

# Struktura řídicího týmu projektu (dle PRINCE2)



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.

*adamek@opf.slu.cz*

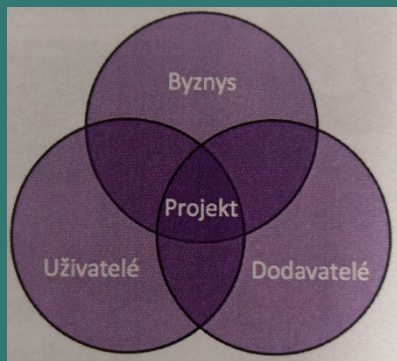
Katedra podnikové ekonomiky a managementu



- **Primární zainteresované strany**
  - **Představení 4 úrovní managementu projektu:**
    - Korporátní / programový management
    - Projektový výbor
    - Projektový manager
    - Týmový manager/ři)
  - **Organizační struktury – základní vymezení**
    - Organizace s funkcionální strukturou
    - Organizace s projektovou strukturou
    - Organizace s maticovou strukturou
-

# Primární zainteresované strany

Existují 3 zájmy na projektu

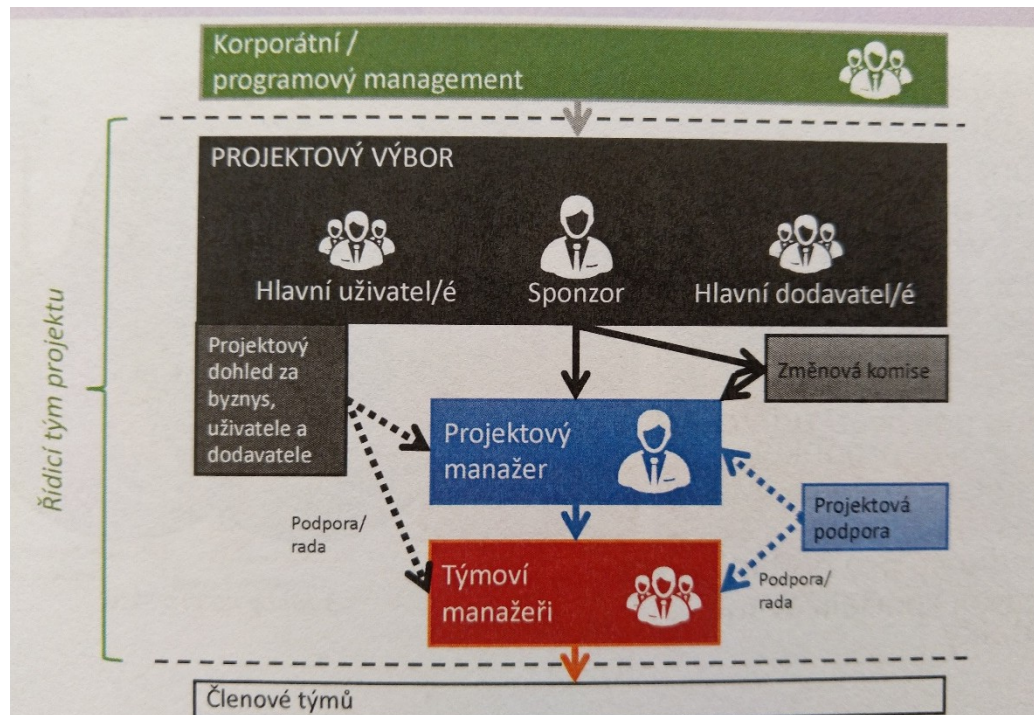


- **Prostředí zákazník/dodavatel**
- **Primární zainteresované strany**
  - **Byznys (sponzor)**
    - Své byznys potřeby
    - Zájem na cena/výkon
    - Soulad s korporátními/programovými strategickými cíli
  - **Uživatel/é**
    - Budou používat/udržovat/obsluhovat produkty projektu (výstupy)
    - Specifikují rozsah a kvalitu
  - **Dodavatel/é**
    - Dovednosti pro dodání/vývoj
    - Dodávají specializované produkty

