

ČESKÉ VYSOKÉ
UČENÍ TECHNICKÉ
V PRAZE

FAKULTA
STAVEBNÍ



DISERTAČNÍ
PRÁCE

2021

**IVANA
ŘEZÁČOVÁ**



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta stavební

Katedra ekonomiky a řízení stavebnictví

Metodika řízení developerských programů

**The Methodology of Construction and Development
Programme Management**

DISERTAČNÍ PRÁCE

Ing. Ivana Řezáčová

Doktorský studijní program: Stavební inženýrství

Studijní obor: Stavební management a inženýring

Školitel: Doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.

Praha, 2021



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta stavební
Thákurova 7, 166 29 Praha 6

PROHLÁŠENÍ

Jméno doktoranda: Ing. Ivana Řezáčová

Název disertační práce: Metodika řízení developerských programů

Prohlašuji, že jsem uvedenou disertační práci vypracoval/a samostatně pod vedením školitele Doc. Ing. Zity Prostějovské, Ph.D.

Použitou literaturu a další materiály uvádím v seznamu použité literatury.

Disertační práce vznikla v souvislosti s řešením projektu: SGS20/101/OHK1/2T/11

V Praze dne 26.2.2021

podpis

Abstrakt v ČJ

Tato práce řeší téma programového řízení, které je určitou nadstavbou projektového řízení. Výsledky výzkumu v této práci ukazují, že principů programového řízení je v oboru řízení staveb v České republice zřídka využíváno. Práce se zabývá návrhem metodiky na zvýšení současného stupně zavedení programového řízení ve společnostech, které realizují stavební developerské programy.

Problematika byla řešena průzkumem a analýzou aktuálního stavu, návrhem metodiky zavedení programového řízení do společnosti, vývojem tří vlastních podpůrných nástrojů pro řízení programů a jejich výsledným testováním v praxi. Hodnocení navržených nástrojů přímo programovými manažery pěti společností ukázalo jejich aplikovatelnost při řízení reálných programů.

Navrhované řešení poskytuje praktický návod dalším společnostem, jak řídit své developerské programy tak, aby zvětšily svou efektivitu práce a řídily benefity, které jim díky zavedení principů programového řízení vzniknou. Přínosem této práce jsou zejména podpůrné nástroje pro řízení programů, které jsou navrženy s maximální mírou generalizace, aby je bylo možné bez nutnosti větších úprav implementovat do jakéhokoli typu společnosti, zejména na developerské programy typu řetězec.

Abstrakt v AJ

This dissertation addresses the topic of programme management, which is a certain extension of project management. The principles of programme management are rarely used in the field of construction management in the Czech Republic which is shown in the research part of this dissertation. The work discusses the design of a methodology to increase the current level of programme management implementation in companies that carry out construction development programmes.

The issue was studied by the survey and the analysis of the current state, the design of a methodology for the introduction of programme management in a company, the development of three original support tools for programme management and their final testing in practice. The evaluation of the proposed tools directly by the programme managers of five companies showed their applicability in management of real programmes.

The proposed solution provides a practical guidance to other companies on how to manage their development programmes so as to increase their work efficiency and obtain and manage additional benefits through the implementation of programme management principles. The aforementioned developed support tools for programme management are the main contribution of this dissertation. They are designed with the maximum degree of generalization, so they can be implemented without the need of major modifications to any type of company, especially to development programmes such as chains.

Obsah

ABSTRAKT V ČJ	IV
ABSTRAKT V AJ	V
OBSAH	VI
SEZNAM ZKRATEK	VIII
1 PŘEDSTAVENÍ TÉMATU A MOTIVACE PRO JEHO VÝBĚR	1
2 ÚVOD DO PROBLEMATIKY	2
2.1 PROGRAMOVÝ MANAGEMENT	2
2.1.1 Řízení benefitů	4
2.1.2 Řízení stakeholderů	5
2.1.3 Hodnocení řízení programů	6
2.2 VYMEZENÍ POJMŮ	7
3 SOUČASNÝ STAV PROBLEMATIKY VE SVĚTĚ A V ČR	8
3.1 PROGRAMOVÝ MANAGEMENT V ODBORNÝCH PUBLIKACÍCH	8
3.2 PROGRAMOVÝ MANAGEMENT V ČR A VE SVĚTĚ	11
3.3 SHRNUÍ, DÍLČÍ ZÁVĚR	13
4 PŘEDPOKLÁDANÉ VĚDECKÉ A PRAKTICKÉ PŘÍNOSY PRÁCE	14
5 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A PRACOVNÍ HYPOTÉZY	15
6 VÝZKUMNÉ METODY VYUŽITÉ V DISERTAČNÍ PRÁCI	16
7 VÝSTUPY DISERTAČNÍ PRÁCE	18
8 ROZHODOVACÍ MODELY A METODIKA – SOUČASNÝ STAV	19
8.1 PRŮBĚH ZÍSKÁVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ DAT	19
8.2 PMC (PROJECT MANAGEMENT COMPANY) SPOLEČNOSTI	19
8.3 VELKÉ STAVEBNÍ SPOLEČNOSTI	23
8.4 NESTAVEBNÍ SPOLEČNOSTI	25
8.5 PŘÍPADOVÉ STUDIE PŘEKÁŽEK A BENEFITŮ PROGRAMOVÉHO ŘÍZENÍ	30
8.5.1 Nedostatečné řízení stakeholderů	30
8.5.2 Zkrácení doby realizace	32
8.5.3 Ideální využití kapacit dodavatelů	33
8.5.4 Unifikace postupů, vydání standardů	35
8.5.5 Post evaluace projektů v programu	37
8.6 SHRNUÍ, DÍLČÍ ZÁVĚR	38
9 ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY A VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ	41
10 NÁVRH METODIKY ZAVEDENÍ ŘÍZENÍ DEVELOPERSKÝCH PROGRAMŮ	45
10.1 ANALÝZA PROJEKTŮ VE SPOLEČNOSTI	46
10.2 SJEDNOCENÍ PROJEKTŮ DO PROGRAMŮ	46
10.2.1 Nastavení cílů programu	47
10.2.2 Personální zajištění programu	48
10.2.3 Časový a finanční plán	48
10.2.4 Řízení stakeholderů	49
10.2.5 Řízení rizik v programu	50
10.2.6 Řízení benefitů	50
10.2.7 Standardizace postupů a materiálů	51
10.2.8 Realizace programu	52
10.2.9 Vyhodnocení a ukončení programu	53

10.3	NASTAVENÍ VNITŘNÍCH POSTUPŮ VE SPOLEČNOSTI	54
10.4	ŠKOLENÍ A ROZVOJ PROGRAMOVÉHO ŘÍZENÍ	54
10.5	ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉ / PROGRAMOVÉ KANCELÁŘE (PMO)	55
10.6	SHRNUTÍ, DÍLČÍ ZÁVĚR	55
11	NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ PROGRAMŮ	56
11.1	PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ BENEFITŮ PROGRAMU	58
11.1.1	<i>Návrh nástroje</i>	58
11.1.2	<i>Popis funkcionalit</i>	58
11.1.3	<i>Hodnocení nástroje z praxe</i>	62
11.2	PLÁNOVÁNÍ A SLEDOVÁNÍ ČASOVÉHO PRŮBĚHU PROGRAMŮ	63
11.2.1	<i>Návrh nástroje</i>	63
11.2.2	<i>Popis funkcionalit</i>	64
11.2.3	<i>Hodnocení nástroje z praxe</i>	68
11.3	PLÁNOVÁNÍ A SLEDOVÁNÍ FINANČÍ PROGRAMŮ	70
11.3.1	<i>Návrh nástroje</i>	70
11.3.2	<i>Popis funkcionalit – Project Scorecard</i>	72
11.3.3	<i>Popis funkcionalit – Program Overview</i>	77
11.3.4	<i>Hodnocení nástroje z praxe</i>	82
11.4	SHRNUTÍ, DÍLČÍ ZÁVĚR	84
12	ZÁVĚRY A VYHODNOCENÍ PRÁCE	85
	ZDROJE	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK	92
	SEZNAM GRAFŮ	92
	PŘÍLOHY	93
	PŘÍLOHA Č. 1 – ZÁKLADNÍ OTÁZKY PRO POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY	93
	PŘÍLOHA Č. 2 – ZÁZNAMY Z POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ	94
	PŘÍLOHA Č. 3 – DOTAZNÍK PRO ZJIŠTĚNÍ ZPĚTNÉ VAZBY K NAVRŽENÝM NÁSTROJŮM NA ŘÍZENÍ PROGRAMŮ A JEHO VYHODNOCENÍ	125
	PŘÍLOHA Č. 4 – ÚPLNÝ SEZNAM PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI DOKTORANDA	133

Seznam zkratek

AGIM - Accord Group Interim Management

CCMPM - Critical Chain Multi-program Management

CCPM - Critical Chain Project Management

ČVUT – České vysoké učení technické v Praze

ČZU - Česká zemědělská univerzita v Praze

D&B – Design and Build

DCF – Discounted Cash Flow

DOSS – Dotčený orgán státní správy

H – Pracovní hypotéza

HMG - Harmonogram

IPMA - International Project Management Association

KPI – Key performance indicator

MS - Microsoft

O – Výzkumná otázka

OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model

PMC – Project Management Company

PMI – Project Management Institute

PMO – Project/Program Management Office

TDI – Technický dozor investora

VŠ – Vysoká škola

VŠE – Vysoká škola ekonomická v Praze

VUT – Vysoké učení technické v Brně

ZTI – Zdravotně technické instalace

1 Představení tématu a motivace pro jeho výběr

V České republice, stejně jako v mnoha jiných evropských zemích, působí na trhu řada společností, které pro své podnikání vlastní a spravují množství podobných nemovitostí. Údržba těchto nemovitostí, přestavby či rozšiřování sítě poboček lze celkově označit za developerský program, protože se jedná o skupinu samostatných stavebních projektů, které jsou koordinovaně řízeny, čímž firma dosahuje větší efektivity a kontroly, než kdyby byl každý projekt řízen samostatně. Disertační práce se zabývá vybranými investičními stavebními programy soukromých obchodních společností, zejména se zaměřuje na hodnocení souladu jednotlivých investičních developerských projektů s cíli programu.

Cílem práce je vytvořit metodický postup řízení stavebních developerských programů využitelný zejména v soukromém sektoru retailových společností. Metodický postup bude doplněn o vlastní základní nástroje na řízení programů, které umožní společnostem bez dalších nákladů na nákup aplikací vyzkoušet programové řízení v praxi. Následně se společnosti budou moci kvalifikovaně rozhodnout, zda je pro ně využití principů programového řízení efektivní, přináší jim benefity a bude vhodné investovat do vzdělávání svých zaměstnanců v tomto oboru a do nákupu profesionálních aplikací nebo zda zůstanou u dosavadní praxe.

V rámci svého magisterského i doktorského studia jsem se zaměřila na obor řízení výstavbových projektů a následně jsem získala řadu zkušeností z praxe díky zaměstnání v několika retailových společnostech, kde jsem měla na starosti správu a rozvoj sítě nemovitostí k podnikání společnosti. Zde jsem se i poprvé setkala s termínem „program“. Dalším studiem dostupných odborných publikací (např. viz zdroje této práce) a na základě profesních diskuzí na toto téma se zkušenými kolegy z oboru řízení stavebních projektů jsem došla k závěru, že programový management je velmi málo využívaný princip řízení při správě majetku v maloobchodním prostředí. Zatímco principy projektového managementu jsou velmi rozšířeny a využívány napříč všemi obory, tak řízení programů je pro řadu společností neznámé i přesto, že ve skutečnosti programy v rámci svých aktivit realizují. Speciálně využití principů programového řízení u stavebních programů je v českém prostředí zcela unikátní.

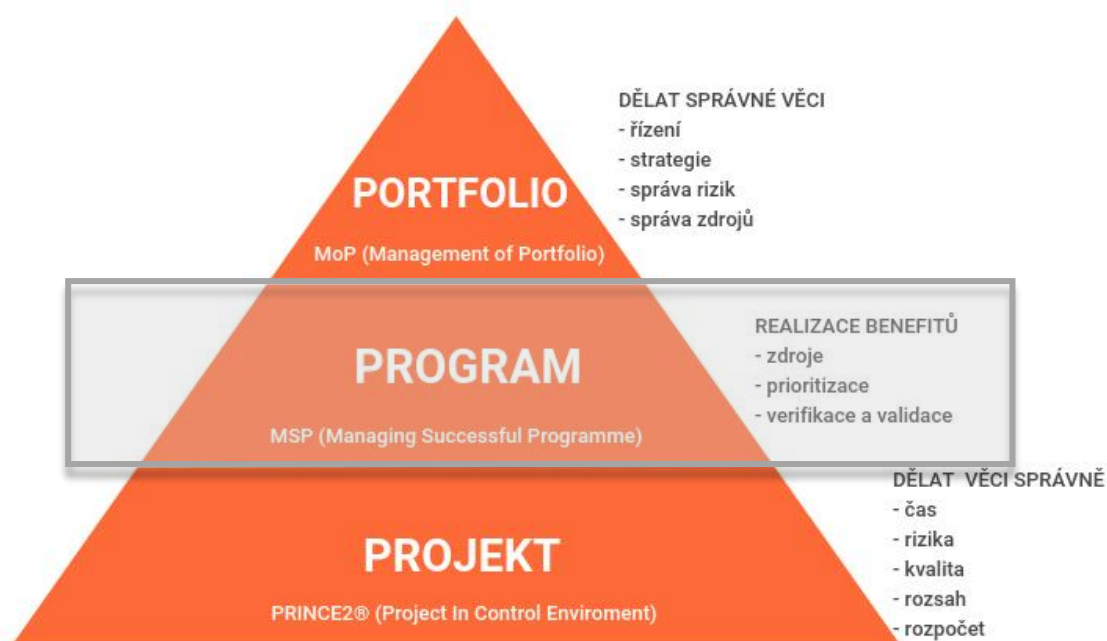
Téma je z tohoto pohledu aktuální, v praxi využitelné výše zmíněnými investičními společnostmi a vytvoření obecné metodiky pro zavedení řízení programů do společnosti má vědecký přínos.

2 Úvod do problematiky

2.1 Programový management

Existuje řada výkladů pojmu *program*. Cizí slovo *program* je v rámci slovníku cizích slov (1) vyloženo jako: „*stanovený plán činnosti, pracovní náplň, dokument o tom; určený sled událostí; tištěné oznámení pořadu; kroky vedoucí k předem stanovenému cíli.*“ V IT se jako *program* většinou označuje software. Ve stavebnictví je možné se v rámci odborné literatury setkat i s pojmem *construction program*, a je tím myšlen harmonogram.

Americké standardy (2) obecně rozlišují řízení podle rozsahu na projekty, programy a portfolia, jak je ukázáno na obrázku č. 1 (3). Jako projekt je označováno dočasně podstoupené úsilí, které vytváří unikátní produkt, službu nebo výsledek. Ve srovnání s tím je podle stejné metodiky program definován jako skupina souvisejících projektů, podprogramů a programových aktivit, které jsou řízeny koordinovaným způsobem, aby bylo dosaženo benefitů, které by nebyly dostupné při řízení jednotlivých projektů samostatně. Portfolio je pak seskupení projektů, programů, podružných portfolií a podniků za účelem dosažení strategických cílů.



Obrázek 1 - Struktura projektů, programů a portfolií (3)

Pro tuto práci byla vybrána definice od Barnese a kol. (4), zaměřující se vyloženě na řízení programů ve stavebnictví, která říká, že programový management kombinuje schopnosti a zdroje tak, aby určoval, plánoval, zaváděl a propojoval každý aspekt komplexního programu tvořeného mnohočetnými projekty ve stavebnictví, bez ohledu na typ stavby, od myšlenky až po dokončení, a to za použití týmu expertů, jejichž jediným

záměrem je dosažení požadavků klienta na stavbu podle zadaných požadavků, milníků, specifikací, v daném čase a rozpočtu.

U každé sady projektů, které směřují k jednomu strategickému cíli, je třeba předem definovat, jestli je pro společnost výhodnější projekty realizovat každý samostatně nebo zda bude efektivnější zařadit je do jednoho programu a získat tak další benefity ze společného řízení. „Řízení programu je centrálně koordinované za účelem dosažení strategických výhod a cílů. Správa více projektů pomocí programu umožňuje optimalizovat plány, úsilí a náklady všech projektů v programu. Projekty zahrnuté v programu mohou být vzájemně závislé, mohou sdílet společné zdroje, vlastnosti, technologie, zákazníka nebo prodejce. Kromě toho umožňuje použití metod širšího řízení jako je řízení benefitů, řízení zainteresovaných stran nebo správa programu. (5)“ Zmíněné metody širšího řízení budou vysvětleny dále.

Základní body v programovém řízení dle Barnese a kol. (4) lze charakterizovat následovně:

- Mnohočetné projekty: Program se skládá ze série souvisejících a v některých případech i vzájemně závislých projektů, které pojí jednotný cíl.
- Plánování: Každý program vyžaduje komplexní plánování, které je teoreticky podobné plánování u projektu, ale liší se v přístupu (vybíraných činnostech a projektech pro strategické plánování). Program má svůj vlastní harmonogram a své milníky podle klíčových částí dokončení programu. Programové plánování může znamenat i koordinaci jednotlivých projektů v programu.
- Monitoring: Proces řízení musí sledovat pokroky, problémy a rizika na programové úrovni. Monitorování programů provádí pracovníci s větší autoritou a zkušenostmi než u projektů.
- Reporting: Stejně jako monitoring, provádí se na programové úrovni. V rámci programového řízení se sbírají reporty z jednotlivých projektů programu a následně se předávají do vyšších úrovní managementu společnosti.
- Rozpočet: Programy velmi často zahrnují řízení rozpočtu. Většina projektových manažerů je zodpovědná za určení termínů a dokončení projektů v rozpočtu, který je sestaven na makro úrovni.
- Zdroje: Je zcela nezbytné řídit zdroje tak, aby byly ve svém souhrnu (projektanti, dělníci, vybavení, materiály a další) dostupné pro všechny projekty v programu.

Principy programového managementu je možné využívat ve všech oborech, kde je třeba centrálně řídit řadu projektů, které mají za úkol naplnit strategický cíl společnosti. (5) Proto i při řízení stavebních a developerských projektů je možné využívat slučování projektů do programů, pokud firmě toto sloučení přinese další benefity.

Stavební programy je možné rozdělit na dva druhy podle typu výsledné stavby. Může se jednat o řetězcové stavební programy, kdy výsledkem programu je řada samostatných staveb stejného charakteru, stavby jsou unikátní v místě a čase, ale plní stejnou funkci a naplňují strategické cíle společnosti v rámci jednoho programu. (4) Příkladem řetězcového programu je realizace deseti poboček prodejny jedné značky. Nebo se může jednat o stavební programy typu megaprojekt (6), kdy výsledkem programu je jeden celek v jednom místě, tvořený menšími stavbami, které na sebe funkčně či technologicky navazují a dohromady tvoří jeden komplex. Příkladem programu megaprojekt může být výstavba nového letiště. Podrobnosti ke specifikům obou druhů programů jsou uvedeny v kap. 3.1.

Výstupy této práce se zaměřují zejména na využití v programech typu řetězec, nicméně programy typu megaprojekt jsou v práci zmiňovány pro úplnost pojetí tématu, případně je využito srovnání těchto dvou druhů.

2.1.1 Řízení benefitů

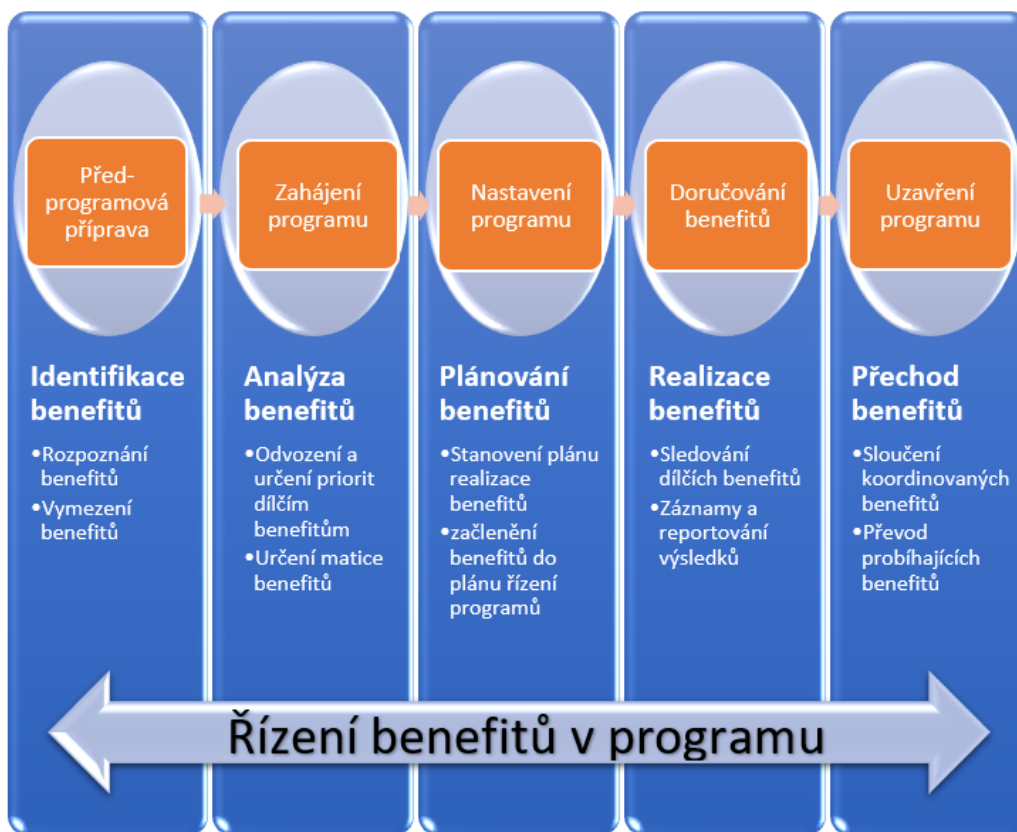
Jednou ze zásadních metod řízení programů je řízení benefitů, které se dle Řeháčka (5) zařazuje do širších metod řízení. Benefit je dle Didinsky (7) a dle Mastinelliho a kol. (8) výsledek činů a chování, které přináší užitek, hodnotu nebo pozitivní změnu zamýšlenému příjemci. Konkrétním příkladem benefitu může být vývoj nového produktu nebo služby, vstup na nový trh nebo zlepšení finančních výsledků společnosti.

Podle Řeháčka (5): „... *benefity programů mohou mít jak hmotnou povahu (např. finanční cíle), tak nehmotnou povahu (např. zvýšení spokojenosti zákazníků) ...*“ Hmotné benefity lze tedy snadno kvantifikovat a následně přesně sledovat postup jejich dosahování, naopak u nehmotných benefitů je třeba předem zvolit metriku, podle které bude benefit vyhodnocován.

Standardy PMI (9) dělí řízení benefitů na následující fáze v průběhu programu:

- Identifikace benefitů (Stanovení konkrétních benefitů, kterých má program dosáhnout, včetně určení cíle, metriky určení dosažení cíle, plánu sledování a komunikace stakeholderům.),
- Analýza a plánování benefitů (Tvorba realizačního plánu a určení termínu dosažení benefitu, specifikace konkrétních metrik a KPI jednotlivých benefitů.),
- Doručování benefitů (Sledování vývoje programu a hodnocení dosahování benefitů v závislosti na realizačním plánu, vyhodnocování rizik a KPI (klíčových ukazatelů), reporting stakeholderům.),
- Přechod benefitů (Po dosažení cílové hodnoty benefitu je každý benefit přezkoumán a uzavřen a jeho další správa přechází na příjemce nebo navazující program.),

- Udržitelnost benefitů (Vytvoření plánu udržitelnosti před ukončením programu pro zajištění kontinuálního doručování benefitu jeho příjemcem.).



Obrázek 2 - Životní cyklus programu a řízení benefitů (úprava autorky dle 10)

Všechny fáze řízení benefitů můžou nastat v rámci jedné fáze řízení programu, nebo se může jednat o dlouhodobé benefity, jejichž řízení je vyžadováno v průběhu trvání celého životního cyklu programu, jak je zobrazeno na obrázku č. 2 (10). Obecně se jednotlivé fáze řízení programů v souhrnu označují jako Benefits Realization Management Life Cycle (11) nebo Benefit Management Life Cycle (12), což lze v češtině nazývat jako cyklus řízení benefitů.

2.1.2 Řízení stakeholderů

Stakeholder v českém jazyce nemá přesný významový překlad, takže se v odborné literatuře často používá originální anglický název, případně se překládá jako zainteresovaná nebo zúčastněná strana.

Podle Řeháčka (5) představuje řízení stakeholderů další z metod širšího řízení, nicméně jeho popis principu řízení je totožný v rámci projektového i programového managementu. Stejně tak Dvořák a Mareček (13) uvádějí, že při řízení stakeholderů v programu se postupuje shodně jako v případě projektů, ovšem je zde více zdůrazněna důležitost celé koncepce a jednotlivých kroků řízení, protože nedostatečná komunikace s některým

z klíčových stakeholderů či dokonce jeho opomenutí může mít zásadní dopad na celý program, jak dokládají i dvě případové studie od Barnese a kol. (4).

Základní kroky řízení stakeholderů mají za úkol snížit rizika, která mohou mít na program nebo jeho části nějaký vliv. Dle Warda (14) a Martinelliho a kol. (8) to jsou:

- identifikace stakeholderů,
- analýza vlivu a zapojení,
- vytvoření komunikačního plánu,
- kontrola.

V průběhu programu dochází ke změnám v důležitosti či množství stakeholderů podle aktuální fáze programu, proto se jednotlivé kroky cyklicky opakují po celou dobu životního cyklu programu, aby byla zajištěna aktuálnost a dostatečné řízení všech dotčených a zúčastněných stran. (8)

2.1.3 Hodnocení řízení programů

Stupeň zavedení projektového a programového řízení v rámci organizace a tedy i hodnocení způsobu a míry řízení projektů a programů se dle Backlunda a kol. (15) a Archibalda (16) nejčastěji zjišťuje pomocí dané struktury parametrů nebo tzv. modelů zralosti, které postupně vznikají od roku 2000 a kterých je na trhu kolem třiceti základních.

V odborné literatuře se mnohdy cituje a používá OPM3, tedy Organizational Project Management Maturity Model (9), vytvořený organizací PMI. Podle tohoto modelu je zavádění projektového a programového řízení v rámci organizace dlouhodobý proces a každá organizace v průběhu času prochází jednou z pěti fází stupně zralosti zavedení řízení. Určení stupně zralosti pomáhá organizaci odhalit nedostatky v aktuálně využívaném způsobu řízení projektů a programů a pomáhá stanovit další kroky při zlepšování se v této oblasti (17).

Dle Backlunda a kol. (15) OPM3 má za cíl integrovat, hodnotit a zlepšovat postupy projektového řízení v organizaci a propojit tyto projekty s podnikovou strategií. Model měří tři organizační úrovně – projekty, programy a portfolia organizace a každou hodnotí jedním ze čtyř stupňů zralosti – standardizovaný, měřitelný, kontrolovaný nebo neustále se zlepšující. (15) Hodnotí se jednotlivé schopnosti řízení pomocí klíčových ukazatelů výkonu.

2.2 Vymezení pojmů

Pro účely této práce si autorka blíže specifikovala a vymezila obecné pojmy, kterými se bude výzkum a následná disertační práce konkrétně zabývat, a to zejména kvůli dosažení homogenních výsledků výzkumu. Jedná se zejména o tyto:

Developerský program = několik stavebních projektů stejného charakteru, které mají společné cíle a jsou realizovány pomocí nástrojů a metod programového managementu ve smyslu definice dle Barnese a kol. (4).

Nestavební společnost = obchodní společnost, která hospodaří s portfoliem nemovitostí s podobným účelem využití, ve kterých realizuje svůj hlavní podnikatelský záměr. Typicky se jedná o vlastníky sítí provozoven stejné obchodní značky (např. restaurace, obchody, čerpací stanice, kavárny apod.). Zejména budou zkoumány společnosti, které mají většinu svých provozoven v samostatných objektech, ať už jsou v jejich vlastnictví nebo jsou v nájemním vztahu. Konkrétním příkladem developerského programu nestavební společnosti ve smyslu, jak bude použit v této disertační práci, je např. realizace dvaceti nových poboček restaurace U Švejka v rámci České republiky.

Velká stavební společnost = obchodní společnost, která dle definice EU (18) zaměstnává více jak 250 zaměstnanců a každoroční obrát je vyšší než 50 milionů EUR. Její hlavní podnikatelskou činností je realizace staveb. Společnost tohoto typu zpravidla realizuje i vlastní developerské programy.

PMC (Project Management Company) společnost = konzultantská společnost, která zajišťuje pro jiné firmy kompletní řízení stavebních projektů a programů na klíč nebo je možné si ji najmout pouze na některé z činností řízení stavebních projektů a programů.

3 Současný stav problematiky ve světě a v ČR

3.1 Programový management v odborných publikacích

Programový management je téma, které je v rámci odborných článků a publikací řešeno v porovnání s projektovým řízením jen okrajově, přestože se dá využít v technickém, obchodním i IT prostředí, nicméně v mnoha zemích na různých fakultách probíhal či probíhá výzkum v tomto oboru. Celkem bylo pro účely této práce nalezeno pouze 10 odborných článků publikovaných od roku 2000 v rámci databází Scopus a WoS, týkajících se programového řízení se zaměřením na stavební a technické programy obecné či typu řetězce. Výsledky níže uvedené rešerše autorka práce prezentovala na konferenci Construction Macroeconomics Conference 2019 a byly publikovány ve sborníku z této konference (19).

V roce 2003 byla ve Velké Británii zpracována studie (20), která popisuje nedostatky teoretických základů v praktickém využití řízení programů, avšak konkrétní příklady ve studii zmíněny nejsou. Výsledkem jsou pak čtyři základní doporučení, která autoři vidí jako prostor pro zlepšení, a to:

- zaměřit se na trénink programových manažerů,
- posilovat vztahy mezi jednotlivými subjekty programu, aby došlo k lepší spolupráci a dosahování cílů,
- zadávat jednotlivým projektům konkrétní dílčí cíle programu, jejichž splnění pak přispěje k splnění cílů celého programu,
- v průběhu životního cyklu programu je nutné jasně oddělovat hodnocení jednotlivých projektů v programu a hodnocení programu celkově, které by mělo probíhat na základě dosažených kumulativních benefitů.

Podobná studie byla zpracována v roce 2016 i ve Finsku (21). Jedná se o empirickou studii odborných článků z několika indexovaných odborných časopisů o projektovém managementu. Studie (21) byla zaměřena na publikované články od roku 1990 na téma programového řízení změn v organizaci. Hlavním výstupem je určení pěti oblastí, na které by se měl zaměřit další výzkum v této oblasti. Jedná se o:

- použití programového řízení v různých kontextech a odvětvích, jejich nuance,
- vztah mezi praktikami programového řízení a dosaženou hodnotou,
- úlohy dalších členů programového týmu (mimo programového manažera) a jejich vliv na program,
- úlohy stakeholderů a programy z pohledu klientů programu,
- změna organizační struktury ve firmě při zavedení programového řízení.

V obou publikacích autoři shodně docházejí k tomu, že důležitou součástí řízení programů je jejich hodnocení, a to jak v průběhu životního cyklu, tak po skončení programu, a shodují se i na tom, že se jedná o téma, které by bylo třeba podrobit podrobnějšímu zkoumání.

Hodnocení řízení programů může probíhat pomocí různých metod či modelů (15, 16, 17, 22). Dle M. Thiryho (22) vychází hodnocení řízení programů z modelu na hodnocení výkonu, sledování jasných cílů a robustních kontrolních technik. Ze svého pohledu navrhuje začlenit do výkonového cyklu programového managementu ještě pohled řízení hodnot (tzv. učící se cyklus), a tím dojde k vytvoření nového modelu na hodnocení řízení programů. Bohužel celá studie (22) nabízí pouze teoretický základ bez jakéhokoli příkladu využití v praxi.

Hodnocení efektivnosti programů je jednou z důležitých součástí řízení portfolií (definice portfolií je uvedena v kap. 2.1) a velkých investičních stavebních projektů a programů, jak je uváděno v rámci studie z roku 2017 z Ruska (23). Tato se zaměřuje na tři základní fáze, které tvoří model pro řízení portfolií a investičních stavebních programů. Jednotlivé fáze modelu jsou vytvoření a přizpůsobení; sledování a kontrola; údržba a rozvoj. V rámci fáze sledování a kontrola studie (23) uvádí základní obecné kroky, vedoucí k hodnocení programů a projektů v portfoliu, ze kterých bude možné vycházet při tvorbě modelu pro hodnocení efektivnosti programů v disertační této práci.

V USA byl proveden v roce 2013 výzkum (24) zaměřený na řízení programů v rámci vládního leteckého zkušebního ústavu, který zkoumal využití jednotlivých metod a nástrojů programového řízení v konkrétních čtyřech programech a jejich vliv na dosažení stanovených cílů programu a spokojenosti zákazníka. Výzkum probíhal v následujících krocích:

- teoretická rešerše problematiky programového řízení a provozu zkušeben;
- výběr konkrétních srovnatelných programů;
- polostrukturované rozhovory s účastníky programů;
- tvorba modelu řízení programu;
- ověření správnosti modelu s dotazovanými pro potvrzení správnosti;
- výstup a popis použití.

Výsledkem je tedy rámcová struktura (model) pro zavádění projektového řízení do vládních zkušebních programů. Model je dle autorů (24) využitelný zejména ve zkoumaném odvětví, nicméně doplňují, že použitý vědecký přístup lze aplikovat v dalších odvětvích programového řízení pro získání modelu pro konkrétní obor. Obdobný přístup je využit v rámci této disertační práce, kdy autorka pro sestavení metodiky na zavedení programového řízení u nestavebních společností v českém prostředí využila výše uvedené kroky.

Švédská studie (25) z roku 2017 zkoumá integraci supply chain managementu do řízení programu. Výzkum je postavený na případové studii programu megaprojektu Královského přístavu ve Stockholmu, který obsahoval 9 komplexních projektů. Případová studie (25) přidává do principů supply chain managementu ještě pátou dimenzi pro řízení programů, kterou tvoří vztahy a závislosti mezi jednotlivými projekty programu. Tyto by měly být ošetřeny v rámci procurementu, kde by měly být smluvně nastaveny procesy spolupráce a koordinace všech projektů, stejně tak vzájemná komunikace mezi jednotlivými účastníky napříč projekty programu. (25)

Podobný závěr jako výše uvedená studie ze Švédska (25) uvádí i příklad z Indonésie (26) z roku 2018, tudíž lze konstatovat, že koordinace a komunikace je velmi důležitou kapitolou programového řízení, kterou jasně dokládají příklady ze stavební praxe. Dle (26) vláda Indonésie uvolňuje velké finanční prostředky na investice do rozvoje a výstavby infrastruktury a jednotlivé výstavbové projekty tak sjednocuje pod komplexní programy. Jednotlivé projekty v programech jsou doručovány metodou Design & Build, zejména kvůli zkrácení času mezi schválením záměru a doručením výsledku. Použití této metody je dle (26) v zemi nestandardní, proto byl proveden průzkum rizik z pohledu generálních dodavatelů, aby mohla být rizika včas a správně řízena. Jako největší riziko úspěšného použití D&B přístupu u programů a projektů bylo označeno riziko špatného řízení a komunikace.

Další zajímavý příklad z praxe uvádí studie z Polska (27) z roku 2019, která zkoumá jednotlivé projekty programu stavby sítě přístavů (4 rekonstrukce a 6 nových) na severu Polska z pohledu plánování času a zdrojů a využití metody critical chain project/multi-program management (CCPM, resp. CCMPM). Nejprve byla stanovena doba výstavby programu podle metody kritické cesty pro každý projekt a následně podle metody CCMPM. Přístup CCMPM zrychluje celý program o cca 25 % času (27). V tomto případě však byl v praxi při výstavbě použit tradiční přístup plánování času a zdrojů, takže výsledky metody CCMPM jsou jen výpočtové a v reálné praxi by se mohly lišit. I tak se jedná o názorný příklad benefitu řízení stavebních projektů formou celkového programu. Benefit je v tomto případě deklarován formou značné časové úspory.

Hledisko finančního řízení jako součásti řízení programů je teoreticky popsáno ve studii z roku 2016 z Ukrajiny (28), jejíž závěry doporučují používat odpovídající metody a nástroje při plánování, kontrole, sledování a vyhodnocování jednotlivých procesů financí v rámci programu a důsledně řešit finance pomocí smluvních vztahů klíčových stakeholderů. Uvedená studie dokládá aktuálnost tématu programového řízení, avšak pro tuto studii k disertační práci pravděpodobně nebude mít další význam.

Řada článků v odborných časopisech se zaměřením na projektové řízení se zabývá specifiky řízení stavebních programů typu megaprojekt, jen v časopise International Journal of Project Management jich od roku 2010 do současnosti vyšlo 112. Program typu megaprojekt je charakteristicky značně

vysokými investičními náklady (více než miliarda USD) (6), dlouhou dobou trvání realizace stavebního programu (více jak dva roky) (29) a dlouhou životností následného díla (více jak 50 let) (6, 30), které má za cíl zlepšovat infrastrukturu (29, 30) a jedná se o státní investice nebo stát následně přebírá funkci správce díla (6, 29).

Megaprojekty dle Brookese a Locatelliho nebo Jia a kol. se historicky vyznačují velmi špatným řízením, zejména z pohledu časového plánování, kdy není dodržováno plnění milníků a termínů dokončení a z pohledu finančního plánování, kdy jsou několikanásobně překračovány plánované investiční náklady, a to z mnoha různých důvodů. (29, 31) Jedním z nich mohou být dle Moka a kol. (30) konflikty, nerozhodnost a nedostatečná koordinace stakeholderů, kterých je u programů tohoto typu celá řada, včetně široké veřejnosti, politiků a různých spolků. Jako další z důvodů Jia a kol. (31) uvádějí míru inovací v programu megaprojektu, která je úměrná riziku zvýšení nákladů a prodloužení termínů.

Výsledky výzkumů navrhuje specifické postupy řízení pro programy typu megaprojekt, jako jsou např. úpravy struktury organizace (6, 29), včetně tvorby modelu pro hodnocení vspělosti organizační struktury pro megaprojekty (32) nebo zaměření se na řízení stakeholderů (29, 30, 31).

3.2 Programový management v ČR a ve světě

Projektové řízení je v České republice velmi známý pojem. Většina vysokých škol má buď přímo obor nebo několik předmětů, které se jím zabývají; existuje řada odborných i populárně-naučných publikací, většina školících firem na profesní vzdělávání nabízí kurz projektového řízení s certifikací i bez ní, na trhu působí množství firem, které nabízejí konzultantské služby v projektovém řízení, a ve spoustě firem lze najít pozici projektového manažera. Ovšem oblast programového managementu už se zmiňuje jen velmi zřídka. Je pravdou, že se jedná o specifický obor, který není v praxi tolik používán, ale možná právě nevědomí o daných postupech vede k jejich minimálnímu využívání a rozšíření. Výše uvedená tvrzení jsou výsledkem autorčina průzkumu veřejných zdrojů, dostupných v srpnu 2019 k dané problematice. Průzkum probíhal zejména na internetu, kde byly sledovány statistiky vyhledávání klíčových slov projektového a programového řízení na seznam.cz, nabídka tematických publikací v e-shopech knihkupectví, nabídka odborných školení a studia apod.

České veřejné vysoké školy technického a ekonomického zaměření nemají řízení programů zařazené do svých oborů ani předmětů, což bylo zjištěno průzkumem anotací jednotlivých oborů a předmětů na webových stránkách veřejných vysokých škol během září 2019. Oproti tomu v zahraničí lze najít některé univerzity, které nabízejí v rámci magisterských programů předměty nebo celé obory programového řízení. Jedná se například o University of Limerick v Irsku (33), kde je možné získat titul a kvalifikaci programového manažera online a přitom se jedná o akreditovaný obor.

Druhým příkladem může být University of Sydney (34), která nabízí jednoletý studijní program Master of Project and Program Management.

V databázi Národní knihovny ČR (35) bylo dohledáno, že v českém jazyce vyšly mezi lety 2016 a 2019 jen 2 odborné ucelené publikace (5; 13), které se věnují řízení projektů, programů a portfolií (zadáno několik kombinací klíčových slov řízení programů, portfolií, management apod.). První publikace (5) mluví jen velmi obecně o základních principech, z nichž žádný není vysvětlen na příkladu či případové studii, aby byl čtenář přesvědčen, že se chce o problematiku dále zajímat nebo ji dokonce zkusit využít v praxi. Druhá publikace (13) je psána jako populárně-naučná a problematiku programů pokrývá jen velmi stručně. Rešerše zahraničních publikací je uvedena v předchozí kapitole, nicméně lze říci, že v odborných i populárně-naučných publikacích je jen málo příkladů využití řízení programů v praxi.

Na největších veřejných českých vysokých školách technického a ekonomického směru se žádná z dostupných obhájených disertačních prací problematikou řízení programů nezabývá, což bylo vyhledáno v databázích obhájených prací na ČVUT, VŠE, ČZU a VUT k září 2019. Výsledky zahraničních výzkumů v rámci vysokých škol jsou prezentovány zejména na odborných konferencích a ve sbornících z těchto konferencí, disertační práce zahraničních universit nebyly autorkou v době zpracování této práce dohledány.

Pro projektové i programové řízení existují mezinárodní standardy. Tyto standardy jsou vydávány a aktualizovány organizacemi, které následně pořádají vzdělávací kurzy a certifikace v oboru v několika znalostních úrovních. Nejznámější jsou PMI (Project Management Institute) z USA (36), AXELOS z Velké Británie (37) a IPMA (International Project Management Association) z Nizozemí (38). Všechna sdružení pravidelně vydávají aktualizované standardy, metodiky a popisují zkušenosti z praxe, zajišťují certifikaci a vzdělávání projektových manažerů, pořádají odborné konference a sdružují odbornou veřejnost.

Výše uvedené organizace vydávají mezinárodně platné a uznávané certifikace, v České republice je možné tyto certifikace získat přes spřízněné organizace, které jsou buď přímo zastoupením mateřské organizace v ČR, jako např. IPMA Czech Republic (39), nebo od mateřské organizace získaly akreditaci k pořádání přípravných kurzů a následně ke skládání certifikačních zkoušek, např. TAYLLORCOX (40).

V České republice působí řada konzultantských společností, většinou s mezinárodním zastoupením, které zajištění programového řízení pro své klienty nabízejí, jsou to například Accenture (41) nebo AGIM (42) (Accord Group Interim Management). Jedná se však především o řízení projektů a programů z obchodního či výrobního pohledu, v referencích nebyly dohledány příklady ze stavebnictví. Příkladem realitní konzultantské společnosti, která nabízí řízení programů jako jednu z poskytovaných služeb,

může být společnost Arcadis (43). Její nabídka a možnosti byly dále zkoumány v rámci polostrukturovaných rozhovorů a jsou detailně popsány v kap. 8.2.

PMC společnosti, které v ČR nabízejí služby projektového řízení u stavebních projektů, v rámci svých služeb řízení programů nabízí jen zřídkka. Jejich možnosti, schopnosti a zkušenosti byly předmětem dalšího průzkumu a jsou detailně popsány v kap. 8.2.

Výsledky této kapitoly autorka práce prezentovala na konferenci Construction Macroeconomics Conference 2019 a byly publikovány ve sborníku z této konference (19).

3.3 Shrnutí, dílčí závěr

Z výsledků rešerše odborných publikací na téma řízení stavebních nebo developerských programů vyplývá, že programy typu řetězce jsou v odborné literatuře řešeny jen okrajově a převážně na teoretické bázi, konkrétní případové studie využití a deklarace funkčnosti programového řízení v praxi jsou v odborných publikacích také ojedinělé. Naopak řízení programů typu megaprojekt je v odborné literatuře řešeno relativně často, jak z teoretického hlediska, tak z pohledu praktických příkladů. Proto se bude autorka dále zaměřovat zejména na programy typu řetězec, které je dle výstupů z rešerše málo vědecky zpracované.

Některé publikované studie, které jsou součástí kap. 3.1, dávají teoretický podklad pro řešení této disertační práce, ať už se jedná o studie z Velké Británie z roku 2003 (20) nebo z Finska z roku 2016 (21), které naznačují směr a otázky pro další výzkum v rámci řízení programů, ke kterým bude při řešení práce přihlíženo, nebo publikovaný výzkum z USA z roku 2013 (24), jehož postup bude do jisté míry zopakován a využit na výzkum této práce.

