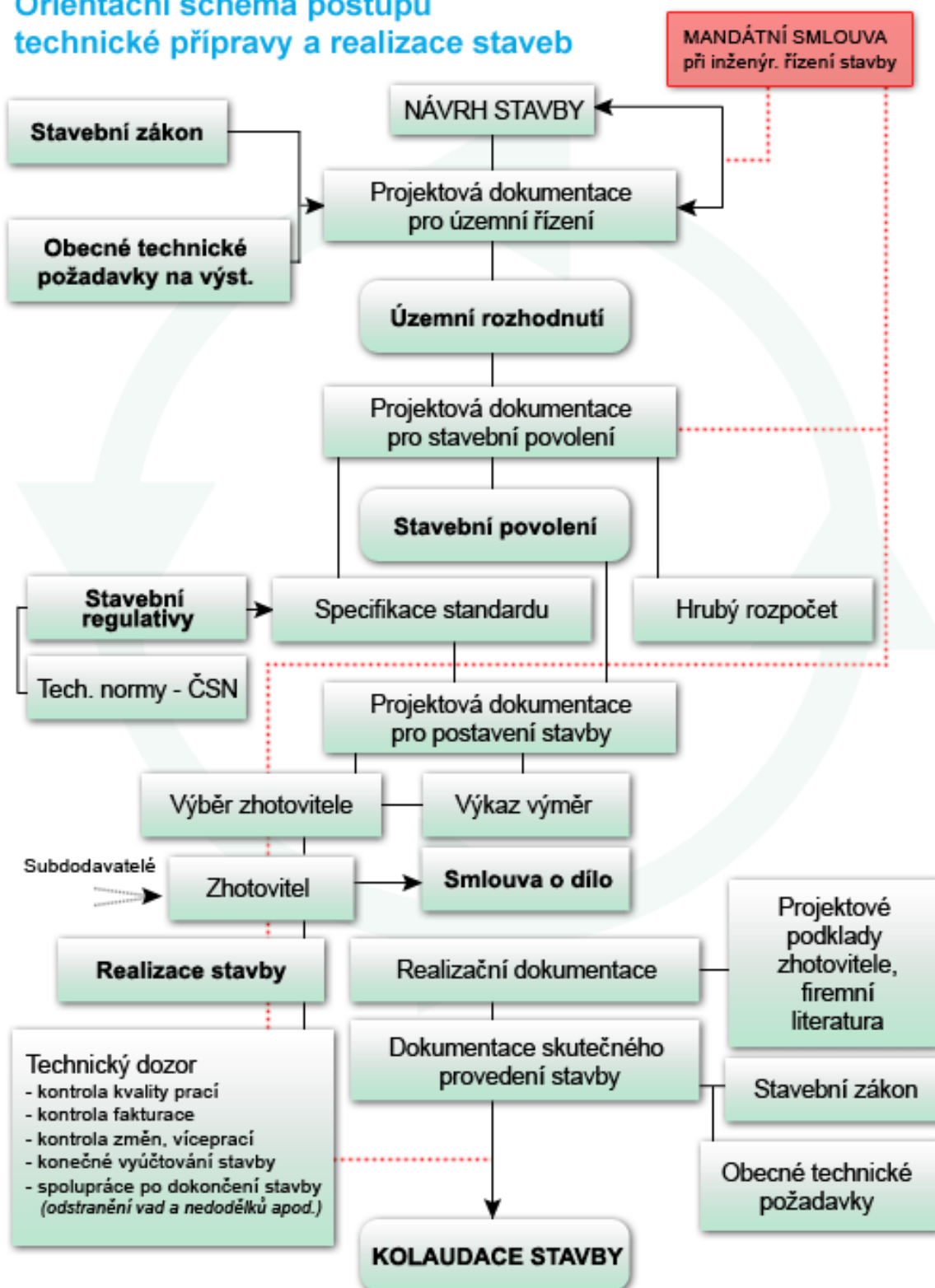
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Hlavní rozdíly mezi projektovým řízením a rutinním řízením	72
Příloha 2: Všeobecné schéma postupu technické přípravy a realizace staveb	73
Příloha 3: Schéma pracovního postupu projektu společnosti ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o.	74

Příloha 1: Hlavní rozdíly mezi projektovým řízením a rutinním řízením

PODNIKATELSKÁ RUTINA	PROJEKT
definován začátek, otevřený konec (podnik musí fungovat co nejdéle)	definován začátek i konec (projekt musí být realizován v co nejkratší době)
trvalé opakování aktivit rutinního řízení	projekt realizován jen jednou, bez opakování
každá podnikatelská akce reprezentuje malý díl celého podnikání	hodnota projektu představuje někdy více než roční příjem celého podnikání
riziko každé jednotlivé podnikatelské akce je malé a může být kompenzováno (uhlí, radiátory)	riziko projektu je značné, neúspěšné projekty nelze opravit
odklady obvykle nejsou kritické (zákazník většinou akceptuje pozdější dodávky)	každý odklad v průběhu projektu je kritický a má negativní důsledky na výsledek
stálý růst know-how a výkonu ke prospěchu podniku	specifické know-how a zkušenosti z projektových ztrát až po ukončení projektu
stálý tým se stálým vybavením	struktura týmu a jeho vybavení pouze pro období projektu
trvání výcviku k managementu trvá 3 až 10 let	trvání výcviku k projektovému řízení = 3 až 10 projektů

Orientační schéma postupu technické přípravy a realizace staveb



Příloha 3: Schéma pracovního postupu projektu společnosti ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o.