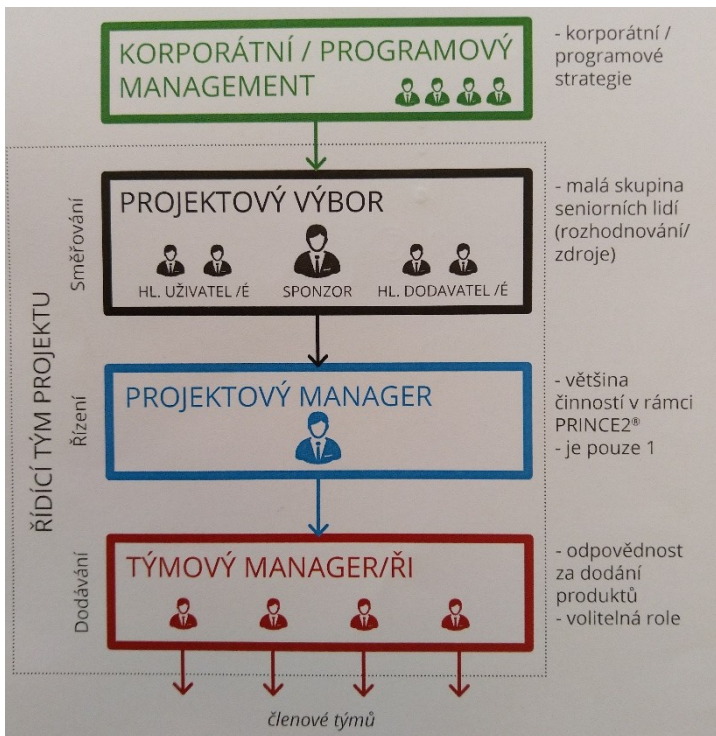
# 4 úrovně managementu projektu



Dle metodiky PRINCE2 (téma Organizace) – je nutno definovat a stanovit **strukturu odpovědnosti** v rámci řídicího týmu projektu (kdo?).



# 4 úrovně managementu



1. Korporátní / programový management
2. Projektový výbor
3. Projektový management
4. Týmový manager/ři

# 4 úrovně managementu

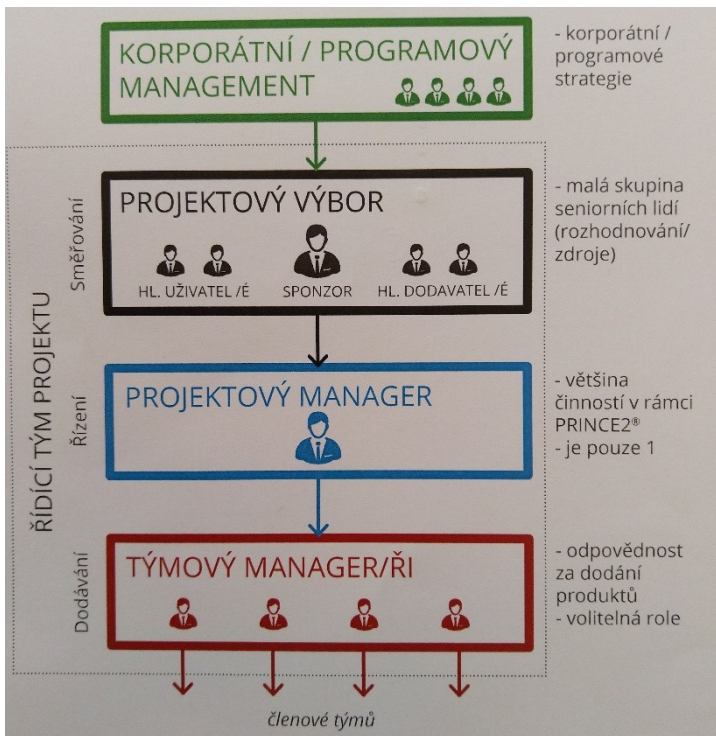


## Projektový výbor

- Odpovědný za úspěch projektu
- Provádějí jednotné směřování
- Delegují
- Zajišťují zdroje a autorizují financování
- Podporují PM
- Zajišťují efektivní komunikaci (interní/externí zainteresované strany)
- Klíčové vlastnosti (dostatečná autorita, důvěryhodnost, schopnost delegovat, dostupnost)