Na kritickou rešerši navazuje průzkum rozšířenosti programového řízení v České republice, který ukazuje značné rezervy jak v oblasti vydávaných publikací a školního i dalšího vzdělávání, tak při využívání v praxi u konzultantských společností, které budou předmětem dalšího výzkumu v rámci této práce.

4 Předpokládané vědecké a praktické přínosy práce

Jak vyplývá z rešerše z kapitoly 3, disertační práce na téma řízení stavebních řetězcových programů obecně, je pro české prostředí zatím téma v podstatě nezpracované. V rámci českých i zahraničních publikací vychází především teoretické příspěvky, proto má tato práce za cíl zaměřit se hlavně na praktické příklady řízení developerských programů nestavebních společností a doložit tak obecné principy na konkrétních příkladech z praxe. Zároveň mohou být uvedené příklady využity jako inspirace či návod pro jiné společnosti tohoto typu, které budou potřebovat řídit své projekty formou programu.

Hlavním výstupem práce je vytvoření metodiky zavedení řízení developerských programů zejména pro nestavební společnosti a ověření její validity na reálných programech v praxi. Součástí metodiky jsou vlastní navržené a vytvořené podpůrné nástroje pro efektivní řízení programů. Předpokládá se volné využití metodiky i podpůrných nástrojů v praxi zvláště nestavebními společnostmi, kterým budou pomáhat při zavádění principů řízení stavebních developerských programů. Praktickými nástroji, které mohou přispívat k využití této metodiky, je několik jednoduchých aplikací na plánování, sledování a rozhodování o developerském programu.

Cílem práce je zaměřit se na řízení stavebních developerských programů v nestavebních společnostech, protože v rámci předvýzkumu autorka odhalila potenciál ke zvýšení efektivnosti řízení zejména v tomto typu společností, které v současné době často realizují developerské programy za desítky milionů až jednotky miliard Kč ročně (44) bez jakékoli struktury řízení a hodnocení, což následně vede ke zbytečnému plýtvání všemi druhy zdrojů i času.

5 Výzkumné otázky a pracovní hypotézy

Základem disertační práce jsou následující výzkumné otázky a pracovní hypotézy, které stanovují směr zkoumání, a odpovědi na ně pak určují cíl práce. Pro tuto práci bylo stanoveno pět výzkumných otázek (O) a dvě navazující pracovní hypotézy (H), které byly v rámci práce zkoumány.

- O1 Znají a využívají nestavební společnosti principy řízení programů v celém životním cyklu svých stavebních developerských programů?
- O2 Využívají nestavební společnosti pro odborné aktivity ve svých developerských programech služby odborných konzultantských společností? V jakých konkrétních oblastech?
- O3 Z jakého důvodu nestavební společnosti využívají jen zcela minimálně profesionální IT nástroje a standardizované dokumenty k řízení svých developerských programů? Jak a proč tyto prostředky nahrazují?

H1 Nestavební společnosti nemají nastaveny řídicí procesy svých stavebních developerských programů tak, aby programy končily dle stanoveného časového plánu a rozpočtu.

- O4 Jaký vliv má průběžný monitoring, verifikace a hodnocení plnění cílů a kontinuální zlepšování řídicích procesů na jednotlivé projekty zařazené v developerském programu nestavebních společností?
- O5 Jak je zajištěn funkční tok programových dat v rámci společnosti a stakeholderů?

H2 Nestavební společnosti opakují při řízení a rozhodování o svých developerských programech typově stejné chyby.

Autorka se výzkumnými otázkami zaměřuje zejména na nestavební společnosti, protože v rámci předvýzkumu byla tato kategorie společností identifikována jako nejméně zkušená v principech řízení developerských programů, přestože jich při své obchodní činnosti realizují celou řadu. Na základě odpovědí na výzkumné otázky bude, jako klíčový cíl disertační práce, navržena metodika a nástroje řízení developerských programů, které budou přispívat ke zvýšení efektivnosti celého procesu řízení a poskytnou společností komplexní přístup k dané problematice.

6 Výzkumné metody využití v disertační práci

Disertační práce je založena na několika vědeckých metodách (45, 46), které jsou blíže specifikovány v této kapitole.

Nejprve probíhal empirický výzkum, při kterém byly zjištěny základní obecné informace o řízení programů a o investičních developerských společnostech. Hlavním zdrojem informací zde byly zejména vědecké publikace, odborné články a závěrečné doktorské práce, případně dostupné zdroje a poskytnutá data o vybraných podnikatelských subjektech zahrnutých do výzkumu. Dále byl proveden průzkum pomocí polostrukturovaných rozhovorů a rozbor získaných a poskytnutých dat v oblasti investičního chování a programového řízení ve třech typech společností: velké stavební společnosti, nestavební společnosti a konzultantské PMC společnosti.

Důležitou součástí výzkumu tvořil kvalitativní výzkum, který byl proveden formou osobního polostrukturovaného rozhovoru s manažery zodpovědnými za investice a plánování z vybraných nestavebních, stavebních i konzultantských společností. Celkem se průzkumu zúčastnili projektoví a programoví manažeři ze 16 společností. Byly předem stanoveny základní otázky a okruhy, které byly v průběhu rozhovoru zkoumány tak, aby výsledky byly dále porovnatelné a zobecnitelné. V rámci rozhovorů byly zjišťovány informace na principech modelu OPM3 (8), který udává míru využívání principů projektového a programového řízení ve společnosti a ukazuje prostor pro zlepšení. Každý polostrukturovaný rozhovor trval zhruba 1 hodinu a byl z něj pořizen zápis. Rozhovory probíhaly v prvním pololetí roku 2020.

Z logických metod výzkumu byla následně využita zejména analýza výše uvedených empiricky získaných dat a syntéza jednotlivých informací do logických celků, které tvoří odpovědi na výzkumné otázky a formulace závěrů této disertační práce. Dále byla použita indukce a dedukce pro zkoumání jednotlivých investičních modelů nestavebních společností, aby byl rozklíčován princip jejich fungování a řízení jejich developerských programů. Použitím Kolbova experimentálního cyklu (45) byla na základě získaných poznatků z výzkumu a z odborných článků vytvořena metodika řízení developerských programů jako jeden z hlavních výstupů disertační práce. Práce byla vytvořena i na základě poznatků z etnografického výzkumu autorky, která již několik let pracuje jako programový manažer v jedné nestavební společnosti působící na českém trhu.

Ověření funkčnosti navrhované metodiky, modelu i dalších navrhovaných nástrojů bylo provedeno pomocí komparační metody, kdy byl ve zkoumaných nestavebních společnostech posuzován průběh programu nebo jeho částí dle stávajících zvyklostí a nově s využitím navrhované metodiky a nástrojů. Zjištění rozdílů v řízení programů bylo zjišťováno

dotazníkovým šetřením u programových manažerů zkoumaných společností a následně byly odpovědi statisticky vyhodnoceny.

7 Výstupy disertační práce

Výstupy práce vyplývají z daných cílů a výzkumných otázek viz kap. 5.

Hlavní výstup práce tvoří praktická metodika na zavedení programového řízení do společnosti a na hodnocení efektivnosti developerských programů primárně určená pro nestavební společnosti, včetně případů jejího použití, která by měla pomoci společnostem efektivně řídit a hodnotit své investiční developerské programy. Metodika je zpracována do formy popisu postupu, kdy je celý proces řízení programu rozdělen do několika fází, v nichž jsou dále specifikovány jednotlivé kroky, které je třeba v rámci fáze splnit, aby byl program řízen efektivně. Podle předpokladů bude přínosem zejména pro menší či začínající firmy, které dosud nemají svou vlastní praxi s řízením developerských programů, ale může být využita i pro větší a fungující společnosti jako podnět pro zvýšení efektivnosti svých procesů.

Dalšími dílčími výstupy jsou jednoduché nástroje k základnímu řízení programů, tedy nástroj na plánování a řízení benefitů v programu, obecný časový plán programu a nástroj na sledování finančních toků v programu. Nástroje jsou využitelné k řízení libovolných developerských programů typu řetězce, při jisté adaptaci by se však daly využít i pro řízení programu typu megaprojekt.

Posledním výstupem je řada příkladů využití principů programového managementu v praxi (viz kap. 8.5) tak, aby se nestavební společnosti mohly inspirovat praktickými ukázkami, jak plně využívat výhod řízení programů, které nyní využívají jen intuitivně nebo vůbec.

Předpokládá se, že výsledky práce budou mimo jiné i zvyšovat povědomí o dané problematice u odborné veřejnosti v České republice formou publikací dílčích výsledků v odborných časopisech a na konferencích.

8 Rozhodovací modely a metodika – současný stav

8.1 Průběh získávání a vyhodnocování dat

Nejprve byla vytvořena analýza současného stavu programového managementu stavebního trhu na základě osobních polostrukturovaných rozhovorů s projektovými či programovými manažery. Základní otázky, které byly při polostrukturovaném rozhovoru použity, jsou uvedeny v příloze č. 1 této práce. Odpovědi na tyto otázky ukazují současný stupeň zavedení programového řízení v dané společnosti a příklady využívání či nevyužívání jednotlivých postupů a nástrojů. Celkem se do výzkumu zapojilo 16 společností, které byly pro tento účel rozděleny do tří kategorií podle oboru podnikání, a to na PMC společnosti, velké stavební společnosti a nestavební společnosti. Syntézou získaných informací z rozhovorů pak byla zobecněna základní aktuálně používaná metodika programového řízení.

Výsledky výzkumu z této kapitoly (kap. 8) autorka práce prezentovala na konferencích Construction Macroeconomics Conference 2020 a Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2020 a byly publikovány ve sborníku z těchto konferencí (47, 48).

8.2 PMC (Project Management Company) společnosti

Jedná se o společnosti, které pro investory zajišťují řízení stavebních a developerských projektů a programů na klíč. Často jsou tyto společnosti najímány právě nestavebními společnostmi, které potřebují odborníky na realizaci svých stavebních projektů, protože sami nemají vhodné personální zajištění těchto činností, případně mají svých odborníků málo a potřebují v rámci programu realizovat větší objem staveb v krátkém čase.

Do výzkumu formou polostrukturovaných rozhovorů se zapojilo pět společností, které se specializují na služby projektového a programového řízení ve stavebnictví. Všechny společnosti mají celorepublikovou působnost, jsou na českém trhu více jak deset let, mají zkušenosti s řízením velkých samostatných staveb i řetězců a tři z nich mají mezinárodní zastoupení. V rámci výzkumu této části trhu byly v prvním pololetí 2020 provedeny polostrukturované rozhovory s projektovými a programovými manažery těchto společností, kteří jsou ve firmě zaměstnáni více jak pět let a mají dlouhodobé osobní zkušenosti s řízením stavebních projektů. Základní otázky jsou uvedeny v příloze č. 1 této práce, záznamy z rozhovorů jsou uvedeny v příloze č. 2 elektronické verze této práce.

Přesto, že čtyři ze zkoumaných společností na svých webových stránkách uvádějí, že jednou z poskytovaných služeb je i řízení stavebních programů, pouze jedna z nich se touto činností opravdu zabývá a aktivně využívá odpovídající metody a nástroje. Ostatní manažeři společností pojem programový management neznají, ale po detailnějším rozhovoru se

programy v jejich společnosti nacházejí, nicméně jsou řízeny jako samostatné opakující se projekty. Následně se tedy rozhovor zaměřil na tuto tematiku.

Nejčastějšími typy stavebních developerských programů, které PMC společnosti řídí pro své klienty, jsou rekonstrukce objektů, případně rozšiřování sítě poboček pro:

- obchodní domy a prodejny všeho druhu,
- restaurace,
- čerpací stanice,
- autosalony.

Náklady na stavební práce na jednotlivé projekty v takovýchto programech se pohybují od statisíců až po desítky milionů korun podle charakteru programu a investora. Oslovené PMC společnosti spolupracují v průměru s pěti klienty na rozsáhlejších programech, které zahrnují třicet a více projektů v programu ročně. Výjimkou však nejsou ani investoři, kteří požadují realizaci několika stovek projektů programu za rok.

Oslovené PMC společnosti mají své systémy na řízení programů, nicméně se v převážné většině jedná pouze o strukturu vytvořených dokumentů a šablon či postupů řízení. Pouze jedna společnost nabízí klientům (investorům) přístup do přehledného IT systému, kde je možné sledovat aktuální data o průběhu jednotlivých projektů v programu a generovat různé přehledy, výstupy a reporty.

Samotné řízení programů má na starosti tým projektových manažerů, které vede jeden garant pro daného klienta. V terminologii by byl označen jako programový manažer. Jednou z hlavních činností u všech oslovených PMC společností je řízení stakeholderů. Jedná se jak o řízení jednotlivých dodávek na stavbu, tak zajišťování komunikace mezi různými odděleními společnosti investora, úřady, sousedy apod.

Všechny oslovené PMC společnosti jsou zapojeny pouze do řízení jednotlivých projektů v programu, i když od samotného počátku. Procházejí tak všemi fázemi projektu v zastoupení investora, samozřejmě kromě interních schvalovacích procesů, které jsou v každé investorské společnosti nastaveny rozdílně. Nicméně PMC manažeři potvrzují, že v rámci programu jsou jejich služby využívány jen v realizační fázi.

V realizační fázi programu jsou nastaveny jednotlivé milníky, jejichž plnění je investory monitorováno a vyhodnocováno. Nejčastěji se jedná o následující:

- výběr a specifikace rozsahu projektu, první ověření zařazení projektu do programu,
- příprava projektové dokumentace,
- sestavení celkového rozpočtu projektu a finální ověření zařazení do programu,
- inženýring,

- příprava realizace (výběr zhotovitele, oslovení rámcových dodavatelů, příprava harmonogramu apod.),
- realizace stavby, výkon TDI,
- uzavření projektu, předání do užívání, archivace, vyhodnocení projektu, zda splňuje parametry programu.

V tomto bodě většinou práce PMC společnosti končí. Další vyhodnocování, zda projekt plní slibované výsledky a přináší tak benefity do programu, je monitorováno až s časovým odstupem několika měsíců či let přímo investorem bez účasti PMC.

Všechny oslovené PMC společnosti si rády projektové a programové manažery vychovávají samy od juniorských pozic, na které přijímají absolventy středních a vysokých škol stavebního zaměření bez zkušeností s řízením projektů a programů a následně je své postupy naučí, např. v rámci své interní Akademie programového řízení nebo jiných školení. Případně jsou na tyto pozice obsazováni zkušení projektoví manažeři. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2, aktuálně není v ČR dostupné VŠ vzdělání v oboru *Programový management*, nicméně zkoumané společnosti toto nevidí jako problém při výběru vhodných kandidátů do svých týmů, protože při výkonu práce programového manažera všichni nejvíce oceňují zkušenosti z předchozích akcí a vůdčí osobnost daného manažera.

Cíle programu pro PMC společnosti jsou většinou jen podružnými cíli programu z pohledu investora. Jako své nejčastější cíle PMC společnosti uváděly množství dokončených projektů z programu za rok, resp. dodržení harmonogramu programu a dodržení stanoveného rozpočtu na konkrétní projekt z programu. Tyto cíle jsou u společností vyhodnocovány zpravidla jednou za kvartál v rámci schůzek s investorem. Celý program je pak znovu hodnocen při jeho ukončování a předávání veškeré dokumentace k programu k archivaci investorovi. Tři z pěti zkoumaných PMC společností uvedly, že většinou nemají čas na hlubší analýzu získaných zkušeností z programu a většinou se tým rovnou přesouvá na řešení dalšího programu, aniž by došlo k vyhodnocení přínosů a nesnází, jejich evidenci a poučení do dalších akcí. Řeší se pouze zásadní body, které by mohly mít dopad na finanční odměnu společnosti formou úpravy daného postupu. Nabyté zkušenosti z programu jsou často pouze pro konkrétní manažery, nikoli pro firmu, která by mohla své interní postupy efektivně kontinuálně vylepšovat.

Komunikace v rámci programu probíhá klasickými cestami – nejčastěji jsou využívány osobní schůzky a jednání, telefon a na písemnou komunikaci email. V případě rozsáhlejších programů, kdy jsou členové týmu v jiných městech či zemích, se některé schůzky přesouvají na platformy konferenčních videohovorů, které jsou v dnešní době stále více populární a dostupné. Žádná z firem nemá speciální platformu na evidenci komunikace. Naopak evidenci a archivaci dokumentů a dat všechny firmy řeší systémově. Tři ze společností mají zaveden jen interní postup pro ukládání dat na firemní úložiště, jedna má vlastní databázový systém na evidenci dat v úložišti a

jedna z firem má vlastní soubornou aplikaci, která uložená data dokáže interpretovat v různých přehledech a reportech, ke kterým má následně přístup i investor.

V tabulce 1 jsou uvedeny nejčastěji zmiňované překážky a benefity při řízení programů pro nestavební společnosti, které uvedli PMC manažeři v rámci polostrukturovaných rozhovorů.

	Překážky	Benefity
1	Nevhodné nastavení vnitřních schvalovacích procesů u investora	Znalost procesu a standardu při opakujících se projektech v programu
2	Průtahy ze strany DOSS při zajišťování inženýringu, nekonzistentnost v rámci ČR	Zvládnutí většího objemu projektů v rámci daného časového úseku
3	Nedostatečné předávání a sdílení informací mezi PMC a investorem	Spolupráce se stabilními dodavateli, včetně finanční úspory při dodávkách velkého objemu

Tabulka 1 - Překážky a benefity řízení developerských programů nestavebních společností z pohledu PMC manažerů (autorka)

Identifikované překážky 1 a 2 mají vliv zejména na časový průběh programu. V rámci plnění cílů programu lze některé projekty z programu na čas vyřadit a nahradit je jinými, pokud jejich realizace není možná z uvedených důvodů. Je však nutné držet v rezervě větší množství projektů, než je plánováno do programu zařadit. Překážka 3 může mít dopady jak do časového průběhu, tak na finanční stránku programu, je však jednoduše řešitelná nastavením vhodných komunikačních metod a následným důsledným dodržováním.

Uvedené benefity přispívají k plnění cílů programu a často jsou sledovány a vyhodnocovány i bez znalosti principů řízení benefitů, proto bude toto téma zařazeno do obecné metodiky, která bude dále popsána v kap. 10.

8.3 Velké stavební společnosti

Pro potvrzení úvahy z předvýzkumu, že velké stavební společnosti principy programového řízení znají a využívají, byly do zkoumaných společností zařazeny i čtyři české přední stavební a developerské společnosti, které splňují následující parametry: působí na českém trhu více než 15 let, mají více než 250 zaměstnanců, roční obrat je v posledních pěti letech v řádu několika jednotek až desítek miliard Kč, podnikají i v zahraničí, hlavní složku obratu tvoří výstavba, nicméně část společnosti se zaměřuje i na vlastní developerské programy. Tyto firmy tak splňují definici velké společnosti dle EU (18). Polostrukturované rozhovory s projektovými a programovými manažery těchto společností byly provedeny na základě základních otázek, které jsou uvedeny v příloze č. 1 této práce, záznamy z rozhovorů jsou uvedeny v příloze č. 2 elektronické verze této práce. Všichni dotazovaní manažeři jsou přímo odpovědní za řízení developerských programů dané společnosti.

Všechny uvedené společnosti mají podle svých manažerů propracované vlastní know-how na řízení svých developerských programů. Jejich programy nejčastěji tvoří vlastní zástavba rozsáhlých území, jedná se tedy o programy typu megaprojekt. Program zpravidla začíná výběrem a nákupem pozemku, následně probíhá projektování a povolování staveb a nakonec samotná realizace stavby a prodej. Nejčastěji se jedná o řadu etap bytových domů v kombinaci se stavbami občanské vybavenosti a kancelářskými budovami. Společnosti mají v rámci svých oddělení developmentu v běhu v jeden čas celou řadu programů, z nichž každý je v jiné fázi rozpracovanosti, protože průměrná délka jednoho programu je podle dotázaných manažerů 9 let, výjimkou ale nejsou ani programy, které trvají 15 let a více.

Každý program zpravidla u těchto společností zastřešuje jeden programový manažer, který program vede přes všechny jeho fáze, ovšem složení jeho týmu se v průběhu programu mění podle konkrétní fáze. Programoví manažeři v dotázaných velkých developerských společnostech nejsou nijak speciálně školeni nebo vzděláváni, procházejí standardními manažerskými školeními a na pozici programového manažera se dostávají díky praxi z velkých projektů, na kterých ve společnosti nejdříve pracovali jako projektoví manažeři.

I přes to, že všichni dotázaní manažeři uvedli, že na řízení programů mají svoji metodiku, pojem *programový management* jako takový a jeho teorii tři ze čtyř manažerů nikdy neslyšeli. Nicméně všechny zkoumané společnosti základní principy v určité míře využívají. Jedná se zejména o:

- Řízení stakeholderů, na které je u developerských projektů tohoto typu kladen velký důraz. Při nedostatečném řízení stakeholderů dle zkušeností dochází k velkým časovým posunům zejména ve fázi přípravy, někdy dokonce dojde i k úplnému zablokování části nebo celého programu.

- Rozdělení programu do dílčích fází a určení milníků, kdy u každého milníku přesunu do následující fáze rozhoduje o dalším pokračování programu zpravidla představenstvo společnosti nebo je navržena úprava cílů či parametrů programu.
- Průběžné vyhodnocování cílů programu a případná revize dalšího plánu. Tyto činnosti u dotazovaných společností probíhají v dílčích krocích každý kvartál a velké hodnocení pak je zpravidla jednou ročně.
- Předání programu po jeho dokončení probíhá u dotázaných velkých developerských společností do jednoho roku po kolaudaci projektů v programu realitnímu oddělení společnosti, které pak řeší případné další klientské úpravy a prodej či pronájem. V rámci předávání probíhá i zpětné hodnocení a případná revize zavedených postupů na základě získaných zkušeností (tzv. lessons learned).

Na základě rozhovorů s manažery byly identifikovány i oblasti programového řízení, které společnosti využívají minimálně nebo nedostatečně. Jedná se zejména o řízení benefitů, které je v těchto společnostech upozaděno na jediný, který je zároveň i hlavním cílem programu – realizovat a dokončit program v nejkratším čase s maximálním ziskem. V rámci polostrukturovaných rozhovorů pak manažeři sami identifikovali další benefity, nicméně ve společnostech neprobíhá klasické řízení a sledování těchto benefitů. Nejčastěji uváděné další benefity developerských programů jsou získání referencí (i pro veřejné zakázky), naplnění výrobní kapacity nebo prezentace nových postupů a inovací ve výstavbě.

Komunikace v programu probíhá standardně pomocí emailů, telefonů nebo osobně na kontrolních dnech, schůzkách a poradách, ze kterých je pořizován zápis a následně je možné s informacemi dále pracovat. Dokumenty k programu jsou ukládány na firemní úložiště, kde k nim mají přístup všichni účastníci programu. Všechny společnosti z dostupných aplikací a IT nástrojů využívají k řízení programů zejména produkty MS Office, a to Word, Excel, Outlook, PowerPoint a Project, ve kterých zpracovávají a aktualizují zápisy, kalkulace, emaily, prezentace a harmonogram programu. Finance programu jsou sledovány u poloviny společností v MS Excel s pomocí reportů z účetních systémů, u druhé poloviny pouze v účetních systémech a reportech z nich. Žádná z dotazovaných společností nemá ani nepoužívá žádnou speciální vlastní aplikaci na řízení svých developerských programů, nicméně všichni účastníci programu mají uvedené IT nástroje nainstalované, umí s nimi dobře pracovat a pro jejich potřeby jsou tyto nástroje dostatečné.

Dvě ze čtyř dotazovaných společností uvedly, že na samotnou realizaci staveb z developerských programů zadávají veřejné výběrové řízení na generálního dodavatele stavby, aby získaly nejlepší cenu na trhu. Do těchto

výběrových řízení se hlásí i vnitropodnikové divize, které nejen mezi sebou, ale i s vnější konkurencí soutěží o stavební zakázku. Manažeři interní divize mají v soutěži výhodu, že o zadávání zakázky vědí již s velkým předstihem, takže můžou celou výrobní kapacitu plánovat tak, aby s projektem dopředu počítali a pak v soutěži mohli nabídnout nejlepší cenu. Po ukončení soutěže programový manažer uzavírá s vítězem standardní smlouvu o dílo se všemi náležitostmi (např. i výčtem sankcí apod.), a to i v případě, že se jedná o vnitropodnikovou stavební divizi.

Úvaha z předvýzkumu, že velké stavební společnosti mají zkušenosti s realizací rozsáhlých staveb, které řídí jako stavební programy typu megaprojekt, byla na základě polostrukturovaných rozhovorů s programovými manažery uvedeného druhu společností z velké části prokázána. Velké stavební společnosti sice neznají kompletní metodiku řízení programů, ale její primární principy ano. Ty principy, které jsou ve společnosti známy, jsou dostatečně využívány a přispívají tak k dosažení strategických cílů programu. Zároveň společnosti k řízení svých programů využívají vhodné dostupné IT nástroje, pomocí kterých zajišťují komunikaci a informační tok v programu, kalkulace, sledování časového průběhu i finančních toků programu. Jednotlivé programy jsou ve svém závěru předávány a vyhodnocovány tak, aby firmy mohly čerpat nabyté zkušenosti do dalších programů. Z tohoto důvodu není třeba dále a hlouběji zkoumat řízení programů v tomto druhu společností.

8.4 Nestavební společnosti

V České republice působí řada mezinárodních i lokálních společností, které ke svému podnikání využívají síť nemovitostí, které vlastní nebo si je pronajímají, a které je třeba renovovat a modernizovat, případně celou síť rozšiřovat tak, aby byly jednotlivé pobočky stále atraktivní pro zákazníky, společnost mohla dosahovat plánovaných obrátů a realizovat zisk (pro tuto práci označeny jako nestavební společnosti).

Do výzkumu k této práci se zapojilo 7 společností, které působí na českém trhu již více jak pět let, podnikají pod mezinárodní značkou, mají síť poboček s více než padesáti provozovny na území ČR, které jsou nejčastěji v samostatných objektech, jejich hlavní podnikatelskou činností jsou služby a prodej a roční obrát se opakovaně pohybuje v řádech jednotek až desítek miliard korun. Zkoumané společnosti provozují a spravují sítě prodejen, čerpacích stanic a restaurací. Všechny tyto společnosti poskytly pro výzkum i svoje interní dokumenty, které byly podrobeny analýze a na jejich základě pak byly vytvořeny navržené obecné dokumenty, viz kapitola 10. Základní otázky z polostrukturovaných rozhovorů s programovými a projektovými manažery těchto společností jsou uvedeny v příloze č. 1 této práce, záznamy z rozhovorů jsou uvedeny v příloze č. 2 elektronické verze této práce.

Ve zkoumaných nestavebních společnostech typicky probíhá souběžně 5-10 programů, které zahrnují stavební práce. Jedná se o programy

řetězcového typu, nejčastější jsou to programy na rozvoj sítě, ať už jde o otevření pobočky v nové lokalitě nebo rozšíření služeb ve stávajícím místě, které vyvolá přístavbu objektu, dále také modernizace stávajících provozoven, systémů nebo technologií. Náklady na stavební práce v programu se pohybují v rozmezí 50 tisíc Kč – 50 milionů Kč za jeden projekt v programu v závislosti na rozsahu a typu konkrétního programu. Pouze dvě ze zkoumaných společností používají terminologii *program* a *řízení programů*, ostatní mluví o projektech, přesto, že se z faktického hlediska jedná o programy.

Některé programy běží několik let, jiné jsou krátkodobé, většinou s ukončením do jednoho roku od zahájení programu. Příkladem dlouhodobého programu může být rekonstrukce mycích hal včetně výměny mycího portálu v celé síti čerpacích stanic, kdy je zohledňován aktuální stav zařízení a nemovitosti a není tedy žádoucí provést výměnu současně v celé síti. Naopak krátkodobý program může být například výměna firemního loga na budově a v celém areálu pobočky, kdy je naopak žádoucí, aby výměna proběhla co nejrychleji napříč celou sítí pro lepší orientaci zákazníků a zajištění celistvosti sítě.

Jedním z úkolů programu je docílit toho, aby všechny provozovny sítě vypadaly obdobně a nabízely pro zákazníka stejný standard na všech pobočkách. Proto se v rámci programů nestavebních společností věnuje velké úsilí standardizaci, protože následně je i provoz celé sítě možné řídit standardizovanými postupy a s maximální efektivitou. Zároveň je možné s řadou dodavatelů vyjednat slevy v rámci dlouhodobé spolupráce nebo za hromadný odběr materiálu a zařízení pro modernizace či stavby nových poboček. Stejně tak projektanti vycházejí z typizovaných projektů a není nutné vymýšlet nová technická řešení a následně i stavební firmy při realizaci znají typové projekty a např. můžou odhalit chybu projektanta včas, protože vědí z předešlých realizací, jak investor potřebuje prostor zařídit. Výše uvedená specifika se vztahují k programům řetězcového typu.

Ve všech zkoumaných nestavebních společnostech existuje v rámci organizační struktury společnosti jedno oddělení, které se zabývá řízením stavebních a developerských programů. U pěti společností vede stavební programy manažer tohoto oddělení a 3-8 zaměstnanců v oddělení řídí jednotlivé projekty z programů, případně jsou na projektové řízení nebo jeho části najímány externí společnosti typu PMC. Programový manažer společnosti má na starosti zejména řízení financí, časového plánu a zajištění rámcových smluvních dodavatelů na jednotlivé dodávky pro celý program. Projektoví manažeři pak řeší konkrétní projekty tak, aby byly v souladu se stanovenými programovými milníky a rozpočty. Naopak u dvou ze zkoumaných společností řízení stavebních programů zajišťují provozní manažeři, kteří tuto činnost mají jen jako podružnou a specifické práce přenechávají PMC manažerům.

Vzhledem k tomu, že všechny zkoumané nestavební společnosti spadají pod mezinárodní korporace, schvalování většiny programů u pěti ze sedmi společností probíhá v několika fázích a po každé dokončené fázi je třeba podle vnitrofiremních pravidel svolat komisi složenou z ředitelů různých oddělení na mezinárodní úrovni společnosti, kteří vyhodnotí navrhované přínosy programu a povolí jeho další pokračování. Pouze u dvou zkoumaných společností dochází ke schvalování programů jen na úrovni vedení v ČR a mezinárodní mateřská organizace není do schvalovacího procesu zapojena.

Všichni programoví manažeři u zkoumaných nestavebních společností mají středoškolské či vysokoškolské technické vzdělání, pracují v dané společnosti již více než pět let a na tuto pozici se postupně propracovali z projektových manažerů na základě získávání zkušeností z vedení projektů a programů v různých korporátech. Další vzdělávání manažerů u firem probíhá formou školení, ovšem jedná se většinou o školení obecných manažerských dovedností, nikoli zaměřené na odbornou tematiku řízení developerských programů. Všichni dotazovaní programoví manažeři prošli řadou školení projektového řízení, žádné se však ani okrajově netýkalo řízení programů. Používané metody řízení programů jsou postaveny na vlastní invenci a organizačních schopnostech daných manažerů. Nikdo z dotazovaných manažerů se blíže o řízení programů nezajímal a většina používaných postupů vychází z interních stanov konkrétní společnosti.

Průběžné hodnocení plnění cílů jednotlivých projektů i programů probíhá ve všech zkoumaných nestavebních společnostech pravidelně minimálně jednou ročně porovnáním nastavených parametrů se skutečně dosahovanými hodnotami a následnou prezentací vedení společnosti. Zároveň s tím probíhá u 4 ze 7 zkoumaných společností i průběžné hodnocení a případná úprava parametrů programu vždy, když se program dostane do konce některé ze svých fází a je nutné předložit program ke schválení a posunutí do další fáze. Po dokončení programu dochází k jeho formálnímu uzavření.

U všech zkoumaných společností probíhá vždy finanční uzavření dílčích projektů i celého programu, ale pouze u dvou společností probíhá řádné předání projektů a celého programu následným uživatelům včetně vyhodnocení získaných zkušeností a jejich případné zapracování do postupu dalšího programu. Ostatních pět společností se shoduje, že řádné předání a uzavření by bylo potřebné, nicméně ihned po dokončení projektů či programu jsou ve společnosti přiřazeni na další projekty a programy a na hodnocení jim nezbyvá čas, protože v plánu programu často fáze uzavření zcela chybí nebo je plánovaná jen formálně.

Jedna ze společností uvedla i příklad, jak nedostatečné sledování a hodnocení cílů jednotlivých projektů vedlo k zablokování dalšího průběhu celého programu na více než 6 měsíců, protože vedení společnosti potřebovalo ujištění, že již realizované projekty své cíle dosáhnou později.

Dostatečné řízení stakeholderů je založeno na správné komunikaci a toku dat mezi účastníky programu. Ve všech zkoumaných společnostech snaha o řízení stakeholderů probíhá, nicméně pouze tři ze sedmi společností ji považují za odpovídající. U ostatních dochází k mnohým nedorozuměním jak v rámci přípravy programu, tak v následné realizaci a často by stačilo jen nastavit správný informační kanál v rámci organizace, případně jasně definovat organizační strukturu účastníků programu a jejich odpovědnosti.

Komunikace v rámci programu probíhá u všech firem shodně, nejčastěji pomocí emailu a telefonu nebo na základě osobních schůzek, porad a kontrolních dnů. Vzhledem k aktuální světové pandemii viru COVID-19, která probíhá v Evropě od února 2020, všechny společnosti začaly na mnohá jednání využívat i videokonference, které výrazně šetří čas a náklady na cestování, ovšem osobní jednání je stále vysoce preferované a v mnohých situacích nenahraditelné. Ukládání dokumentů k projektům a programům je standardizované v určité struktuře pouze u dvou společností, v ostatních společnostech si každý projektový manažer ukládá své dokumenty ke svým projektům dle svého uvážení a programový manažer zajišťuje centrální správu dat pouze obecně k programu.

Speciální nástroje na řízení programu nejsou využívány v žádné ze zkoumaných společností, případně jsou některé nástroje zavedeny jen formálně, ale reálně využívány nejsou. Například v jedné ze společností existuje aplikace Living Project Book, která byla naprogramovaná speciálně pro společnost a v rámci které se mají uchovávat data a schvalovat jednotlivé fáze programů a do nich zařazených projektů, nicméně někteří z manažerů společnosti tento systém bojkotují a místo schválení v systému je určitý krok schválen emailem, který se pak do systému musí nahrát.

Všechny společnosti hojně využívají program MS Excel na tvorbu různých reportů, přehledů, evidencí, objednávek a harmonogramů, a naopak žádná ze zkoumaných společností nevyužívá MS Project jako hlavní nástroj na plánování času v programu, a to i přes to, že ve čtyřech společnostech mají tuto aplikaci všichni z týmu developmentu nainstalovanou. Pět ze zkoumaných společností využívá na hodnocení projektů DCF modely vytvořené v MS Excel. V těchto kalkulacích modelují návratnost projektu a ekonomickou efektivnost projektu, ale následnou shodu s parametry programu už čtyři ze zkoumaných společností posuzují v jiném souboru.

Všechny zkoumané společnosti mají pro řízení financí v programu zavedené interní účetní a finanční systémy, nejčastěji SAP. Všichni projektoví i programoví manažeři mají do těchto systémů přístup, ale v šesti společnostech je využívají velmi sporadicky a finanční toky si raději každý vede ve svém excelovském souboru pro daný projekt nebo celý program. Přehledy ze systému většinou připravuje asistentka jen pro porovnání vlastních dat a dat v systému.

Řízení benefitů neprobíhá v žádné ze zkoumaných společností. V rámci polostrukturovaného rozhovoru bylo šest manažerů schopných identifikovat

několik benefitů v rámci každého svého programu, nicméně tyto benefity nejsou nijak specifikovány, plánovány, měřeny a hodnoceny, takže jejich dosažení je vždy jen bonus pro manažera, který může zmínit v rámci svého ročního hodnocení. Pouze v jedné ze zkoumaných společností benefity programu na počátku identifikují, nicméně se s nimi pak už dál nepracuje a jen se v závěrečné zprávě zmíní, zda byly dosaženy či ne.

V tabulce 2 jsou uvedeny nejčastěji zmiňované překážky a benefity při řízení programů pro nestavební společnosti, které uvedli manažeři těchto společností v rámci polostrukturovaných rozhovorů.

	Překážky	Benefity
1	Časté změny ve strategii společnosti, případně její úplná absence	Zvládnutí většího objemu projektů v rámci daného časového úseku
2	Nevhodné nastavení vnitřních a schvalovacích procesů	Sjednocování sítě pro následné řízení provozu a standardizace pro zákazníka
3	Chaos v dokumentech a nedostatečné využívání aplikací k řízení	Ideální využití kapacity dodavatelů a nákladů na opakující se dodávky

Tabulka 2 - Překážky a benefity řízení developerských programů nestavebních společností z pohledu jejich manažerů (autorka)

Identifikované překážky i benefity jsou obdobné jak z pohledu programových manažerů nestavebních společností, tak z pohledu PMC společností, viz tab. 1, kap. 8.2. Čtyři manažeři nestavebních společností uvedli, že jednou z hlavních překážek pro plnění cílů programu je společnost sama, resp. její vedení, které nemá jasně definovanou strategii a cíle a v rámci dlouhodobých programů dochází k častému měnění názorů na další vývoj programu. Pět společností uvedlo, že nemají nastavený systém na ukládání dokumentů, takže v některých případech společnost řadu dokumentů ztratí nebo dodatečně dohledává. Využívání vhodných nástrojů by dle manažerů mohlo jejich práci výrazně zefektivnit.

Identifikované benefity, které by mohly společnosti dále plánovat, měřit a vyhodnocovat, jsou zejména časová úspora a větší kapacita zvládnutých projektů v programu, což 3 společnosti uvedly, že je jeden z preferovaných a častých požadavků vedení na programový tým. Dále pak jednotný vzhled a nabídka pro zákazníky, které posilují jméno a postavení značky na trhu a dlouhodobé vztahy s pravidelnými dodavateli stavebních prací a vybavení pro provozovny, na základě kterých je možné dlouhodobě zasmluvnit výši investičních a následně i provozních nákladů společnosti.

8.5 Případové studie překážek a benefitů programového řízení

V rámci této kapitoly je představeno pět případových studií z praxe, které některé ze zkoumaných firem uvedly jako příklady fungování či naopak absence principů programového managementu při řízení svých stavebních programů. Zdroje jednotlivých případových studií nejsou uvedeny a detaily k případovým studiím nejsou ani součástí zápisu z polostrukturovaných rozhovorů, aby byla zajištěna kompletní anonymita společností, které data k případovým studiím poskytly. Některé zmíněné programy z případových studií jsou v době tvorby této práce stále v přípravné nebo v realizační fázi a jejich publikace by mohla program ohrozit nebo poškodit.

Tyto případové studie mají za úkol detailněji představit konkrétní možnosti využití principů v praxi, případně ukázat omezení, která mohou nastat při absenci některých kroků v komplexním řízení programů.

8.5.1 Nedostatečné řízení stakeholderů

Řada ze zkoumaných společností uvedla, že mají vlastní zkušenosti s nedostatečným řízením stakeholderů a následným vlivem na projekt nebo celý program. Případová studie, která je zde uvedena, je z praxe jedné velké stavební společnosti.

Společnost koupila v roce 2002 pozemek v širším centru Prahy o velikosti kolem 25 tisíc m² a začala připravovat developerský program bytové výstavby s celkovým počtem přes 90 bytů v devíti bytových domech, včetně revitalizace okolí na park. Nejprve byla vytvořena projektová dokumentace k územnímu rozhodnutí, kterou společnost začala v roce 2003 projednávat s dotčenými orgány včetně městské části. Nicméně zde neprobíhalo žádné jednání s veřejností, která se o programu dozvěděla v řádu několika měsíců a okamžitě byl založen spolek na ochranu dané lokality. Spory o takto rozsáhlou výstavbu v daném místě dospěly až k soudu, kde se několik let projednávaly. Zároveň s tím strany neustále jednaly o možnostech kompromisu výstavby v této lokalitě.

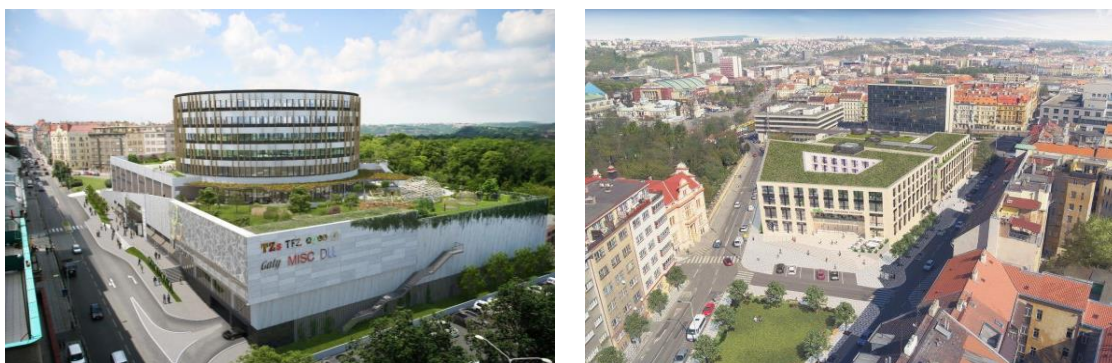
V roce 2018 nakonec došlo ke shodě developera, zastupitelstva městské části i spolku zastupujícího místní občany na kompromisním řešení, které spočívá ve snížení výšky některých z plánovaných domů o jedno podlaží a redukce počtu bytových domů na 8. Místo po jednom bytovém domě by mělo být využito na stavbu občanské vybavenosti, s největší pravděpodobností pro základní školu.

Do několika let by se mělo začít s výstavbou první etapy, aktuálně (na konci roku 2020) je celý program stále v přípravě, takže ani po 18 letech od nákupu pozemku nebylo vydáno stavební povolení. Hlavní příčinou tohoto zpoždění je nedostatečné řízení zainteresovaných stran, kdy byla zcela opomenuta veřejnost a byla podceněna její reakce a síla vyjednávání. Finanční ztráta pro společnost zatím nebyla přesně vyčíslena, ale podle

odhadů programového manažera se pohybuje v řádech stovek milionů korun.

Pro doložení, že se nejedná o ojedinělý případ nedostatečného řízení stakeholderů, je možné uvést i příklad veřejně známé stavby Paláce Stromovka v Praze, jejíž geneze byla detailně sledovaná veřejností i tiskem. Developerská společnost Lordship převzala od Prahy 7 nájem pozemku na stavbu obchodně-kancelářského areálu v roce 2008 a zahájila přípravu projektové dokumentace a stavebního povolení, které bylo po několika letech vydáno. Následně však radnice Prahy 7 podala žalobu, v níž požadovala zrušení stavebního povolení kvůli nesouhlasu s výškou a hmotou navrhovaného objektu. (49)

Developer následně začal vyjednávat s radnicí i občany, přepracoval celý návrh budovy, v němž zrušil nástavbu skleněného válce s kanceláři a celkově objekt snížil. (50) Pro prezentaci nového návrhu radnice stáhla žalobu a začala opožděná výstavba. Centrum bylo nakonec otevřeno s cca ročním zpožděním oproti původnímu plánu a s výrazně menším rozsahem ploch k pronájmu. (51) Na níže uvedených vizualizacích je uvedeno srovnání původního návrhu centra dle vydaného stavebního povolení a přepracované varianty po redukci objemu, která se nakonec realizovala.



Obrázek 3 – Porovnání plánovaného a realizovaného návrhu stavby (49)

Obě případové studie shodně ukazují, že nedostatečné řízení stakeholderů může mít za následek prodloužení programu o řadu let, soudní spory nebo úplné zrušení programu nebo jeho části.

8.5.2 Zkrácení doby realizace

U stavebních programů typu řetězec je často kladen důraz na časový rámec realizační fáze programu. Zejména bývá tlak vedení společnosti na rychlou aplikaci cílů programu na celou síť provozoven, čehož lze dosáhnout díky využití principů programového řízení, jak ukazuje níže popsaná případová studie.

