

V SOUVISLOSTI S REALIZACÍ STÁLE VĚTŠÍCH A SLOŽITĚJŠÍCH PROJEKTŮ VZNIKÁ POTŘEBA PRAVIDELNÉ KONTROLY, USMĚRŇOVANÍ A ZEJMÉNA AKTIVNÍHO ŘÍZENÍ VŠECH PROCESŮ A ČINNOSTÍ INVESTIČNÍ VÝSTAVBY VE VŠECH STUPNÍCH NEJEN VE VLASTNÍ REALIZACI, ALE ZEJMÉNA V OBLASTI PŘÍPRAVY PROJEKTŮ. I KDYŽ JE PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ (PROJECT MANAGEMENT) V NĚKTERÝCH PŘÍPADECH NEBO ODVĚTVÍCH SPÍŠE „MÓDNÍ ZÁLEŽITOSTÍ“, JE POŽADAVEK NA ZCELA JINÝ PŘÍSTUP K VEDENÍ A ŘÍZENÍ INVESTIČNÍCH PROCESŮ ZCELA ZÁKONITÝ A JE LOGICKÝM DŮSLEDKEM VÝVOJE NA STAVEBNÍM TRHU U NÁS.

In connection with the realisation of constantly greater and more complicated projects there is a rising need for regular checks, regulation and particularly active management of all processes and activities of capital construction at all levels not only with the actual realisation, but above all in the field of project preparation. Although project management in some cases or branches is more a “fashionable affair”, the requirements for an altogether different approach to management of investment processes is fully legitimate and is the logical outcome of development on the construction market in this country.

dr. ing. Milan Oleríny

Řízení projektů – nutnost Project management – a necessity nebo zbytečné papírování? or needless paperwork?



dr. ing. Milan Oleríny

» Uvedené postupy jsou vynuceny kromě jiného zcela jinou smluvní, stavební a obchodní praxí, jež představují požadavky zejména zahraničních investorů, developerů nebo projektů, financovaných zahraničním kapitálem.

V souvislosti s komplexními projekty, stejně jako požadavky zahraničních investorů na zcela jiný přístup, jsou rovněž na projektové řízení kladeny zcela rozdílné nároky v porovnání s minulým obdobím, pokud je možné v tomto případě mluvit skutečně o projektovém nebo systémovém řízení.

Uvedený systémový přístup chybí v mnoha případech nejen na straně investora, jenž často není ochoten platit náklady projektového řízení, ale rovněž na straně projektantů, architektů, jakož i dodavatelů staveb, kteří vlastní práce na základě zcela jiných podmínek provádějí. Vypracované manuály pro řízení projektu ještě zdaleka nejsou zavedenou a obvyklou praxí ani v případě společností, jež se vlastním řízením projektů věnují, nemluvě o systémovém přístupu na straně dodavatele.

Je zcela mimo pochybnost, že složité investiční projekty nebo projekty většího rozsahu je nutné koordinovat a není již možné řídit „starými postupy“, bez jakékoli znalosti projektového řízení a zejména systémového přístupu. Příčinou neúspěchů jednotlivých účastníků investičního procesu není ani tak neznalost základních principů řízení,

více se jedná o nedůslednost v denní práci a v prosazování požadavků z jednání nebo dodržování metodiky a postupů v praxi.

Je tak na každém z účastníků investičního procesu, aby byl schopen poznatky přenést do praxe vlastních projektů a zejména tyto důsledně dodržovat, resp. požadovat dodržování a odpovídající disciplínu od dalších účastníků výstavby. Zavedení manuálu projektu je pouze prvním dílčím krokem úspěšného projektu. I když je nepochybně každý investiční projekt specifický, je možné najít obecné zásady pro řízení těchto projektů. Tato specifika by měla být uživatelem do vlastních manuálů postupně doplňována, rozhodně by ale neměla být kritériem, jak předložený manuál s ohledem na „můj specifický a zcela jiný projekt“ nevyužívat.

Manuál pro řízení projektu na straně dodavatele by tak měl vycházet zejména ze smlouvy a smluvních podmínek při zohlednění zkušeností z již realizovaných projektů. V mnoha případech je na straně dodavatelů snaha používat vlastní způsob řízení projektu označována například jako vnitřní směrnice nebo průchod zakázky firmou apod. Uvedený systém a způsoby řízení, pokud byly používány na projekty realizované v souladu s obvyklými podmínkami, jež představuje např. Obchodní zákoník, již v zásadě nevyhovují v případě větších nebo složitějších projektů, zahraničních investorů nebo projektů financovaných z prostředků Evropské unie. Při porovnání starého a nového modelu řízení se jedná zejména o vlastní personální obsazení projektů a zásadně rozšířené pravomoci a kompetence jednotlivých členů řídicího týmu. Kromě jiného tak musí organizace na straně dodavatele odpovídat především požadavkům investora a smlouvy, ne pouze vlastním představám a dosavadní praxi.