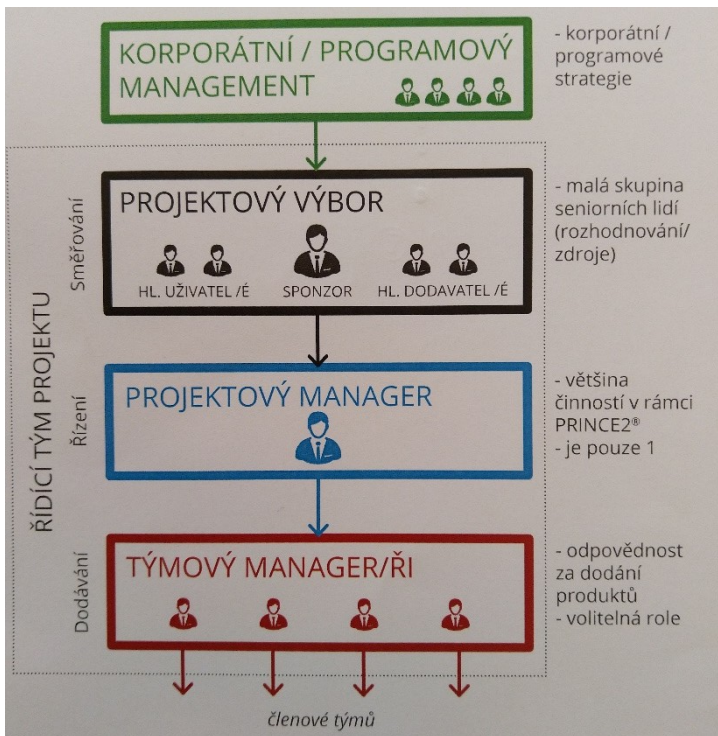
# 4 úrovně managementu



## Sponzor

- Celkově odpovědný za úspěch projektu
- Hlavní „decision-maker“
- Cena/výkon – nákladově přijatelný přístup (value for money)
- Zajišťuje financování a zdroje
- Jmenován korporátním / programovým managementem
- Odpovědný za jmenování členů řídicího týmu projektu

# 4 úrovně managementu

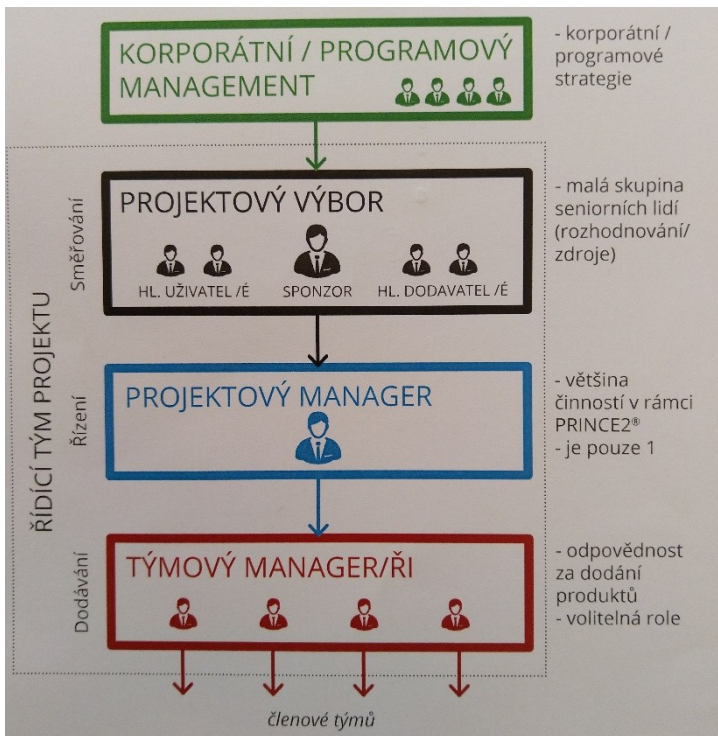


## Hlavní uživatel/é

- Specifikují potřeby a přínosy projektu
- Rezentují zájmy těch co:
  - Užívají produkty (výstupy projektu, např. inovovaný výrobek)
  - Udržují produkty (výstupy projektu, např. inovovaný výrobek)
  - Obsluhují produkty (výstupy projektu, např. inovovaný výrobek)
- Potvrzují zdroje
- Definují
  - Očekávání zákazníka na kvalitu (CQE)
  - Akceptační kritéria (AC)
  - Kritéria kvality