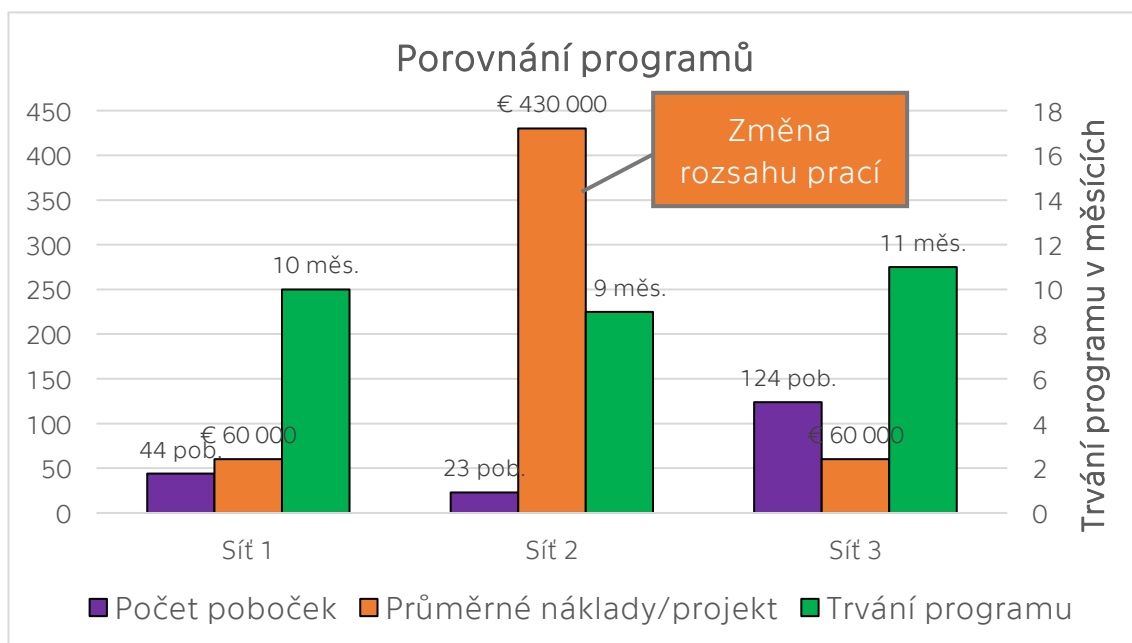
Jedna z dotazovaných nestavebních společností vstoupila na český trh v roce 2014 tím, že během dvou let postupně koupila 4 sítě stávajících provozoven a sjednotila je pod jednu obchodní značku. Jedním z prvních kroků po převzetí každé sítě provozoven byla změna jejich firemního značení a celkového vnějšího vzhledu budov směrem k zákazníkům. Tuto změnu bylo nutné udělat velmi rychle, jednak kvůli prezentaci nové značky veřejnosti, ale také kvůli smluvním ujednáním, která určovala, že do jednoho roku od převzetí společnosti nesmí být nadále používáno na žádné z poboček původní firemní logo a značení.

Stavební práce se skládaly z demontáže a montáže obložení atiky budov, rozšíření základů pro venkovní reklamní zařízení (stávající byly často nevyhovující) a následná montáž nových reklamních zařízení, demontáž starých a montáž nových hlavic pylonů a drobné venkovní i vnitřní údržbové práce dle charakteru a stavu každé pobočky. Do každé z poboček bylo v průměru investováno 60 tisíc EUR. V rámci přípravných prací bylo nutné každou pobočku navštívit s projektantem, nechat zakreslit stávající stav a požadované úpravy do jednoduché projektové dokumentace, zajistit potřebná povolení od DOSS, vybrat dodavatele stavebních prací, zajistit objednávku na firemní značení u rámcového dodavatele a naplánovat a zorganizovat samotnou realizaci.

Po převzetí první společnosti se 44 pobočkami začala změna firemního značení tak, že pobočky byly rozděleny mezi tři projektové manažery a každý samostatně měl za úkol zajistit předělání poboček jemu svěřených. Přípravné práce ani realizace tak nebyly koordinovány hromadně jako program, ale každý projektový manažer si řešil své zadané projekty. Došlo k nerovnoměrnému využití kapacit všech dodavatelů a ke kolizím v harmonogramu, který nebyl centrálně řízen. Změna firemního značení celé první sítě tedy trvala více jak 10 měsíců.

Při převzetí druhé sítě o velikosti 23 poboček už bylo rozhodnuto, že spolu se změnou firemního značení budou všechny budovy kompletně zrekonstruovány kvůli jejich špatnému technickému stavu. K uvedeným stavebním pracím změny loga tedy přibyla ještě celková rekonstrukce budovy o průměrné velikosti 200 m² a celkové náklady jednoho projektu vzrostly na průměr 430 tisíc EUR. Nyní bylo k projektům přistoupeno jako k jednomu programu. Byl sestaven centrální harmonogram včetně kapacit všech dodavatelů a práce na sebe logicky navazovaly. Druhá síť, byť skoro poloviční na počet poboček, ovšem s 5x větším rozsahem prací, byla dokončena za 9 měsíců.

Finální potvrzení výhodnosti řízení takovýchto projektů jako komplexní program nastalo při koupi třetí sítě o velikosti 124 poboček. I zde bylo smluvně dané, že původní značka musí zaniknout do jednoho roku od převzetí sítě. U této sítě probíhaly stejné práce jako u první sítě, ovšem nyní byl opět sestaven centrální harmonogram a koordinace dodavatelů a projektů probíhala na programové úrovni. Celou síť se povedlo přeznačit za 11 měsíců, takže se povedlo časovou náročnost realizace programu zkrátit skoro na 1/3 času potřebného pro první integrovanou síť. Porovnání programu pro všechny 3 sítě je názorně zobrazeno v grafu č. 1 níže.



Graf 1 – Porovnání programu výměny firemního značení (autorka)

Zrychlení procesu změny značky na všech pobočkách sítě bylo dosaženo díky zavedení centrálního řízení jednotlivých projektů pomocí principů programového řízení.

8.5.3 Ideální využití kapacit dodavatelů

V další případové studii bude ukázáno, jak byla v jedné z nestavebních společností dosažena úspora času i financí v realizační fázi programu pomocí ideálního využití kapacit generálních dodavatelů stavby.

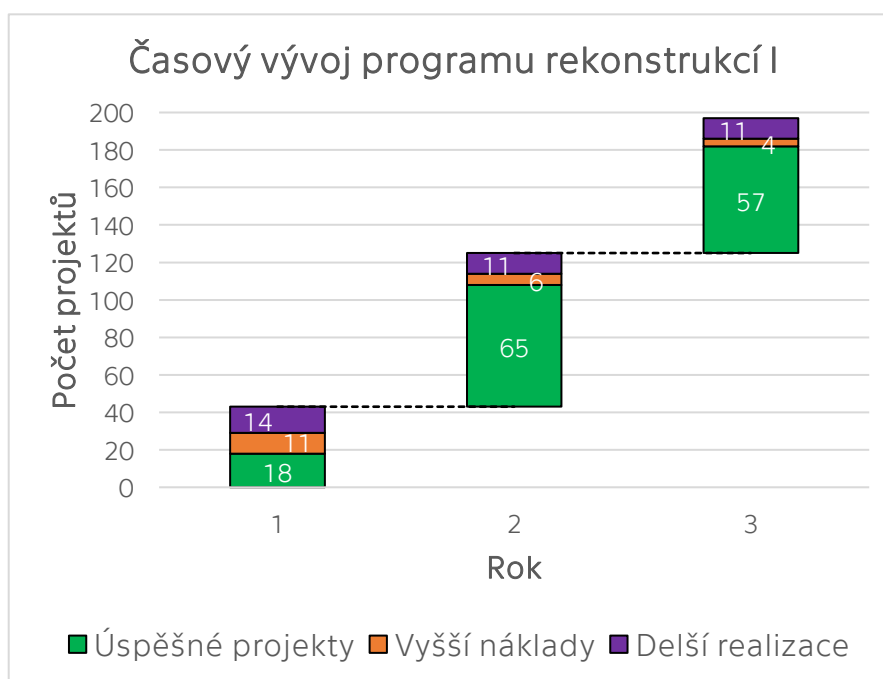
Nestavební společnost v roce 2015 rozhodla o zahájení programu rekonstrukce budov svých skoro 200 provozoven. Realizační fáze programu byla plánovaná na 3 roky, všechny budovy měly být kompletně přestavěny uvnitř včetně částečné změny dispozice a v exteriéru měla být provedena nová fasáda budovy a drobné opravy komunikací na pozemku. Budovy měly průměrnou podlahovou plochu 320 m² a průměrné investiční náklady na jeden projekt činily 344 tisíc EUR.

V prvním roce se však stihlo zrekonstruovat pouze 43 poboček, více než 25 % z nich měla překročený plánovaný rozpočet na stavební práce o více jak

10 % a zhruba 30 % staveb bylo provedeno se zpožděním nebo v nedostatečné kvalitě. Proto se hledaly důvody, proč realizace projektů trvá déle, než se předpokládalo a proč jsou stavební práce dražší, než byl odhadovaný rozpočet. Byly analyzovány zavedené firemní postupy a bylo zjištěno, že nejdelší čas v přípravné fázi jednotlivých projektů zabírá jednak tvorba projektové dokumentace a získání potřebných povolení, ale hlavně výběr generálního dodavatele stavby, který probíhal pomocí tendru na základě konkrétního výkazu výměr pro každý projekt samostatně. Tendry měly velkou časovou náročnost, protože dodavatelé oceňovali každé jednotlivé zadání a teprve při tendru byl určen termín realizace stavby. Generální dodavatelé si tak mohli jen velmi špatně plánovat své kapacity a pokud přišlo zadání dalšího tendru v době, kdy už měli svou výrobní kapacitu plnou, tendru se vůbec neúčastnili, což mělo vliv na malý počet finálních účastníků tendru. Nebo nacenili projekt řádově výše, aby se jim vyplatilo kapacity přeorganizovat a upřednostnit tuto zakázku. Příkladem tohoto umělého zdražování bylo tendrování dvou poboček, které byly od sebe vzdáleny 200 m, budovy i rozsah prací byl totožný, termín realizace první byl o 14 dní dříve než druhé pobočky a nejnižší nabídková cena stavebních prací druhé pobočky byla o 18 % vyšší než nejnižší nabídka na první pobočku.

Následně bylo přistoupeno k centrálnímu řízení kapacit dodavatelů, a to jak projektantů, aby stihli včas odevzdat všechny projektové dokumentace, tak hlavně generálních dodavatelů stavby. Vzhledem k tomu, že se jednalo o program typu řetězec, bylo uvažováno, že na všech pobočkách budou probíhat velmi podobné práce. Proto byl sestaven seznam agregovaných položek pro jednotnou tvorbu výkazu výměr a tyto položky sloužily jako podklad pro sestavení ceníku jednotkových cen jednotlivých dodavatelů. Dále se ceníky zasmluvnily a projektanti upravili výkazy výměr do smluvních položek. Na začátku druhého roku byl vydán harmonogram realizací a jednotliví generální dodavatelé si vybrali projekty na celý rok v daných termínech a rezervovali si své výrobní kapacity pro tohoto investora. Jakmile byl hotový výkaz výměr, ocenil se ceníkem daného dodavatele stavby, ten už jen doplnil ceny k několika položkám, které nebyly součástí ceníku a mohla se uzavřít objednávka a zahájit realizace.

V druhém roce realizační fáze programu se tak stihlo dokončit 82 rekonstrukcí provozoven, plánované náklady byly překročeny o více než 10 % pouze u 7 % projektů a zpožděno bylo necelých 14 % projektů. Ve třetím roce se pak úspěšně dokončilo zbývajících množství rekonstrukcí. Pro přehlednost jsou celkové výsledky realizační fáze programu v grafu č. 2.



Graf 2 – Časový vývoj programu rekonstrukcí a počtu projektů v programu I (autorka)

Zavedení jednotkových cen, které vedlo ke snížení doby výběru generálního dodavatele stavby pro jednotlivé projekty v programu a včasné plánování jejich kapacit mělo za následek nejen splnění programu v požadovaném čase, ale také lepší plánování a udržení nákladů na odhadované hodnotě.

8.5.4 Unifikace postupů, vydání standardů

Při řízení developerských programů typu řetězec je velkou výhodou možnost unifikace postupů a standardizace technických řešení, která se pak opakují na každém dalším projektu v programu a není třeba je stále znovu vymýšlet. Pro tyto účely je výhodné udržovat aktuální soupis používaných standardů pro daný program.

Všechny zkoumané nestavební společnosti, které provozují mezinárodní řetězce poboček, mají vydaný tzv. *design manual* pro celou svou mezinárodní síť, kde jsou specifikovány používané materiály a barvy v obchodní jednotce, druhy a rozměry standardizovaných nábytků, správné použití loga a označení provozovny, ale často tam bývají uvedeny i standardizované návrhy půdorysu provozovny a standardy pro návrh technologie v budově (minimálně VZT, osvětlení a elektroinstalace). Z takového podkladu pak vychází projektant při tvorbě projektové dokumentace pro konkrétní provozovnu a je zajištěno, že všechny provozovny v jedné síti budou jednotné, většinou i na mezinárodní úrovni.

Unifikace sítě je pak výhodou i pro následnou údržbu budovy, protože jsou použity stejné materiály a zařízení v celé síti poboček, a proto si může údržbová firma držet zásobu materiálu na opravy. Většinou se také na provozovnách objevují podobné závady.

Standardizace a specifikace je však třeba udržovat na přiměřené úrovni trhu. Konkrétním příkladem využití standardizace nad vhodnou míru je příklad z jedné z nestavebních společností z roku 2019. Společnost specifikovala nový standard pro systém výdeje pohonných hmot na čerpací stanice v celé své síti a definovala přesný typ a výrobce potrubí, které se bude postupně instalovat na všech nových stanicích nebo bude využíváno při rekonstrukcích technologie výdeje pohonných hmot u stávajících stanic. Bylo vybráno nerezové potrubí značky SECON-X, zejména díky své odolnosti, trvanlivosti a technologickému postupu montáže, protože se nesvařuje, ale spoje vznikají pomocí speciálních přírub, které se lisují na samotné potrubí. Tím se výrazně snižuje riziko vzniku havárie způsobené odlétávajícími jiskrami při instalacích ve velmi výbušném prostředí. Materiál byl navržen projektanty a následně firma spustila výběrové řízení na dodávku a montáž.

Primárně je nutné uvést, že na českém trhu jsou pouze 4 společnosti, které mají vybavení, oprávnění a zkušenosti s instalací potrubních rozvodů pohonných hmot. Nestavební společnost poptala konkrétní požadovaný systém, ale nikdo z dodavatelů nebyl schopný předložit nabídku, protože s tímto materiálem doposud nepracovali. Jediná z firem byla ochotná investovat do školení svých techniků a nákupu potřebného vybavení pro zajištění instalace, ovšem za podmínky rozpuštění těchto zaváděcích nákladů do prvních deseti instalací, čímž se cena za potrubí pro jednu stanici zvedla o 36 % oproti ostatním využívaným materiálům na potrubí. Využití pouze jednoho dodavatele pro celou síť představovalo pro firmu nadměrné riziko, jednak kvůli monopolnímu postavení, které by tím dodavateli vzniklo, ale i kvůli nedostatečné kapacitě a nezastupitelnosti v případě výpadku služeb. Výběrové řízení tedy bylo po 4 měsících zrušeno a následně došlo k úpravě standardu na potrubí na *ocelové dvouplášťové potrubí s vnější izolací z Bralenu*.

Při novém výběrovém řízení již byly zasmluvněni 3 dodavatelé a nabídková cena na materiál a montáž potrubí byla ještě o několik % nižší než před zavedením standardu. Nevhodným nastavením prvního standardu pro materiál potrubí se však zahájení celého procesu sjednocování technického řešení v síti opozdilo o 7 měsíců a za tu dobu bylo provedeno 8 rekonstrukcí potrubí, které nemohly být odloženy na dobu po schválení finálního standardu.

U specializovaných technologických celků přílišná unifikace řešení může mít za následek snížení počtu možných dodavatelů schopných technické řešení splnit nebo může nastat situace, kdy se bude každý dodavatel specializovat na jiné technické řešení, a tím pak nebude možné jejich cenové nabídky porovnávat.

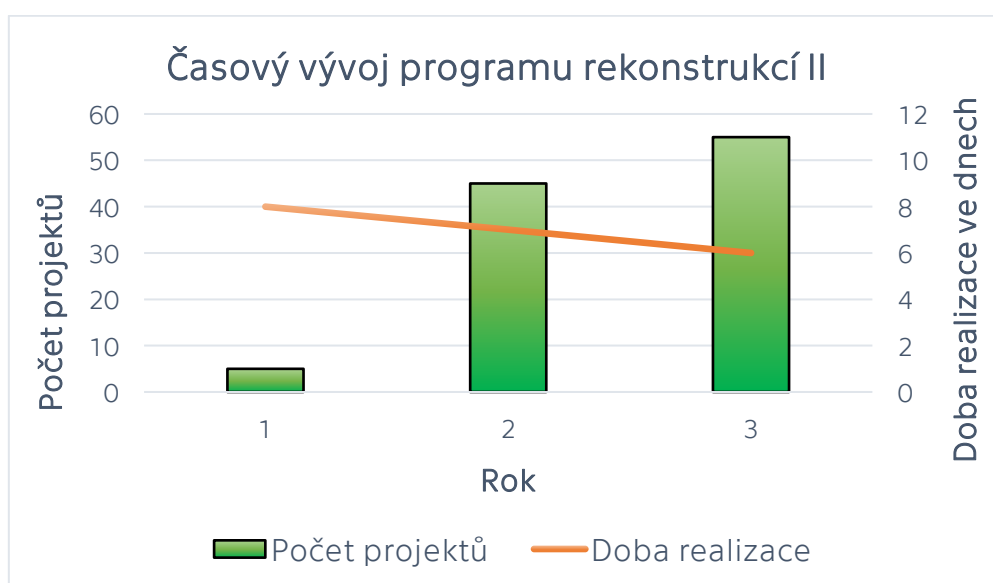
Využitím standardizace dochází k usnadnění projektování, dozorování a provádění staveb či rekonstrukcí u programů typu řetězec, ovšem nadměrné využití standardizace a specifikace výrobků a postupů může způsobit značné navýšení nabídkové ceny ve výběrovém řízení.

8.5.5 Post evaluace projektů v programu

Důležitou součástí životního cyklu projektu je i konečné hodnocení úspěšnosti projektu, které získává výrazně větší význam, pokud je projekt zařazen do programu. Je třeba vyhodnotit nejen splnění cílů projektu, ale jeho příspěvek k cílům programu a k nastaveným benefitům programu. Zejména u programů typu řetězec je hodnocení projektů důležité i pro přesnější plánování nadcházejících projektů v programu, jak je ukázáno na níže uvedené případové studii.

Nestavební společnost se rozhodla realizovat program modernizace obslužného pultu na celé síti svých poboček. Stavební práce zahrnovaly demontáž starého nábytku a vybavení, nové rozvody elektroinstalace a ZTI, výměnu povrchů – dlažby, malby, obklady; montáž nábytku a zapojení všech systémů a zařízení. Investičně byl jeden projekt kalkulován na 1,3-2,1 milionu Kč podle velikosti a specifik konkrétní pobočky. Celá síť měla přes 100 poboček.

Celkový časový průběh programu je znázorněn na grafu č. 3. V prvním roce byly provedeny přípravné práce a bylo modernizováno 5 pilotních poboček, na kterých si manažeři ověřovali plánovanou dobu instalace a výši nákladů. Po pilotních instalacích bylo provedeno hodnocení projektů a bylo zjištěno, že odhadované náklady jsou odpovídající plánu. Čas, potřebný na realizaci menší pobočky, byl původně stanoven na 6 dní, čas realizace větší pobočky pak na 10 dní. Pilotní instalace ukázaly, že nutný čas pro realizaci není závislý na velikosti pobočky nebo investičních nákladech, ale spíše na kapacitách dodavatele a schopnosti plánovat postup prací tak, aby se nikde nečekalo. Po hodnocení pilotů tedy bylo stanoveno, že doba realizace bude 7 dní u všech poboček, práce budou začínat vždy v neděli ráno a stavba musí být dokončena do soboty večer, aby mohl být v neděli ráno obnoven provoz.



Graf 3 – Časový vývoj programu rekonstrukcí a počtu projektů v programu II (autorka)

Ve druhém roce proběhlo 45 instalací, během kterých si dodavatelé stavby i projektoví manažeři našli optimální postup prací, takže po dalším ročním hodnocení se společnosti povedlo práce zkrátit ještě o jeden den. Ve třetím roce bylo dokončeno všech zbývajících 55 instalací.

Zejména u programů nestavebních společností je kladen velký důraz na zkrácení doby výstavby nebo rekonstrukce u jednotlivých projektů, protože každý den zavřené pobočky znamená pro společnost nerealizovaný obrát a potažmo i zisk. V tomto konkrétním případě uváděné případové studie ve třetím roce programu, kdy se realizovala rekonstrukce na 55 pobočkách o jeden den rychleji, to pro firmu znamenalo, že nepřišla o odhadovaný obrát v hodnotě téměř 8 milionů korun.

Nestavební společnosti často přistupují v rámci realizace programů k tzv. pilotní nebo zkušební fázi realizace, aby si ověřili plánovaný čas, náklady a kvalitu používaných materiálů, postupů a dodavatelů. Mezi pilotními realizacemi a následující realizační fází bývá zpravidla delší časový odstup mezi 2 a 6 měsíci, aby mohlo dojít k podrobnému hodnocení nejen cílů programu, ale i reakce zákazníků a postřehů provozních zaměstnanců.

Pravidelné zpětné vyhodnocení jednotlivých projektů vede k zpřesnění plánu dalších projektů programu (finance, čas, kvalita), případně mohou výsledky hodnocení pomoci při rozhodování o jiném, podobném programu ve společnosti.

8.6 Shrnutí, dílčí závěr

Výzkum zahrnuje vzorek tří typů společností, které řídí stavební developerské programy. Z odpovědí je zřejmé, že všechny společnosti mají ve svých portfoliích několik developerských programů, přičemž u PMC společností a nestavebních společností je většina programů řízena jako samostatné projekty s nedostatečným porozuměním nebo znalostmi principů řízení programů a chybějící definicí strategických cílů programu.

Výsledky polostrukturovaných rozhovorů ukazují, že u PMC společností a nestavebních společností v České republice je úroveň využití programového managementu nízká nebo zcela chybí, případně je realizována za využití neodpovídajících a nevhodných nástrojů. Vzhledem k tomu, že téměř všechny zkoumané společnosti jsou součástí mezinárodní korporace, je vysoce pravděpodobné, že řízení stavebních developerských programů je na stejné úrovni i v mnoha dalších zemích, kde tyto společnosti působí.

Naopak velké stavební společnosti využívají většinu principů programového řízení, jejich manažeři jsou proškoleni v interních procesech a ke své práci používají dostatečné vybavení a IT nástroje. Řízení benefitů je nicméně ve stavebních programech u tohoto typu společností podceňováno nebo ignorováno. Stavební program je obvykle typu megaprojekt. Proto byla potvrzena úvaha z předvýzkumu, že tento typ společností řízení

developerských programů ve své praxi využívá a tudíž při řešení této práce nebudou velké stavební společnosti nadále posuzovány.

Kompletní přehled výsledků výzkumu je uveden v tabulce 3. Barevné značení jednotlivých buněk tabulky přehledně ukazuje míru vyspělosti společnosti ve zjišťovaném parametru programového řízení.

	PMC společnosti	Velké stavební společnosti	Nestavební společnosti
Typický typ programu	Řetězcové programy, megaprojekty	Megaprojekty	Řetězcové programy
Organizační struktura	Je třeba začlenit PMC manažery do organizační struktury investora	Uspokojivá – členové týmu se mění podle konkrétní fáze programu	Nedostatečná v 70 % společností
Kultura v organizaci	Dostatečná pro požadavky investorů	Dostatečná pro specifické programy	Záleží na konkrétním nastavení společnosti
Technické zajištění	Nedostatečné IT nástroje, dostatečné vybavení	Dostatečné vybavení a IT nástroje	Nedostatečné IT nástroje nebo neznalost používání, dostatečné vybavení
Personální zajištění	Projektoví manažeři se zkušeností s programy, bez specifických školení	Projektoví manažeři se zkušeností s programy, interní školení	Projektoví manažeři se zkušeností s programy, bez specifických školení
Stakeholder management	Úzká spolupráce se stakeholdery	Úzká spolupráce se stakeholdery	Úzká spolupráce se stakeholdery
Benefit management	Zcela minimalizovaný nebo neřešený	Zcela minimalizovaný nebo neřešený	Zcela minimalizovaný nebo neřešený

Tabulka 3 – Hodnocení vyspělosti programového řízení u zkoumaných společností (47)

Legenda k tabulce č. 3:

- červená – nedostatečné nebo nevhodné využití parametru
- žlutá – částečně nevhodné nebo nedostatečné využití parametru
- zelená – vhodné nebo dostatečné využití parametru
- šedá – nelze hodnotit

PMC společnosti by měly být odborníky a propagátory nových nebo pokročilých metod řízení stavebních projektů a programů, avšak výsledky rozhovorů ukazují pravý opak. Principy řízení programů jim nejsou známy, nepoužívají se žádné speciální IT nástroje, řízení benefitů je implementováno pouze intuitivně, s výjimkou jedné PMC společnosti.

Nestavební společnosti realizují rozsáhlé stavební developerské programy, ale nepoužívají žádnou metodiku a vhodné nástroje pro jejich řízení. Zdá se však, že používání odpovídajících principů řízení developerských programů typu řetězce by mohlo přinést společnosti mnoho výhod, jako je zkrácení času realizace díky správnému plánování zdrojů, úspora nákladů díky velkoobchodním rámcovým smlouvám, posilování značky a obliby u zákazníků díky standardizaci a mnoho dalších.

Speciální vzdělávání a školení pro programové manažery chybí v celém sektoru stavebnictví. Manažeři programů jsou výhradně zkušení projektoví manažeři, kteří mají silné organizační schopnosti a smysl pro zjednodušování procesů. Znalost metodologie a používání správných nástrojů by těmto společnostem mohlo pomoci uspět při plnění strategických cílů programu s větší efektivitou a menším stresem a úsilím.

Případové studie uvedené v kap. 8.5 této práce pak dokládají konkrétní možnosti využití principů programového řízení zejména pro projekty typu řetězec. Pomocí komplexního přístupu k řízení projektů jejich zařazením do programu lze dosáhnout značných úspor času, jak je popsáno v případových studiích z kapitoly 8.5.2, 8.5.3 a 8.5.5. Další dvě případové studie ukazují důležitost správného a dostatečného řízení stakeholderů (kap. 8.5.1) a zvolení správné míry standardizace v rámci programu pro zajištění hladkého průběhu přípravné i realizační fáze celého programu (kap. 8.5.4).

9 Odpovědi na výzkumné otázky a vyhodnocení hypotéz

Výzkum, který v rámci této práce probíhal, měl za úkol odpovědět na předem stanovené výzkumné otázky a následně potvrdit či vyvrátit navržené hypotézy z kapitoly 5. Výzkum probíhal pomocí polostrukturovaných rozhovorů s manažery ze 16 společností a jeho obsah i závěry jsou podrobně popsány v kapitole 8 této práce. V návaznosti na vyhodnocení výzkumných otázek a hypotéz bude možné dále v práci navázat řešením identifikovaných problémů a slabých míst.

- O1 Znají a využívají nestavební společnosti principy řízení programů v celém životním cyklu svých stavebních developerských programů?

Znají a využívají omezeně.

Výzkumu se zúčastnili projektoví i programoví manažeři ze 7 nestavebních společností. Bylo zjištěno, že ve všech společnostech jsou úspěšně používány principy a metodika řízení projektů, tyto však u 5 společností nejsou formálně a organizačně sdružovány do programů a jejich řízení neprobíhá na základě žádných principů programového řízení. Společnost tak nedosahuje dodatečných benefitů při řízení projektů stejného charakteru pomocí sdružování do programů. Pokud ve společnosti existuje programové řízení, pak je aplikováno zejména v průběhu realizační fáze programu, nikoli v období celého životního cyklu developerského programu. Více viz kap. 8.4.

- O2 Využívají nestavební společnosti pro odborné aktivity ve svých developerských programech služby odborných konzultantských společností? V jakých konkrétních oblastech?

Ano, využívají pro řízení realizační fáze jednotlivých projektů.

Výsledky průzkumu ukazují, že nestavební společnosti využívají v rámci svých developerských programů služby konzultantských PMC společností, které je zastupují zejména v realizační fázi programu, nejčastěji přímo při realizaci stavebního díla a s ním spojených činností. Důvodem je nedostatečná kvalifikace a odbornost kmenových zaměstnanců společností (nejčastěji se jedná o výkon TDI, koordinátora BOZP a řízení stavební části projektu v programu) nebo nedostatečná kapacita vlastních lidských zdrojů ve společnosti na velké množství projektů v programu v jednom čase. Více viz kap. 8.2.

O3 Z jakého důvodu nestavební společnosti využívají jen zcela minimálně profesionální IT nástroje a standardizované dokumenty k řízení svých developerských programů? Jak a proč tyto prostředky nahrazují?

Z důvodu nekompatibility nástrojů v rámci společnosti, nahrazují se MS Excel, který je univerzální.

V rámci výzkumu bylo potvrzeno, že žádná ze zkoumaných společností nepoužívá profesionální IT nástroje pro řízení svých developerských programů, a to zejména proto, že nástroje nebo jejich výstupy nejsou kompatibilní s nástroji, které používají ostatní kolegové z jiných částí společnosti nebo dodavatelé, zapojení do různých fází programu nebo samotné vedení společnosti. Nutnost generovat nějaký přehled nebo výstup pro zobrazení aktuálního stavu navíc přináší zaměstnancům dodatečnou práci a zároveň se zvyšuje riziko, že manažer bude pracovat s neaktuálními daty.

V nestavebních společnostech se v praxi využívá MS Excel, a to téměř ke všem činnostem v rámci řízení projektů a programů, protože jej používá celá společnost i dodavatelský řetězec. Více viz kap. 8.4.

H1 Nestavební společnosti nemají nastaveny řídicí procesy svých stavebních developerských programů tak, aby programy končily dle stanoveného časového plánu a rozpočtu.

H1 JE POTVRZENA.

Na základě vyhodnocení výzkumných otázek 1-3 lze potvrdit hypotézu H1, protože v rámci výzkumu bylo prokázáno, že řada procesů, které nestavební společnosti v praxi používají, nezajišťuje společnosti, aby její developerské programy byly dokončeny v daném časovém plánu a za dodržení stanoveného rozpočtu, což dokazují jak jednotlivé případové studie v kap. 8.5 i výsledky průzkumu mezi společnostmi v kap 8.2 a 8.4. A to zejména z důvodu nevyužívání nebo nedostatečného zapojení principů programového řízení do celého životního cyklu developerského programu. Projektoví a programoví manažeři nemají odpovídající znalosti o metodice řízení programů a nevyužívají žádné specializované IT nástroje na podporu své každodenní práce.

- O4 Jaký vliv má průběžný monitoring, verifikace a hodnocení plnění cílů a kontinuální zlepšování řídicích procesů na jednotlivé projekty zařazené v developerském programu nestavebních společností?

Nedostatečné hodnocení plnění cílů a chybějící management znalostí vede k nižší produktivitě programů nebo zablokování celého programu.

Všichni dotazovaní manažeři z průzkumu se shodují, že by v jejich společnosti měl být kladen větší důraz včetně časového fondu na řádné hodnocení a uzavření projektů v programu, aby následné poznatky z těchto projektů mohly být aplikovány dále do praxe v rámci kontinuálního zlepšování programu. To by následně mělo přispívat k dosažení lepších výsledků celého programu. U pěti společností dochází pouze k formálnímu hodnocení nebo je toto zcela vynecháno kvůli nedostatku času. Speciálně u řetězcových programů je však tato fáze projektů i celého programu velmi významná v kontextu zlepšování procesů v dalších projektech programu nebo při realizaci obdobných programů. Nedostatečná verifikace a hodnocení plnění cílů může mít za následek i celkové zablokování dalšího průběhu programu. Více viz kap. 8.2-8.4.

- O5 Jak je zajištěn funkční tok programových dat v rámci společnosti a stakeholderů?

Není nastavena jasná struktura, data se ztrácí.

Výzkum ukázal, že ve všech zkoumaných společnostech je při řízení projektů a programů v oběhu značné množství dat a dokumentů, nicméně zejména u nestavebních společností chybí centrální struktura a procesy na archivaci dat a zajištění jejich správného a dostatečného oběhu, a to jak v rámci společnosti, tak směrem ke stakeholderům. Data jsou u těchto společností nejčastěji libovolně ukládána na firemní servery či osobní počítače a dohledání relevantních informací může být složité či nemožné. Společnost tak přichází o řadu podkladů ke svému majetku i firemním postupům a není možné zpětně hodnotit a zlepšovat nastavené procesy. Více viz kap. 8.2-8.4.

- H2 Nestavební společnosti opakují při řízení a rozhodování o svých developerských programech typově stejné chyby.

H2 JE POTVRZENA.

Na základě vyhodnocení výzkumných otázek 4 a 5 lze potvrdit hypotézu H2, protože výzkum prokázal, že nestavební společnosti nemají dostatečně nastavený proces kontinuálního zlepšování řízení a zároveň vhodně

nepracují se získanými daty tak, aby je bylo možné následně využít pro hodnocení procesů a zefektivnění práce a postupů. Následkem toho se při realizaci programů typu řetězec opakují obdobné chyby na jednotlivých projektech v programu nebo i mezi programy, které mohly být včas identifikovány a mohlo jim být předejito. To ovšem neznamená, že společnosti neumějí realizovat rozsáhlé stavební programy, pouze je ukázáno, že v případě lepší práce se získanými daty (např. zavedení znalostního managementu v rámci programové kanceláře) by bylo možné dosáhnout lepších výsledků a vyšší efektivity.

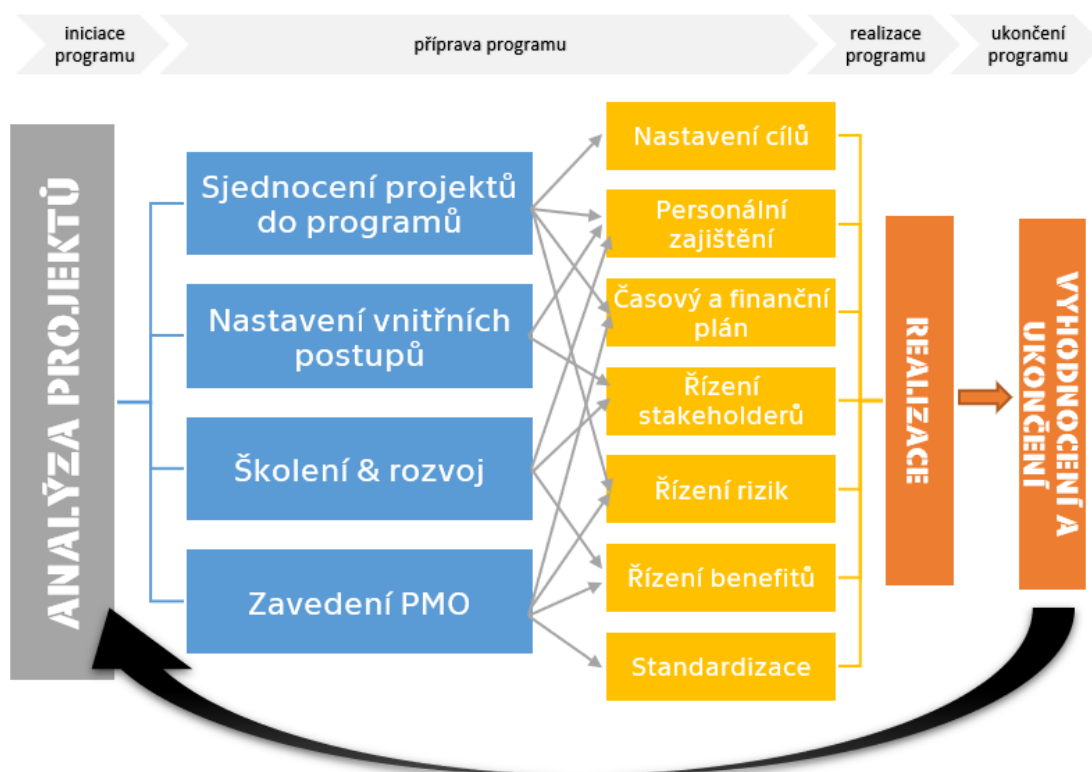
Z odpovědí na výzkumné otázky i potvrzené hypotézy v této kapitole je možné identifikovat řadu slabých míst v řízení developerských programů, zejména u nestavebních společností a programů typu řetězec. Proto bude v následující části práce jako opatření navržena metodika na zavedení programového řízení do společnosti a vlastní jednoduché nástroje na podporu řízení developerských programů se zaměřením právě na nestavební společnosti, kterým by zavedení systému řízení programů mělo přinést největší benefity a zvýšení efektivity při realizacích jejich stavebních programů.

10 Návrh metodiky zavedení řízení developerských programů

Navržená metodika vznikla syntézou obecné teorie programového řízení a praktických zkušeností z průzkumu společností realizujících vlastní stavební developerské programy. Metodika obsahuje popis kroků, které je třeba ve společnosti udělat, aby došlo ke správnému zavedení programového řízení do společnosti včetně realizace dodatečných benefitů.

Metodika je určena zejména pro soukromé společnosti, ale její principy mohou využít i organizace veřejného sektoru, realizující obdobné stavební projekty, které by se daly sjednotit do programu. Konkrétním příkladem by mohlo být město, které bude mít program na zateplování veřejných budov ve svém majetku.

Součástí metodiky je i charakteristika jednotlivých fází programu a specifikace úkolů, které je třeba v jednotlivých fázích splnit, zejména s důrazem na stanovení cíle programu, určení odpovědných osob a stakeholderů, přiřazení zdrojů, využívání vhodných nástrojů, realizaci benefitů a řízení časového plánu.



Obrázek 4 – Proces zavedení programového řízení do společnosti (autorka)

Na výše uvedeném obrázku je znázorněno schéma procesu zavedení programového řízení do společnosti dle navrhované metodiky včetně fází programu. Jednotlivé kroky jsou blíže popsány v následujících kapitolách.

10.1 Analýza projektů ve společnosti

Primárním krokem v zavedené společnosti, která působí na trhu již několik let a která již má zkušenosti s realizací developerských programů, byt nebyly uceleně řízeny jako programy, je nejprve kompletně analyzovat realizované a plánované projekty včetně specifik jejich řízení. Nejjednodušším způsobem provedení základní analýzy je všechny projekty v současném a budoucím roce uspořádat do jednoho přehledu a ke každému projektu doplnit rozsah prováděných prací, délku trvání, náklady a případně další možné údaje.

Následným porovnáním údajů z projektů lze zjistit, jestli se ve společnosti opakují charakteristicky obdobné projekty (zejména v rozsahu prováděných prací) a seskupit je do shodných kategorií - budoucích programů. Ty je pak třeba podrobit zkoumání, zda by společné řízení těchto projektů v kategorii mohlo společnosti nebo projektovému týmu přinést jakékoli dodatečné benefity, např. ve formě úspory času, práce apod. Dále je samozřejmě na zvážení každé společnosti, zda jsou identifikované benefity natolik ekonomicky efektivní, že se společnosti vyplatí změnit systém řízení z projektového na programový.

Obecně lze říci, že čím je společnost větší, měřeno počtem realizovaných projektů či provozovaných poboček, tím je větší pravděpodobnost, že analýza ukáže různé možnosti sjednocení projektů do programů. Pokud společnost provozuje 5 poboček, každý rok otevře jednu další a jednou za 3 roky udělá drobné stavební úpravy ve stávajících pobočkách, pravděpodobně na to nebude potřebovat zavádět programové řízení. Pokud ovšem společnost provozuje 50 poboček, každý rok chce přidat 10 dalších a obecně chce rozšiřovat poskytované služby, už se zde najde minimálně program na rekonstrukce poboček nebo zavádění nových služeb v rámci provozu a program na rozšiřování sítě.

Výstupem analýzy by měl být návrh na rozdělení projektů do programů, rozbor společné charakteristiky projektů, identifikace základních benefitů a specifikace možných odlišností projektů v programu, aby bylo možné s informacemi dále pracovat.

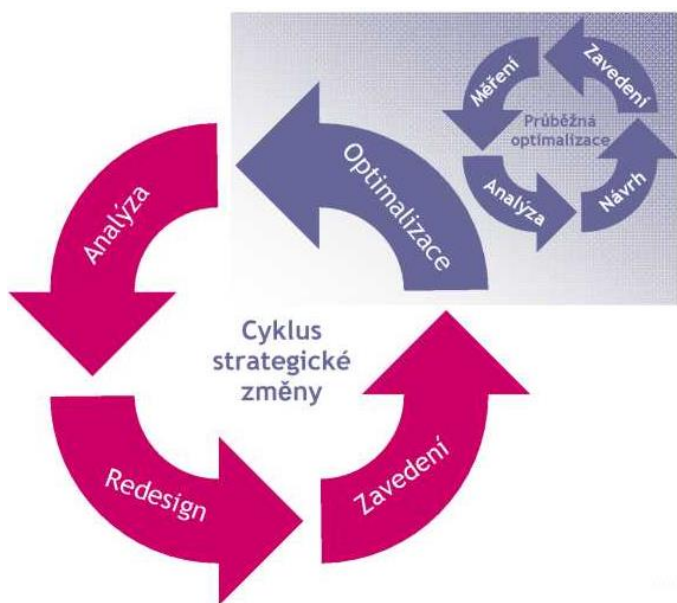
10.2 Sjednocení projektů do programů

Pokud analýza projektů ve společnosti ukáže potenciál pro přínos zavedení programového řízení, je vhodné aplikovat metodiku pro řízení programů. V následujících podkapitolách jsou uvedeny jednotlivé kroky, které přispívají k efektivnímu řízení programů. Jejich postupným zaváděním do praxe může společnost dosahovat dodatečného růstu.

V prosperující společnosti je vhodné jednotlivé kroky zavádět postupně s dostatečným časovým odstupem, aby změny přicházely pozvolně a management i stávající zaměstnanci měli prostor si nové postupy vyzkoušet a vyhodnotit dodatečný přínos. Pokud by byla celá metodika zavedena v jednom kroku, bude její akceptace a adaptace trvat déle, bude obtížnější a

projektový tým může dojít k názoru, že se jedná o mnoho práce navíc, kterou před tím dělat nemuseli. Nedojde tak k dostatečnému projevení dodatečných přínosů ve společném řízení a od další aplikace programového řízení bude s největší pravděpodobností upuštěno.

Při zavádění principů programového řízení do společnosti lze využít metodiku řízení změn v organizaci (Change Management), který je definován např. jako: „ucelený cyklus zvyšování výkonnosti zahrnující jak radikální změny na základě strategického zadání, tak průběžnou optimalizaci a zvyšování výkonnosti.“ (52) Konkrétních metod na řízení změn je celá řada, pro ilustraci je níže uveden diagram cyklu zavádění strategické změny do společnosti. Jednotlivé kroky se opakují, dokud není změna zcela přijata.



Obrázek 5 – Cyklus řízení změn (52)

Zavedení kompletní metodiky řízení programů v jednom kroku je možné pouze u začínajícího týmu nebo společnosti, kde doposud nebyly realizovány žádné programy a je možné rovnou nastavit všechny procesy od počátku dle principů řízení programů.

10.2.1 Nastavení cílů programu

Prvním krokem při zahajování celého programu je nastavení jeho cílů. Cíle by měly být sepsány v jednotném dokumentu a měly by být přístupné po celou dobu trvání programu nejen vedení společnosti, ale i programovému týmu, aby byli všichni seznámeni s tím, co je hlavní účel a důvod programu. Cíle programu je třeba nastavit, stejně jako u projektů, pomocí techniky SMART, tedy aby byly specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené. Dosahování cílů je třeba pravidelně hodnotit a případně cíle nebo jejich formulace upravovat dle aktuálního vývoje programu. Lze využít přístup PDCA, tedy plánuj, dělej, ověř a jednej, který

popisuje cyklus postupného zlepšování a využívá se například u procesů, jakosti či systémů.

Od nastavených cílů programu se pak odvíjí i nastavení cílů pro jednotlivé projekty v programu. Obecně platí, že splněním cílů projektů by měly být splněny i cíle programu. Je třeba určit i parametry programu neboli podmínky, za kterých může být další projekt zařazen do programu.

Nejčastější chybou, kterou dělají nestavební společnosti u svých programů v počáteční fázi, je nedostatečná definice a formulace cílů. Jednak se stává, že jsou cíle definovány nejasně, takže jim programový tým nerozumí a není možné je dále aplikovat na projekty. Nebo nejsou dostatečně měřitelné, takže je velmi obtížné udělat jejich adekvátní vyhodnocení, a tím i hodnocení celého programu.

Příkladem konkrétního hlavního cíle developerského programu typu řetězec pro nestavební společnost může být: zavedení služby mytí automobilů dle firemního standardu na 50 provozovných čerpacích stanic do 3 let.