V mnoha případech tak nejenže nejsou na straně dodavatele vytvořeny zcela nové organizační struktury, jež odpovídají typu, rozsahu a spe-

» The mentioned procedures are enforced by, among other things, totally different contractual, construction and business practice, which represent the requirements particularly of foreign investors, developers or projects financed by foreign capital.

In connection with complex projects, just as the requirements of foreign investors for an altogether different approach, totally different demands are laid on project management in comparison with the previous period if it is possible, in this case, to really speak of project or system management. There is no system approach in many cases not only on the part of the investor who is often unwilling to pay the costs of project management, as well as on the part of planners, architects as well as building contractors who perform their work under totally different conditions. Project management manuals are still a long way off from being introduced and the normal practice even in the case of companies who are engaged in their own project management, not to speak of the system approach on the part of the contractor.

It is altogether without a doubt that complicated investment projects or large scale projects must be coordinated and can no longer be managed using ‘older procedures’ without any knowledge of project management and particularly the system approach. The cause of the failure of individual participants in the investment process is not so much the lack of knowledge of basic management principles but more a question of the inconsistency of daily work and enforcement of the requirements from negotiations or observance of methodology and procedures in practice.

It is up to each participant in an investment process to be able to transfer the knowledge into practice for his own projects and particularly observe these consistently, or demand observance and the required discipline from other construction participants. The introduction of the project manual is merely the first partial step to a successful project. Even though each investment project is undoubtedly specific, it is possible to find general principles for the management of these projects. These specifics should be gradually incorporated by the user in his manuals but should definitely not be a criterion of how not to use the submitted manual with regard to ‘my specific and altogether different project’.

cifikám projektů, ale rovněž některé funkce zcela chybí. V případě stavebních projektů se jedná zejména o oddělení přípravy nebo technické přípravy výstavby, obsazení pracovníků pro důslednou kontrolu projektové dokumentace, techniku pro vedení claimové agendy a korespondence s objednatelem. Zejména korespondence s objednatelem je často nahrazena „dopisováním“ prostřednictvím stavebních denníků, vedených přímo na stavbě bez jakékoli znalosti smlouvy, smluvních podkladů a specifik projektu.

Je proto možné říci, že v procesu investiční výstavby je rozhodující zejména personální obsazení a kvalita techniků nebo manažerů, jež přímo odpovídají za řízení projektu. Zavedení organizační struktury pro řízení projektu, jež odpovídá zásadně smlouvě a smluvním podmínkám, a manuálu pro řízení projektu je tak prvním krokem pro úspěšné zvládnutí procesu investiční výstavby.

The contractor's project management manual should therefore be based particularly on contracts and contractual terms and conditions while taking into account the experience from already realised projects. In many cases there is an attempt by the contractors to use their own method of project management described, for example, as an internal guideline or passage of the contract through the firm, etc. This system and methods of management, if used on realised projects in accordance with the usual terms and conditions, which are presented for example by the Commercial Code, are no longer basically appropriate in the case of larger more complicated projects, foreign investors or projects financed by European Union funds. When making a comparison of the old and new management, this particularly concerns own personnel working on the projects and the fundamentally extended authority and competences of individual members of the management team. Besides other things, organisation by the contractor must comply with the requirements of the investor and the contract and not merely on personal ideas and hitherto practice.

In many cases not only are totally new organisational structures not created by the contractor, which correspond to the type, scope and specifics of the projects, but also some functions which are completely missing. In the case of construction projects, this particularly concerns the department of preparation or technical construction preparation, recruiting the workers for consistent inspection of the project documentation, the technique for managing the claims agenda and correspondence with the customer. Particularly correspondence with the customer is often replaced by ‘letter-writing’ through building logs kept directly on the construction site without any knowledge of the contract, contractual documents and specifics of the project.

It is therefore possible to state that in the capital construction process it is the personnel and the quality of the technicians or managers is decisive as they are responsible for the project management. So the introduction of an organisational structure for project management which fundamentally complies with the contract and contractual terms and conditions, and the project management manual is the first step for the successful management of the capital construction process. ✓