10.2.2 Personální zajištění programu

Pokud jsou ve společnosti rozdělené projekty do programů a každý z nich má definované své cíle, přebírá hlavní úlohu v programu programový manažer, který bude mít zásadní vliv na vývoj a budoucnost daného programu. Proto je třeba na tuto pozici zvolit nejen zkušeného projektového či programového manažera, ale také vůdčí osobnost, která umí pracovat na několika úkolech zároveň, umí zobecňovat a nahlížet na úkoly a problémy ze široké perspektivy.

Existují velmi dobří a úspěšní projektoví manažeři, který mají projekt zvládnutý precizně od začátku do konce, ale kteří jsou schopni řídit právě tento jeden projekt. V případě, že by měli v jeden čas na starosti projektů více, tak nejsou schopni flexibilně přecházet od jednoho projektu k druhému. Pro pozici programového manažera není taková osobnost zcela vhodná. Je tedy třeba vytipovat v týmu takového člověka, co jednak dokáže řídit programový tým několika projektových manažerů, ale zároveň bude schopen udržet zevrubný přehled, co se aktuálně v jednotlivých projektech programu děje a bude je umět vhodně směřovat ke stanovenému cíli.

Podporou projektových a programových manažerů by pak měly být různé nástroje na sledování a řízení projektů i programů, protože zejména při rozsáhlejších nebo delších programech nelze udržet všechna aktuální data v paměti nebo v oddělených souborech. Především pro programového manažera je důležité, aby měl k dispozici aktuální přehled o stavu programu v daný čas, a to jak časový harmonogram, tak finanční plán.

10.2.3 Časový a finanční plán

Hlavní veličiny, které je třeba na programové úrovni sledovat, jsou plnění času a plnění finančního plánu, jejichž dodržení je často definováno jako jeden z cílů programu. Zároveň se jedná o veličiny, které lze vhodným

řízením a optimálním využitím zdrojů snížit tak, jak by tomu nebylo možné u řízení projektů samostatně, což ukazují jak studie v odborné literatuře z kap. 3.1, tak některé případové studie z kap. 8.5 této práce.

Pro řízení času a financí je klíčové mít stále aktuální data o každém projektu z programu a umět na jejich základě dělat vhodná rozhodnutí podporující plnění plánu. Data je třeba sledovat v pravidelných intervalech (dny/týdny) a včas vyhodnocovat odchylky od plánu. A právě nedostatečná aktuálnost nebo celistvost dat vede často k nevhodným rozhodnutím nebo opatřením.

Jak vyplynulo z průzkumu z kap. 8 této práce, řada společností nepoužívá vhodné nástroje na monitoring časového průběhu programu nebo na finanční plánování a výsledkem je pak neefektivní řízení stavebních programů. Proto jsou v rámci kap. 10.2 navrženy nástroje, které by měly přispět k zajištění dostatečného přehledu o programu z pohledu času i financí.

10.2.4 Řízení stakeholderů

Řízení stakeholderů je jedním z běžných úkolů při řízení každého projektu. V rámci programového řízení je však třeba toto řízení posunout o stupeň výš a identifikovat, zda sjednocením projektů do programu nedojde k rozšíření množství stakeholderů o nějaké další nebo nedojde k růstu významu některých stakeholderů z projektů, kteří se vyskytují ve více projektech programu a jejich nespolupráce by mohla mít na celý program zásadní vliv.

Příkladem takového stakeholdera, který v rámci programu nabere na významu, může být jeden generální dodavatel na všechny stavební práce v programu. Výběrem takového dodavatele může společnost dosáhnout řady dodatečných benefitů, ať už finančních (např. získáním objemové slevy) nebo organizačních (např. zkrácením trvání programu pomocí optimálního využití zdrojů). Je však nutné o to víc a pravidelně s tímto stakeholderem pracovat, protože s jeho významem roste i riziko kompletního zhroucení programu, pokud by nezvládal plnit dohodnuté závazky nebo došlo k jeho úplnému výpadku.

Jak je ukázáno na případové studii v kap. 8.5.1, řízení stakeholderů je třeba řešit hned od počátku programu i po celou dobu trvání programu. Je zcela dostatečné postupovat dle metodiky projektového řízení na řízení stakeholderů, jak je popsáno v kap. 2.1.2 této práce. Jedná se o následující kroky:

- identifikovat stakeholdery celého programu i jednotlivých projektů,
- ohodnotit jejich váhu, význam a zapojení,
- nastavit komunikační plán,
- výše uvedené kontrolovat.

Kontrola a aktualizace by měla probíhat na pravidelné bázi, minimálně však při přidávání nového projektu do programu a při přesunu programu mezi milníky a z jedné fáze do další, protože to jsou hlavní momenty, kdy může dojít ke změně identifikovaných stakeholderů nebo změně jejich významu.

10.2.5 Řízení rizik v programu

Zcela obdobně jako u řízení stakeholderů, tak i analýza řízení rizik je běžnou činností při projektovém řízení a v rámci programového řízení je jen třeba ji povýšit o jeden stupeň a vše posuzovat z hlediska celého programu. Spojením projektů do programu může dojít k identifikaci dodatečných rizik, nebo se může změnit jejich možný dopad či pravděpodobnost výskytu a je třeba s nimi komplexně pracovat na úrovni programového manažera.

Řízení rizik představuje velkou samostatnou disciplínu, pro kterou existuje velké množství teoretických i praktických publikací, metod, návodů a nástrojů, případně je možné si objednat zpracování analýzy a plánu rizik na klíč od externí společnosti. Následné řízení rizik programu je jednou z dalších klíčových činností programového manažera.

Při řízení programů je třeba do analýzy a plánu rizik zahrnout i hodnocení identifikovaných benefitů, které jsou s programem spojené, protože realizace některých benefitů může být spojena se značným nárůstem určitého rizika a je třeba toto riziko nebo jeho dopad v plánu dostatečně ošetřit.

Zde je možné navázat na příklad z předchozí kapitoly o benefitu jednoho generálního dodavatele stavby pro celý program, který však přináší hned řadu rizik, pro která je třeba hledat způsob zmírnění dopadu nebo pravděpodobnosti výskytu. Konkrétním návrhem opatření ke snížení rizika by pro tento případ mohlo být např. důkladné prověření kapacit a stability dodavatele ve výběrovém řízení, nastavení vysokých smluvních sankcí při neplnění závazků nebo zasmluvnění záložního dodavatele, který bude schopen v rámci přiměřené reakční doby přijmout část závazků od generálního dodavatele.

10.2.6 Řízení benefitů

Jak již bylo zmíněno vícekrát v této práci, řízení programů je zejména o dosahování dodatečných benefitů pomocí společného řízení obdobných projektů. V kapitole 2.1.1 této práce je uvedena teorie řízení benefitů z odborných publikací, v žádné z nich se však neuvádí, jak v praxi k řízení benefitů přistoupit. I v rámci provedeného výzkumu, který je popsán v kap. 8 této práce, žádná z dotazovaných společností benefity neřídí a ani žádný z manažerů s tím nemá zkušenosti.

Pokud má společnost zvládnuté kroky, které jsou uvedené v předchozích podkapitolách, pak samotné řízení benefitů je jen formálním zápisem toho, co de facto dělají, jen si to možná ne každý programový manažer uvědomuje.

Řízení benefitů probíhá, podobně jako řízení rizik nebo stakeholderů, po celou dobu životního cyklu programu. V první řadě je třeba benefity identifikovat a sepsat je do jednoho dokumentu. Opět lze využít techniku SMART pro formulaci jednotlivých benefitů, některé mohou i kopírovat cíle programu. Dalším krokem je analýza a plánování benefitů, kdy je třeba pro každý benefit určit způsob hodnocení jeho plnění, frekvenci jeho sledování a celkový plán realizace benefitů. Tyto dvě fáze by měly proběhnout v přípravné fázi programu.

Jako názornou ukázkou práce s benefity je možné využít již výše zmíněný příklad zapojení generálního dodavatele stavby do celého programu. Využitím tohoto přístupu v programu lze identifikovat hned dva benefity a jejich analýza je názorně popsána v tabulce č. 4.

V realizační části programu už dochází k postupnému dosahování benefitů a je třeba sledovat vývoj a případně upravovat nastavený plán. Jakmile je benefit dosažen, což může nastat v realizační fázi programu nebo i při ukončování a hodnocení programu, je třeba zajistit udržitelnost získaného benefitu, případně přechod na konečného uživatele výstupů z programu nebo přechod na další program.

	Benefit č.1	Benefit č.2
Specifikace benefitu	Získání objemové slevy za stavební práce v celkovém součtu 10 % za všechny projekty v programu	Zkrácení trvání realizační fáze programu o 60 dní
Jak bude dosaženo?	Z každé zakázky (projektu) bude poskytnuta sleva v rozsahu 0-20 % dle objemu zakázky dle smlouvy o dílo	Nastavení harmonogramu realizací projektů tak, aby byly optimálně vytiženy kapacity pracovníků generálního dodavatele.
Kdy bude dosaženo?	Pokud celkový součet poskytnutých objemových slev za všechny projekty bude 10 % z původní ceny zakázky	Pokud se celkové trvání realizační fáze programu zkrátí o 60 dní (odpovídá v průměru 2 dny na projekt)
Jak bude sledováno?	Evidence výše poskytnuté slevy (% i Kč) v celkovém přehledu	Pro každý projekt bude sledován rozdíl plánované a skutečné doby realizace
Frekvence sledování?	Vyhodnocení po každém finančně uzavřeném projektu z programu, kontrola min 1x měsíčně	Vyhodnocení po každém realizačně dokončeném projektu z programu, kontrola min 1x měsíčně
Termín zahájení	Současně se zahájením realizace prvního projektu z programu	Současně se zahájením realizace prvního projektu z programu
Termín splnění	S finančním uzavřením posledního projektu v programu	S finančním uzavřením posledního projektu v programu
Odpovědná osoba	Programový manažer 1	Programový manažer 1
Přechod benefitu	Pokud se osvědčí, možno využít v dalších programech	Pokud se osvědčí, možno využít v dalších programech

Tabulka 4 – Příklad analýzy benefitů (autorka)

Benefity a jejich postupné dosahování nebo skluz je vhodné pravidelně reportovat vybraným stakeholderům, minimálně vedení společnosti, proto by měly být tyto výsledky zahrnuty do komunikačního plánu v rámci řízení stakeholderů.

10.2.7 Standardizace postupů a materiálů

Zejména u rozsáhlejších programů typu řetězec, kdy jednotlivé projekty z programu realizuje více projektových manažerů, třeba i v kombinaci s externími specialisty, je vhodné definovat a nastavit jednotné základní

postupy při přípravě, realizaci a uzavírání projektů tak, aby jednotlivé výstupy byly formálně unifikované a v jednotném standardu. Zároveň je tím zajištěna jistá zastupitelnost v projektu, protože pokud z jakéhokoli důvodu nemůže stávající projektový manažer pokračovat v řízení projektu, je při standardizovaném vedení jednoduché pro jiného z kolegů projekt převzít a dokončit.

Příkladem standardizace postupů může být zavedení jednotného předdefinovaného formuláře na předání staveniště generálnímu dodavateli, postup předání provozovny do užívání včetně jednotného protokolu nebo proces řízení odstraňování vad a nedodělků opět s využitím jednotné evidence. Vhodné je i zavedení standardizace na uchovávání a archivaci dokumentů (např. na firemním úložišti) k programu i jeho projektům.

Výhody a úskalí zavedení standardizace pro materiály, výrobce a dodavatele jsou ukázány na případové studii v kap. 8.5.4, kdy je třeba zvolit vhodnou míru takové standardizace, aby to společnosti přinášelo benefity, nikoli omezení a dodatečné náklady.

V rámci přípravné fáze programu je vhodné nastavit základní standardy a uchovávat je v jednom dokumentu (např. Kniha standardů, Design & material manual apod.). Tento dokument by však měl být živý nástroj a mělo by se s ním aktivně pracovat po celou dobu trvání programu. Postupnou realizací projektů můžou být některé postupy nebo formuláře upravovány, aby lépe vyhovovaly potřebám z praxe, stejně tak některé materiály nebo technické detaily se mohou ukázat jako nevhodné pro následující provoz a je třeba je upravit nebo změnit. Dokument by měl obsahovat původní i nové řešení včetně data, od kdy začíná platit, aby bylo možné historicky dohledat všechny informace. Čím důsledněji bude tento dokument aktualizován a používán, tím větší standardizace napříč celou sítí poboček lze dosáhnout.

10.2.8 Realizace programu

Přípravná fáze programu končí v momentě, kdy jsou hotové jednotlivé kroky, popsané v předchozích podkapitolách, zejména:

- identifikace a specifikace jednotlivých programů,
- nastavení cílů programu,
- určení osoby programového manažera a výběr týmu,
- zajištění nástrojů na plánování času a financí, první plány,
- identifikace a nastavení řízení rizik, stakeholderů a benefitů,
- nastavení základní standardizace postupů, procesů a materiálů.

Nyní je možné zahájit realizační fázi programu, ve které dochází k řešení jednotlivých projektů v programu. V rámci této fáze programu je důležité, aby programový manažer na počátku nastavil a následně pravidelně sledoval a vyhodnocoval průběh programu (finanční i časový) a v dostatečném předstihu reagoval na případné odchylky.

U rozsáhlejších programů je na začátku realizace vhodné sestavit i komunikační plán programu, protože během realizace vzniká velké množství

dat a informací, které se musejí dostat ke správným osobám ve správný čas. Je tedy vhodné definovat, jaké druhy informací se budou kdy komu sdělovat a jakou cestou.

V realizační fázi programu je důležité, aby si programový manažer vyhradil dostatek času na vyhodnocení a uzavření jednotlivých projektů s projektovými manažery tak, aby bylo možné nabyté poznatky z dokončené realizace včas promítnout do dalších projektů v programu, v plné míře je využít a neopakovat dokola stejné chyby.

V realizační fázi bývají často využívány kapacity externích konzultantů (PMC), díky kterým je možné zvýšit množství realizovaných projektů v programu za dodržení stejného standardu řízení a kvality bez nutnosti zvýšení počtu vlastních zaměstnanců. Případně lze tyto externisty využít na odborné služby typu technický dozor investora na stavbě a řízení projektu lze přenechat interním projektovým manažerům bez specifických odborných znalostí stavební praxe. Tato praxe je již často nestavebními společnostmi využívána a jeví se jako vhodná pro oba případy zmíněného využití.

10.2.9 Vyhodnocení a ukončení programu

Po skončení realizační fáze programu je pro další rozvoj společnosti důležité věnovat i dostatek času na vyhodnocení a ukončení programu. Nabyté zkušenosti můžou přispět k přesnějšímu plánování dalších programů. Je třeba projít nastavené cíle a zhodnotit nejen to, zda byly dosaženy, ale najít důvody a příčiny toho, proč byly nebo nebyly splněny a navrhnout opatření, co by se v budoucnu mělo udělat jinak, aby byl výsledek lepší (pokud je to třeba).

V rámci hodnocení celého programu je vhodné revidovat i způsob řízení rizik a stakeholderů a zkontrolovat, zda nedošlo k nějakému zásadnímu zjištění při tomto procesu – zda se dodatečně neobjevil významný stakeholder, se kterým je třeba v budoucnu počítat, nebo zda nevzniklo nějaké neočekávané značné riziko, u kterého je pravděpodobné, že se bude opakovat i při dalších programech.

Během ukončovací fáze programu by mělo dojít i k vyhodnocení benefitů a zajištění jejich přenosu na další uživatele nebo do dalších programů, pokud byla splněna očekávání, která měla benefity společnosti přinést.

Při schvalování výše investičních nákladů na program je téměř vždy plánován i přínos, který to pro společnost bude mít, nebo návratnost investice. Např. společnost investuje 10 mil Kč a za 5 let se investice vrátí formou navýšení tržeb. Tento cíl nebo závazek by se měl ve společnosti vyhodnotit až po uplynutí stanovené doby, nicméně u programů, které trvají více let, je možné průběžné hodnocení dělat už během realizační fáze programu a sledovat, zda první z realizovaných projektů z programu přinášejí např. plánované navýšení tržeb. Proto je možné při konečném hodnocení programu kvalifikovaně odhadnout, zda měl program pro

společnost očekávaný přínos a zda je možné předpokládat, že návratnost bude dosažena ve stanovené lhůtě.

Formální uzavření programu je vhodné udělat pomocí závěrečné hodnotící zprávy, která se pak může předložit vedení společnosti, sponzorům i jiným stakeholderům a která by měla obsahovat výše uvedené poznatky z průběhu programu a celková doporučení pro řešení dalších programů.

10.3 Nastavení vnitřních postupů ve společnosti

Aby bylo možné efektivně řídit investiční developerské programy ve společnosti, je třeba, aby i sama společnost na toto řízení byla připravená. Vedení společnosti si tak musí vnitřně nastavit, jakým způsobem bude schvalovat potřebné investice k danému programu, kdo bude o programech rozhodovat a v jakých časových intervalech nebo fázích bude zadání programu finalizováno a schváleno.

Jak uvedli respondenti průzkumu v kap. 8, jednou z nejčastějších překážek při řízení programu je společnost sama a její vnitřní předpisy. Toto běžně nastává u programů, které trvají více let, v rámci kterých se mění jak osoby na vedoucích pozicích ve společnosti, tak ekonomická situace společnosti. Změna parametrů programu je pochopitelná, společnost může v průběhu programu vyhlásit, že ekonomická situace se zhoršuje a nově budou do programu zařazovány jen projekty, které mají např. návratnost 8 let místo původních 10. Ovšem pokud jsou takto nastavená pravidla, mělo by je vedení respektovat a při předložení žádosti o zařazení dalších projektů, které splňují předepsané parametry, by tyto projekty měly být v řádné lhůtě schváleny k realizaci v rámci programu. Pokud dochází k průtahům z důvodu interních záležitostí společnosti, jednak může dojít k ohrožení některých cílů programu, může dojít ke ztrátě některých definovaných benefitů, ale také je vynakládáno zvýšené úsilí programového týmu na interní procesy místo na samotné řízení programu.

10.4 Školení a rozvoj programového řízení

Při postupném zavádění programového řízení do společnosti je vhodné jednou za určité období (kvartál nebo pololetí) uspořádat setkání programových a projektových manažerů a prodiskutovat další rozvoj. Například je vhodné zjistit zpětnou vazbu na zavedené změny, které nasazení určité části programového řízení přineslo, nebo jak by se daly které nástroje či procesy upravit, aby lépe vyhovovaly potřebám manažerů a společnosti. Zároveň je možné na takových pravidelných setkáních ostatním kolegům sdělit závěry z hodnocení uzavřených projektů nebo programů, aby byl zajištěn přenos nabytých zkušeností napříč společností.

V případě potřeby je možné domluvit se i s externími společnostmi na provedení školení principů programového řízení pro projektové a programové manažery realizující stavební developerské programy, ovšem

toto školení bude s největší pravděpodobností na klíč pro danou společnost, protože se běžně v nabídkách vzdělávacích a konzultantských společností nevyskytuje, jak je již popásáno v kap. 3.2 této práce. Může se tedy jednat o celkem nákladnou záležitost.

10.5 Zavedení projektové / programové kanceláře (PMO)

Projektová nebo programová kancelář je název pro podpůrné oddělení, které ve společnosti zastřešuje hlavní firemní vědomosti o řízení programů, pomáhá udržovat a rozvíjet standardy a unifikaci v programech a zajišťuje přenos zkušeností z programu na program (53). Může se jednat o oddělení nebo jen jednoho zaměstnance, který bude k ruce programovému manažerovi a bude zajišťovat standardizaci procesů a kontinuální rozvoj firemního know-how o řízení programů a jeho školení mezi zaměstnanci. Nicméně zavedení PMO je vhodné pro společnosti, které realizují větší množství programů, případně programy, které jsou rozsáhlé svou dobou trvání nebo objemem projektů.

Využití PMO je již nadstavba pro základní zvládnutí metodiky řízení programů, proto je v této práci zmíněna jen okrajově a informativně.

10.6 Shrnutí, dílčí závěr

Účelem této kapitoly je navrhnout metodiku zavedení programového řízení do společností, které v rámci svých aktivit realizují stavební a developerské programy. Základní schéma metodiky je zobrazené na obrázku č. 4 a každý krok zavedení programového řízení je následně detailně popsán s důrazem na praktická doporučení.

11 Nástroje pro řízení programů

V návaznosti na výsledky výzkumu v kap. 8.6 této práce byla provedena krátká rešerše online dostupných nástrojů pro řízení programů. Obecných nástrojů na řízení projektů je nespočet. V článku *Top 20 Best Project Management Software: An Overview* z listopadu 2019 (54) je uvedena stručná a přehledná charakteristika 20 programů a aplikací na řízení projektů, které jsou uživateli nejlépe hodnoceny. Přehled uvádí i ceny jednotlivých nástrojů, které se pohybují v rozmezí 10-1500 USD měsíčně za licenci nebo za uživatele. Většina z nich nabízí po registraci zkušební verzi na 10-30 dní zdarma. Byly dohledány i příklady dvou českých nástrojů, konkrétně Easyproject (55) a Caflou (56), které nabízejí srovnatelné funkce s výše uvedenými zahraničními nástroji a v základní verzi se cenově pohybují od 125 Kč, resp. 240Kč měsíčně za licenci.

Byly nalezeny i příklady specializovaných softwarů na řízení programů, ovšem už pouze ojediněle, jedná se konkrétně o Verto (57), což je komplexní nástroj na řízení programů, nebo pak samostatné aplikace pouze na řízení benefitů, jako je třeba Wovex (58). Tyto nástroje jsou opět zpoplatněné v rozmezí desítek britských liber za licenci za měsíc a dají se vyzkoušet formou bezplatné verze na několik dnů až měsíc.

Nalezené nástroje na řízení projektů a programů slouží zejména ke sledování časového plánu a financí, mají pomáhat uchovávat data projektu a usnadňovat komunikaci v projektovém týmu. Všechny projektové nástroje by pravděpodobně byly využitelné do jisté míry i pro řízení developerských programů, nicméně žádný z nich nepočítá s propojením projektů do programů, a tedy se zobrazením celkového pohledu na sadu projektů. Moduly pro řízení benefitů jsou dostupné pouze u programových nebo specializovaných nástrojů. Všechny nalezené nástroje poskytují sice možnost bezplatného vyzkoušení aplikace, nicméně pouze na omezený a krátký čas, který z pohledu autorky není dostatečný na řádné ověření vhodnosti aplikace pro danou společnost a vyhodnocení přínosů pro další řízení.

Na základě závěrů z výše uvedené rešerše byla autorkou vytvořena sada jednoduchých nástrojů v MS Excel. Nástroje jsou sestaveny tak, aby pomáhaly programovým manažerům s implementací standardizované metodiky řízení programů do jejich každodenní práce. To umožní programovým manažerům vyzkoušet metodiku bez nutnosti počátečních investičních nákladů do specializovaného softwaru a školení uživatelů. Nakonec byly všechny tyto nástroje testovány v pěti vybraných nestavebních společnostech z předchozích polostrukturovaných rozhovorů, které byly identifikovány jako společnosti, jež mohou nejvíce těžit z relevantních znalostí a využívat nástroje pro řízení programů. Zpětná vazba funkčnosti těchto nástrojů a změny efektivity práce byly následně zjišťovány krátkým dotazníkem po 3 měsících používání.

V praxi se předpokládá, že si nestavební společnosti v případě potřeby navržené nástroje upraví dle svých zkušeností nebo individuálních potřeb, nebo mohou upgradovat na profesionální software a společně se školením programových manažerů by mohly vyřešit své specifické potřeby a získat více výhod z odpovídajícího přístupu k řízení programů.

Základem pro tvorbu nástrojů byla data, poskytnutá od zkoumaných společností, zejména se jednalo o modely pro rozhodování o investičních projektech v programu a o nástroje pro sledování časového průběhu programu. Společnosti byly ochotné poskytnout uvedená data zejména proto, že jim byla přislíbena přísná anonymita a zároveň díky příslibu, že získají možnost vyzkoušet a případně libovolně využívat finální vytvořené obecné nástroje a metodiku, kterémuž vzniku zásadně přispěli svým zapojením se do výzkumu.

Poskytnutá data byla analyzována a na základě poznatků z jednotlivých nástrojů byly vytvořeny tři základní obecné nástroje pro řízení developerských programů.

Prvním z nich měl být původně DCF model, který hodnotí efektivnost investice a rozhoduje o zařazení projektu do programu. Nicméně po prostudování poskytnutých nástrojů od dotazovaných firem a konzultaci s jednotlivými programovými manažery byl tento nástroj nahrazen nástrojem na řízení benefitů, který dle ohlasů z rozhovorů bude mít praktické využití a větší přínos pro respondenty. Žádný takový nástroj není rozšířen v běžné praxi a manažeři často nevědí, jak řízení benefitů uchopit a aplikovat ve své společnosti.

Od univerzálního DCF modelu bylo v rámci řešení práce upuštěno, protože každá ze společností již používá vlastní nástroj na hodnocení efektivnosti investice, který je definovaný vedením společnosti pro celou nadnárodní skupinu a není možné přejít na jiný model, byť by byl přehlednější nebo přesnější. Proto byl DCF model při řešení této práce nahrazen nástrojem na plánování a řízení benefitů.

Druhým nástrojem je obecný časový plán, který pomáhá při plánování a realizaci programů sledováním jednotlivých projektů v programu a poslední je nástroj pro sledování investičních finančních toků, zejména v realizační fázi programu po jednotlivých projektech programu.

Všechny uvedené nástroje jsou vytvořeny v aplikaci Microsoft Excel, protože se jedná o běžný tabulkový procesor s dominantním rozšířením na trhu. Zmíněné nástroje může používat široká veřejnost i bez hlubších znalostí této aplikace a je běžně dostupný ve všech zkoumaných společnostech. Nástroje jsou částečně automatizovány pomocí VBA a předdefinovaných vzorců tak, aby práce v těchto nástrojích byla co nejvíce intuitivní a efektivní a zároveň se zamezilo možným chybám při ručním zadávání všech hodnot.

11.1 Plánování a řízení benefitů programu

Tato práce má za cíl zpřístupnit v praxi metodiku řízení programů společnostem, které realizují stavební developerské programy. Proto je zde navržen nástroj na řízení benefitů tak, aby byl celý tento proces snadno uchopitelný a programoví manažeři dostali praktický návod, jak lze k řízení benefitů v programu přistoupit.

Ani jedna ze společností z průzkumu v kap. 8 nepoužívá žádnou aplikaci ani nástroj na plánování a řízení benefitů v programu, protože většina z nich o řízení benefitů nikdy neslyšela. Benefit v programu zpravidla nastavuje vedení společnosti nebo sponzor programu spolu s programovým manažerem, který je následně odpovědný za jejich plánování a realizaci.

11.1.1 Návrh nástroje

Vzhledem k tomu, že metodika a využití přístupu Benefit Realization Management nejsou v českém stavebním a realitním prostředí téměř známé, nebylo možné vycházet z konkrétních poskytnutých materiálů využívaných v praxi. Vlastní nástroj byl tedy navržen a sestaven kompilací obecné metodiky řízení benefitů a praktických implementací či aplikací v odborných a profesních organizacích. (11, 12, 59, 60, 61, 62)

Vlastní nástroj na plánování a řízení benefitů bude pro účely této práce dále nazýván jako *Plán benefitů*¹. Hlavním úkolem Plánu benefitů je poskytnout manažerům jednotný a ucelený nástroj na identifikaci a definici jednotlivých benefitů, sestavení plánu jejich realizace a následně i na získání celkového přehledu o stanovených benefitech v programu, jejich průběhu plnění a vyhodnocení. Tyto činnosti se v souhrnu označují jako Benefits Realization Management Life Cycle (11) nebo Benefit Management Life Cycle (12), což lze v češtině nazývat jako cyklus řízení benefitů.

Nástroj je vytvořen v angličtině, protože je předpoklad, že s ním budou pracovat jak programoví manažeři, tak vedení společnosti, jehož členové nemusejí být Češi a angličtina je v nestavebních společnostech běžným komunikačním jazykem. Jazyk, kterým se pak budou jednotlivé údaje doplňovat, záleží zcela na uživateli a nastavení ve společnosti, je možné nástroj přeložit celý do češtiny.

11.1.2 Popis funkcionalit

Nástroj je vytvořen v souboru MS Excel na několika listech a je předpokládáno, že každý program ve společnosti bude mít založený vlastní plán benefitů. V prvním listu nástroje je celkový přehled všech nastavených benefitů v programu (Benefit Register). Další listy nástroje slouží jako jednotlivé karty benefitů (Benefit Profile), kam se zadávají hlavní parametry benefitu. Karta je určena k formální identifikaci, analýze, plánování realizace

¹ Nástroj není součástí odevzdané disertační práce. V případě zájmu o vyzkoušení je nutné kontaktovat autorku (iva@dwsoft.cz) a nástroj Vám bude zaslán emailem.

a hodnocení plnění konkrétního benefitu. Příklad vyplněné karty je uveden na obrázku č. 6. Listy karet je možné manuálně duplikovat, aby byl v souboru vytvořen potřebný počet karet pro jednotlivé benefity.

BENEFIT PROFILE						
GENERAL	Programme		Rebranding sítě poboček			
	Benefit No	BP02	Doc. Date	04.01.2021		
	Benefit Name		Snížení průměrných nákladů			
	Detailed Description					
Snížit skutečně vynaložené náklady na realizaci projektu oproti plánovaným						
TARGET	Benefit Owner		Programme Manager			
	Benefit Recipient		Finance Manager			
	Benefit Category		Financial	Tangibility		
	Cost		Financial		Tangible	
	Measuring Unit		Type	Current Value	Target Value	
	%		More is Better	0	5	
	Start of Benefit Realization		Finish of Benefit Realization	Frequency of Evaluation		
11.01.2021		30.11.2021	After Project Completion			
ENABLERS	Enabler Description		Start	Finish	Owner	Status
	Uzavření rámcových smluv a pevné ceny s dodavateli		01.09.2020	31.12.2020	Nákupní odd.	Closed
	Revize technického řešení		01.10.2020	30.06.2021	Project Manager	Open
ACTIONS	Action Description		Start	Finish	Owner	Status
	Definice požadovaných položek do ceníku dodavatelů		01.07.2020	01.09.2020	Project Manager	Closed
	Analýza současného stavu konstrukcí a navržených materiálů		01.09.2020	31.01.2021	Project Manager	Open
RISKS	Risk Description		Counter Measure	Impact	Probability	Status
	Růst cen na trhu		Uzavření dlouhodobých smluv	Major	Likely	Open
EVALUATION	Date	Comment	Status	Value	Trend	
	30.04.2021		Ongoing	2	●	
	25.06.2021		Ongoing	2	●	
	10.08.2021		Ongoing	3	●	
	30.11.2021		Final	4	●	

Obrázek 6 – Příklad karty benefitu – Benefit Profile (autorka)

Karta je rozdělená podle druhu vyplňovaných informací na jednotlivé sekce, které jsou barevně oddělené pro zvýšení přehlednosti formuláře. Vždy se vyplňují pole, která jsou ve světlejším odstínu použité barvy v dané sekci.

Některá pole mají v sobě rozevírací seznam, ze kterého je možné vybrat odpovídající volbu, jiná jsou určena pro doplnění data nebo popisu. Popis je třeba vyplňovat co nejvíce podrobně a specificky, aby byl údaj srozumitelný pro všechny stakeholdery a zároveň, aby jej bylo možné odpovídajícím způsobem realizovat a hodnotit.

Šedá sekce GENERAL je určena pro identifikaci. Vyplňují se obecné informace o programu, ke kterému benefit náleží, a základní popis benefitu. Analýza benefitu probíhá ve fialové sekci TARGET, která obsahuje informace o odpovědných osobách, zařazení benefitu, způsobu měření, hodnocení plnění a termínech realizace benefitu. Další tři sekce jsou určeny pro plán realizace benefitů. V zelené sekci ENABLERS se vyplňují předpoklady, které je třeba splnit, aby byla dosažena cílová hodnota benefitu. Ve světle modré sekci ACTIONS se specifikují konkrétní kroky, které vedou ke splnění předpokladu ze zelené sekce. V červené sekci RISKS se identifikují rizika, která mohou nastat při realizaci benefitu a navrhuje se opatření na zmírnění dopadu nebo pravděpodobnosti výskytu. V poslední, tmavě modré sekci EVALUATION se zapisují jednotlivé výsledky pravidelného hodnocení plnění benefitů a ukazuje se trend plnění, tedy zda v porovnání s aktuálním datem je benefit realizován v plánované míře.

Trend je samozřejmě možné sledovat jen u benefitů, jejichž realizace je postupná, například roste s každým dalším dokončeným projektem. Pokud se jedná o benefit, který je v čase postupně dosahován, pak barva trendu ukazuje, zda je plnění benefitu v poměru k aktuálnímu datu ve velkém zpoždění (červená), v akceptovatelném zpoždění do 10 % (oranžová), nebo je plněn dle plánu a lépe (zelená). U benefitů, které vznikají až po skončení všech projektů, nebo jejich plnění buď jednorázově nastane nebo nikoli, je v poli trend označení N/A (Not Available - nedostupný).

Na obrázku č. 7 je zobrazena tabulka základních dat, která jsou obsažena v rozevíracích seznamech buněk v navrženém Plánu benefitů. Tabulka je umístěna v posledním listu v dokumentu a je možné do ní doplňovat nebo upravovat vlastní hodnoty pro jednotlivé kategorie v kartách, které chce společnost u těchto polí specificky vyplňovat.

Každý benefit má na kartě svoje číselné označení, kterým je třeba pojmenovat i list této karty benefitu. Označení listu slouží jako unikátní identifikátor pro automatické načítání hodnot z jednotlivých karet benefitů do celkového přehledu benefitů. Identické číslo benefitu je třeba vyplnit i do sloupce A (Benefit #) v listu celkového přehledu. Je to jediný sloupec, který se na tomto listu vyplňuje, pro přehlednost je označen žlutě, ostatní data se načítají automaticky. Příklad zobrazení přehledu benefitů včetně ilustrativních příkladů je na obrázku č. 8.

Measuring Unit	Unit Type	Frequency	Benefit Category	Result	Financial	Tangibility	Likelihood	Impact	Percentage	Status
Days	Yes/No	Daily	Revenue	Ongoing	Financial	Tangible	Rare	Negligible	0	Open
Months	MIN	Weekly	Cost	Final	Non-financial	Intangible	Unlikely	Minor	5	Closed
Years	MAX	Monthly	Efficiency				Possible	Moderate	10	
%	More is Better	Quarterly	Productivity				Likely	Major	15	
CZK	Less is Better	Yearly	Risk				Almost Certain	Catastrophic	20	
EUR	Interval	After Project Completion	Reputation & Compliance						25	
Pcs			Sustainability						30	
-			Resilience						35	
			Assets						40	
			Decision Support						45	
			Data Quality						50	
			Customer Experience						55	
			Service Quality						60	
			Product Quality						65	
			Brand Identity						70	
			Market Share						75	
			Pricing Power						80	
			Customer Lifetime Value						85	
			Brand Awareness						90	
			Organizational Culture						95	
			Knowledge						100	
			Quality of Life							

Obrázek 7 – Příklad listu pro zadání hodnot rozevřacího seznamu (autorka)

Benefit #	Benefit Name	Benefit Description	Benefit Owner	Benefit Recipient	Benefit Category		Measuring Unit	Unit Type	Current Value	Target Value	Progress	Start	Finish	Trend	Frequency of evaluation
BP01	Zkrácení realizace	Zkrátit průměrnou dobu realizace projektu	Programme Manager	Operations Manager	Non-financial	Tangible	Days	More is Better	30	25	60%	11.01.2021	30.11.2021	🟡	Quarterly
BP02	Snížení průměrných nákladů	Snížit skutečně vynaložené náklady na realizaci projektu oproti plánovaným	Programme Manager	Finance Manager	Financial	Tangible	%	More is Better	0	5	80%	11.01.2021	30.11.2021	🔴	After Project Completion
BP03	Zvýšení povědomí u znače	Sjednocením firemní identity zvýšit u zákazníků povědomí o znače	Programme Manager	Marketing Manager	Non-financial	Intangible	%	More is Better	35	65	100%	11.01.2021	30.11.2021	🟢	Quarterly
BP04															
BP05															
BP06															
BP07															
BP08															
BP09															
BP10															

Pole pro doplnění čísla benefitu

Automaticky načítaná data z karet jednotlivých benefitů

Sledování plnění benefitů

Sledování trendu plnění benefitů

Obrázek 8 – Příklad celkového přehledu benefitů – Benefit Register (autorka)

V přehledu benefitů se zobrazují základní data jednotlivých benefitů, která jsou zásadní zejména pro informovanost vedení společnosti. Je tady zobrazen název a popis benefitu, odpovědné osoby, délka trvání a způsob a frekvence hodnocení. Zároveň je u každého benefitu zobrazeno i procento celkového plnění cílové hodnoty benefitu a semafor, který ukazuje trend vývoje benefitu.

11.1.3 Hodnocení nástroje z praxe

Plán benefitů programu byl zaslán programovým manažerům z pěti společností z průzkumu v kap. 8, kteří byli ochotní tento nástroj otestovat v praxi a vyhodnotit, zda jim přináší nějaké výhody či zvyšuje efektivnost řízení jejich stavebních programů. Na testování byla zvolena doba 3 měsíců (listopad 2020 - leden 2021) a následně byly přínosy a použitelnost nástroje v praxi zkoumány pomocí krátkých dotazníků zasláných programovým manažerům. Dotazník je uveden v příloze č. 3 této práce, včetně kompletního vyhodnocení jednotlivých odpovědí.

Z výsledků dotazníkového šetření plyne, že plán benefitů programu byl testován všemi dotázanými společnostmi, ale pouze dvě jej testovali po celé 3 měsíce a dvě společnosti také uvedly, že 3 měsíce byla dostatečná doba, ostatní by potřebovali na testování delší čas. Tyto výsledky lze také interpretovat tak, že společnosti nemají dostatečné znalosti a zkušenosti s řízením benefitů a využíváním patřičných nástrojů k této problematice. Proto začlenění zcela nového přístupu i nástroje může být pomalejší a může vyžadovat větší potřebu časového fondu. To ostatně dokládá i jeden z komentářů k nástroji, tedy že nejprve ve společnosti přistoupili ke zlepšování řízení času a financí u programů a řízení benefitů se budou věnovat až následně.

Všechny společnosti se shodují, že Plán benefitů programu je uživatelsky příjemný a jednoduchý, nicméně v ostatních hodnoceních nástroje se již názory značně rozcházejí a do své praxe nástroj plánují začlenit pouze dvě z dotazovaných společností. Tyto rozdílné výsledky mohou být způsobeny právě výše zmíněnou větší potřebou času na získání praxe s používáním tohoto nástroje, nebo obecně současná nízká úroveň znalosti principů programového řízení v těchto společnostech.

Z komentářů k nástroji vyplývají i návrhy na zlepšení Plánu benefitů programu, a to zejména začleněním modulu na detailnější sledování průběhu plnění jednotlivých benefitů. Toto rozšíření bude do nástroje integrováno a aktualizace bude firmám nabídnuta k volnému využití. Použitelnost nástroje v praxi by bylo vhodné otestovat ještě jednou s větším časovým odstupem, aby bylo možné s jistotou posoudit jeho aplikovatelnost.

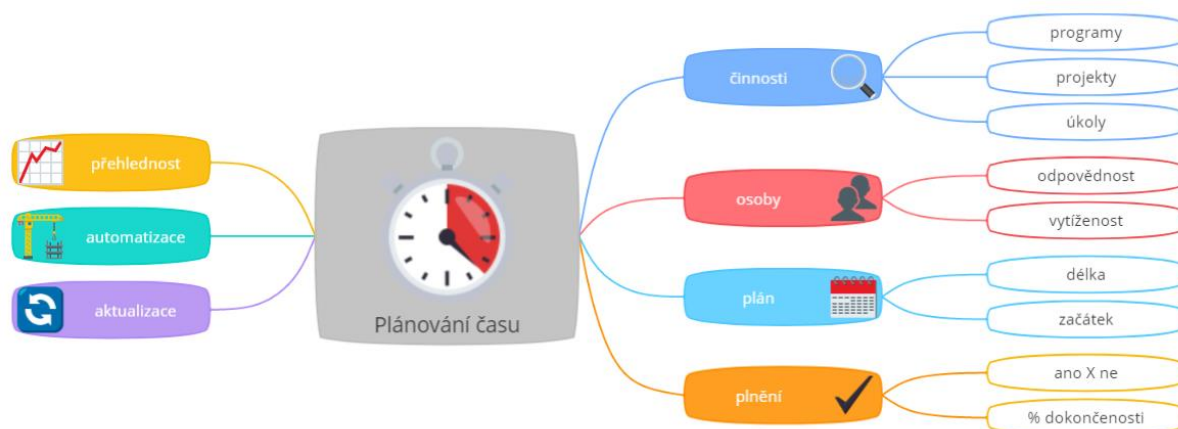
11.2 Plánování a sledování časového průběhu programů

Jednou z důležitých dílčích částí programového řízení je i plánování času, kde je možné sledovat v rozdílné podrobnosti různé fáze programu dle aktuální potřeby, protože některé činnosti vyžadují sledování a aktualizaci na denní bázi, jiné stačí v řádech týdnů či měsíců dle typu a fáze programu.

Celkem pět společností z průzkumu, viz kap. 8, poskytlo ukázkou svých nástrojů na plánování a sledování času v programu. Ve všech případech se jednalo o soubor v MS Excel, kde byly celkem jednoduše zobrazeny úkoly a milníky jednotlivých projektů z programu, pouze u jedné společnosti byl v tomto přehledu zobrazen a monitorován i celkový průběh programu. U většiny zkoumaných společností probíhá zároveň několik souběžných programů, avšak žádný z poskytnutých nástrojů nesleduje časový plán všech probíhajících a připravovaných programů, přestože jsou ve většině případů tyto programy řízeny stejnými lidmi ze společnosti a výsledky jsou reportovány stejným členům vedení a stakeholderům. Ve společnostech tedy není monitorována kapacita jednotlivých projektových a programových manažerů a jejich vytíženost aktuálními projekty a programy.

11.2.1 Návrh nástroje

Prvním krokem při tvorbě nového nástroje na plánování času bylo sestavení myšlenkové mapy, která je uvedena níže, na obrázku č. 9. Pro účely disertační práce bude nástroj na plánování a sledování času nazýván *Časový plán programů*². Mapa ukazuje v pravé části parametry, které by měly být v časovém plánu programů zobrazeny, aby bylo možné programy efektivně sledovat a řídit. V levé části mapy jsou zobrazeny vlastnosti, které by tento nástroj měl mít.



Obrázek 9 – Myšlenková mapa Časového plánu programů (autorka)

Na základě uvedené mapy byl sestaven Časový plán programů v aplikaci MS Excel s využitím předdefinovaných vzorců a funkcí. Na pozadí nástroje stojí funkční model, který lze rozdělit do tří modulů:

² Nástroj není součástí odevzdané disertační práce. V případě zájmu o vyzkoušení je nutné kontaktovat autorku (iva@dsoft.cz) a nástroj Vám bude zaslán emailem.

- vstupní modul pro zadání vstupních informací a dat,
- výstupní modul na vizualizaci časového plánu,
- výstupní modul na plánování kapacity zdrojů.

Pomocí analýzy vstupů, výpočty a algoritmu na určení grafického výstupu se zpracovávají vstupní data do dvou vizuálních výstupních modulů. Použitý model je možné klasifikovat jako dynamický z pohledu času, deterministický z pohledu rizik, využívající lineární závislosti a poskytující kvantifikované výsledky.

Do časového plánu programů se dají vkládat jak celé programy, tak jednotlivé projekty programu nebo i dílčí úkoly v projektech. Vždy záleží na míře detailu, kterou chce programový manažer sledovat. K jednotlivým činnostem je možné přiřadit jejich odpovědnou osobu, což zpřehledňuje celý proces programu a usnadňuje komunikaci v programu i ve společnosti, protože si kdokoli ze společnosti dokáže sám dohledat, na koho se má v jaké problematice obracet. Zároveň je v Časovém plánu programů automaticky sledováno vytížení dané osoby v čase, a tím je možné zajistit efektivnější plánování lidských zdrojů.

11.2.2 Popis funkcionalit

U každé činnosti v Časovém plánu programů musí uživatel zadat délku této činnosti a její dobu trvání. Je tedy třeba udělat kvalifikovaný odhad časové náročnosti každého úkolu, délka projektů a programů se pak odvíjí od rozdílu konce poslední činnosti a začátku první činnosti v něm. Společnosti zařazené do průzkumu k této práci délku činností plánují dle zkušeností z předchozích obdobných programů, na základě náročnosti vnitrofiremních procesů a legislativních nařízení nebo, ve fázi realizace, na základě testování pilotní realizace. Tyto metody pro určení časové náročnosti jednotlivých činností jsou všemi společnostmi hodnoceny jako funkční a v praxi využívané.

Činnosti jsou v Časovém plánu programů zobrazovány v týdnech, aby byla zajištěna větší přehlednost, protože většina činností v rámci stavebních programů a projektů zpravidla trvá týdny či měsíce. V případě potřeby si však správce souboru může nastavit časové měřítko dle detailu, který potřebuje sledovat. Na počátku práce s Časovým plánem programů je třeba vyplnit počáteční datum, od kterého se bude plán zobrazovat, v aktuální verzi vytvořeného nástroje je zobrazení počítáno na jeden rok. Následně se automaticky zobrazí kalendář po týdnech od zadaného data. Časový plán programů nemá nahradit detailní harmonogram individuálních projektů z programu, který se běžně dělá na denní bázi, ale má za účel generálně zobrazovat činnosti a procesy všech programů ve společnosti.

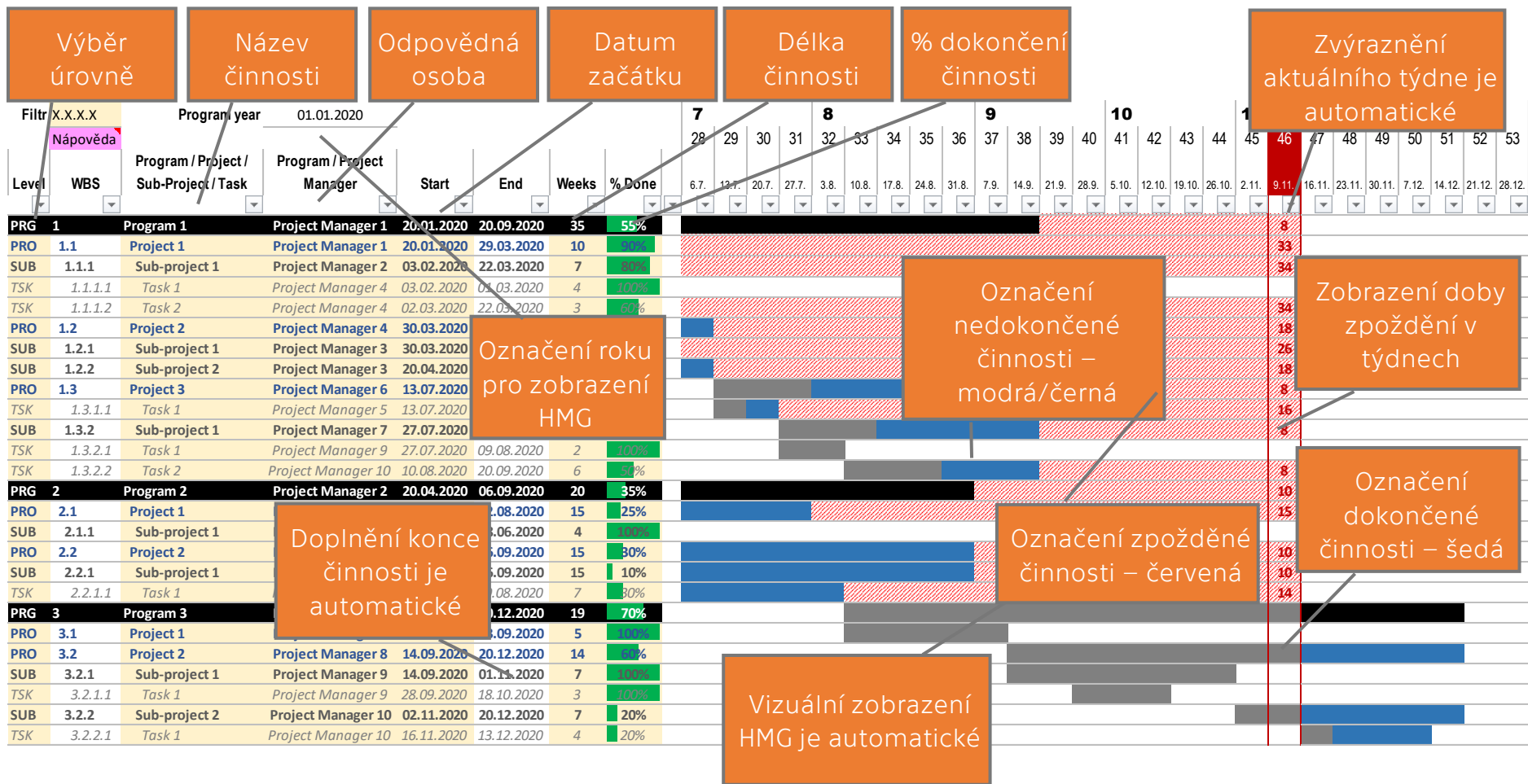
Vzhledem k tomu, že je předpoklad, že se souborem bude pracovat řada uživatelů z různých oddělení společnosti, je třeba zajistit konzistentní přístup k vyplňování dat do časového plánu programů, aby byla zobrazovaná data korektní. Některé buňky jsou proto pro přímý zápis uzamčeny, aby

nedošlo k poškození vzorců a nástroj fungoval částečně automatizovaně. Buňky pro zápis jsou označeny žlutou barvou, ostatní buňky se vyplňují automaticky.

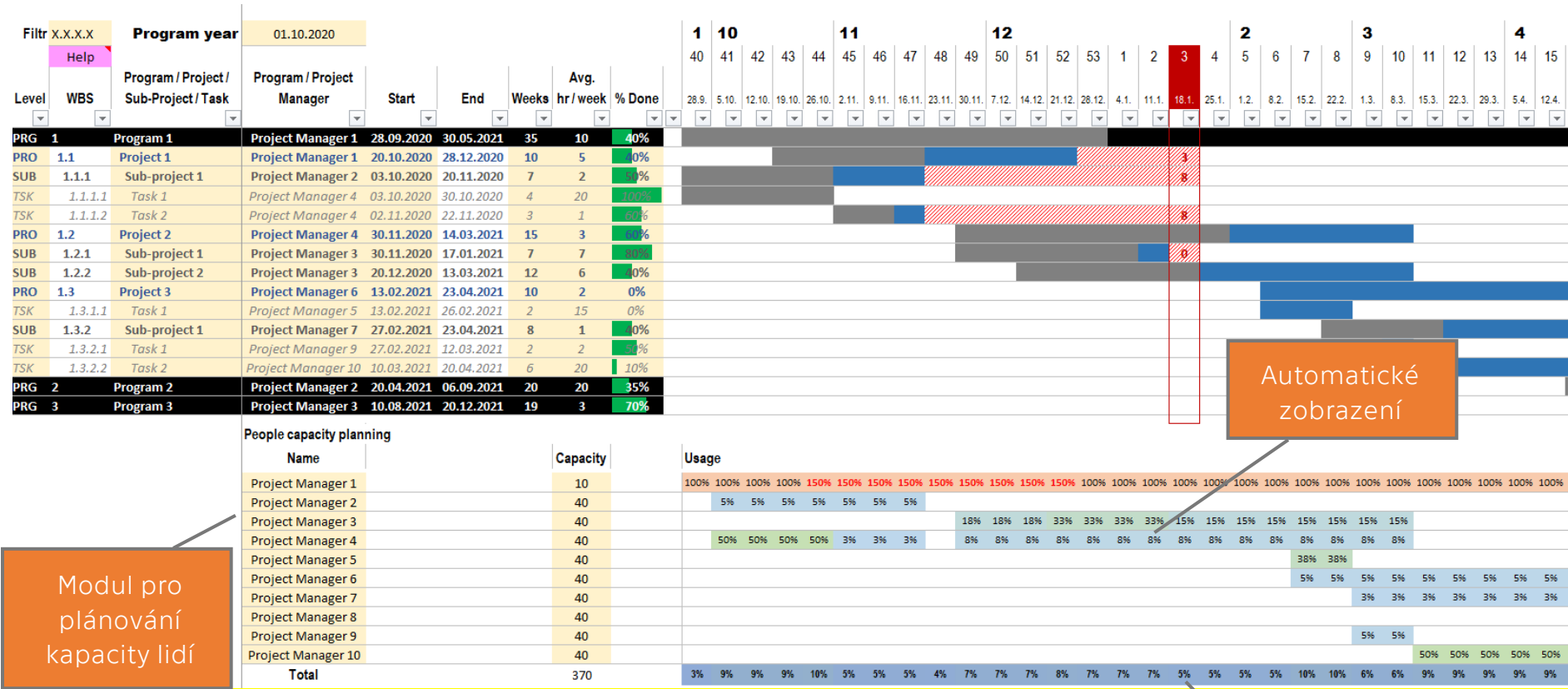
Plnění jednotlivých činností je sledováno procentem dokončení dané činnosti, kterou je třeba ručně aktualizovat zápisem do příslušného sloupce. U činností, které nemají téměř žádnou dobu trvání a je žádoucí sledovat pouze zda jsou či nejsou dokončeny, lze využít buď 0 %, kdy činnost nebyla zahájena, nebo 100 %, kdy je činnost dokončena. Takto lze hodnotit i plnění milníků. Pro větší přehlednost časového plánu programů je preferováno vyplňovat zejména milníky, nikoli konkrétní činnosti. Typický příklad činnosti/milníku je *vydání stavebního povolení*, které buď je nebo není vydané, tedy z pohledu plánování je splněné či není. Pokud je činnost dlouhodobá, je třeba interně ve společnosti nastavit měřítko, podle kterého se bude % dokončenosti k činnosti doplňovat. Například u činnosti *příprava projektové dokumentace* můžou být nastavena následující % dokončení: 10 % - odevzdání studie, 30 % - zpracovaná stavební část před zadáním profesí, 60 % - odevzdaný hrubopis na kontrolu, 75 % - zaslané připomínky po kontrole hrubopisu, 90 % - odevzdaný čistopis, 100 % - odevzdaný čistopis v tisku včetně zpracovaných podmínek DOSS. Na základě takto jasně definovaných rozmezí lze zajistit, že % dokončenosti budou u všech projektů v programu u této činnosti zadávána stejně všemi projektovými manažery a z Časového plánu programů bude jasné, v jaké fázi daná činnost je.

Automatizace Časového plánu programů je zajištěna zejména ve vizuální části harmonogramu. Na základě vyplnění data začátku činnosti a délky jejího trvání je do plánu doplněn konec činnosti a v rámci týdnů je automaticky vybarven příslušný počet a umístění políček v kalendáři. Po doplnění % splnění činnosti se barva činnosti automaticky změní na šedou dle počtu týdnů, které odpovídají % dokončení. Dále je v Časovém plánu automaticky vyznačován aktuální probíhající týden pro zvýšení přehlednosti. Plánovaná délka činnosti je zobrazena modrou nebo černou barvou podle typu činnosti, případné zpoždění dokončení činnosti je zobrazeno červeně. Zpoždění činnosti je zobrazováno vždy k aktuálnímu týdnu, ve kterém je plán otevřen, a ve sloupci zvýrazněného aktuálního týdne je zapsán počet zpožděných týdnů k současnému datu.

Automatizace v ještě větší míře by mohla být zajištěna, pokud by se navrhovaný Časový plán programů vzorci propojil s individuálními harmonogramy jednotlivých projektů a mohl by se sám aktualizovat na základě uvedených údajů v individuálních detailních harmonogramech. Vzhledem k tomu, že všechny zkoumané společnosti, které tento nástroj testují, mají své šablony na individuální harmonogramy projektů, nebylo pro účely této práce s propojením takových harmonogramů počítáno, ale může to být jedna z variant rozšíření tohoto nástroje a úpravy dle potřeb jednotlivých programových manažerů společností.



Obrázek 10 – Časový plán programů v MS Excel - 1 (autorka)



Modul pro plánování kapacity lidí

Automatické zobrazení

Celková plánovaná vytíženost

Obrázek 11 – Časový plán programů v MS Excel - 2 (autorka)

Na obrázku č. 10 je zobrazena ukázka Časového plánu programů včetně základních popisků funkcionalit pro lepší představu o celém nástroji a jeho fungování. Na obrázku č. 11 je pak zobrazena část Časového plánu včetně modulu na plánování kapacit jednotlivých manažerů. Na základě vyplněného jména konkrétního manažera a při určení jeho týdenní kapacity pro daný program nebo společnost Časový plán programů sám vyplní procento vytíženosti tohoto manažera v daném týdnu. Poslední řádek v modulu pro plánování kapacity lidí ukazuje celkovou vytíženost aktuálně přidělených personálních zdrojů na plánované činnosti v daném týdnu. Kapacity v jednotlivých řádcích se automaticky zbarvují dle své naplněnosti, pokud je kapacita přečerpána, je to na první pohled z tabulky patrné.

Navržený Časový plán programů má do jisté míry podobné funkce, které jsou dostupné např. v MS Project, nicméně dle zkušeností dotazovaných programových manažerů zkoumaných společností je plošné využití tohoto programu v nestavebních společnostech velmi obtížné. Licence na MS Project má jen několik zaměstnanců společnosti a ti, přestože ho mají nainstalovaný, s ním neumějí pracovat. Navíc je třeba, aby byl časový plán přístupný pro všechny zaměstnance společnosti a ostatní stakeholdery v jakoukoli dobu, takže v praxi jsou ve všech zkoumaných společnostech vytvářeny vlastní šablony v MS Excel na plánování a zobrazení časového průběhu projektu či programu.

11.2.3 Hodnocení nástroje z praxe

Časový plán programů byl zaslán programovým manažerům z pěti společností z průzkumu v kap. 8, kteří pro účely této práce poskytli své nástroje pro řízení času, aby mohli tento univerzální nástroj otestovat v praxi a vyhodnotit, zda jim přináší nějaké výhody či zvyšuje efektivnost řízení jejich stavebních programů. Na testování byla zvolena doba 3 měsíců (říjen - prosinec 2020) a následně byly přínosy a použitelnost nástroje v praxi zkoumány pomocí krátkých dotazníků zaslaných programovým manažerům. Dotazník je uveden v příloze č. 3 této práce, včetně kompletního vyhodnocení jednotlivých odpovědí.

Výsledky dotazníkového průzkumu ukazují, že všechny dotazované společnosti testovaly tento nástroj 3 měsíce či déle a považují ho za uživatelsky příjemný a jednoduchý. 4 z 5 společností ho pokládají za dostatečně automatizovaný a již ho využívají nebo to mají v plánu.

V rámci návrhů na vylepšení fungování nástroje je doporučováno zvýšit automatizaci tím, že by se termíny nadřazených projektů automaticky počítaly z termínů podřazených činností. Druhým doporučením je oddělit plán a zafixovat ho a následně vedle sledovat reálné plnění. V aktuální verzi toto není možné a může vést ke zkreslování celého pohledu na časový průběh projektů a programů. Navrhované úpravy budou dodatečně do Časového plánu programů zakomponovány a bude vydána aktualizace, která bude společností k dispozici pro jejich volné využití v praxi.

Filtr		Program year																				
X.X.X.X		01.01.2021																				
Help																						
Level	WBS	Program / Project / Sub-Project / Task	Program / Project Manager	SAP WBS element	Start	End	Weeks	avg. hr / week	% Done	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
										28.12.	4.1.	11.1.	18.1.	25.1.	1.2.	8.2.	15.2.	22.2.	1.3.	8.3.	15.3.	22.3.
PRG	1		Petr Roubal		01.10.2020	01.09.2021	48	1	34%													
PRO	1.1	IPP	Vladka Maturová		01.10.2020	14.10.2020	2	0	0%									19				
SUB	1.1.1	1st batch 5 SeS	Vladka Maturová		01.10.2020	25.11.2020	8	1	0%									13				
TSK	1.1.1.1	Preparation	Vladka Maturová		01.10.2020	14.10.2020	2	20	100%													
TSK	1.1.1.2	Approval	Vladka Maturová		16.10.2020	26.11.2020	6	2	85%									12				
PRO	1.2	Tenders	Petr Roubal		02.11.2020	14.03.2021	19	1														
SUB	1.2.1	Civil Works Tender	Jakub Vacek		02.11.2020	14.03.2021	19	0	10%													
TSK	1.2.1.1	Prepare tender and start BONITA	Petr Roubal		02.11.2020	22.11.2020	3	8	100%													
TSK	1.2.1.2	1st price round			30.11.2020	03.01.2021	5		100%													
TSK	1.2.1.3	Evaluation 1st price round	Jakub Vacek		04.01.2021	17.01.2021	2	16	100%													
TSK	1.2.1.4	2nd price round			15.01.2021	21.01.2021	1		100%													
TSK	1.2.1.5	Evaluation 2nd price round	Jakub Vacek		25.01.2021	31.01.2021	1	16	100%													
TSK	1.2.1.6	Meetings with suppliers	Jakub Vacek		01.02.2021	14.02.2021	2	8	100%													
TSK	1.2.1.7	Final price round			15.02.2021	21.02.2021	1		100%													
TSK	1.2.1.8	Tender evaluation	Jakub Vacek		22.02.2021	28.02.2021	1	16	100%													
TSK	1.2.1.9	SSD, Contracts signing			01.03.2021	14.03.2021	2		10%													
PRO	1.3	Implementation 1st batch 5 SeS	Petr Roubal		01.02.2021	29.08.2021	30	3														
SUB	1.3.1	C673 Praha 10 - Ruská (udržovací práce)	Jakub Vacek	TC2103.06/90	01.02.2021	15.07.2021	24															
TSK	1.3.1.1	Scorecard completed and signed	Jakub Vacek		01.02.2021	07.02.2021	1	4	0%									2				
TSK	1.3.1.2	Order of Works and Equipment	Olga Zemánková		08.02.2021	21.02.2021	2	4										0				
TSK	1.3.1.3	Construction	Jakub Vacek		29.03.2021	18.04.2021	3	12														
TSK	1.3.1.4	Opening	Jakub Vacek		19.04.2021	22.04.2021	1	8														
TSK	1.3.1.5	Clear snag list	Jakub Vacek		23.04.2021	20.05.2021	4	4														
TSK	1.3.1.6	Close project and archive	Jakub Vacek		23.04.2021	15.07.2021	12	2														
SUB	1.3.2	C 607 Brno - Palackého	Martin Pobežal	TC2103.03/90	08.02.2021	25.07.2021	24															

Program year		01.01.2021																										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
Sub-Project / Task		28.12.	4.1.	11.1.	18.1.	25.1.	1.2.	8.2.	15.2.	22.2.	1.3.	8.3.	15.3.	22.3.	29.3.	5.4.	12.4.	19.4.	26.4.	3.5.	10.5.	17.5.	24.5.	31.5.	7.6.	14.6.	21.6.	28.6.
Resources	Name	Usage																										
	Petr Roubal	20%	20%	20%	20%	20%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
	Jakub Vacek	40%	40%	40%	40%	30%	20%		50%			10%	30%	30%	30%	50%	45%	45%	75%	65%	45%	45%	35%	25%	20%	20%		
	Marek Voplakal	8%		8%				8%	130%	63%	133%	115%	105%	113%	158%	135%	138%	140%	148%	160%	133%	128%	130%	110%	108%	123%	118%	
	Martin Pobežal		3%	3%	3%	3%	25%	5%	5%	5%	5%	35%	35%	35%	65%	118%	95%	75%	40%	60%	60%	60%	50%	40%	33%	38%	38%	
	Olga Zemánková	10%	30%		60%	10%	40%	70%	90%	50%	60%	40%	40%	50%	20%	30%		40%	20%	30%	10%	30%		20%				
	Petr Šima																											
	Vladka Maturová	25%	25%	25%																								

Obrázek 12 – Časový plán programů – náhled reálného využití (autorka)

Jedna ze společností, která nástroj testovala, byla ochotná poskytnout dva náhledy jejich vyplněného Časového plánu programů. Jsou uvedeny na obrázku č. 12. Pro zajištění anonymity je skrytý název programu, aby podle něj nebylo možné identifikovat společnost, která data poskytla. Je zde vidět využití plánování dílčích úkolů včetně plánování kapacity lidí. Podle slov programového manažera budou úkoly na druhý kvartál ještě přerozděleny, aby bylo vytížení jednotlivých pracovníků více vyváжено.

11.3 Plánování a sledování financí programů

Plánování financí, a to jak nákladů, tak cashflow, je další z důležitých částí řízení programů. První otázkou, kterou si vedení každé společnosti při řešení projektů i programů pokládá, je: „Co nám to přinese?“ Následně však hned navazuje druhá otázka: „Co nás to bude stát?“ Každý program tak na počátku dostává určitý finanční rámec, který se v průběhu plánování programu upřesňuje a ve fázi realizace programu už je pak pevně nastaven a je třeba ho dodržet. Ve fázi hodnocení a uzavírání programu se pak porovnává plán s reálnými dosaženými hodnotami a vysvětlují se důvody odchylek.

Na základě zkušeností programových manažerů ze zkoumaných společností v této práci je ideální vyčerpat přidělené finanční prostředky na program v rozmezí $\pm 5\%$ od plánu. Pokud je čerpání vyšší, je třeba dodatečně žádat vedení společnosti o poskytnutí dalších finančních zdrojů a řádně zdůvodnit vniklou potřebu. Pokud je však finanční potřeba výrazně nižší, než byl plán, je naopak třeba vysvětlit, proč byl původní plán zbytečně vysoký a tyto prostředky byly blokovány pro konkrétní program, když mohly být využity pro jinou investici.

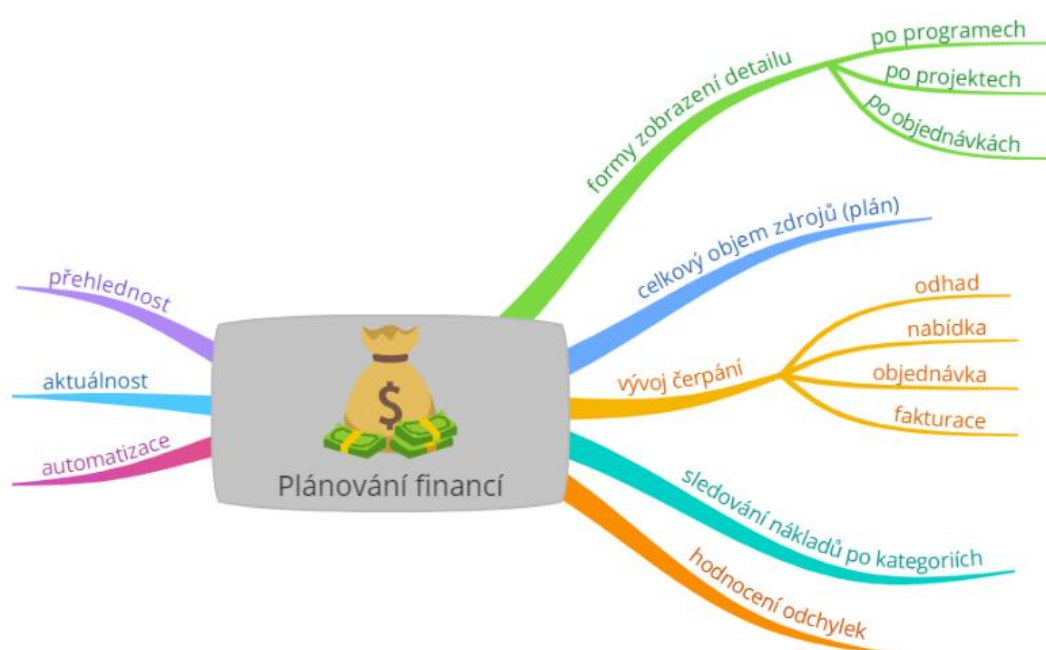
Programoví manažeři ve zkoumaných nestavebních společnostech nejsou odpovědní za detailní plánování cashflow, protože v tomto druhu společností je obrat tvořen zejména prodejem zboží nebo poskytováním služeb a cashflow je tedy řízeno finančním oddělením, které je odpovědné za to, že společnost bude mít dostatek financí na plánované investice. V nestavebních společnostech je zvykem přidělit k programu finanční rozpočet na kalendářní rok a jeho čerpání v rámci měsíců je jen orientační ukazatel pro finanční oddělení. Pokud program trvá více let, každý rok se schvaluje pro každý program nový rozpočet na aktuální období. Programové manažery tedy nezajímá, kdy přesně budou finance vynaloženy, ale potřebují plánovat náklady na jednotlivé činnosti v programu v daném roce a sledovat utilizaci přiděleného rozpočtu v programu.

11.3.1 Návrh nástroje

Ve všech zkoumaných společnostech je zaveden účetní software, který generuje více či méně vhodné finanční přehledy, nicméně často nejsou tyto přehledy praktické pro operativní řízení projektů v programu a pro rychlou orientaci programového manažera v jednotlivých projektech či celých programech. Proto byl jako další z nástrojů navržen univerzální operativní

nástroj pro řízení financí, v rámci této práce bude označen jako *Plán nákladů programu*³.

Prvním krokem při tvorbě nástroje bylo použití metody myšlenkové mapy, která je zobrazena na obrázku č. 13. V pravé části mapy je vidět přehled charakteristik, které je vhodné sledovat při plánování financí z pohledu programového manažera. V levé části mapy jsou zobrazeny vlastnosti, které by tento nástroj měl mít. Jedná se o stejné vlastnosti jako u Časového plánu programů, protože uvedené vlastnosti jsou z pohledu autorky klíčové pro zdařilé zavedení a využívání nových nástrojů v praxi. Úspěšné nástroje jsou jen takové, které firmy a jejich zaměstnanci plošně využívají, čehož lze docílit zejména tím, že jim usnadňují práci nebo šetří čas.



Obrázek 13 – Myšlenková mapa Plánu nákladů programu (autorka)

Na základě uvedené mapy byl sestaven Plán nákladů programu v aplikaci MS Excel s využitím předdefinovaných vzorců a funkcí. Nástroj má dva funkční celky, první je plán nákladů pro jednotlivé projekty z programu, druhý modul pak sjednocuje informace z těchto individuálních plánů nákladů projektů do hromadného přehledu celého programu. Je předpokládáno, že některá data se budou do nástroje vkládat automaticky z firemních finančních aplikací (například stav čerpání objednávek), nicméně pokud daná společnost nemá možnost takové výstupy generovat automaticky, je možné údaje vkládat i ručně. V takovém případě však roste riziko chyby ze špatně vloženého údaje.

³ Nástroj není součástí odevzdané disertační práce. V případě zájmu o vyzkoušení je nutné kontaktovat autorku (iva@dsoft.cz) a nástroj Vám bude zaslán emailem.

Na pozadí celého nástroje stojí funkční model, který lze rozdělit do několika modulů:

- vstupní modul pro zadání vstupních dat plánu,
- vstupní modul pro zadání vstupních dat objednávek,
- vstupní modul pro zadání vstupních dat fakturace,
- výstupní modul na vizualizaci finančního plnění projektu,
- výstupní modul na vizualizaci finančního plnění programu.

Pomocí analýzy vstupů, výpočty a algoritmu na určení grafického výstupu se zpracovávají vstupní data do dvou vizuálních výstupních modulů. Použitý model je možné klasifikovat jako dynamický z pohledu času, deterministický z pohledu rizik, využívající lineární závislosti a poskytující kvantifikované výsledky.

11.3.2 Popis funkcionalit – Project Scorecard

První částí Plánu nákladů programu je tzv. Project Scorecard. Jedná se o detailní rozpis plánovaných a skutečných nákladů, resp. výdajů jednotlivého projektu z programu. Použitím stejného vzoru (formuláře) evidence těchto informací je sledování financí jednodušší a přehlednější pro všechny manažery v projektu i programu a údaje jsou lehce porovnatelné s jinými projekty z programu.

V hlavičce dokumentu na prvním listě se vyplní základní charakteristiky, jako jsou název projektu, umístění stavby, odpovědná osoba za řízení projektu, případně další vnitropodnikové informace, jako je kód projektu nebo programu.

První list slouží k celkovému přehledu o financích projektu. Informace jsou v celém přehledu děleny do 3 sloupců – plánované, objednané a fakturované (skutečné). V ideálním případě by se údaje ve všech sloupcích měly shodovat, to by pak znamenalo, že projekt byl proveden zcela podle plánu. V případě významnější odchylky mezi některými ze sloupců je pak vedle umístěn prostor pro poznámky, kde je možné vysvětlit, proč k této odchylce došlo. To má zásadní význam pro konečné hodnocení projektu, kdy je porovnáním více projektů z programu možné z těchto informací identifikovat příčinu odchylky a následně v rámci učitelského cyklu tuto příčinu odstranit pro další realizace.

V celkovém přehledu se informativně sleduje i čas trvání projektu, informace o začátku a konci projektu je možné vkládat ručně nebo mohou být automaticky aktualizovány z Časového plánu programů nebo jiného harmonogramu, který společnost využívá. Hlavní část přehledu však tvoří sledování rozpočtu projektu. Pro možnosti vnitropodnikového srovnávání je rozpočet rozdělen do několika kategorií, které se dají individuálně upravit dle požadavků a potřeb každé společnosti. Ve zkoumaných nestavebních společnostech, kde náklady sledují, mají tyto kategorie nastavené mezinárodně pro celou společnost a náklady tak mohou srovnávat i mezi jednotlivými zeměmi.

Na konci prvního listu přehledu je pak prostor pro vyhodnocení projektu a potvrzení správnosti informací projektovým manažerem a programovým manažerem. Toto ověření slouží k tomu, že je projekt opravdu vyhodnocen a formálně uzavřen a případné nabyté zkušenosti z projektu se dostanou k programovému manažerovi. Následně je možné je aplikovat na další projekty v programu.

Některé buňky jsou pro přímý zápis uzamčeny, aby nedošlo k poškození vzorců a nástroj fungoval částečně automatizovaně. Buňky pro zápis jsou označeny žlutou barvou, ostatní buňky se vyplňují automaticky. Na prvním listu přehledu se tedy vyplňují pouze obecná data o projektu a komentáře k jednotlivým sekcím, finanční hodnoty se doplňují z dalších listů tohoto nástroje.

Na níže uvedeném obrázku č. 14 je vidět vzor prvního listu nástroje Project Scorecard. Nástroj je zpracován v angličtině, protože u mezinárodních nestavebních společností pracuje i na lokální úrovni řada zaměstnanců ze zahraničí, případně jsou některé výstupy reportovány vedení společnosti v zahraničí a angličtina je u většiny firem základním komunikačním jazykem.

Odchytky mezi plánovanými náklady mohou nastat zejména kvůli časové prodlevě mezi těmito dvěma fázemi projektu, a to jednak z důvodu změny rozsahu prací, změny dodavatelských cen nebo změny měnového kurzu u dodávek v cizí měně. Konkrétním příkladem prvního důvodu může být např. nefunkční klimatizace v době plánování nákladů, je tedy počítáno s náklady na její výměnu v rámci rekonstrukce. Nicméně než proběhne realizační část projektu, tak už je klimatizace vyměněna z rozpočtu na běžné opravy a při rekonstrukci je možné ji ponechat a tyto náklady ušetřit. Příkladem druhého důvodu nesouladu plánu a objednávky je pak každoroční valorizace dodavatelských cen různých materiálů a prací nebo úplná změna dodavatele, kdy plánovaná cena může být i o několik % rozdílná od ceny v objednávce v době realizace.

Project Scorecard

Project		
Site name		
Site #		
Location address		
Project Manager		
Project number		
Programme number		

		Plan	Contract Value	Final Invoice	Comment
I. Time					
	Start				
	Finish				
	Duration				
		Duration	CV vs. Plan	FI vs. CV	
		Finish			

II. Budget		Plan	Contract Value	Final Invoice	Comment
1	Preliminary works	0	0	0	
1.1	Site preparation	0	0	0	
1.2	Off-site work	0	0	0	
1.3	Utilities	0	0	0	
1.4	Extraordinary works	0	0	0	
2	Surfacing	0	0	0	
2.1	Traffic areas	0	0	0	
2.2	Pedestrian areas	0	0	0	
2.3	Landscaping	0	0	0	
2.4	Boundaries	0	0	0	
2.5	Drainage	0	0	0	
2.6	Other civil works	0	0	0	
3	Sales building	0	0	0	
3.1	Building	0	0	0	
3.2	HVAC	0	0	0	
3.3	Building fittings/furniture	0	0	0	
3.4	Refrigerators / freezers	0	0	0	
3.5	IT / Cash register	0	0	0	
3.6	Other equipment	0	0	0	
4	Company Signage	0	0	0	
4.1	Preparation works	0	0	0	
4.2	Signage elements and installation	0	0	0	
5	Other	0	0	0	
5.1	Security equipment	0	0	0	
5.2	Safety equipment	0	0	0	
5.3	Trash area / containers	0	0	0	
5.4	Other facility/container during rec.	0	0	0	
6	Fees	0	0	0	
6.1	Permit	0	0	0	
6.2	Design	0	0	0	
6.3	Project Management	0	0	0	
6.4	Other consultancy	0	0	0	
6.5	Supervision & commissioning	0	0	0	
Total		0	0	0	
		Difference	CV vs. Plan	FI vs. CV	
		%	0 K€	0 K€	
			0,0%	0,0%	

III. Scope / Quality		Comment
	Contract Value vs. Plan	
	Final Invoice vs. Contract Value	

IV. Lessons learned	
Issue	How to avoid next time

Date of signature

Project manager

Programme manager

Obrázek 14 – Project Scorecard – finanční přehled projektu (autorka)

Odchyly mezi objednávkovou cenou a fakturovanou (konečnou) cenou mohou nastat opět z několika důvodů. Zejména u rekonstrukcí je třeba počítat s vyšší mírou pravděpodobnosti, že u stavebních prací nastanou vícepráce a méněpráce, způsobené nezjištěným skutečným stavem konstrukcí a rozvodů. Někdy je možné konstrukce ponechat ve větší míře, než bylo předpokládáno v projektové dokumentaci, jindy je naopak třeba vyměnit výrazně větší část, než bylo plánováno. Pokud je na stavební práce ve finančním plánu rezervovaná jasná částka, je pak nutné v průběhu rekonstrukce zasáhnout i do rozsahu prací. Pro lepší představu je uveden následující příklad.

Na stavební práce při rekonstrukci budovy prodejny bylo v rozpočtu vyčleněno 5 milionů korun, z toho mělo jít 4,5 milionu na vnitřní práce a 0,5 milionu na opravy přilehlých komunikací. V prvním týdnu rekonstrukce se zjistilo, že stávající SDK příčky jsou nestabilní a v nevyhovujícím technickém stavu a je třeba je kompletně vyměnit. Bylo tedy rozhodnuto, že oproti těmto vícepracím bude redukován objem oprav komunikací na nezbytné minimum, aby bylo možné dokončit stavbu v určeném konečném rozpočtu 5 milionů korun.

Dalším důvodem odchyly výše objednávky od výše fakturace může být započítání penalizace dodavateli z důvodu porušení smlouvy (např. nedodržení termínu dodávky), poskytnutá sleva nebo opět vliv měnového kurzu u dodávek v cizí měně.

V modulu Project Scorecard má každý sloupec z přehledu z prvního listu svůj samostatný list na vyplnění konkrétních finančních hodnot. V druhém listě se tedy vyplňují plánované náklady, tento list nemá žádnou automatizaci, je třeba zde vyplnit hodnoty do každého řádku ručně. Ve třetím a čtvrtém listu se vyplňují objednávky a fakturace, zde je předpokládána automatizace na základě dat z reportů z finančních nebo účetních systémů. Tyto reporty pro daný projekt se pak mohou automaticky načítat z jednoho hromadného reportu do posledního listu jednotlivých Project Scorecard dokumentů. V rámci prezentovaného vzorového souboru pro účely této práce nebyla tato automatizace zavedena, protože bude nutné ji individuálně nastavit pro každou společnost na základě konkrétních finančních reportů.

V praxi má Project Scorecard fungovat následovně:

- Nejprve se vyplní v přehledu hlavička projektu a na druhém listu plán nákladů.
- Následně se před realizací projektu vyplňuje list objednávek (Contract Value), viz obrázek 15. Vyplňují se opět žlutá pole.
- Pokud autor vyplní datum a číslo objednávky, automaticky se vyplní ke sloupci status, že se jedná o objednávku (ORDER). Pokud některý údaj chybí, je to uvedeno jako odhad (FORECAST). Je tedy na první pohled zřejmé, které objednávky byly oficiálně

objednány v systému a které je třeba ještě zpracovat (viz obrázek 15).

- Je možné zadávat i dodávky v odlišných světových měnách, kurz se automaticky načte dle aktuálního kurzu ČNB k danému dni. Pokud je kurz třeba upravit, je na to k dispozici volný řádek a pro další výpočty pak soubor pracuje s manuálně vloženým údajem.

	1	2	3	4	5
Vendor Name	ATELIER H1 & ATELIER HÁJEK s.r	ESTE Design & Consulting s.r.o	AG FOODS Group a.s.		
Vendor ID	304508	304876	305182		
Purchase Order Date	01.02.2021	01.01.2010	01.01.2021		
Purchase Order #	8903515		1		
Status	ORDER	FORECAST	ORDER		
Description	projekt	PMC			
Total value original currency	10 860,00	192 750,00	4 500,00		
Currency	USD	CZK	EUR		
Exchange rate (Automatic)	21,489	1,000	26,245	0,000	
Exch. rate (Manual override)			27,500		
Exchange rate	21,489	1,000	27,500	0,000	0,000
Total value local currency	233 370,54	192 750,00	123 750,00	0,00	0,00
Sum check	OK	OK	Sum Error		
5.1.4 Paging system/broadcast	0,00				
5.1.5 Other	0,00				
5.2 Safety equipment	123 750,00	0,00	0,00	4 500,00	0,00
5.2.1 Fire extinguisher units	123 750,00			4 500,00	
5.2.2 Other	0,00				
5.3 Trash area / container	5 500,00	0,00	0,00	200,00	0,00
5.3.1 Preparation works	0,00				
5.3.2 Foundation	5 500,00			200,00	
5.3.3 Surfacing	0,00				
5.3.4 Electrical and water co	0,00				
5.3.5 Fence	0,00				
5.4 Other facility/container	0,00	0,00	0,00		
5.4.1 Temporary container re	0,00				
6 Fees	426 120,54	10 860,00	192 750,00		
6.1 Permit	25 786,80	1 200,00			
6.2 Design	207 583,74	9 660,00			
6.3 Project Management	192 750,00		192 750,00		
6.4 Other consultancy	0,00				
6.5 Supervision & commissioning	0,00				
Total	555 370,54	10 860,00	192 750,00	4 700,00	0,00

Obrázek 15 – Project Scorecard – objednávky (autorka)

- Finance u jednotlivých objednávek je třeba následně rozepsat do jednotlivých kategorií, pro ověření správného součtu celkové objednávky a jejích částí slouží řádek *Sum check*.
- V době kompletace projektu se pracuje zejména s listem Final Invoice (fakturace), viz obrázek č. 16. Zde se automaticky přepíší sloupce z listu Contract Value a doplňuje pouze částka na faktuře a datum faktury ke každé objednávce. V případě, že dopsaná částka z faktury souhlasí s rozpisem v jednotlivých kategoriích, objeví se u této objednávky znak *OK* a částka se přepíše do celkového přehledu projektu na první straně.

	1	2	3	4
Vendor Name	ATELIER H1 & ATELIER HÁJEK s.r.	ESTE Design & Consulting s.r.o	AG FOODS Group a.s.	
Vendor ID	304508	304876	305182	
Purchase Order #	8903515		1	
Description	projekt	PMC	EPS	
Invoice date	04.01.2021		15.01.2021	
Order value [orig. curr.]	10 860,00	0,00	4 500,00	0,00
Ordered [orig. curr.]	10 860,00		4 500,00	
Remaining [orig. curr.]	0,00	0,00	0,00	0,00
Currency	USD	CZK	EUR	
Exchange rate (Automatic)	5,748	1,000	26,160	
Exchange rate (Manual override)			27,500	
Exchange rate	5,748	1,000	27,500	0,000
Ordered [local curr.]	62 423,28	0,00	123 750,00	0,00
Remaining [local curr.]	0,00	0,00	0,00	0,00
Sum check	Sum Error		OK	
5.1.5 Other	0,00			
5.2 Safety equipment	123 750,00	0,00	4 500,00	0,00
5.2.1 Fire extinguisher units	123 750,00		4 500,00	
5.2.2 Other	0,00			
5.3 Trash area / containers	0,00	0,00	0,00	0,00
5.3.1 Preparation works	0,00			
5.3.2 Foundation	0,00			
5.3.3 Surfacing	0,00			
5	0,00			
5	0,00			
6	0,00	0,00	0,00	0,00
6	0,00			
6	0,00			
6.3 Project Management	0,00			
6.4 Other consultancy	0,00			
6.5 Supervision & commissioning	0,00			
Total	186 207,02	10 865,00	5,00	4 500,00

Data se načítají automaticky na stejné místo z listu objednávky

Možnost manuální změny měnového kurzu, se kterým se zaúčtuje faktura

Rozpis faktury do sledovaných kategorií nákladů, po doplnění je vidět v celkovém přehledu projektu

Obrázek 16 – Project Scorecard – fakturace (autorka)

- Nakonec, po finančním uzavření celého projektu, je třeba doplnit komentáře kodchylkám v přehledu na první straně a společně s programovým manažerem projekt vyhodnotit a uzavřít.

Používání tohoto modulu Plánu nákladů programu může podle popisu vypadat velmi složitě, nicméně v praxi stačí způsob vyplňování uživatelům ukázat a modul je následně na obsluhu snadný. Zejména, pokud se povede jej propojit s výstupy z účetních či finančních systémů, je jeho používání značně intuitivní a efektivní, protože velké množství údajů se načítá automaticky. Tento modul je určený zejména pro projektové manažery jednotlivých projektů v programu a ke konečnému hodnocení projektu.

11.3.3 Popis funkcionalit – Program Overview

Navazujícím modulem na Project Scorecard je modul, který sdružuje data z jednotlivých Project Scorecard, a je určen na sledování nákladů a čerpání rozpočtu celého programu nebo několika programů ve společnosti. Je tedy určen zejména pro programové manažery nebo vedení společnosti.

Pro účely této práce byl tento modul nazván Program Overview (v překladu přehled programu).

Aktualizace tohoto modulu je zcela automatizovaná, všechna finanční data se sama načítají z Project Scorecard jednotlivých projektů. Zapisuje se opět pouze do žlutých polí, ostatní jsou uzamčena, aby nedošlo k poškození předdefinovaných vzorců.

Na počátku programu je třeba v Program Overview v listu Path vyplnit žlutá pole, kam se uvádí názvy a čísla projektů a programů a cesta k souboru, ve kterém jsou uloženy všechny Scorecards. Na obrázku č. 17 je vidět, jak vypadá list Path a pole, která je nutno na počátku práce s dokumentem vyplnit. Je tam i tlačítko, které spouští aktualizaci dat z jednotlivých Scorecards.

Následně je třeba v listu Project Overview z rolovací nabídky každého řádku vybrat příslušný projekt a program, které slouží jako identifikátor pro načítání správných dat do jednotlivých řádků. Po aktualizaci se už data načtou z konkrétního Project Scorecard, který musí být pojmenován následujícím klíčem: číslo programu_číslo projektu_název projektu. To slouží jako jednoznačný identifikační prvek zdroje, odkud se mají hodnoty načítat.

Path to source folders: C:\Users\rezacova\MOLGROUP\My Data\disertační práce\DDP_Scorecards
**) When empty, default folder "ThisWorkbookPath_Scorecards" will be used.*

Update data from
Scorecards

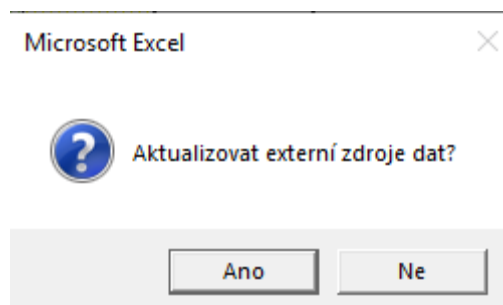
Programme list	
Programme Name	Programme #
Program 1	IPGM1
Program 2	IPGM2

Project list	
Project Name	Project #
Projekt 1	PR001
Projekt 2	PR002
Projekt 3	PR003

Obrázek 17 – Program Overview – list Path (autorka)

Po otevření Program Overview se uživateli zobrazí volba, zda chce aktualizovat data z externích zdrojů (viz obrázek č. 18). Pokud uživatel klikne na Ano, pak se na pozadí otevřou všechny Project Scorecards, které jsou v Program Overview zaevidovány, všechna finanční data a jméno odpovědného projektového manažera se automaticky aktualizují do všech

řádků a dokumenty na pozadí se opět zavřou. Pokud uživatel vybere volbu Ne, zůstanou v dokumentu původní data z posledního uložení.



Obrázek 18 – Program Overview – úvodní volba aktualizace (autorka)

Tato funkce byla do souboru přidána, aby zrychlila práci při otvírání dokumentu, protože čím více je v Program Overview vyplněno projektů, tím delší je aktualizace všech dat a otevření tohoto dokumentu může trvat i několik minut. V případě, že je dokument otvírán opakovaně v jednom dni, není třeba data pokaždé aktualizovat znovu a je možné ušetřit čas při práci.

Všechny uváděné finanční hodnoty jsou pro každý projekt zobrazeny v pěti sledovaných stavech, tedy hodnota plánu (Plan), hodnota objednávky (Ordered), hodnota odhadované výše objednávky (Forecast), hodnota fakturace (Invoiced) a hodnota zbývajících závazků k fakturaci nebo dodání (Commitment). Rozdělení na tyto jednotlivé stavy je v přehledu uvedené z důvodu přesnějšího zobrazení aktuální rozpracovanosti projektu.

Vzor prázdného dokumentu Program Overview je na obrázku č. 19, včetně popisu jednotlivých sloupců a základních polí. Na obrázku č. 20 je pak zobrazen příklad doplněného dokumentu, pro vizualizaci jednotlivých funkcí nástroje. Pro ilustraci byly zvoleny 3 imaginární projekty ze dvou programů, pro které byly vyplněné vlastní Project Scorecard a data z těchto Scorecards se načítají do přehledu Program Overview.

Dokument tedy pracuje v podstatě automaticky, po doplnění vstupních hodnot k identifikaci projektu a programu si data načítá sám. V buňkách je nastaveno podmíněné formátování dle velikosti a stavu jednotlivých finančních hodnot tak, aby byl přehled na první pohled přehlednější a programový manažer se mohl soustředit jen na ty hodnoty, které na něj z přehledu „svítí“.

Project #	Project Name	Programme #	Programme Name	Project Manager	Plan	Costs	1	1.1	1.2	1.3	1.4	2	3	4	5	6	Total [CZK]	Contract Value vs. Plan		Final Invoice vs. Plan		Final Invoice vs. CV	
							Preliminary works	Site preparation	Off-site work	Utilities	Extraordinary works	Surfacing	Sales building	Company Signage	Other	Fees		Difference [CZK]	Difference [%]	Difference [CZK]	Difference [%]	Difference [CZK]	Difference [%]
						Plan											0						
					0	Ordered											0	0	N/A	0	N/A	0	N/A
						Forecast											0	0	N/A	0	N/A	0	N/A
						Invoiced											0						
						Commitment											0						
					0	Plan											0						
						Ordered											0	0	N/A	0	N/A	0	N/A
						Forecast											0	0	N/A	0	N/A	0	N/A
						Invoiced											0						
						Commitment											0						
	Program 1	IPGM1			0												0	0	N/A	0	N/A	0	N/A
	Program 2	IPGM2			0												0	0	N/A	0	N/A	0	N/A
					0												0	0	N/A	0	N/A	0	N/A

Obrázek 19 – Program Overview – prázdný dokument/šablona (autorka)

Automaticky doplněné hodnoty ze Scorecards, barevné označení pro rychlou orientaci

Automaticky počítané přehledové hodnoty, barevné označení pro rychlou orientaci

Project #	Project Name	Programme #	Programme Name	Project Manager	Plan	Costs	1	2	3	4	5	6	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	Total [CZK]	Contract Value vs. Plan		Final Invoice vs. Plan		Final Invoice vs. CV		
							Preliminary works	Surfacing	Sales building	Company Signage	Other	Fees	Permit	Design	Project Management	Other consultancy	Supervision & commissioning		Difference [CZK]	Difference [%]	Difference [CZK]	Difference [%]	Difference [CZK]	Difference [%]	
PR002	Projekt 2	IPGM1	Program 1	František Dobrota	8 667 000	Plan	102 000	1 375 000	5 775 000	750 000	395 000	330 000	25 000	220 000	50 000	0	35 000	8 667 000	-50 081	-0,58%	72 749	0,84%	122 829	1,43%	
						Ordered	250 000	1 318 000	5 609 932	823 988	285 000	230 000	30 000	190 000	0	10 000	0	0							8 516 920
						Forecast	0	0	0	0	0	100 000	0	0	70 000	0	0	0							100 000
						Invoiced	250 000	1 418 000	5 371 986	823 163	285 000	230 000	30 000	190 000	0	10 000	0	0							8 378 149
						Commitment	0	0	261 600	0	0	100 000	0	0	70 000	0	0	0							361 600
PR003	Projekt 3	IPGM1	Program 1		4 660 000	Plan	30 000	325 000	3 395 000	400 000	300 000	210 000	0	150 000	40 000	0	20 000	4 660 000	-225 078	-4,83%	228 774	4,91%	453 852	10,23%	
						Ordered	50 000	250 000	3 185 412	50 000	235 000	220 000	0	160 000	40 000	0	0	0							3 990 412
						Forecast	0	0	78 480	366 030	0	0	0	0	0	0	0	0							444 510
						Invoiced	50 000	250 000	3 639 264	50 000	235 000	220 000	0	160 000	40 000	0	0	0							4 444 264
						Commitment	0	0	78 480	366 030	0	0	0	0	0	0	0	0							444 510
PR001	Projekt 1	IPGM2	Program 2		7 300 000	Plan	100 000	1 000 000	5 000 000	600 000	300 000	300 000	20 000	200 000	50 000	5 000	25 000	7 300 000	147 703	2,02%	-187 765	-2,57%	-335 468	-4,50%	
						Ordered	185 000	950 000	5 035 032	612 671	350 000	230 000	30 000	190 000	0	10 000	0	0							7 362 703
						Forecast	0	0	0	0	0	85 000	0	0	55 000	0	0	0							85 000
						Invoiced	185 000	950 000	4 684 411	632 824	350 000	225 000	30 000	190 000	0	5 000	0	0							7 027 235
						Commitment	0	0	0	0	0	85 000	0	0	55 000	0	0	0							85 000
Program 1		IPGM1			13 327 000													-275 159	-2,06%	301 522	2,26%	576 681	4,42%		
Program 2		IPGM2			7 300 000														147 703	2,02%	-187 765	-2,57%	-335 468	-4,50%	
					0														0	N/A	0	N/A	0	N/A	
					0														0	N/A	0	N/A	0	N/A	
					0														0	N/A	0	N/A	0	N/A	
TOTAL					20 627 000														-127 456	-0,62%	113 757	0,55%	241 213	1,18%	

Červená čísla = větší než plán

Černá čísla = stejná nebo menší než plán

Souhrnné hodnoty pro celý program

Obrázek 20 – Program Overview – příklad vyplnění (autorka)

Pole s hodnotami plánu jsou vždy bez podbarvení a černým písmem. U ostatních řádků se objevují barvy buněk nebo písma. Pokud je písmo černé, znamená to, že hodnota v řádku rozpisu nákladů je menší nebo odpovídá plánu. Pokud je písmo červené, je hodnota vyšší, než byl plán. Barvy buněk mají následující význam:

- Žlutá = je vyplněn odhad (Forecast), ale není v systému vytvořená objednávka
- Zelená = objednávka (Order) je vytvořená v systému
- Světle modrá = čeká se na dodávku a fakturaci za zboží/službu
- Tmavě modrá = faktura je již přijatá a schválená

Programový manažer bude nejčastěji pracovat s posledními sloupci přehledu, tedy s celkovým hodnocením projektu. Tam se porovnává celková objednaná hodnota s plánem, fakturace s plánem a fakturace s objednávkami. U těchto hodnot je i procentuální vyčíslení rozdílu, které je opět barevně zvýrazněno dle následujícího klíče:

- Zelená = % je v rámci plánu
- Žlutá = % je v limitu 0-5 % přes plán
- Červená = % je nad 5 % přes plán

Při rozsáhlejších programech tak bude programový manažer zkoumat hlavně projekty, u kterých jsou některé hodnoty žluté nebo červené a buď si sám v rozpisu detailních nákladů může vyhledat důvod nebo se rovnou spojí s odpovědným manažerem projektu a bude se ptát na řešení.

11.3.4 Hodnocení nástroje z praxe

Plán nákladů programu byl zaslán programovým manažerům z pěti společností z průzkumu v kap. 8, kteří pro účely této práce z větší části poskytli své nástroje pro řízení nákladů, aby mohli tento univerzální nástroj otestovat v praxi a vyhodnotit, zda jim přináší nějaké výhody či zvyšuje efektivnost řízení jejich stavebních programů. Na testování byla zvolena doba 3 měsíců (říjen – prosinec 2020) a následně byly přínosy a použitelnost nástroje v praxi zkoumány pomocí krátkých dotazníků zasláných programovým manažerům. Dotazník je uveden v příloze č. 3 této práce včetně kompletního vyhodnocení jednotlivých odpovědí.

Dle výsledků z dotazníku, Plán nákladů programu testovalo všech pět společností, z toho 3 společnosti přes 3 měsíce, 2 společnosti 1-2 měsíce. Všichni se shodují na tom, že se jedná o nejsložitější nástroj z navržených, nicméně po získání zkušeností s používáním a vlastních drobných úpravách plánují všechny dotázané společnosti tento nástroj využívat ve své praxi. Nejčastěji zmiňovanou úpravou, kterou by firmy uvítaly nebo si již samy udělaly, je propojení Project Scorecard s výstupy ze svých účetních či finančních softwarů, čímž docílí výrazně větší automatizace a budou předcházet chybám z manuálního zadávání dat. Tuto automatizaci nebylo možné do nástroje nastavit při jeho tvorbě, protože každá společnost má

odlišné účetní programy, které generují odlišné přehledy a reporty, tudíž je třeba načítání dat nastavit vždy individuálně pro každou společnost.

Největší klady, které na Plánu nákladů programu společnosti hodnotí, je získání jasného přehledu o financích v projektech a celém programu a tedy i následné řízení financí na základě správných dat. Další zmiňovanou výhodou je úspora času manažerů, protože nemusejí přehledy připravovat manuálně.

Jedna ze společností, která nástroj testovala, byla ochotná poskytnout náhled jednoho jejich vyplněného Project Scorecard, je uveden na obrázku č. 21. Pro zajištění anonymity jsou některá data zjednodušena nebo zakryta, aby podle nich nebylo možné identifikovat společnost, která je poskytla. Z náhledu je vidět, že společnost sleduje náklady v projektech po kategoriích v podrobnějším měřítku, než bylo uvedeno v návrhu nástroje. Dle tohoto příkladu projekt právě probíhá, jsou tedy vyplněné sloupce Plan a Contract Value. Ve výsledku projekt aktuálně vychází s malou finanční rezervou oproti plánu.

Project Scorecard			
Project	Reconstruction Chvalovice		
Site name	Chvalovice		
Site #	28		
Location address	Chvalovice, Znojmo		
Project Engineer	Jakub Tenzer		
SAP number	102311		
Programme number	157		
	Plan	Contract Value	Final Invoice
I. Time			
Start	22.02.2021	22.02.2021	
Finish	22.03.2021	22.03.2021	
Duration	28	28	
		<i>CV vs. Plan</i>	<i>FI vs. CV</i>
Duration		0	
Finish		0	
II. Budget			
1 Preliminary works	1 600 000	1 249 121	0
1.1	1 100 000	1 249 121	0
1.2	250 000	0	0
1.3	0	0	0
1.4	250 000	0	0
1.5	0	0	0
2 Surfacing	2 156 830	2 005 836	0
2.1	800 000	741 768	0
2.2	90 000	244 712	0
2.3	736 830	969 256	0
2.4	0	0	0
2.5	0	0	0
2.6	80 000	0	0
2.7	450 000	50 100	0
2.8	0	0	0
3 Canopy	0	0	0
3.1	0	0	0
3.2	0	0	0
4	3 085 000	3 527 515	0
4.1	50 000	0	0
4.2	15 000	0	0
4.3	20 000	562 872	0
4.4	1 250 000	1 371 331	0
4.5	1 370 000	1 300 071	0
4.6	230 000	293 241	0
4.7	150 000	0	0
5 Sales building	0	14 300	0
5.1	0	0	0
5.2	0	0	0
5.3	0	0	0
5.4	0	0	0
5.5	0	0	0
5.6	0	14 300	0
5.7	0	0	0
6	0	0	0
6.1	0	0	0
6.2	0	0	0
6.3	0	0	0
6.4	0	0	0
6.5	0	0	0
7 Service island	0	0	0
7.1	Preparation works	0	0
7.2	Service island equipment	0	0
8 RVI	0	0	0
8.1	Preparation works	0	0
8.2	RVI elements and installation	0	0
8.3	RVI new concept	0	0
9 Other	0	0	0
9.1	0	0	0
9.2	0	0	0
9.3	0	0	0
9.4	0	0	0
10 Fees	188 500	150 680	0
10.1	0	0	0
10.2	150 000	0	0
10.3	0	139 500	0
10.4	38 500	11 180	0
10.5	0	0	0
11	0	0	0
11.1	0	0	0
11.2	0	0	0
Total	7 030 330	6 947 452	0
		<i>CV vs. Plan</i>	<i>FI vs. CV</i>
Difference		-82 878 Kč	-6 947 452 Kč
%		-1.2%	-100.0%

Obrázek 21 – Project Scorecard – náhled reálného využití (autorka)

11.4 Shrnutí, dílčí závěr

Aby programoví manažeři využívali metodiku a principy programového řízení tak, aby jim šetřily čas a práci a společnosti přinášely dodatečné benefity, byly nejprve zkoumány profesionální nástroje programového řízení. Krátkou rešerší v této kapitole (kap. 11) bylo zjištěno, že komerční nástroje existují zejména na řízení projektů, na řízení programů jich je pouze minimum a všechny vyžadují zakoupení licence pro užívání. Cenově se tyto licence pohybují od desítek britských liber za uživatele a měsíc, což v případě použití pro větší společnosti znamená značný fixní výdaj, který by bylo třeba dodatečně vynaložit.

Proto byly v kap. 11.1-11.3 navrženy a detailně popsány tři vlastní nástroje, které mají za cíl podporovat a usnadňovat začátky využívání komplexního přístupu k řízení programů dle navržené metodiky. Jedná se o Plán benefitů, Časový plán programů a Plán nákladů programu⁴. Nástroje byly sestaveny kompilací teoretického základu, profesionálních aplikací a poskytnutých nástrojů jednotlivých společností z průzkumu z kap. 8. V případě, že se užívání navržených nástrojů dlouhodobě osvědčí a společnost se rozhodne nadále rozvíjet řízení svých programů, může následně přejít na placenou profesionální aplikaci bez obav ze zbytečně vynaložených nákladů za její pořízení.

Pro vyhodnocení, zda jsou navržené nástroje vhodné pro používání v praxi, byly tyto nástroje poskytnuty na testování pěti společnostem z průzkumu z kap. 8. Hodnocení probíhalo po 3 měsících testování formou dotazníkového šetření. Na základě skutečných zkušeností programových manažerů lze konstatovat, že navržený Časový plán programů a Plán nákladů programu byly dostatečně otestovány a jeví se jako vhodné a funkční nástroje na plánování a sledování času a financí ve stovebních developerských programech pro zkoumaný typ společností.

Plán benefitů programu byl testován kratší dobu a názory na jeho funkčnost se rozcházejí, nedá se však s jistotou určit, zda je to problém samotného nástroje nebo nedostatečné obecné zkušenosti s principy řízení benefitů. Tento nástroj by bylo vhodné ještě upravit dle konkrétních návrhů z dotazníkového průzkumu, nechat společnostem větší prostor pro vyzkoušení v praxi a následně otestovat znovu s větším časovým odstupem.

⁴ Nástroje nejsou součástí odevzdané disertační práce. V případě zájmu o vyzkoušení je nutné kontaktovat autorku (iva@dwsoft.cz) a nástroj Vám bude zaslán emailem.

12 Závěry a vyhodnocení práce

Tato předkládaná disertační práce se věnuje programovému řízení u společností, které v rámci své podnikatelské činnosti realizují stavební developerské programy.

V první části této práce jsou popsány obecné principy řízení programů, kritická rešerše odborné literatury na téma této problematiky a aktuální stav rozšířenosti programového řízení v ČR. Ze závěrů tohoto předvýzkumu vyplývá, že programové řízení ve stavebnictví je jak v českém, tak mezinárodním prostředí, téma vhodné k dalšímu zpracování v rámci výzkumu. Proto byl stanoven cíl této práce, byly sestaveny výzkumné otázky a hypotézy (viz kap. 5) a navrženy vědecké metody (viz kap. 6), jež zajistí dosažení vymezeného cíle práce, kterým je navržení metodiky na zavedení programového řízení do společnosti a návrh vhodných podpůrných nástrojů pro řízení developerských programů.

Za účelem získání odpovědí na výzkumné otázky byl zpracován průzkum stupně zavedení programového řízení u tří druhů společností, které realizují stavební developerské programy. Kompletní výsledky průzkumu jsou uvedené v kap. 8.6 a vyplývající odpovědi na stanovené výzkumné otázky jsou v kap. 9. Bylo potvrzeno, že zejména nestavební společnosti neznají a dostatečně nevyužívají principy programového řízení u svých developerských programů, přestože by zavedením programového řízení mohly dosahovat dodatečných benefitů. Obě stanovené hypotézy byly potvrzeny a tudíž bylo identifikováno několik slabých míst v řízení developerských programů. Proto byla navržena metodika na zavedení programového řízení do společnosti (viz kap. 10) a vyvinuty tři vlastní nástroje na podporu řízení developerských programů (viz kap. 11), čímž byl splněn cíl této práce.

Hlavní závěry této práce lze shrnout do následujících bodů:

- 1) Programové řízení developerských programů typu řetězec není běžně v praxi v ČR téměř využíváno a společnosti, které tyto programy realizují, tak nedosahují dodatečných benefitů, jež by jim toto řízení mohlo přinášet. (Nebo je dosahují jen intuitivně a benefity nejsou formálně identifikovány, plánovány a sledovány.) – viz kap. 9
- 2) Výhody zavedení programového řízení do společnosti, nebo naopak problémy, které může nedostatečné a nevhodné řízení způsobit, jsou konkrétně ukázány na 5 případových studiích z praxe. Uvedené případové studie mohou sloužit jako názorné příklady využití nebo naopak absence komplexního přístupu k řízení developerských programů a další společnosti mohou na jejich základě změnit přístup k řízení svých programů. - viz kap. 8.5

- 3) Autorka práce navrhla metodiku zavedení programového řízení do společnosti, která vychází z obecné metodiky programového řízení, a je doplněna o praktická doporučení, usnadňující zvládnutí celého procesu řízení developerských programů. Schéma tohoto procesu je znázorněno na obrázku č. 4. – viz kap. 10
- 4) Využití komerčních nástrojů pro řízení programů je zpoplatněné a zkušební verze těchto nástrojů jsou dostupné zdarma jen po velmi krátký čas, za který nelze ověřit přínosy využívání konkrétního nástroje pro danou společnost. – viz kap. 11
- 5) Autorka práce vyvinula tři vlastní nástroje na podporu programového řízení v MS Excel, jsou to Plán benefitů, Časový plán programů a Plán nákladů programu. Nástroje byly testovány na reálných programech pěti společností. Z hodnocení nástrojů programovými manažery vyplývá, že minimálně dva z nich jsou vhodné pro komplexní řízení programů typu řetězec a testující společnosti je plánují trvale využívat ve své praxi. – viz kap. 11.4

Principy programového řízení je možné aplikovat do řady různých odvětví a činností, nejčastěji jsou využívány v IT oborech. Tato práce však dokazuje, že je možné a výhodné využívat programové řízení i pro stavební developerské programy. Díky publikacím dílčích částí této práce a závěrů výzkumu, zejména na odborných konferencích, byla prokázána snaha o zvýšení informovanosti odborné veřejnosti o této problematice.

V této práci byla zkoumána míra a způsob vyžití programového řízení pro stavební programy ve společnostech v soukromém sektoru. Jako další možnost rozvoje tohoto tématu v rámci vědecké činnosti se jeví posouzení zavedení principů programového řízení pro stavební nebo i jiné investiční programy samospráv ve městech a krajích, případně na celostátní úrovni. Přechem z projektového řízení na programové by samosprávy, potažmo stát, mohly dosahovat výrazných úspor a dodatečných benefitů z řízení svých investičních akcí.

Zdroje

- (1) Program. ABZ.cz: slovník cizích slov [online]. 2004 [cit. 2019-09-08]. Dostupné z: https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=program&typ_hledani=prefix
- (2) A guide to the project management body of knowledge: PMBOK Guide. Sixth Edition. Newtown Square: Project Management Institute, 2017. ISBN 978-1-62825-184-5.
- (3) PITKA, E. Řízení projektů vs. programů vs. portfolia. In: Tayllorcox [online]. 7.5.2019 [cit. 2020-10-04]. Dostupné z: <https://www.tx.cz/blog/jaky-je-rozdil-mezi-projekty-programy-a-portfolio-managementem>
- (4) BARNES, P., FARREN, R., HAIDAR, A.D. a WELLS, K.P. Programme management in construction. Westminster, London: ICE Publishing, [2015]. ISBN 978-0-7277-6014-2.
- (5) ŘEHÁČEK, P. P3M: řízení projektu, řízení programu, řízení portfolia. I. vydání. Jesenice: Ekopress, 2019. ISBN 978-80-87865-49-1.
- (6) SUN, J. a ZHANG, P. Owner organization design for mega industrial construction projects. International Journal of Project Management. 2011, 29(7), 828-833. DOI: 10.1016/j.ijproman.2011.04.005. ISSN 0263-7863. Dostupné také z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786311000536>
- (7) DIDINSKY, I. The practitioner's guide to program management. Newtown Square, PA: Project Management Institute, [2017]. ISBN 978-1-62825-368-9.
- (8) MARTINELLI, R.J., WADDELL, J.M. a RAHSCHULTE, T.J. Program Management for Improved Business Results. 2nd Edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2014. ISBN 978-1118627921.
- (9) The standard for program management. 3rd ed. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute, c2013. ISBN 978-193-5589-686.
- (10) MOHANTY, J. Program management - Fundamentals. In: SlideShare [online]. 21.8.2013 [cit. 2020-10-04]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/julenmohanty/program-management-fundamentals>
- (11) DASH, S.N. Benefits Realization Management for Projects. In: MPUG: (Microsoft Project User Group) [online]. Pensylvánie: MPUG, 2021, 26.11.2019 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.mpug.com/benefits-realization-management-for-projects/>
- (12) Benefits management lifecycle: A practitioner's guide to benefits management. Association for Project Management: the chartered body for the project profession [online]. Bucks: Association for Project Management, 2020 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/benefits-management-lifecycle/>
- (13) DVOŘÁK, D. a MAREČEK, M. Project Portfolio Management. Brno: Computer Press, 2017. ISBN 978-80-251-4893-8.
- (14) WARD, G.G.F. Key Roles for a Programme Manager. In: WARD, Garth G.F. Effective Project Management: Guidance and Checklists for Engineering and Construction. John Wiley, 2018, s. 80-83. ISBN 978-1-119-46944-5.

- (15) BACKLUND, F., CHRONÉER, D. a SUNDQUIST, E. Project Management Maturity Models – A Critical Review. In: Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2014, 119, s. 837-846. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.03.094. Dostupné také z: <https://core.ac.uk/download/pdf/82359470.pdf>
- (16) ARCHIBALD, R.D. Managing high-technology programs and projects. 3rd ed. New York: Wiley, c2003. ISBN 04-712-6557-8.
- (17) MOORE, T.J. An evolving program management maturity model: integrating program and project management [online]. In: Project Management Institute, 2000 [cit. 2019-09-15]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/learning/library/evolving-program-management-maturity-model-1903>
- (18) SME definition [online]. European Commission [cit. 2020-09-14]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en
- (19) ŘEZÁČOVÁ, I. Programme Management Critical Review. In: SCHNEIDEROVÁ HERALOVÁ, R. a TATÝREK, V., eds. Conference Proceedings: Construction Economics Conference [online]. Praha: České vysoké učení technické v Praze, FSv, 2019, 5.11.2019, s. 8 [cit. 2021-01-24]. ISBN 978-80-01-06674-4. Dostupné z: <http://www.conference-cm.com/>
- (20) LYCETT, M., RASSAU, A. a DANSON, J. Programme management: a critical review. International Journal of Project Management. 2004, 22(4), 289-299. DOI: 10.1016/j.ijproman.2003.06.001. ISSN 02637863. Dostupné také z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0263786303000863>
- (21) MARTINSUO, M. a HOVERFÄLT, P. Change program management: Toward a capability for managing value-oriented, integrated multi-project change in its context. International Journal of Project Management [online]. 2018, 36(1), 134-146 [cit. 2019-09-11]. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.04.018. ISSN 02637863. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0263786316304744>
- (22) THIRY, M. Combining value and project management into an effective programme management model. International Journal of Project Management. 2002, 20(3), 221-227. DOI: 10.1016/S0263-7863(01)00072-2. ISSN 02637863. Dostupné také z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0263786301000722>
- (23) KOZLOV, A., SHNYRENKOV, E. a MURGUL, V. Portfolio management for investment projects in the construction industry. In: MATEC Web of Conferences. 2017, 106. DOI: 10.1051/matecconf/201710608006. ISSN 2261-236X. Dostupné také z: <http://www.matec-conferences.org/10.1051/matecconf/201710608006>
- (24) EIGBE, A.P., SAUSER, B.J. a FELDER, W. Systemic analysis of the critical dimensions of project management that impact test and evaluation program outcomes. International Journal of Project Management. 2015, 33(4), 747-759. DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.09.008. ISSN 02637863. Dostupné také z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0263786314001458>
- (25) GUSTAVSSON, T.K., BENGTSSON, S.H. a ERIKSSON, P.E. A program perspective on partnering as supply chain integration. In: Proceedings of the 9th Nordic Conference on Construction Economics and Organization. Lyngby: Polyteknisk Forlag, 2017, s. 253-261. ISBN 9788750211259.

- (26) ROSTIYANTI, S., BINTANG KOESALAMWARDI, A., WINATA, Ch. et al. Identification of design-build project risk factors: contractor's perspective. In: MATEC Web of Conferences. 2019, 276. DOI: 10.1051/mateconf/201927602017. ISSN 2261-236X. Dostupné také z: <https://www.matec-conferences.org/10.1051/mateconf/201927602017>
- (27) ARASZKIEWICZ, K. Application of Critical Chain Management in Construction Projects Schedules in a Multi-Project Environment: A Case Study. In: Procedia Engineering. 2017, 182, s. 33-41. DOI: 10.1016/j.proeng.2017.03.108. ISSN 18777058. Dostupné také z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877705817312444>
- (28) LYTVYNCHENKO, G. Financial Mechanism as a Part of Programme Management. In: Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2016, 230, s. 198-203. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.09.025. ISSN 18770428. Dostupné také z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042816311260>
- (29) BROOKES, N.J. a LOCATELLI, G. Power plants as megaprojects: Using empirics to shape policy, planning, and construction management. Utilities Policy. 2015, 36, 57-66. ISSN 09571787. Dostupné z: doi:10.1016/j.jup.2015.09.005
- (30) MOK, K.Y., SHEN, G.Q. a YANG, J. Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. International Journal of Project Management. 2015, 33(2), 446-457. ISSN 02637863. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijproman.2014.08.007
- (31) JIA, G., YANG, F., WANG, G., HONG, B. a YOU, R. A study of mega project from a perspective of social conflict theory. International Journal of Project Management. 2011, 29(7), 817-827. ISSN 02637863. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijproman.2011.04.004
- (32) JIA, G., CHEN, Y., XUE, X., CHEN, J., CAO, J. a TANG, K. Program management organization maturity integrated model for mega construction programs in China. International Journal of Project Management. 2011, 29(7), 834-845. ISSN 02637863. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijproman.2011.03.003
- (33) Masters in Project&Program Management [online]. University of Limerick. 2019 [cit. 2019-09-09]. Dostupné z: <https://www.ul.ie/masters-project-and-programme-management/>
- (34) Courses_Master of Project and Program Management [online]. The University of Sydney. 2019 [cit. 2019-09-09]. Dostupné z: <https://sydney.edu.au/courses/courses/pc/master-of-project-and-program-management.html>
- (35) Vyhledávání v informačních zdrojích Národní knihovny ČR. Národní knihovna České republiky [online]. Národní knihovna ČR, 2019 [cit. 2019-09-14]. Dostupné z: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/search/advanced>
- (36) PMI [online]. USA: Project Management Institute, 2019 [cit. 2019-09-09]. Dostupné z: <https://www.pmi.org>
- (37) AXELOS [online]. London: AXELOS, 2019 [cit. 2019-09-09]. Dostupné z: <https://www.axelos.com>
- (38) IPMA [online]. Netherlands: International Project Management Association (IPMA), 2019 [cit. 2019-09-09]. Dostupné z: <https://www.ipma.world>
- (39) IPMA CZ Certifikace [online]. IPMA Česká republika, 2019 [cit. 2019-09-09]. Dostupné z: <https://www.ipma.cz/certifikace/>

- (40) Prince 2 [online]. Praha: TAYLLORCOX, 2019 [cit. 2019-09-09]. Dostupné z: <https://www.tx.cz/prince2>
- (41) Accenture [online]. Accenture, 2019 [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <https://www.accenture.com/cz-en>
- (42) AGIM [online]. Praha: AGIM, 2019 [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <https://agim-ece.com/cs/home>
- (43) Arcadis [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-10-04]. Dostupné z: <https://www.arcadis.com/cs/czech/>
- (44) BOHUNĚK, B. Obchodní řetězce dají miliardy na nové prodejny, vybavení i své lidi. In: MEDIÁŘ [online]. Praha: News Media, 2020, 23.1.2020 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/obchodni-retezce-daji-miliardy-na-nove-prodejny-vybaveni-i-sve-lidi/>
- (45) MOLNÁR, Z. Pokročilé metody vědecké práce. Zeleneč: Profess Consulting, 2012. Věda pro praxi (Profess Consulting). ISBN 978-80-7259-064-3.
- (46) WALKER, I. Výzkumné metody a statistika. Praha: Grada, 2013. Z pohledu psychologie. ISBN 978-80-247-3920-5.
- (47) ŘEZÁČOVÁ, I. Aktuální praxe v řízení stavebních programů. In: Recenzovaný sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference MMK 2020: MEZINÁRODNÍ MASARYKOVA KONFERENCE PRO DOKTORANDY A MLADÉ VĚDECKÉ PRACOVNÍKY [online]. Hradec Králové: Akademické sdružení MAGNANIMITAS, 2020, 16.12.2020, s. 1403-1410 [cit. 2021-01-24]. ISBN 978-80-87952-33-7. Dostupné z: https://www.vedeckekonference.cz/library/proceedings/mmk__2020.pdf
- (48) ŘEZÁČOVÁ, I. Maturity level of programme management in czech companies. In: SCHNEIDEROVÁ HERALOVÁ, R. a TATÝREK, eds. V. Conference Proceedings: Construction Macroeconomics Conference (2020) [online]. Praha: České vysoké učení technické v Praze, FSv, 2020, s. 8 [cit. 2021-01-24]. ISBN 978-80-01-06781-9. Dostupné z: <http://www.conference-cm.com/>
- (49) Obchodní centrum Stromovka otevřelo své brány. V minulosti řešilo žalobu od Prahy 7. In: Aktuálně.cz [online]. Praha: Economia, 2019, 23.11.2019 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/obchodni-centrum-letna-palac-stromovka-lidl/r~f9e600e0db5611e7984d0cc47ab5f122/>
- (50) JANICKI, K. Nová podoba Paláce Stromovka. In: Městská část Praha 7 [online]. Praha: Městská část Praha 7, 2020, 28.6.2017 [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.praha7.cz/nova-podoba-palace-stromovka/>
- (51) ČTK. Po letech sporů se v Praze otevřelo obchodní Centrum Stromovka. Zahájení provázelo protest aktivistů. In: Lidovky.cz [online]. Praha: MAFRA, 2021, 21.11.2019 [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/v-praze-7-otevrel-i-nove-obchodni-centrum-stromovka-naklady-na-stavbu-byly-1-5-miliardy.A191121_184507_firmy-trhy_ele
- (52) Řízení změn podnikání. In: BMP portál [online]. Rožtoky: BPS Business Process Services, 2008 [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <http://bpm-slovník.blogspot.com/2008/04/rizen-zmen.html>
- (53) Role of the programme and project management offices. In: Department of Finance [online]. Belfast: Department of Finance, 2020 [cit. 2021-02-07].

- Dostupné z: www.finance-ni.gov.uk/articles/programme-and-project-management-offices
- (54) HAIJE, E.G. Top 20 Best Project Management Software:: An Overview. In: Mopinion [online]. Rotterdam: Mopinion, 2021, 25.11.2019 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://mopinion.com/top-20-best-project-management-software-an-overview/>
- (55) Easy Project [online]. Praha: Easy Software, 2021 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.easyproject.cz>
- (56) Caflou [online]. Praha: Petr Macek, 2021 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.caflou.cz>
- (57) Verto [online]. Crowthorne: Verto, 2021 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://vertocloud.co.uk>
- (58) WOVEX [online]. Oxford: Wovex, 2021 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://wovex.com>
- (59) AHERN, R. Practical Approach to Project Benefits Management:: Free Template Included. In: Bright Hub PM [online]. USA: Bright Hub PM, 2020, 22.6.2011 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.brighthubpm.com/templates-forms/119874-delivery-and-management-of-project-benefits-profile-template-included/>
- (60) HYND, J. Benefits Management: An approach. In: What Do They Know [online]. England: mySociety, 2021, 2.2.2009 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: https://www.whatdotheyknow.com/request/148673/response/366344/attach/4/Benefits%20management%20strategy.pdf?cookie_passthrough=1
- (61) VITHARANAGE, I.D., TOMAN, D., BANDARA, W. a SYED, R. Process Improvement Benefits Realization:: Insights from an Australian University [online]. Queensland, 2019 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <http://ceur-ws.org/Vol-2428/paper14.pdf>. Případová studie. Queensland University of Technology, Australia.
- (62) Benefits Management: Bringing a benefits management framework to life. In: Method Grid [online]. Bath: Method Apps Limited, 2021 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://methodgrid.com/examples/benefits-management-framework-template-plan/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Struktura projektů, programů a portfolií (3)	2
Obrázek 2 - Životní cyklus programu a řízení benefitů (úprava autorky dle 10)	5
Obrázek 3 – Porovnání plánovaného a realizovaného návrhu stavby (49)	31
Obrázek 4 – Proces zavedení programového řízení do společnosti (autorka)	45
Obrázek 5 – Cyklus řízení změn (52)	47
Obrázek 6 – Příklad karty benefitu – Benefit Profile (autorka)	59
Obrázek 7 – Příklad listu pro zadání hodnot rozevíracího seznamu (autorka)	61
Obrázek 8 – Příklad celkového přehledu benefitů – Benefit Register (autorka)	61
Obrázek 9 – Myšlenková mapa Časového plánu programů (autorka)	63
Obrázek 10 – Časový plán programů v MS Excel - 1 (autorka)	66
Obrázek 11 – Časový plán programů v MS Excel - 2 (autorka)	67
Obrázek 12 – Časový plán programů – poskytnutý náhled reálného využití (autorka)	69
Obrázek 13 – Myšlenková mapa Plánu nákladů programu (autorka)	71
Obrázek 14 – Project Scorecard – finanční přehled projektu (autorka)	74
Obrázek 15 – Project Scorecard – objednávky (autorka)	76
Obrázek 16 – Project Scorecard – fakturace (autorka)	77
Obrázek 17 – Program Overview – list Path (autorka)	78
Obrázek 18 – Program Overview – úvodní volba aktualizace (autorka)	79
Obrázek 19 – Program Overview – prázdný dokument/šablona (autorka)	80
Obrázek 20 – Program Overview – příklad vyplnění (autorka)	81
Obrázek 21 – Project Scorecard – poskytnutý náhled reálného využití (autorka)	83

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Překážky a benefity řízení developerských programů nestavebních společností z pohledu PMC manažerů (autorka)	22
Tabulka 2 - Překážky a benefity řízení developerských programů nestavebních společností z pohledu jejich manažerů (autorka)	29
Tabulka 3 – Hodnocení vyspělosti programového řízení u zkoumaných společností (47)	39
Tabulka 4 – Příklad analýzy benefitů (autorka)	51

Seznam grafů

Graf 1 – Porovnání programu výměny firemního značení (autorka)	33
Graf 2 – Časový vývoj programu rekonstrukcí a počtu projektů v programu I (autorka)	35
Graf 3 – Časový vývoj programu rekonstrukcí a počtu projektů v programu II (autorka)	37

Přílohy

Příloha č. 1 – Základní otázky pro polostrukturované rozhovory

- Znáte pojem programový management?
- Jak dlouho se vaše společnost zabývá řízením programů?
- Jak dlouho konkrétně vy?
- Jaké typy programů se u vás ve firmě vyskytují? (kolik cca projektů, jaké náročnosti / náklady apod)
- Jakým způsobem probíhá řízení vašich programů? (organizační struktura, řízení stakeholderů, benefitů apod.)
- Máte v programech nějaké milníky? Jak probíhá schvalování a posun do další fáze?
- Jaké vzdělání a zkušenosti mají vaši programoví manažeři? Poskytuje jim vaše společnost odpovídající školení a prohlubování znalostí? Jak a jak často?
- Kdo definuje cíle programu a jak často se vyhodnocuje jejich plnění?
- Jak probíhá vyhodnocování programu? Kdo přebírá správu programu po jeho dokončení? Jak probíhá předání? Máte na to nástroje / aplikace?
- Aplikujete zpětně nějaké nabyté poznatky do dalších fází programu / dalších programů?
- Jak probíhá komunikace v rámci programu? Máte na to nějaké nástroje / aplikace?
- Co vám nejvíce/často brání v plnění cílů programu?
- Co vám nejvíce/často pomáhá v plnění cílů programu?
- Jaké benefity vám přináší řízení projektů v rámci programu – konkrétní příklady.

Příloha č. 2 – Záznamy z polostrukturovaných rozhovorů

Polostrukturovaný rozhovor: poznámky č. 1

- Znáte pojem programový management?
 - Ne, co je to?
 - Aha, tak to moc neděláme
- Jak dlouho se vaše společnost zabývá řízením programů?
 - V ČR od roku 2003, člen mezinárodní skupiny
- Jak dlouho konkrétně vy?
 - V této společnosti od 2015, před tím 12 let jinde. VŠ stavební, řada školení na řízení projektů, programy ne.
- Jaké typy programů se u vás ve firmě vyskytují? (kolik cca projektů, jaké náročnosti / náklady apod)
 - Řetězce (cca 4 stavební programy, 10 - 50 projektů/rok/program; 500 tisíc - 50 milionů Kč/ks)
 - Trvají většinou 1-5 let. Některé jsou trvalé.
 - Modernizace sítě, rozšiřování sítě, rozšiřování některých služeb v síti
- Jakým způsobem probíhá řízení vašich programů? (organizační struktura, řízení stakeholderů, benefitů apod.)
 - Jeden manažer, co řídí obecně investice, 4 projektoví manažeři na jednotlivé projekty, na některé činnosti najímáme PMC.
 - Stakeholder management – řešíme úřady (DOSS), komunikaci v rámci firmy – hodně, na investiční tým je navázáno úzce řada dalších oddělení, musíme spolupracovat
 - Benefit management – co to je?
- Máte v programech nějaké milníky? Jak probíhá schvalování a posun do další fáze?
 - Milníky – 4 fáze, schvaluje představenstvo v zahraničí
 - Jakmile je schváleno, může se rozpracovat další fáze.
- Jaké vzdělání a zkušenosti mají vaši programoví manažeři? Poskytuje jim vaše společnost odpovídající školení a prohlubování znalostí? Jak a jak často?
 - Vzdělání hlavně SŠ/VŠ stavební nebo ekonomické základy + případně praxe, není nutná
 - Zaškolení v rámci týmu a posíláme na běžně dostupná školení: jazyky, Excel, apod.
- Kdo definuje cíle programu a jak často se vyhodnocuje jejich plnění?

- Vedení společnosti v ČR definuje cíle. Všichni společně je musíme doručit. Hodnotí se 1xQ + celkově na konci roku. Už se nám stalo, že hodnocení bylo hodně daleko od očekávání a pak jsme na půl roku měli zastavené nové projekty a museli ukazovat, jak plníme ostatní cíle. Pak jsme teprve dostali zase zelenou s novými.
- Jak probíhá vyhodnocování programu? Kdo přebírá správu programu po jeho dokončení? Jak probíhá předání? Máte na to nástroje / aplikace?
 - Dokončí se stavba, přebírá si provozní oddělení, které se ale na přípravě podílí už souběžně se stavbou.
 - Každý projekt se musí finančně uzavřít a vyhodnotit, jak dopadl oproti finančnímu plánu.
 - Používáme MS: Excel, Word, (Project výjimečně, spíš ne), účetní systém
- Aplikujete zpětně nějaké nabyté poznatky do dalších fází programu / dalších programů?
 - Snažíme se upravovat procesy, které máme v projektech nastavené, pokud vidíme opakovaně stejný problém, ale je to většinou jen díky iniciativě některého z kolegů, neděláme to moc systematicky.
- Jak probíhá komunikace v rámci programu? Máte na to nějaké nástroje / aplikace?
 - Mail, telefon, Teams, Skype, zápisy, dokumenty k projektu – máme interní sdílené úložiště na data, ukládáme pod jednotlivé pobočky, ale ne všichni to dodržují a nikdo to nekontroluje.
- Co vám nejvíce/často brání v plnění cílů programu?
 - Musíme hodně jednat s úřady (DOSS), abychom se dobrali nějakých povolení, i tak je hrozný rozdíl stavět v Praze, nebo třeba v Ústí nebo Ostravě. Všude jsou jiné nároky.
 - Nemáme nastavený vnitřní firemní valutový kurz, zvláště v poslední době se dost mění cena Kč/EUR. Peníze na projekt máme v Kč, ale některé dodávky platíme v EUR, takže na stejném projektu máme najednou výrazně méně peněz, ale musíme s nimi udělat stejný rozsah prací. Pak se nám to negativně promítá do hodnocení.
- Co vám nejvíce/často pomáhá v plnění cílů programu?
 - Máme dobrý tým, i v rámci jiných oddělení si vyjdeme vstříc, když je potřeba dokončit projekt
 - Některé procesy (třeba design manual) máme nastavené z centrály v zahraničí a usnadňuje nám to práci. Nemusíme řešit, jak a co na pobočce udělat – je to dané.

- Jaké benefity vám přináší řízení projektů v rámci programu – konkrétní příklady.
 - Standardizace i se zahraničím, když se zavádí nový koncept nebo služba, můžeme se podívat, jak to mají vyřešení na zahraniční pobočce nebo se společně radit.
 - Na některé dodávky máme celoevropské dodavatele, cenově jsme výrazně níže díky velkým objemům.

Polostrukturovaný rozhovor: poznámky č. 2

- Znáte pojem programový management?
 - Ne, co je to?
 - Aha, tak to děláme, ale podle vlastních zkušeností
- Jak dlouho se vaše společnost zabývá řízením programů?
 - V ČR už přes 60 let, mezinárodní skupina
- Jak dlouho konkrétně vy?
 - V této společnosti od 2007, před tím 15 let jinde
- Jaké typy programů se u vás ve firmě vyskytují? (kolik cca projektů, jaké náročnosti / náklady apod)
 - Megaprojekty (bytové komplexy, administrativní budovy, OC – miliardy Kč)
 - Trvají v průměru 9 let, někdy i výrazně více. Najednou vždy připravujeme více projektů, aby nám postupně dobíhala příprava a mohly se realizovat
- Jakým způsobem probíhá řízení vašich programů? (organizační struktura, řízení stakeholderů, benefitů apod.)
 - Jeden hlavní manažer a dle potřeby množství projektových manažerů a dalších členů týmu
 - Od myšlenky po realizaci a prodej / pronájem
 - Stakeholder management – řešíme hodně, je třeba od počátku identifikovat všechny dotčené strany a začít s nimi včas jednat
 - Benefit management – nevím, co je
- Máte v programech nějaké milníky? Jak probíhá schvalování a posun do další fáze?
 - Milníky – zásadní body – získání pozemku, povolení, projekt, realizace, začátek užívání
 - Schvaluje představenstvo společnosti na pravidelném sezení.

- VŘ na dodavatele stavby – veřejná zakázka, můžou se účastnit interní divize
- Jaké vzdělání a zkušenosti mají vaši programoví manažeři? Poskytuje jim vaše společnost odpovídající školení a prohlubování znalostí? Jak a jak často?
 - Vzdělání hlavně SŠ/VŠ stavební + případně praxe
 - Zaučení v týmu + posíláme na běžně dostupná školení – projektové řízení, AJ, Excel apod.
- Kdo definuje cíle programu a jak často se vyhodnocuje jejich plnění?
 - Představenstvo. Krátké vyhodnocení 1xQ, případná úprava plánu. 1x ročně komplexní hodnocení.
- Jak probíhá vyhodnocování programu? Kdo přebírá správu programu po jeho dokončení? Jak probíhá předání? Máte na to nástroje / aplikace?
 - Uzavře se stavba, archivace dokumentů, předání do realit
 - Používáme MS: Excel, Word, Project, Powerpoint, Outlook, ...
- Aplikujete zpětně nějaké nabyté poznatky do dalších fází programu / dalších programů?
 - Ano, v rámci hodnocení a uzavírání projektů je sepsána závěrečná zpráva, včetně návrhů opatření, zásadní informace jsou do podnikového časopisu a interních postupů.
- Jak probíhá komunikace v rámci programu? Máte na to nějaké nástroje / aplikace?
 - Mail, telefon, zápisy z jednání ukládáme pod každý projekt na interní disk – přístup mají všichni
- Co vám nejvíce/často brání v plnění cílů programu?
 - Velká byrokracie ve státní správě, rozdílné požadavky úřadů v rámci republiky
 - Podcenění stakeholderů, následná jednání jsou obtížná
- Co vám nejvíce/často pomáhá v plnění cílů programu?
 - Interní postupy
- Jaké benefity vám přináší řízení projektů v rámci programu – konkrétní příklady.
 - Standardizace na projektech v programu – úspora nákladů, jednodušší projektování, realizace
 - Smlouvy na hromadné dodávky šetří náklady

Polostrukturovaný rozhovor: poznámky č. 3

- Znáte pojem programový management?
 - Ne, co je to?
 - Aha, tak to děláme, ale podle vlastních zkušeností
- Jak dlouho se vaše společnost zabývá řízením programů?
 - V ČR od roku 2000, mezinárodní skupina
- Jak dlouho konkrétně vy?
 - V této společnosti od 2009, před tím 23 let jinde
- Jaké typy programů se u vás ve firmě vyskytují? (kolik cca projektů, jaké náročnosti / náklady apod)
 - Megaprojekty (bytové komplexy, administrativní budovy, OC – miliardy Kč)
 - Trvají v průměru 7-10 let, někdy i výrazně více, nyní máme v určité fázi asi 10 projektů
- Jakým způsobem probíhá řízení vašich programů? (organizační struktura, řízení stakeholderů, benefitů apod.)
 - Jeden hlavní manažer a dle potřeby množství projektových manažerů a dalších členů týmu
 - Od myšlenky po realizaci a prodej / pronájem
 - Stakeholder management – řešíme hodně, je třeba od počátku identifikovat všechny dotčené strany a začít s nimi včas jednat
 - Benefit management – řeší si představenstvo, my máme jen zběžné info. Hlavní je dokončit včas, šetřit náklady a vše prodat s maximálním ziskem.
- Máte v programech nějaké milníky? Jak probíhá schvalování a posun do další fáze?
 - Milníky – zásadní body – získání pozemku, povolení, projekt, realizace, začátek užívání
 - Schvaluje představenstvo společnosti na pravidelném setkání.
 - Dodavatel stavby – interní divize, zařadí si do plánu
- Jaké vzdělání a zkušenosti mají vaši programoví manažeři? Poskytuje jim vaše společnost odpovídající školení a prohlubování znalostí? Jak a jak často?
 - Vzdělání hlavně SŠ/VŠ stavební + případně praxe
 - Zaučení v týmu + posíláme na běžně dostupná školení – projektové řízení, AJ, Excel apod.
- Kdo definuje cíle programu a jak často se vyhodnocuje jejich plnění?

- Představenstvo. Hodnocení při ukončení milníku. 1x ročně komplexní hodnocení.
- Jak probíhá vyhodnocování programu? Kdo přebírá správu programu po jeho dokončení? Jak probíhá předání? Máte na to nástroje / aplikace?
 - Uzavře se stavba, archivace dokumentů – max rok po kolaudaci, předání do realit
 - Používáme MS: Excel, Word, Project, Powerpoint, SAP...
- Aplikujete zpětně nějaké nabyté poznatky do dalších fází programu / dalších programů?
 - Ano, 2x do roka máme velké školení na úpravu postupů dle nabitých zkušeností
- Jak probíhá komunikace v rámci programu? Máte na to nějaké nástroje / aplikace?
 - Mail, telefon, zápisy z jednání ukládáme pod každý projekt na interní disk – přístup mají všichni
- Co vám nejvíce/často brání v plnění cílů programu?
 - Některé inovativní systémy v budovách – návrh, schválení na úřadech, zajištění instalace trvá déle, než běžné systémy
- Co vám nejvíce/často pomáhá v plnění cílů programu?
 - Jsme velká společnost, vždy najdete někoho, kdo vám pomůže
 - Stavba vlastními kapacitami je někdy výhoda, někdy nevýhoda,
- Jaké benefity vám přináší řízení projektů v rámci programu – konkrétní příklady.
 - Reference do veřejných výběrových řízení
 - Nastavení harmonogramu dle našich kapacit, možné překrývání projektů a snížení celkového času realizace
 - Prezentace inovací ve stavebnictví – chceme být první

Polostrukturovaný rozhovor: poznámky č. 4

- Znáte pojem programový management?
 - Ne, co je to?
 - Aha, tak to děláme, ale nemáme žádnou metodiku
- Jak dlouho se vaše společnost zabývá řízením programů?
 - Vznik v roce 2010
- Jak dlouho konkrétně vy?
 - V této společnosti od 2010, před tím 14 let jinde

- Jaké typy programů se u vás ve firmě vyskytují? (kolik cca projektů, jaké náročnosti / náklady apod)
 - Megaprojekty (hotelové komplexy, campus, OC, nemocnice – stovky mil Kč)
 - Řetězce (autosalony, prodejny, restaurace, čerpací stanice; 5-50 ks/rok; 500 tisíc- desítky milionů Kč/ks; 3 větší klienti)
- Jakým způsobem probíhá řízení vašich programů? (organizační struktura, řízení stakeholderů, benefitů apod.)
 - Každý klient má jednoho hlavního zástupce za nás a dle potřeby množství projektových manažerů
 - Většinou hlavně realizace (TDI), průběžná kontrola, komunikace s dodavateli, úřady apod. Někdy pomoc s výběrem projektu, přípravou projektové dokumentace, optimalizací návrhu, inženýringem apod.
 - Máme šablony, formuláře, nebo dostaneme od investora.
 - Stakeholder management, benefit management – nevím, co je
- Máte v programech nějaké milníky? Jak probíhá schvalování a posun do další fáze?
 - Odsouhlasujeme si s investorem harmonogram, v něm vyznačené zásadní body – zahájení, předání, užívání, někdy včetně přípravy PD a inženýringu
- Jaké vzdělání a zkušenosti mají vaši programoví manažeři? Poskytuje jim vaše společnost odpovídající školení a prohlubování znalostí? Jak a jak často?
 - Výběr lidí – zkušenosti v oboru (TDI, realizace staveb), řídičský průkaz
 - Dlouhodobá spolupráce (SŠ/VŠ stavební, technici, BOZP apod.)
 - Posíláme na běžně dostupná školení – od výrobců materiálů, AJ, Excel apod.
- Kdo definuje cíle programu a jak často se vyhodnocuje jejich plnění?
 - Investor řekne, co je pro něj na projektu důležité (termín, finance, kvalita), my to pak zajistíme. Vyhodnocení při uzavírání projektů, min 1xQ.
- Jak probíhá vyhodnocování programu? Kdo přebírá správu programu po jeho dokončení? Jak probíhá předání? Máte na to nástroje / aplikace?
 - Uzavře se stavba, odstranění vad a nedodělků, všechny dokumenty se předají investorovi – elektronicky i tištěné. Dál už si řídí investor.
 - Používáme Excel, Word, nic speciálního (MS Project ne)

- Aplikujete zpětně nějaké nabyté poznatky do dalších fází programu / dalších programů?
 - Ano, každý dle svého uvážení, občas probereme zásadní věci na poradě. Ale nemáme na to zavedený postup.
- Jak probíhá komunikace v rámci programu? Máte na to nějaké nástroje / aplikace?
 - Mail, telefon, zápisy z jednání ukládáme pod každý projekt, archivace dokumentů na disk dle interní struktury, jednotné šablony na různé dokumenty
- Co vám nejvíce/často brání v plnění cílů programu?
 - Investor mění zadání, pak musíme předělávat, ne vždy víme vše, co si domluví s dodavatelem sám apod.
 - Úřady, sousedi, majitelé pozemku - nutno včas komunikovat
- Co vám nejvíce/často pomáhá v plnění cílů programu?
 - U řetězců známe postup, rámcové dodavatele, standard výsledku apod., lépe se pak opakuje na další projekty
- Jaké benefity vám přináší řízení projektů v rámci programu – konkrétní příklady.
 - Komunikace se stejnými lidmi u investora, dodavatelů, opakované zajištění stejných dodávek
 - Možnost optimalizace technického řešení nebo návrhu dle zkušeností z předešlých stejných projektů

Polostrukturovaný rozhovor: poznámky č. 5

- Znáte pojem programový management?
 - Ne, co je to?
 - Aha, tak to moc neděláme, celkově je to u nás trochu neorganizované
- Jak dlouho se vaše společnost zabývá řízením programů?
 - V ČR přes 60 let, člen mezinárodní skupiny
- Jak dlouho konkrétně vy?
 - V této společnosti od 2017, před tím 15 let jinde. VŠ stavební, řada školení na řízení projektů, programy ne.
- Jaké typy programů se u vás ve firmě vyskytují? (kolik cca projektů, jaké náročnosti / náklady apod)
 - Řetězce (cca 10 stavebních programů, 10 - 50 projektů/rok/program; 50 tisíc - 50 milionů Kč/ks)
 - Trvají většinou 2-3 roky. Některé jsou trvalé.

- Modernizace sítě, rozšiřování sítě, rozšiřování některých služeb v síti
- Jakým způsobem probíhá řízení vašich programů? (organizační struktura, řízení stakeholderů, benefitů apod.)
 - Šéf provozního oddělení, 5 provozních manažerů při investicích zajišťují hlavně interní postupy + PMC na stavbu
 - Hlavní manažer zastřešuje všechny programy, vede tým, řeší celkový rozpočet na rok, standardy, velká výběrová řízení na dodavatele; projektoví manažeři – řídí spolu s PMC přidělené projekty
 - Stakeholder management – řeší hlavně projektoví manažeři, musí informovat v rámci firmy, řeší úřady (DOSS), nemáme nastavený proces, každý řeší, jak umí.
 - Benefit management – co to je?
- Máte v programech nějaké milníky? Jak probíhá schvalování a posun do další fáze?
 - Milníky moc ne– máme roční plán investic, ten se schvaluje na zahraniční centrále v několika kolech. Jakmile je schválen, můžeme celý rok čerpat peníze na stanovené projekty, na konci roku se uzavře a vše musí být vyčerpáno. Pak se zpětně hodnotí.
- Jaké vzdělání a zkušenosti mají vaši programoví manažeři? Poskytuje jim vaše společnost odpovídající školení a prohlubování znalostí? Jak a jak často?
 - Vzdělání hlavně SŠ/VŠ technické + případně praxe
 - Posíláme na běžně dostupná školení: jazyky, Excel, apod.
- Kdo definuje cíle programu a jak často se vyhodnocuje jejich plnění?
 - Většinou provozní oddělení si řekne, co potřebuje, pak se určí priority. Obecné cíle moc nemáme. Cíle jsou hlavně obchodní, za ty je odpovědný právě provoz a hodnotí se 1xQ + celkově na konci roku. Investice jsou podpůrná síla, aby se mohly dělat tržby.
- Jak probíhá vyhodnocování programu? Kdo přebírá správu programu po jeho dokončení? Jak probíhá předání? Máte na to nástroje / aplikace?
 - Uzavře se stavba a začíná provoz. Finanční hodnocení děláme na konci roku, když se uzavírá rozpočet. Na konci roku je to u nás pěkná divočina, snažíme se rychle dočerpat všechny peníze.
 - Používáme MS: Excel, Word, (Project ne), SAP (máme, ale těžko se v něm něco hledá)
- Aplikujete zpětně nějaké nabyté poznatky do dalších fází programu / dalších programů?

- Řešíme hlavně to, aby fungoval koncept, který máme na všech pobočkách, šíře sortimentu a poskytovaných služeb. Když nám to někde nefunguje, hledáme proč a případně to na obdobné pobočky nedáváme.
- Hledáme lepší technická řešení tam, kde máme dodatečně problém s užíváním nebo opakovanou údržbou – podle toho měníme standardy provádění prací, materiálů apod. – řeší PMC
- Jak probíhá komunikace v rámci programu? Máte na to nějaké nástroje / aplikace?
 - Mail, telefon, Teams, zápisy – ukládá si každý individuálně, takže moc není historie, co se kde dělalo. Ale dá se dohledat podle faktur v SAP, nicméně je to zdlouhavé
- Co vám nejvíce/často brání v plnění cílů programu?
 - Oddělení nejsou konzistentní v tom, co potřebují, často je těžká interní domluva. Např. každý regionální manažer provozu řeší jinak
 - Povolovací procesy – máme peníze na určité projekty na rok, pokud se zasekne povolení na nějakém úřadě a nemůžeme realizovat v daném roce, je to velký problém
- Co vám nejvíce/často pomáhá v plnění cílů programu?
 - Nemáme finance na konkrétní projekt, ale na celý rok, můžeme přesouvat libovolně mezi projekty – není nutné tak přesné plánování
 - Při realizaci většího počtu projektů máme hromadné slevy u dodavatelů
- Jaké benefity vám přináší řízení projektů v rámci programu – konkrétní příklady.
 - Jako programy to neřídíme, ale asi by to nebylo špatné, ... spoustu věcí za nás řeší PMC – dost projektů máme od nich na klíč od zadání, co chceme realizovat, do spuštění hotové stavby.

Polostrukturovaný rozhovor: poznámky č. 6

- Znáte pojem programový management?
 - Ano – definice ok,
 - Používají v praxi
- Jak dlouho se vaše společnost zabývá řízením programů?
 - Na českém trhu od roku 2005, mezinárodně již více jak 100 let
- Jak dlouho konkrétně vy?
 - V této společnosti od 2008, před tím 3 roky jinde

- Jaké typy programů se u vás ve firmě vyskytují? (kolik cca projektů, jaké náročnosti / náklady apod)
 - Megaprojekty (mrakodrapy, výrobní haly – stovky mil Kč)
 - Řetězce (autosalony, prodejny, restaurace, čerpací stanice; 20-150ks, ale také 1000ks/rok; 100 tisíc- desítky milionů Kč/ks, 12 velkých klientů)
- Jakým způsobem probíhá řízení vašich programů? (organizační struktura, řízení stakeholderů, benefitů apod.)
 - Nastavení (plán), realizace, průběžná kontrola, vyhodnocení – někdy jen realizační část programu, někdy komplet
 - Snaha o maximální digitalizaci – jednodušší vyhodnocení a lessons learned; vlastní software včetně klientské sekce – lze zobrazit vývoj programu v čase, aktuální report, doklady, komentáře, komunikaci
 - Stakeholder management – určení zásadních na počátku, následně pravidelná komunikace hlavně s nimi
- Máte v programech nějaké milníky? Jak probíhá schvalování a posun do další fáze?
 - Odsouhlasuje si s investorem, vždy nastavený je začátek, konec přípravy, konec realizace, předání
- Jaké vzdělání a zkušenosti mají vaši programoví manažeři? Poskytuje jim vaše společnost odpovídající školení a prohlubování znalostí? Jak a jak často?
 - Výběr lidí – jazyky, zkušenosti, diplomat, prezentační schopnosti, ochota cestovat
 - Snaha vychovat si svoje lidi, berou často po škole (SŠ/VŠ stavební, stačí Bc., techniky apod.)
 - Interní Akademie
- Kdo definuje cíle programu a jak často se vyhodnocuje jejich plnění?
 - Investor ve spolupráci s programovým manažerem, vyhodnocení při uzavírání milníku / 1x za Q. Často je cílem realizace daného počtu projektů za rok (v kvalitě, čase, rozpočtu, ...)
- Jak probíhá vyhodnocování programu? Kdo přebírá správu programu po jeho dokončení? Jak probíhá předání? Máte na to nástroje / aplikace?
 - Sepíše se konečná hodnotící zpráva, všechny dokumenty se předají investorovi, přístup do našeho software zůstává i po dokončení programu
 - Interní vyhodnocení i v software a pohovor – project a program manager

- Aplikujete zpětně nějaké nabyté poznatky do dalších fází programu / dalších programů?
 - Ano, na základě hodnocení projektů i programů
 - Díky digitalizaci máme „machine learning“ (každý problém je zaznamenán a vyhodnocen, co s ním dál), všichni dostávají pravidelný update.
- Jak probíhá komunikace v rámci programu? Máte na to nějaké nástroje / aplikace?
 - Mail, telefon, Teams, poznámky z jednání do databáze pod každý projekt, všechny dokumenty do systému
- Co vám nejvíce/často brání v plnění cílů programu?
 - Investor – mění cíle, parametry apod. v průběhu programu x nechce uznat dopad do času/peněz/kvality
 - Stakeholdeři – nutno si pohlídat ty klíčové (úřady, sousedy apod.)
- Co vám nejvíce/často pomáhá v plnění cílů programu?
 - Nastavené procesy, metodika, standardizace
- Jaké benefity vám přináší řízení projektů v rámci programu – konkrétní příklady.
 - Zvládnutí velkého počtu projektů zároveň
 - Standardizace, jednotný postup – vliv na cenu u dodavatelů, na kvalitu prací
 - Aplikace zkušeností na další projekty z programu

Polostrukturovaný rozhovor: poznámky č. 7

- Znáte pojem programový management?
 - Ne, co je to?
 - Aha, tak to děláme, ale podle vlastních zkušeností
- Jak dlouho se vaše společnost zabývá řízením programů?
 - V ČR vznik v roce 2000, mezinárodní skupina
- Jak dlouho konkrétně vy?
 - V této společnosti od 2013, před tím 5 let jinde
- Jaké typy programů se u vás ve firmě vyskytují? (kolik cca projektů, jaké náročnosti / náklady apod)
 - Megaprojekty (bytové komplexy, administrativní budovy, OC – miliardy Kč)
 - Trvají v průměru 8 let, někdy i výrazně více

- Jakým způsobem probíhá řízení vašich programů? (organizační struktura, řízení stakeholderů, benefitů apod.)
 - Jeden hlavní manažer a dle potřeby množství projektových manažerů a dalších členů týmu
 - Od myšlenky po realizaci a prodej
 - Máme základní šablony, formuláře
 - Stakeholder management – řešíme hodně, je třeba od počátku identifikovat všechny dotčené strany a začít s nimi jednat
 - Benefit management – nevím, co je
- Máte v programech nějaké milníky? Jak probíhá schvalování a posun do další fáze?
 - Milníky – zásadní body – nákup pozemku, povolení, projekt, realizace, začátek užívání
 - Schvaluje představenstvo společnosti na pravidelném sezení.
 - VŘ na dodavatele stavby – veřejná zakázka, můžou se účastnit interní divize
- Jaké vzdělání a zkušenosti mají vaši programoví manažeři? Poskytuje jim vaše společnost odpovídající školení a prohlubování znalostí? Jak a jak často?
 - Vzdělání hlavně SŠ/VŠ stavební + případně praxe
 - Zaučení v týmu + posíláme na běžně dostupná školení – projektové řízení, soft skills, AJ, Excel apod.
- Kdo definuje cíle programu a jak často se vyhodnocuje jejich plnění?
 - Představenstvo s hlavním manažerem. Vyhodnocení 1xQ, případná úprava plánu.
- Jak probíhá vyhodnocování programu? Kdo přebírá správu programu po jeho dokončení? Jak probíhá předání? Máte na to nástroje / aplikace?
 - Uzavře se stavba, archivace dokumentů, předání do realit – vše uzavřené max do roka od kolaudace
 - Používáme MS: Excel, Word, Project, Powerpoint
- Aplikujete zpětně nějaké nabyté poznatky do dalších fází programu / dalších programů?
 - Ano, v rámci hodnocení a uzavírání projektů je sepsána závěrečná hodnotící zpráva, kde jsou i návrhy opatření u věcí, co se nepovedly.
- Jak probíhá komunikace v rámci programu? Máte na to nějaké nástroje / aplikace?
 - Mail, telefon, zápisy z jednání ukládáme pod každý projekt na interní disk – přístup mají všichni

- Co vám nejvíce/často brání v plnění cílů programu?
 - Pomalý proces projednání povolení narušuje harmonogram.
 - Podcenění stakeholderů, následná jednání jsou obtížná
- Co vám nejvíce/často pomáhá v plnění cílů programu?
 - Interaktivní spolupráce napříč společnostmi – všichni potřební vědí, co mají dělat
- Jaké benefity vám přináší řízení projektů v rámci programu – konkrétní příklady.
 - Využití nabytých zkušeností na další akce
 - Reference do veřejných zakázek
 - Zkrácení času realizace vhodným načasováním překrývání projektů

Polostrukturovaný rozhovor: poznámky č. 8

- Znáte pojem programový management?
 - Ano, používáme řízení programů
- Jak dlouho se vaše společnost zabývá řízením programů?
 - V ČR od 2014, mezinárodní skupina
- Jak dlouho konkrétně vy?
 - V této společnosti od 2014, před tím 10 let jinde. VŠ stavební, řada školení na řízení projektů, programy ne.
- Jaké typy programů se u vás ve firmě vyskytují? (kolik cca projektů, jaké náročnosti / náklady apod)
 - Řetězce (cca 7 stavebních programů, 5-25 projektů/rok/program; 50 tisíc - 60 milionů Kč/ks)
 - Trvají většinou 2-3 roky, někdy déle.
 - Modernizace sítě, rozšiřování sítě, rozšiřování některých služeb v síti
- Jakým způsobem probíhá řízení vašich programů? (organizační struktura, řízení stakeholderů, benefitů apod.)
 - Jeden programový manažer, 2 členové PMO, 4 projektoví manažeři, dle potřeby zapojujeme PMC
 - Programový manažer zastřešuje všechny programy, vede tým, řídí to z celkového pohledu, PMO – plánování, rozpočty programu, standardizace, projektoví manažeři – řídí přidělené projekty
 - Stakeholder management – řešíme hlavně úřady a komunikaci v rámci naší společnosti, ale neděláme plán, ani specificky neřešíme

- Benefit management – probíhá identifikace benefitů, je to součástí interního dokumentu na schválení rozpočtu programu. Pak už se to ale dál neřeší.
- Máte v programech nějaké milníky? Jak probíhá schvalování a posun do další fáze?
 - Milníky – máme 4 fáze, přesun do další schvaluje podle výše investice vedení na mezinárodní úrovni.
 - Ke každému ukončení fáze se zpracuje interní dokument, který se předloží komisi ke schválení. Na jejím základě je posun dál.
- Jaké vzdělání a zkušenosti mají vaši programoví manažeři? Poskytuje jim vaše společnost odpovídající školení a prohlubování znalostí? Jak a jak často?
 - Vzdělání hlavně SŠ/VŠ technické nebo ekonomické + případně praxe
 - Zaučení v týmu + posíláme na běžně dostupná školení – projektové řízení, jazyky, Excel apod. Co si kdo najde a zdůvodní, že by potřeboval k práci, to většinou společnost uhradí.
- Kdo definuje cíle programu a jak často se vyhodnocuje jejich plnění?
 - Lokální / mezinárodní vedení + programový manažer v ČR. Hodnotí se v rámci přípravy dokumentu pro přesun do další fáze programu.
- Jak probíhá vyhodnocování programu? Kdo přebírá správu programu po jeho dokončení? Jak probíhá předání? Máte na to nástroje / aplikace?
 - Uzavře se stavba, archivace dokumentů – do 3 měsíců od dokončení, přebírá si provozní a údržbové oddělení. Na hodnocení není moc čas, běží nám další projekty a programy, takže se hlavně musí finančně uzavřít, zbytek se jen formálně podepíše.
 - Používáme MS: Excel, Word, Project (výjimečně), SAP. Máme Living Project Book na schvalování a monitorování průběhu programu, ale spousta vysoce postavených zahraničních manažerů raději pošle mail.
- Aplikujete zpětně nějaké nabyté poznatky do dalších fází programu / dalších programů?
 - Moc na to není čas, ale když se něco zásadního opakuje, tak změníme interní postup a všichni jsou s tím seznámeni. Řeší PMO.
- Jak probíhá komunikace v rámci programu? Máte na to nějaké nástroje / aplikace?
 - Mail, telefon, Teams, zápisy z kontrolních dnů - ukládáme pod každý projekt na interní disk – přístup má ale jen programový tým, každý si řeší trochu jinak

- Co vám nejvíce/často brání v plnění cílů programu?
 - Neshody v rámci zainteresovaných oddělení naší společnosti, vedení si občas dává na čas se schválením posunu do další fáze – těžko se předem odhaduje a následně plánuje
 - Požadavky úřadů (DOSS) jsou odlišné napříč celou republikou
- Co vám nejvíce/často pomáhá v plnění cílů programu?
 - Dlouhodobá spolupráce s osvědčenými dodavateli
 - Zavedení jednotného ceníku na stavební práce u všech dodavatelů
 - Standardizace a PMO, která na to dohlíží, posouvá a upravuje naše procesy, pokud někde drhnou
- Jaké benefity vám přináší řízení projektů v rámci programu – konkrétní příklady.
 - Nastavení harmonogramu dle kapacit dodavatelů, možné překrývání projektů a zvýšení počtu realizovaných projektů / rok
 - Smlouvy na hromadný odběr materiálu šetří náklady
 - Sjednocení standardu šetří práci i náklady jiným oddělením, např. provoz, marketing apod.

Polostrukturovaný rozhovor: poznámky č. 9

- Znáte pojem programový management?
 - Ne, co je to?
 - Aha, tak to děláme, ale nemáme žádnou metodiku
- Jak dlouho se vaše společnost zabývá řízením programů?
 - Vznik v roce 1990, působí i v zahraničí
- Jak dlouho konkrétně vy?
 - V této společnosti od 2013, před tím 8 let jinde
- Jaké typy programů se u vás ve firmě vyskytují? (kolik cca projektů, jaké náročnosti / náklady apod)
 - Megaprojekty (OC, administrativní budovy, haly – stovky mil Kč)
 - Řetězce (autosalony, prodejny, banky, čerpací stanice; 10-50 ks/rok; 700 tisíc- desítky milionů Kč/ks; 4 větší klienti)
- Jakým způsobem probíhá řízení vašich programů? (organizační struktura, řízení stakeholderů, benefitů apod.)
 - Každý klient má jednoho hlavního zástupce za nás a dle potřeby množství projektových manažerů
 - Většinou realizace celých projektů na klíč, hlavně výběr projektu, příprava PD včetně rozpočtu, výběr dodavatele, TDI, průběžná

- kontrola, komunikace s dodavateli, úřady apod. Někdy pomoc optimalizací návrhu, inženýringem apod.
- Máme šablony, formuláře, nebo dostaneme od investora.
 - Stakeholder management – řešíme, nastavení plánu, komunikace
 - Benefit management – nevím, co je
- Máte v programech nějaké milníky? Jak probíhá schvalování a posun do další fáze?
 - Odsouhlasujeme si s investorem harmonogram, v něm vyznačené zásadní body – zahájení, PD, povolení, tendr, předání, užívání. Většinou tlak na začátek projektu a dokončení, termíny mezi lze upravovat.
 - Jaké vzdělání a zkušenosti mají vaši programoví manažeři? Poskytuje jim vaše společnost odpovídající školení a prohlubování znalostí? Jak a jak často?
 - Výběr lidí – zkušenosti v oboru (TDI, realizace staveb, projekce), řídičský průkaz, samostatnost
 - Dlouhodobí zaměstnanci (SŠ/VŠ stavební - stačí Bc., technici, apod.)
 - Zaškolení v rámci týmu a pak posíláme na běžně dostupná školení – od výrobců materiálů, AJ, Excel apod.
 - Kdo definuje cíle programu a jak často se vyhodnocuje jejich plnění?
 - Investor. Vyhodnocení při uzavírání projektů, někdy i v průběhu.
 - Jak probíhá vyhodnocování programu? Kdo přebírá správu programu po jeho dokončení? Jak probíhá předání? Máte na to nástroje / aplikace?
 - Uzavře se stavba, odstranění vad a nedodělků, všechny dokumenty se předají investorovi – elektronicky i tištěné. Dál už si řídí investor.
 - Používáme Excel, Word, nic vlastního (MS Project výjimečně)
 - Aplikujete zpětně nějaké nabyté poznatky do dalších fází programu / dalších programů?
 - Pravidelně probíráme vývoj a případné problémy v projektech na poradě 1x za týden. Speciálně a podrobně to neřešíme.
 - Jak probíhá komunikace v rámci programu? Máte na to nějaké nástroje / aplikace?
 - Mail, telefon, zápisy z jednání ukládáme pod každý projekt, fotodokumentace. Archivace dokumentů na disk dle interní struktury, jednotné šablony na různé dokumenty, pokud nemá investor svoje.
 - Co vám nejvíce/často brání v plnění cílů programu?

- Investor nemá vždy interně schválené všechny projekty, pak musíme řešit, když nějaký vypadne a hledat náhradu, případně problémy s povolením stavby
- Potřebujeme vědět interní dohody mezi investorem a dodavatelem, abychom podle toho mohli dál pracovat.
- Co vám nejvíce/často pomáhá v plnění cílů programu?
 - U řetězců známe postup, rámcové dodavatele, standard výsledku apod., lépe se pak opakuje na další projekty
- Jaké benefity vám přináší řízení projektů v rámci programu – konkrétní příklady.
 - Možnost optimalizace technického řešení nebo návrhu dle zkušeností z předešlých stejných projektů

Polostrukturovaný rozhovor: poznámky č. 10

- Znáte pojem programový management?
 - Ano, slyšel jsem o tom
 - Aha, tak to děláme, ale spíše podle vlastních zkušeností než podle nějaké metodiky
- Jak dlouho se vaše společnost zabývá řízením programů?
 - V ČR skoro 30 let, mezinárodní skupina
- Jak dlouho konkrétně vy?
 - V této společnosti od 2015, před tím 16 let jinde
- Jaké typy programů se u vás ve firmě vyskytují? (kolik cca projektů, jaké náročnosti / náklady apod.)
 - Megaprojekty (bytové komplexy, administrativní budovy, OC, sportovní stavby – miliardy Kč)
 - Trvají v průměru 10 let, někdy i výrazně více, aktuálně rozpracováno 6 projektů/programů
- Jakým způsobem probíhá řízení vašich programů? (organizační struktura, řízení stakeholderů, benefitů apod.)
 - Jeden hlavní manažer a dle potřeby množství projektových manažerů a dalších členů týmu
 - Od myšlenky po realizaci a prodej / pronájem
 - Stakeholder management – řešíme hodně, už se nám několikrát vymstilo, když se neudělá včas důkladná analýza
 - Benefit management – znám, ale ve firmě cíleně neřešíme. Když nějaký benefit nastane, je to jen dobře

- Máte v programech nějaké milníky? Jak probíhá schvalování a posun do další fáze?
 - Milníky – zásadní body – získání pozemku, povolení, projekt, realizace, začátek užívání
 - Schvaluje představenstvo společnosti na pravidelném setkání.
 - Dodavatel stavby – veřejné výběrové řízení, naši stavební divizi nechceme, nemáme s tím dobré zkušenosti
- Jaké vzdělání a zkušenosti mají vaši programoví manažeři? Poskytuje jim vaše společnost odpovídající školení a prohlubování znalostí? Jak a jak často?
 - Vzdělání hlavně SŠ/VŠ stavební + případně praxe
 - Zaučení v týmu + posíláme na běžně dostupná školení – projektové řízení, jazyky, Excel apod.
- Kdo definuje cíle programu a jak často se vyhodnocuje jejich plnění?
 - Lokální vedení v ČR. 2-3x ročně komplexní hodnocení.
- Jak probíhá vyhodnocování programu? Kdo přebírá správu programu po jeho dokončení? Jak probíhá předání? Máte na to nástroje / aplikace?
 - Uzavře se stavba, archivace dokumentů – do 3 měsíců od kolaudace a odstranění vad a nedodělků, prodej
 - Používáme MS: Excel, Word, Project, SAP...
- Aplikujete zpětně nějaké nabyté poznatky do dalších fází programu / dalších programů?
 - Revidujeme postupy, pokud zkušenosti ukážou, že by se to dalo dělat lépe
- Jak probíhá komunikace v rámci programu? Máte na to nějaké nástroje / aplikace?
 - Mail, telefon, zápisy z jednání ukládáme pod každý projekt na interní disk – přístup mají všichni, je tam jednotná struktura dokumentů, dobře se tam hledá
- Co vám nejvíce/často brání v plnění cílů programu?
 - V některých projektech jsme jako konsorcium s jinými, máme zakázku, ale pak to bývá obtížné se domluvit na detailech, musíme na sebe čekat apod.
- Co vám nejvíce/často pomáhá v plnění cílů programu?
 - Zkušenosti z předchozích realizací, dobrý tým
 - Vybíráme si spolehlivé dodavatele
- Jaké benefity vám přináší řízení projektů v rámci programu – konkrétní příklady.

- Dalšími úspěšnými projekty posilujeme jméno naší značky
- Nastavení harmonogramu dle našich kapacit, možné překrývání projektů a snížení celkového času realizace
- Smlouvy na hromadný odběr materiálu šetří náklady

Polostrukturovaný rozhovor: poznámky č. 11

- Znáte pojem programový management?
 - Ano, termín program znám, snažíme se trochu používat
- Jak dlouho se vaše společnost zabývá řízením programů?
 - V ČR přes 20 let, mezinárodní skupina
- Jak dlouho konkrétně vy?
 - V této společnosti od 2009, před tím 8 let jinde. VŠ stavební, řada školení na řízení projektů, programy ne.
- Jaké typy programů se u vás ve firmě vyskytují? (kolik cca projektů, jaké náročnosti / náklady apod)
 - Řetězce (cca 5 stavebních programů, 5-15 projektů/rok/program; 250 tisíc - 40 milionů Kč/ks)
 - Trvají většinou 1-3 roky.
 - Modernizace sítě, rozšiřování sítě, rozšiřování některých služeb v síti
- Jakým způsobem probíhá řízení vašich programů? (organizační struktura, řízení stakeholderů, benefitů apod.)
 - Jeden programový manažer, 3 projektoví manažeři, dle potřeby zapojujeme PMC
 - Programový manažer zastřešuje všechny programy, vede tým, řídí to z celkového pohledu, nastavuje procesy, standardy, projektoví manažeři – řídí přidělené projekty
 - Stakeholder management – řešíme hlavně úřady a komunikaci v rámci naší společnosti, ale neděláme plán, ani specificky neřešíme
 - Benefit management – co to je?
- Máte v programech nějaké milníky? Jak probíhá schvalování a posun do další fáze?
 - Milníky – máme 5 fází, přesun do další schvaluje centrála v zahraničí.
 - Každá fáze má svoje pravidla, komise na centrále pak posuzuje jejich dodržování.
- Jaké vzdělání a zkušenosti mají vaši programoví manažeři? Poskytuje jim vaše společnost odpovídající školení a prohlubování znalostí? Jak a jak často?

- Vzdělání hlavně SŠ/VŠ technické nebo ekonomické + případně praxe
 - Zaučení v týmu + posíláme na běžně dostupná školení – projektové řízení, jazyky, Excel apod.
- Kdo definuje cíle programu a jak často se vyhodnocuje jejich plnění?
 - Centrála v zahraničí + programový manažer v ČR. Hodnotí se 1xQ, slouží pro podložení pro přesun do další fáze programu.
- Jak probíhá vyhodnocování programu? Kdo přebírá správu programu po jeho dokončení? Jak probíhá předání? Máte na to nástroje / aplikace?
 - Uzavře se stavba, archivace dokumentů – do 3 měsíců od dokončení finančně uzavřít, přebírá si provozní oddělení. Hodnocení moc neděláme, nikdo to po nás nechce a není na to většinou čas. Ale je to škoda.
 - Používáme MS: Excel, Word, (Project ne), účetní systém (jen na objednávky)
- Aplikujete zpětně nějaké nabyté poznatky do dalších fází programu / dalších programů?
 - Řešíme hlavně zkušenosti s dodavateli a pokud někdo nefunguje, už ho příště nepoptáme. Jinak moc ne.
- Jak probíhá komunikace v rámci programu? Máte na to nějaké nástroje / aplikace?
 - Mail, telefon, Teams, Skype, zápisy z kontrolních dnů – obecně si data řeší každý individuálně. Pak s tím je občas problém, když někdo odejde ze společnosti – nelze dohledat
- Co vám nejvíce/často brání v plnění cílů programu?
 - Některé interní procesy jsou dost byrokratické a zdlouhavé (např. výběr dodavatele)
 - Pokud je třeba po někom převzít projekt, je dost těžké dostat se ke všem podkladům.
- Co vám nejvíce/často pomáhá v plnění cílů programu?
 - Dlouhodobá spolupráce s osvědčenými dodavateli
 - Dobrý kolektiv, vždy si pomůžeme
- Jaké benefity vám přináší řízení projektů v rámci programu – konkrétní příklady.
 - Realizace většího množství projektů v roce než kdybychom je řešili samostatně
 - Posilování síly na trhu (značky, množství poboček)
 - Sjednocení standardu vybavení – možno poptávat větší objemy pro celou síť a získat lepší cenu.

Polostrukturovaný rozhovor: poznámky č. 12

- Znáte pojem programový management?
 - Ne, co je to?
 - Aha, tak to děláme, ale řídíme podle sebe
- Jak dlouho se vaše společnost zabývá řízením programů?
 - V ČR od roku 1997, mezinárodní skupina
- Jak dlouho konkrétně vy?
 - V této společnosti od 2012, před tím 8 let jinde. VŠ strojní, řada školení na řízení projektů, programy ne.
- Jaké typy programů se u vás ve firmě vyskytují? (kolik cca projektů, jaké náročnosti / náklady apod)
 - Řetězce (cca 5 stavebních programů, 10-50 projektů/rok/program; 100 tisíc - 30 milionů Kč/ks)
 - Trvají většinou 1-4 roky.
 - Modernizace sítě, rozšiřování sítě, rozšiřování některých služeb v síti
- Jakým způsobem probíhá řízení vašich programů? (organizační struktura, řízení stakeholderů, benefitů apod.)
 - Jeden hlavní manažer, 6 projektových manažerů
 - Hlavní manažer zastřešuje všechny programy, vede tým, řídí to z celkového pohledu, nastavuje procesy, standardy, projektoví manažeři – řídí přidělené projekty
 - Stakeholder management – co je to? Máme nastavené vnitřní postupy na sdílení informací uvnitř společnosti.
 - Benefit management – co to je?, nevím, že by se řešilo
- Máte v programech nějaké milníky? Jak probíhá schvalování a posun do další fáze?
 - Milníky – máme 3 fáze, přesun do další schvaluje vedení v ČR.
 - Na každou fázi je třeba říct, co bylo uděláno dosud, co bude třeba následovat, co k tomu bude potřeba a co to přeneso. Vedení pak posuzuje.
- Jaké vzdělání a zkušenosti mají vaši programoví manažeři? Poskytuje jim vaše společnost odpovídající školení a prohlubování znalostí? Jak a jak často?
 - Vzdělání hlavně SŠ/VŠ stavební + případně praxe
 - Zaučení v týmu + posíláme na běžně dostupná školení – projektové řízení, školení od výrobce materiálů, jazyky, Excel apod.
- Kdo definuje cíle programu a jak často se vyhodnocuje jejich plnění?

- Vedení v ČR nastavuje cíle. Hodnotí se na konci roku, jak jsou plněny. Následně se třeba trochu upraví plán.
- Jak probíhá vyhodnocování programu? Kdo přebírá správu programu po jeho dokončení? Jak probíhá předání? Máte na to nástroje / aplikace?
 - Po dokončení projektu se finančně uzavře a dočerpá nebo vrátí rozpočet, předá se provozu.
 - Používáme MS: Excel, Word, (Project ne), vlastní účetní systém (moc s ním nepracujeme)
- Aplikujete zpětně nějaké nabyté poznatky do dalších fází programu / dalších programů?
 - Bavíme se o aktuálních problémech na poradě, ale nemáme na to žádný speciální systém nebo proces. Kdo tam aktuálně je, dozví se, co kdo řeší.
- Jak probíhá komunikace v rámci programu? Máte na to nějaké nástroje / aplikace?
 - Mail, telefon, WhatsApp, zápisy z kontrolních dnů, komunikace s úřady apod. Obecně si data řeší každý individuálně ve svém PC.
- Co vám nejvíce/často brání v plnění cílů programu?
 - Nemáme nastavené jednotné procesy, jak řídit projekty, každý manažer řídí podle svého. Celkově to vede ke stejnému výsledku, ale někdo zvládne víc projektů než jiný, ... Někteří stavební dodavatelé třeba neradi spolupracují s určitými manažery, vznikají neshody.
- Co vám nejvíce/často pomáhá v plnění cílů programu?
 - Vedení společnosti nás celkem podporuje v naší práci
 - Dlouhodobá spolupráce z některými dodavateli
- Jaké benefity vám přináší řízení projektů v rámci programu – konkrétní příklady.
 - Posilování síly na trhu (značky, množství poboček)
 - Pobočky navrhujeme tak, aby se zákazníci cítili všude stejně

Polostrukturovaný rozhovor: poznámky č. 13

- Znáte pojem programový management?
 - Ne, co je to?
 - Aha, tak to děláme, ale podle vlastních zkušeností
- Jak dlouho se vaše společnost zabývá řízením programů?
 - Vznik v roce 1991
- Jak dlouho konkrétně vy?

- V této společnosti od 2006, před tím 5 let jinde
- Jaké typy programů se u vás ve firmě vyskytují? (kolik cca projektů, jaké náročnosti / náklady apod)
 - Megaprojekty (administrativní budovy, skladovací haly a areály – stovky mil Kč)
 - Řetězce (prodejny, banky; čerpací stanice 5-25 ks/rok; 500 tisíc - 50 milionů Kč/ks; 4 větší klienti)
- Jakým způsobem probíhá řízení vašich programů? (organizační struktura, řízení stakeholderů, benefitů apod.)
 - Každý klient má jednoho hlavního zástupce za nás a dle potřeby množství projektových manažerů
 - Většinou realizace celých projektů na klíč, hlavně, příprava PD, výběr dodavatele, TDI, průběžná kontrola, komunikace s dodavateli, úřady apod. Někdy inženýring, poradenství, školení apod.
 - Máme základní šablony, formuláře, nebo dostaneme od investora.
 - Stakeholder management – nevím, co je
 - Benefit management – nevím, co je
- Máte v programech nějaké milníky? Jak probíhá schvalování a posun do další fáze?
 - Milníky hlavně u megaprojektů, u řetězců to jsou krátké realizace. Schvaluje investor na pravidelném sezení.
- Jaké vzdělání a zkušenosti mají vaši programoví manažeři? Poskytuje jim vaše společnost odpovídající školení a prohlubování znalostí? Jak a jak často?
 - Výběr lidí – zkušenosti v oboru (TDI, realizace staveb, projekce), řídicí průkaz, zodpovědnost, flexibilita
 - Vzdělání SŠ/VŠ stavební - stačí Bc., technici z praxe, apod.
 - Posíláme na běžně dostupná školení – od výrobců materiálů, AJ, Excel apod.
- Kdo definuje cíle programu a jak často se vyhodnocuje jejich plnění?
 - Investor, tlak na dokončení všech projektů v plánu. Vyhodnocení při uzavírání projektů, někdy i v průběhu, hlavně u megaprojektů.
- Jak probíhá vyhodnocování programu? Kdo přebírá správu programu po jeho dokončení? Jak probíhá předání? Máte na to nástroje / aplikace?
 - Uzavře se stavba, všechny dokumenty se předají investorovi – elektronicky i tištěné. Přebírá investor.
 - Používáme Excel, Word, (MS Project u megaprojektů)

- Aplikujete zpětně nějaké nabyté poznatky do dalších fází programu / dalších programů?
 - Ve firmě se o tom bavíme a snažíme se poučit. U velkých problémů jsou všichni manažeři informovaní, co se dalo dělat jinak. Ale hodnocení na konci projektu neděláme, rovnou přecházíme na další projekt.
- Jak probíhá komunikace v rámci programu? Máte na to nějaké nástroje / aplikace?
 - Mail, telefon, zápisy z jednání ukládáme pod každý projekt na interní disk. Jednotné šablony na různé dokumenty, pokud nemá investor svoje.
- Co vám nejvíce/často brání v plnění cílů programu?
 - Potřebujeme vědět interní dohody mezi investorem a dodavatelem, abychom podle toho mohli dál pracovat, často se k nám nedostanou.
 - Pomalý proces projednání povolení narušuje harmonogram.
- Co vám nejvíce/často pomáhá v plnění cílů programu?
 - Standardizace - u řetězců známe postup, rámcové dodavatele, standardy apod., lépe se pak opakuje na další projekty
- Jaké benefity vám přináší řízení projektů v rámci programu – konkrétní příklady.
 - Dlouhodobé vztahy s dodavateli, s investorem
 - Využití nabytých zkušeností na další projekty v programu

Polostrukturovaný rozhovor: poznámky č. 14

- Znáte pojem programový management?
 - Ne, co je to?
 - Aha, tak to moc neděláme
- Jak dlouho se vaše společnost zabývá řízením programů?
 - V ČR od roku 1991, člen mezinárodní skupiny
- Jak dlouho konkrétně vy?
 - V této společnosti od 2014, před tím 10 let jinde. VŠ ekonomická, řada školení na řízení projektů, programy ne.
- Jaké typy programů se u vás ve firmě vyskytují? (kolik cca projektů, jaké náročnosti / náklady apod)
 - Řetězce (cca 10 stavebních programů, 5 - 50 projektů/rok/program; 250 tisíc - 60 milionů Kč/ks)
 - Trvají většinou 1-3 roky. Některé jsou trvalé.

- Modernizace sítě, rozšiřování sítě, rozšiřování některých služeb v síti
- Jakým způsobem probíhá řízení vašich programů? (organizační struktura, řízení stakeholderů, benefitů apod.)
 - Jeden hlavní manažer, 8 projektových manažerů na jednotlivé projekty, vše si řídíme sami, PMC minimálně.
 - Stakeholder management – řešíme úřady (DOSS), komunikaci v rámci firmy a směrem k zákazníkům
 - Benefit management – co to je?
- Máte v programech nějaké milníky? Jak probíhá schvalování a posun do další fáze?
 - Milníky – rámcová definice programu, výběr jednotlivých poboček do programu, schválení rozpočtu, realizace, dokončení
 - Hlavně ty první fáze schvaluje představenstvo v zahraničí
- Jaké vzdělání a zkušenosti mají vaši programoví manažeři? Poskytuje jim vaše společnost odpovídající školení a prohlubování znalostí? Jak a jak často?
 - Vzdělání hlavně SŠ/VŠ technické, hl. stavební + případně praxe
 - Zaškolení v rámci týmu a posíláme na běžně dostupná školení: jazyky, Excel, apod.
- Kdo definuje cíle programu a jak často se vyhodnocuje jejich plnění?
 - Vedení společnosti definuje cíle. Hodnotí se 1xQ + celkově na konci roku. To jde mimo projektový tým.
- Jak probíhá vyhodnocování programu? Kdo přebírá správu programu po jeho dokončení? Jak probíhá předání? Máte na to nástroje / aplikace?
 - Dokončí se stavba, přebírá si provozní oddělení. V rámci projektu musíme uzavřít rozpočet a všechny povolení a revize, pak se to archivuje. To už si přebírá údržba, ale tomu už se nevěnuje moc pozornosti. Hodnocení celého programu neděláme.
 - Používáme MS: Excel, Word, (Project ne), účetní systém
- Aplikujete zpětně nějaké nabyté poznatky do dalších fází programu / dalších programů?
 - Bavíme se o tom s kolegy, co by se dalo dělat jinak, ale nastavený proces na to nemáme
- Jak probíhá komunikace v rámci programu? Máte na to nějaké nástroje / aplikace?
 - Mail, telefon, Teams, zápisy, dokumentace – ukládáme si každý svoje projekty, občas si musíme nasdílet. Není to moc systémové.
- Co vám nejvíce/často brání v plnění cílů programu?

- Cíle programu zná vedení firmy, takže nám vlastně jedině vedení, občas trvá nějaké rozhodnutí dlouho nebo je nakonec rozhodnuto něco úplně jiného, než jsme připravovali.
- Co vám nejvíce/často pomáhá v plnění cílů programu?
 - Viz předchozí – cíle nevíme, ale dlouhodobé smlouvy na dodávky materiálů a prací nám zjednodušují práci.
 - Opakování podobných projektů je pro nás jednodušší, víme, jak na to.
- Jaké benefity vám přináší řízení projektů v rámci programu – konkrétní příklady.
 - Viz předchozí – standardizace projektů i procesů, ale u nás nikdo moc systémově neřeší

Polostrukturovaný rozhovor: poznámky č. 15

- Znáte pojem programový management?
 - Ne, co je to?
 - Aha, tak to děláme, ale řídíme podle sebe
- Jak dlouho se vaše společnost zabývá řízením programů?
 - V ČR od roku 1992, mezinárodní skupina
- Jak dlouho konkrétně vy?
 - V této společnosti od 2011, před tím 10 let jinde. VŠ ekonomická, řada školení na řízení projektů, programy ne.
- Jaké typy programů se u vás ve firmě vyskytují? (kolik cca projektů, jaké náročnosti / náklady apod)
 - Řetězce (cca 7 stavebních programů, 10 - 40 projektů/rok/program; 100 tisíc - 50 milionů Kč/ks)
 - Trvají většinou 1-3 roky. Některé jsou trvalé.
 - Modernizace sítě, rozšiřování sítě, rozšiřování některých služeb v síti
- Jakým způsobem probíhá řízení vašich programů? (organizační struktura, řízení stakeholderů, benefitů apod.)
 - Jeden hlavní provozní manažer, 3 provozní manažeři na konkrétní projekty, přímo na řízení stavby zapojujeme PMC
 - Stakeholder management – máme proces na komunikaci v rámci naší společnosti, funguje dlouhodobě. Jinak specificky neřešíme.
 - Benefit management – co to je?
- Máte v programech nějaké milníky? Jak probíhá schvalování a posun do další fáze?

- Milníky – moc nemáme, centrála v zahraničí řekne, co by se mělo udělat, u nás musíme zajistit jak to udělat a jak to zaplatit, to schvaluje vedení v ČR.
 - Po vyhodnocení pilotu se schválí program, aplikuje se na celou síť nebo vybrané pobočky.
- Jaké vzdělání a zkušenosti mají vaši programoví manažeři? Poskytuje jim vaše společnost odpovídající školení a prohlubování znalostí? Jak a jak často?
 - Vzdělání hlavně SŠ/VŠ technické + případně praxe
 - Máme dlouhodobý tým, posíláme na běžně dostupná školení – projektové řízení, jazyky, Excel, interní školení firemní kultury apod.
- Kdo definuje cíle programu a jak často se vyhodnocuje jejich plnění?
 - Vedení v zahraničí nastaví strategii, cíle už lokálně v každé zemi. Hodnotí se ročně, ale je to spíš formalita. Více se řeší tržby a obraty na pobočkách.
- Jak probíhá vyhodnocování programu? Kdo přebírá správu programu po jeho dokončení? Jak probíhá předání? Máte na to nástroje / aplikace?
 - Uzavře se stavba, archivace dokumentů – podle náročnosti 1-3 měsíce od dokončení finančně uzavřít. Hodnocení děláme v pilotech, pak se nastaví proces a jede. Ale je to škoda, někdy by stálo za to udělat revizi ještě v průběhu.
 - Používáme MS: Excel, Word, (Project ne), SAP
- Aplikujete zpětně nějaké nabyté poznatky do dalších fází programu / dalších programů?
 - Řešíme hlavně zkušenosti s dodavateli zařízení, technická řešení, výběr materiálů řeší PMC. Něco je předepsané jednotně pro všechny země, co není snažíme se řešit my.
- Jak probíhá komunikace v rámci programu? Máte na to nějaké nástroje / aplikace?
 - Mail, telefon, Teams, zápisy – ukládáme pod jednotlivé pobočky, takže je historie, co se kde dělalo.
- Co vám nejvíce/často brání v plnění cílů programu?
 - Je třeba přesvědčit vedení, že pilot funguje a jsme schopni ho opakovat i na dalších pobočkách.
 - Bylo by fajn mít nějaký systém na sledování financí, řešíme si každý individuálně.
 - Centrála řekne, co by chtěla, ale pak musíme sami vymyslet, jak to udělat. Někdy podpora je, někdy není vůbec.

- Co vám nejvíce/často pomáhá v plnění cílů programu?
 - Jsme známá, velká, stabilní značka, všichni pro nás chtějí pracovat, dodávat nám materiály, zařízení, ...
 - Máme už dlouho stabilní tým, jsme sehraní. Když je toho hodně, máme PMC, co nás znají.

Polostrukturovaný rozhovor: poznámky č. 16

- Znáte pojem programový management?
 - Ne, co je to?
 - Aha, tak to děláme, ale podle vlastních zkušeností
- Jak dlouho se vaše společnost zabývá řízením programů?
 - Vznik v roce 2010, mezinárodní skupina
- Jak dlouho konkrétně vy?
 - V této společnosti od 2014, před tím 11 let jinde
- Jaké typy programů se u vás ve firmě vyskytují? (kolik cca projektů, jaké náročnosti / náklady apod)
 - Megaprojekty (OC, administrativní budovy, haly – stovky mil Kč)
 - Řetězce (prodejny, banky; 5-20 ks/rok; 500 tisíc - 20 milionů Kč/ks; 4 větší klienti)
- Jakým způsobem probíhá řízení vašich programů? (organizační struktura, řízení stakeholderů, benefitů apod.)
 - Každý klient má jednoho hlavního zástupce za nás a dle potřeby množství projektových manažerů
 - Většinou realizace celých projektů na klíč, hlavně příprava PD, příprava rozpočtu, výběr dodavatele, TDI, průběžná kontrola, komunikace s dodavateli, úřady apod. Někdy inženýring apod.
 - Máme základní šablony, formuláře, nebo dostaneme od investora.
 - Stakeholder management – řešíme, nastavení plánu, komunikace
 - Benefit management – nevím, co je
- Máte v programech nějaké milníky? Jak probíhá schvalování a posun do další fáze?
 - Harmonogram jednotlivých projektů v programu na rok, průběžně se aktualizuje. Milníky hlavně v projektech – uzavírá investor.
- Jaké vzdělání a zkušenosti mají vaši programoví manažeři? Poskytuje jim vaše společnost odpovídající školení a prohlubování znalostí? Jak a jak často?

- Výběr lidí – zkušenosti v oboru (TDI, realizace staveb, projekce), řídičský průkaz, zodpovědnost
- Většina dlouhodobá spolupráce (SŠ/VŠ stavební, strojní, elektro - stačí Bc., technici, BOZP apod.)
- Posíláme na běžně dostupná školení – od výrobců materiálů, AJ, Excel, projektové řízení obecně apod.
- Kdo definuje cíle programu a jak často se vyhodnocuje jejich plnění?
 - Investor – projekty: kvalita, čas, rozpočet. Náš cíl – dokončit požadované projekty dle zadání. Vyhodnocení při uzavírání projektů, někdy i v průběhu. V pololetí a na konci kalendářního roku.
- Jak probíhá vyhodnocování programu? Kdo přebírá správu programu po jeho dokončení? Jak probíhá předání? Máte na to nástroje / aplikace?
 - Uzavře se stavba, všechny dokumenty se předají investorovi – elektronicky i tištěné. Přebírá investor/uživatel prostor.
 - Používáme Excel, Word, interní databáze (MS Project u megaprojektů)
- Aplikujete zpětně nějaké nabyté poznatky do dalších fází programu / dalších programů?
 - U zásadních problémů řešíme návrh opatření na příště, uložení informace do databáze, krátká zpráva ve firemním časopise. Drobnosti se moc neřeší, nemáme na to čas.
- Jak probíhá komunikace v rámci programu? Máte na to nějaké nástroje / aplikace?
 - Mail, telefon, zápisy z jednání ukládáme pod každý projekt do databáze. Jednotné šablony na různé dokumenty, pokud nemá investor svoje.
- Co vám nejvíce/často brání v plnění cílů programu?
 - Stakeholdeři – úřady, další oddělení z firmy investora – není vše projednané, pak nás to brzdí v realizaci
 - Potřebujeme vědět interní dohody mezi investorem a dodavatelem, abychom podle toho mohli dál pracovat.
- Co vám nejvíce/často pomáhá v plnění cílů programu?
 - Standardizace - u řetězců známe postup, rámcové dodavatele, standardy apod., lépe se pak opakuje na další projekty
 - U řetězců je výhodné realizovat více projektů najednou, pokud jsou poblíž – šetříme čas na cestování na KD apod. Objednávky zajišťujeme hromadně, ...

- Jaké benefity vám přináší řízení projektů v rámci programu – konkrétní příklady.
 - Vyhrazení kapacit zaměstnanců dle plánu programu – dlouhodobý plán
 - Dlouhodobé vztahy s dodavateli, s investorem
 - Využití nabytých zkušeností na další projekty v programu

Příloha č. 3 – Dotazník pro zjištění zpětné vazby k navrženým nástrojům na řízení programů a jeho vyhodnocení

Dotazník byl sestaven v aplikaci Google Formuláře, do konce roku 2021 bude dostupný také na:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScLUVblcv9onvVDTyUiInG_EsSqpX1II3MyMHNGhLTk-jpKcA/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0

Hodnocení nástrojů programového řízení

Tento dotazník má za úkol vyhodnotit vhodnost využití navrhovaných nástrojů programového řízení v praxi a ověřit jejich funkčnost a efektivitu. Dotazník je zcela anonymní a vaše odpovědi budou použity pro účely zpracování disertační práce a studentského projektu SGS na ČVUT, Fakultě stavební.

Předem děkujeme za váš čas a odpovědi na všechny otázky dotazníku.

***Povinné pole**

1. 1) Kolik stavebních (developerských) programů aktuálně probíhá ve vaší společnosti? *

Označte jen jednu elipsu.

- 1-2
 3-5
 6 a více

2. 2) Jak dlouho jste nástroje testovali a používali? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	netestovali	méně jak 1 měsíc	1-2 měsíce	3 a více (od testování používáme stále)
Plán benefitů programů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Časový plán programů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Project Scorecard a Program Overview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. 3) Byla délka testování dostatečná na určení vhodnosti nástrojů pro vaši praxi? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, 3 měsíce byly dostatečné.
 Ne, potřebovali bychom celkem 6 měsíců
 Ne, potřebovali bychom více jak 6 měsíců

Plán benefitů programů

4. 4) Testovali jste tento nástroj? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano Přeskočte na otázku 11
 Ne Přeskočte na otázku 25

5. 5) Jak proběhlo vaše seznámení s nástrojem? *

Označte jen jednu elipsu.

- Přišel mi mailem včetně krátkého návodu, jak s ním pracovat.
 Dostali jsme ho včetně krátkého představením, jak funguje.
 Jiné: _____

6. 6) Jak byste hodnotili začátky používání nástroje? *

Označte jen jednu elipsu.

- Je jednoduchý a intuitivní, nebyl to problém.
 Některé funkce a používání jsme potřebovali dovysvětlit.
 Nástroj je moc komplikovaný a nepodařilo se nám ho začít používat.
 Jiné: _____

7. 7) Je nástroj použitelný pro řízení vašich stavebních (developerských) programů? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, bez problému
 Ano, po drobných úpravách
 Ne, ale pro jiné společnosti si to dovedu představit.
 Ne, je to zcela nevhovující

8. Pokud jste v předchozí odpovědi zvolili Ne, prosím uveďte důvod

9. 8) Jak byste nástroj charakterizovali? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1 (zcela souhlasím)	2 (spíše souhlasím)	3 (spíše nesouhlasím)	4 (zcela nesouhlasím)
intuitivní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uživatelsky příjemný, jednoduchý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obsahuje všechny údaje, co potřebuji sledovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
důležité informace jsou vidět na první pohled	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dostatečně automatizovaný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Pokud máte nějaké konkrétní poznámky nebo poznatky z používání nástroje, prosím specifikujte je níže.

Časový plán programů

11. 9) Testovali jste tento nástroj? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

12. 10) Jak proběhlo vaše seznámení s nástrojem? *

Označte jen jednu elipsu.

- Přišel mi mailem včetně krátkého návodu, jak s ním pracovat.
 Dostali jsme ho včetně krátkého představením, jak funguje.
 Jiné: _____

13. 11) Jak byste hodnotili začátky používání nástroje? *

Označte jen jednu elipsu.

- Je jednoduchý a intuitivní, nebyl to problém.
 Některé funkce a používání jsme potřebovali dovysvětlit.
 Nástroj je moc komplikovaný a nepodařilo se nám ho začít používat.
 Jiné: _____

14. 12) Je nástroj použitelný pro řízení vašich stavebních (developerských) programů? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, bez problému
 Ano, po drobných úpravách
 Ne, ale pro jiné společnosti si to dovedu představit.
 Ne, je to zcela nevyhovující

15. Pokud jste v předchozí odpovědi zvolili Ne, prosím uveďte důvod

16. 13) Jak byste nástroj charakterizovali? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1 (zcela souhlasím)	2 (spíše souhlasím)	3 (spíše nesouhlasím)	4 (zcela nesouhlasím)
intuitivní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uživatelsky příjemný, jednoduchý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obsahuje všechny údaje, co potřebuji sledovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
důležité informace jsou vidět na první pohled	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dostatečně automatizovaný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Pokud máte nějaké konkrétní poznámky nebo poznatky z používání nástroje, prosím specifikujte je níže.

Project Scorecard a Program Overview

18. 14) Testovali jste tento nástroj? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano Přeskočte na otázku 11
 Ne Přeskočte na otázku 25

19. 15) Jak proběhlo vaše seznámení s nástrojem? *

Označte jen jednu elipsu.

- Přišel mi mailem včetně krátkého návodu, jak s ním pracovat.
 Dostali jsme ho včetně krátkého představením, jak funguje.
 Jiné: _____

20. 16) Jak byste hodnotili začátky používání nástroje? *

Označte jen jednu elipsu.

- Je jednoduchý a intuitivní, nebyl to problém.
 Některé funkce a používání jsme potřebovali dovysvětlit.
 Nástroj je moc komplikovaný a nepodařilo se nám ho začít používat.
 Jiné: _____

21. 17) Je nástroj použitelný pro řízení vašich stavebních (developerských) programů? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, bez problému
 Ano, po drobných úpravách
 Ne, ale pro jiné společnosti si to dovedu představit.
 Ne, je to zcela nevyhovující

22. Pokud jste v předchozí odpovědi zvolili Ne, prosím uveďte důvod

23. 18) Jak byste nástroj charakterizovali? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1 (zcela souhlasím)	2 (spíše souhlasím)	3 (spíše nesouhlasím)	4 (zcela nesouhlasím)
intuitivní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uživatelsky příjemný, jednoduchý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obsahuje všechny údaje, co potřebuji sledovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
důležité informace jsou vidět na první pohled	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dostatečně automatizovaný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Pokud máte nějaké konkrétní poznámky nebo poznatky z používání nástroje, prosím specifikujte je níže.

Závěrečné hodnocení

25. 19) Který z nástrojů jste nebo v budoucnu plánujete začlenit do své praxe? *

Označte jen jednu elipsu.

- Plán benefitů programů
 Časový plán programů
 Project Scorecard a Program Overview
 Ani jeden

26. 20) Co vás přesvědčilo o zavedení nástroje do praxe? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

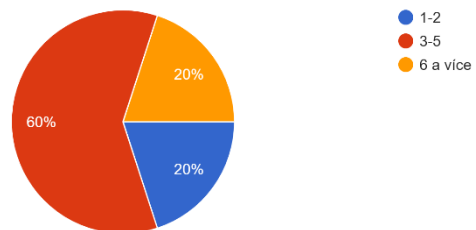
	1 (zcela souhlasím)	2 (spíše souhlasím)	3 (spíše nesouhlasím)	4 (zcela nesouhlasím)
Šetří čas a usnadňuje práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskytuje přehledný a ucelený pohled na program.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je vhodný pro týmovou práci na programu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Máme lepší nástroje, než jsou navrhované.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. V případě zájmu můžete níže doplnit jakékoli informace, hodnocení či názory, které vás s tématem či dotazníkem napadají.

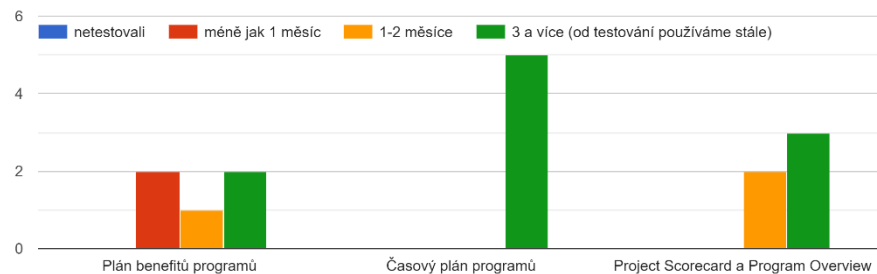
Vyhodnocení všech odpovědí z dotazníku:

1) Kolik stavebních (developerských) programů aktuálně probíhá ve vaší společnosti?

5 odpovědí

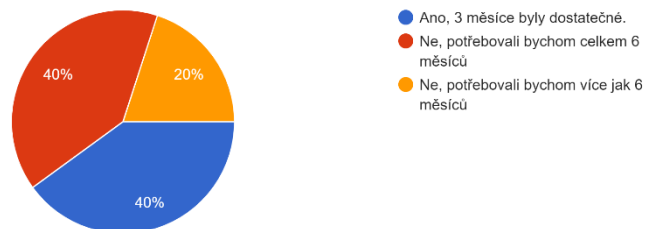


2) Jak dlouho jste nástroje testovali a používali?



3) Byla délka testování dostatečná na určení vhodnosti nástrojů pro vaši praxi?

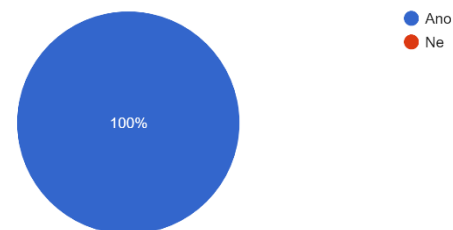
5 odpovědí



Plán benefitů programu

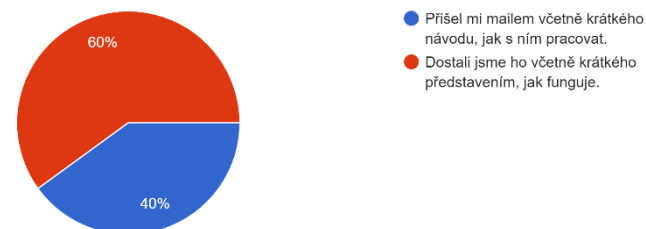
4) Testovali jste tento nástroj?

5 odpovědí



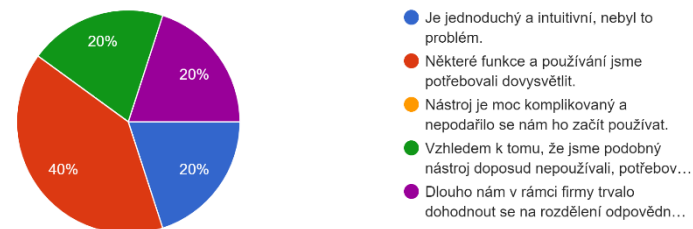
5) Jak proběhlo vaše seznámení s nástrojem?

5 odpovědí



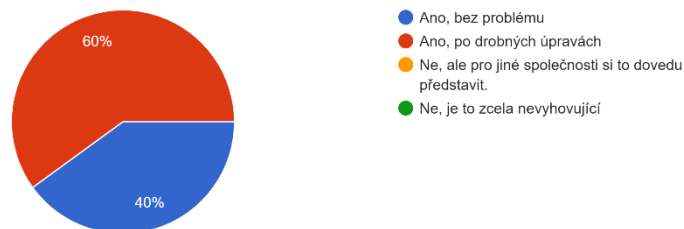
6) Jak byste hodnotili začátky používání nástroje?

5 odpovědí



7) Je nástroj použitelný pro řízení vašich stavebních (developerských) programů?

5 odpovědí

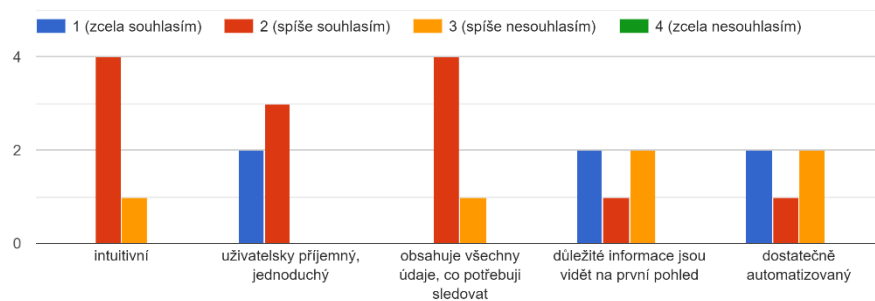


Pokud jste v předchozí odpovědi zvolili Ne, prosím uveďte důvod.

1 odpověď

Uvítali bychom širší škálu tzv. Trendu. V některých případech drobná změna hodnot způsobí razantní obrát v trendu.

8) Jak byste nástroj charakterizovali?



Pokud máte nějaké konkrétní poznámky nebo poznatky z používání nástroje, prosím specifikujte je níže.

5 odpovědí

Dle našeho názoru není nástroj zcela intuitivní, ale po bližším seznámení se s nástrojem lze konstatovat, že nástroj je velice dobře použitelný, registr je logicky členěný a přehledný. Pro naše potřeby bychom navrhovali rozšířit škálu trendu, ale nástroji jinak nechybí žádné podstatné ukazatele.

V případě některých typů benefitů není v souhrnném zobrazení dobře patrná informace o průběžném plnění. Ale to je spíše vlastnost benefitu než chyba formuláře.

Používáme velmi krátce, ale velké pozitivum je, že při zavádění do praxe nám to pomohlo identifikovat oblasti, kterým jsme se v minulosti nevěnovali vůbec nebo jen minimálně. Pro lepší zhodnocení bude potřeba více času.

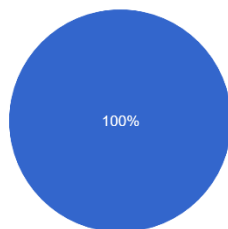
Do budoucna bychom ocenili detailnější přehled průběžného plnění jednotlivých benefitů.

Nástroj jsme vyzkoušeli, ale zatím se učíme lépe pracovat na řízení času a financí a benefity necháváme plynout. Jejich řízení plánujeme zavádět až v dalším kroku. Nástroj se zdá být v pohodě.

Časový plán programů

9) Testovali jste tento nástroj?

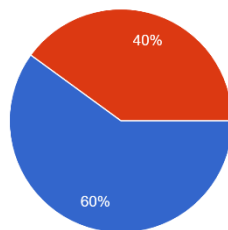
5 odpovědí



- Ano
- Ne

10) Jak proběhlo vaše seznámení s nástrojem?

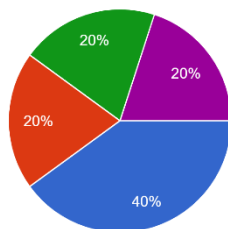
5 odpovědí



- Přišel mi mailem včetně krátkého návodu, jak s ním pracovat.
- Dostali jsme ho včetně krátkého představením, jak funguje.

11) Jak byste hodnotili začátky používání nástroje?

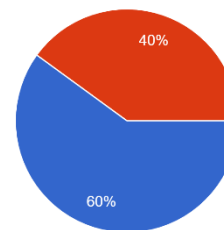
5 odpovědí



- Je jednoduchý a intuitivní, nebyl to problém.
- Některé funkce a používání jsme potřebovali dovysvětlit.
- Nástroj je moc komplikovaný a nepodařilo se nám ho začít používat.
- Nástroj je poměrně komplexní, podobně jako například Microsoft Project, proto...
- Nástroj je jednoduchý, ale je potřeba pochopit logiku tvůrce s jakou je formu...

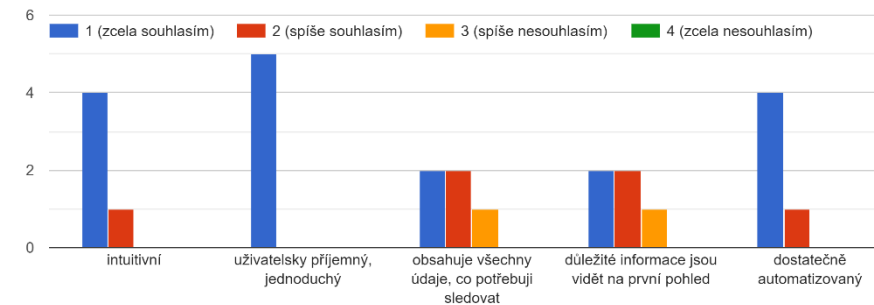
12) Je nástroj použitelný pro řízení vašich stavebních (developerských) programů?

5 odpovědí



- Ano, bez problému
- Ano, po drobných úpravách
- Ne, ale pro jiné společnosti si to dovedu představit.
- Ne, je to zcela nevhovující

13) Jak byste nástroj charakterizovali?



Pokud máte nějaké konkrétní poznámky nebo poznatky z používání nástroje, prosím specifikujte je níže.

5 odpovědí

Termíny plnění nadřazených projektů by se mohly automaticky načítat z termínů plnění dílčích úkolů. To není výtka, ale jakýsi tip na vylepšení.

Doplnili jsme si do časového plánu sloupce s informacemi specifickými pro naše projekty, abychom nemuseli souběžně mít ještě další tabulku. Po této úpravě máme všechny informace na jednom místě a nástroj nám pomáhá udržovat dobrý přehled nad plněním jednotlivých projektů a úkolů.

Tento nástroj jsme začali používat jako první. Nevyžadoval zvláštní úpravy ani změnu fungování ve společnosti tak jeho zavedení bylo snadné. Kolegové co mají z předchozí praxe zkušenost s nástroji typu MS Project si chválí, že je nástroj přehledný a jednoduchý na používání a nemusejí trávit mnoho času školením a hledáním. Oproti jednoduchým harmonogramům v excelu, co jsme používali doposavad, je zase výhodou že je automatizovaný a přehledný.

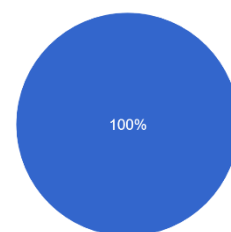
Nástroj funguje tak jak má, do budoucna zvažujeme propojit sledování finančních i časových plánů do jednoho.

Velmi povedené, výrazně lepší než vlastní excel, co jsme používali doposud. Přehledné i pro vedení firmy. Jen by bylo dobré nějak zafixovat plán a pak sledovat plnění vedle. Takto si při úpravě délky činnosti můžou kolegové "pomáhat", aby nebyli pozadu.

Project Scorecard a Program Overview

14) Testovali jste tento nástroj?

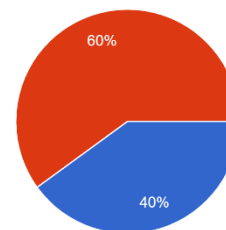
5 odpovědí



● Ano
● Ne

15) Jak proběhlo vaše seznámení s nástrojem?

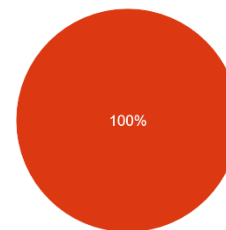
5 odpovědí



● Přišel mi mailem včetně krátkého návodu, jak s ním pracovat.
● Dostali jsme ho včetně krátkého představením, jak funguje.

16) Jak byste hodnotili začátky používání nástroje?

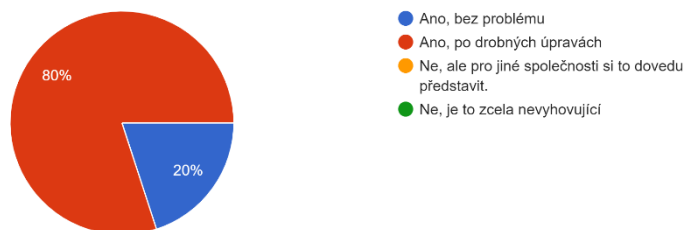
5 odpovědí



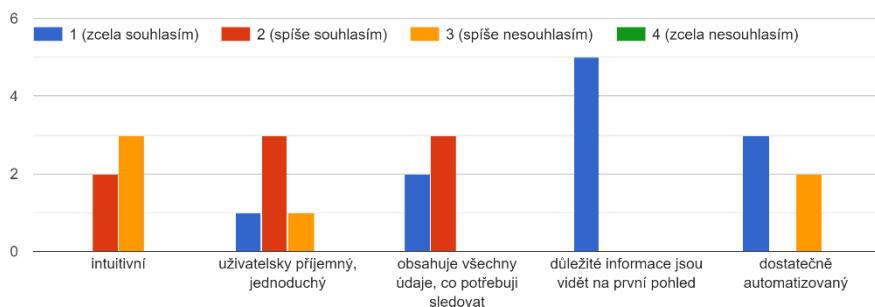
● Je jednoduchý a intuitivní, nebyl to problém.
● Některé funkce a používání jsme potřebovali dovysvětlit.
● Nástroj je moc komplikovaný a nepodařilo se nám ho začít používat.

17) Je nástroj použitelný pro řízení vašich stavebních (developerských) programů?

5 odpovědí



18) Jak byste nástroj charakterizovali?



Pokud máte nějaké konkrétní poznámky nebo poznatky z používání nástroje, prosím specifikujte je níže.

5 odpovědí

Pro případ sledování víceprací a méněprací, které vzniknou až během realizace projektu, jsme museli požádat o dovysvětlení, jak je zadávat do záložky Contract Value, abychom je zohlednili ve Final Invoice a zároveň

tím neovlivnili porovnání CV vs. Plan a dostali tak relevantní informaci o tom, co jsme na začátku projektu plánovali, co objednali a co vše na konci projektu zaplatili. Navrhujeme toto podrobněji popsat v popisu nástroje.

Tento nástroj byl ze všech nejsložitější na pochopení a implementaci. Přinesl nám ale úplně nový pohled na sledování finanční stránky jednotlivých projektů. Plánujeme ho do budoucna více přizpůsobit našim potřebám (zejména členění nákladů). Program Overview je ale nedocenitelný nástroj. Všechny projekty jsou přehledně na jednom místě a informace se načítají automaticky. Při přípravě na pravidelné status meetingy je to významná úspora času.

Nějakou dobu nám trvalo pochopit logiku a upravit nástroj na formát dat co máme z účetního systému. Pak jsme si na používání zvykli a rozhodně má přínos v oblasti sledování a řízení nákladů. To co dříve každý projektový manažer řešil intuitivně nebo v nějakých vlastních tabulkách je teď přehledně ve stejném formátu a na jednom místě. Je to trochu pracnější, ale zdá se, že věci řídíme více podle dat a méně podle pocitů. Uvidíme po dokončení další fáze programu jak se to promítne do výsledků jednotlivých projektů.

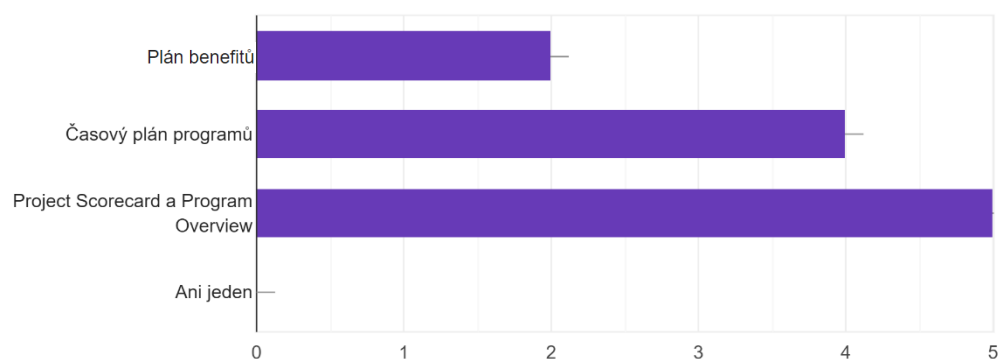
Nástroj poskytuje přehledné výstupy, ale plánujeme propojit ho na náš ERP systém, aby nebylo nutné vyplňovat stejné údaje dvakrát.

Budeme ho muset propojit s našimi reporty ze SAP, pak bude fungovat automaticky a bude to výrazná pomoc v přehledu financí projektů a programů.

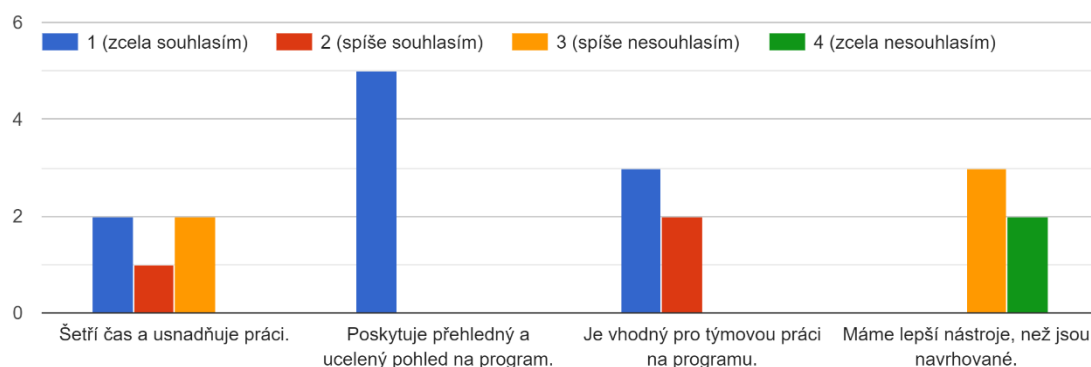
Závěrečné hodnocení

19) Který z nástrojů jste nebo v budoucnu plánujete začlenit do své praxe?

5 odpovědí



20) Co vás přesvědčilo o zavedení nástroje do praxe?



V případě zájmu můžete níže doplnit jakékoli informace, hodnocení či názory, které vás s tématem či dotazníkem napadají.

3 odpovědi

V otázce 19 nebyla možnost vybrat více variant, tak jsme zvolili ten nástroj, z našeho pohledu nejpopulárnější. Pro sledování projektů v čase používáme, mimo jiné, Microsoft Project, ale Časový plán programů je rovněž velmi dobře použitelný. U některých našich projektů by uplatnění našel i poslední nástroj, tedy Plán benefitů programů.

Ze začátku nám to určitě čas neušetřilo, začali jsme vyplňovat velké množství dat, co jsme dříve nesledovali. V dlouhodobém horizontu to ale nejspíš přinese zvýšení efektivity, protože budeme pracovat s důvěryhodnými daty a mít podklady pro plánování budoucích programů.

Používání těchto aplikací zatím vypadá dobře, ale kvalitní zhodnocení můžeme udělat, až po konci fáze nebo celého programu. Minimálně však máme větší přehled, jak si kde v programu stojíme a co je potřeba dělat. Díky

Příloha č. 4 – Úplný seznam publikační činnosti doktoranda

ŘEZÁČOVÁ, I. AKTUÁLNÍ PRAXE V ŘÍZENÍ STAVEBNÍCH PROGRAMŮ. In: Recenzovaný sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference MMK 2020. MEZINÁRODNÍ MASARYKOVA KONFERENCE PRO DOKTORANDY A MLADÉ VĚDECKÉ PRACOVNÍKY, Hradec Králové, 2020-12-14/2020-12-16. Hradec Králové: Akademické sdružení MAGNANIMITAS, 2020. s. 1403-1410. ISBN 978-80-87952-33-7. Dostupné z: https://www.vedeckekonference.cz/library/proceedings/mmk_2020.pdf

ŘEZÁČOVÁ, I. Application of principles of programme management in construction and development. In: 2021 IEEE The 8th International Conference on Industrial Engineering and Applications (Europe). Vancouver: IEEE, 2021. ISBN 978-1-4503-8992-1. Dostupné z: <http://www.iciea.eu> (k datu odevzdání čeká na publikaci u nakladatele – pozn autorky)

ŘEZÁČOVÁ, I. MATURITY LEVEL OF PROGRAMME MANAGEMENT IN CZECH COMPANIES. In: SCHNEIDEROVÁ HERALOVÁ, R. a V. TATÝREK, eds. Construction Maeconomics Conference (2020), Conference Proceedings. Construction Maeconomics Conference (2020), Praha, 2020-10-22. Praha: České vysoké učení technické v Praze, Fakulta stavební, 2020. ISBN 978-80-01-06781-9. Dostupné z: <http://www.conference-cm.com/>

ŘEZÁČOVÁ, I. PROGRAMME MANAGEMENT CRITICAL REVIEW. In: SCHNEIDEROVÁ HERALOVÁ, R. a V. TATÝREK, eds. Construction Maeconomics Conference (2019), Conference Proceedings. Construction Maeconomics Conference (2019), Praha, 2019-11-05. Praha: České vysoké učení technické v Praze, Fakulta stavební, 2019. ISBN 978-80-01-06674-4. Dostupné z: <http://www.conference-cm.com/>

SCHNEIDEROVÁ HERALOVÁ, R. et al. Nové aspekty stavební ekonomiky 4. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, ČVUT v Praze, 2015. ISBN 978-80-01-05870-1.

ŘEZÁČOVÁ, I. et al. Aktuální trendy ve výstavbě a správě obchodních center v ČR. Praha: ČVUT. Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2015. ISBN 978-80-01-05862-6.

ŘEZÁČOVÁ, I. FACILITY MANAGEMENT IN THE SHOPPING CENTERS IN THE CZECH REPUBLIC. In: International Masaryk Conference for Ph.D. Students and Young Researchers 2015. Hradec Králové, 2015-12-14/2015-12-18. Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2015. s. 2583-2591. ISBN 978-80-87952-12-2.

ŘEZÁČOVÁ, I. THE INFLUENCE OF ARCHITECTURAL DESIGN ON THE ECONOMIC EFFICIENCY OF NEW SHOPPING CENTRES IN TERMS OF FIRE SAFETY. In: SCHNEIDEROVÁ HERALOVÁ, R., V. TATÝREK a D. MĚŠŤANOVÁ, eds. Construction

Maeconomics Conference (2014), Conference Proceedings. Management a ekonomika stavebnictví 2014 (Construction Maeconomics Conference 2014), Praha, 2014-11-19. Praha: České vysoké učení technické v Praze, Fakulta stavební, 2014. ISBN 978-80-01-05641-7. Dostupné z: <http://www.conference-cm.com/index.php?page=history5>

ŘEZÁČOVÁ, I. Implementation of the Restrictive Energy Efficient Regulators and Its Impact to the Operational Costs of Public Properties. In: Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2014. Hradec Králové, 2014-12-15/2014-12-19. Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2014. ISBN 978-80-87952-07-8.

ŘEZÁČOVÁ, I. Implementation of the Restrictive Energy Efficient Regulators to the Czech Law. In: TATÝREK, V., D. MĚŠŤANOVÁ a M. FRANKOVÁ, eds. Aktuální trendy ve stavebnictví. Praha, 2014-04-14. Praha: ČVUT, Fakulta stavební, Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví, 2014. ISBN 978-80-01-05536-6.

ŘEZÁČOVÁ, I. Implementation of the Restrictive Energy Efficient Regulators and the Impact to the Operational Costs of Public Properties. In: Proceedings of the Creative Construction Conference 2014. Creative Construction 2014, Prague, 2014-06-21. Budapest: Diamond Congress Kft., 2014. s. 479-484. ISBN 978-963-269-434-4. Dostupné z: http://www.scribd.com/doc/231414054/CCC2014-Proceedings?secret__password=frCUPvpTniDt5y2ojdxe

PROSTĚJOVSKÁ, Z., ŘEZÁČOVÁ, I. a SCHNEIDEROVÁ, Š. Life Cycle Energy Analysis of Buildings. In: Proceedings of the Creative Construction Conference 2014. Creative Construction 2014, Prague, 2014-06-21. Budapest: Diamond Congress Kft., 2014. s. 485-488. ISBN 978-963-269-434-4. Dostupné z: <http://www.creative-construction-conference.com/>

MATĚJKA, P. et al. Základy implementace BIM na českém stavebním trhu. Praha: Fineco, 2012. ISBN 978-80-86590-10-3.

Vygenerováno z aplikace <https://v3s.cvut.cz>; 26.2.2021 14:40; uživatel: Ing. Ivana Řezáčová (kozakiv1)