# 4 úrovně managementu



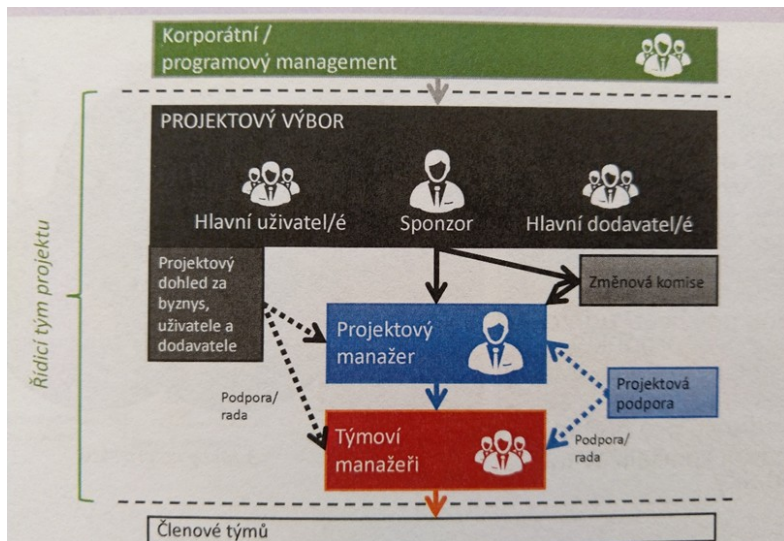
## Hlavní dodavatel/é

- Designují, vyvíjejí, dodávají, nakupují a implementují produkty
- Potvrzují dodavatelské zdroje
- Potvrzují proveditelnost a reálnost produktů (výstupů)

## Projektový manažer

- Dennodenní projektový management
- Deleguje odpovědnost na týmové manažery a řídí jejich práci
- Odpovídá za dokumentování

# 4 úrovně managementu



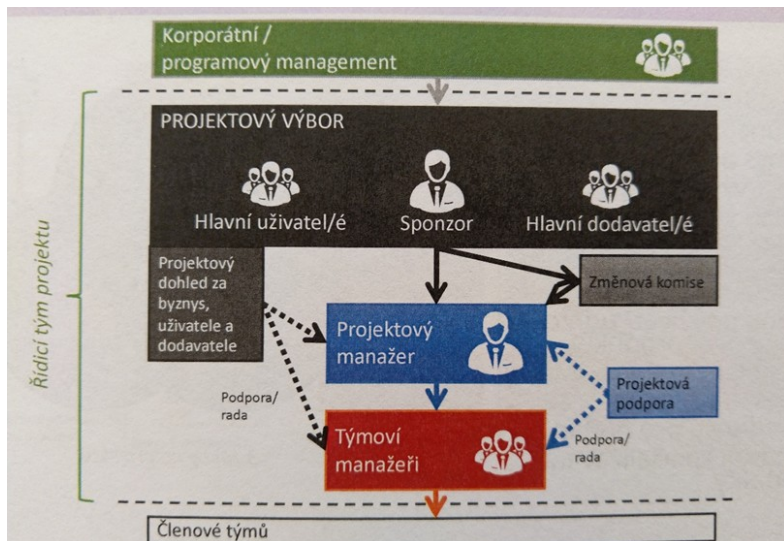
## Změnová komise

- Autorizuje požadavky na změnu nebo odchylky od specifikace (request for change)
- Např. projektový výbor – závažné změny, změnová komise – středně závažné změny, projektový manažer – malé změny

## Projektová podpora

- Je odpovědností projektového manažera
- Provádí administrativní služby, poradenství nebo návody
- Je často odpovědná za procedury řízení konfigurace (kolik % je plněno, sledování vývoje pracovních balíků, např. kolik % je vybráno, objednáno, dodáno, vyrobeno..)

# 4 úrovně managementu



## Změnová komise

- Autorizuje požadavky na změnu nebo odchylky od specifikace (request for change)
- Např. projektový výbor – závažné změny, změnová komise – středně závažné změny, projektový manažer – malé změny

## Projektová podpora

- Je odpovědností projektového manažera
- Provádí administrativní služby, poradenství nebo návody
- Je často odpovědná za procedury řízení konfigurace (kolik % je plněno, sledování vývoje pracovních balíků, např. kolik % je vybráno, objednáno, dodáno, vyrobeno..)

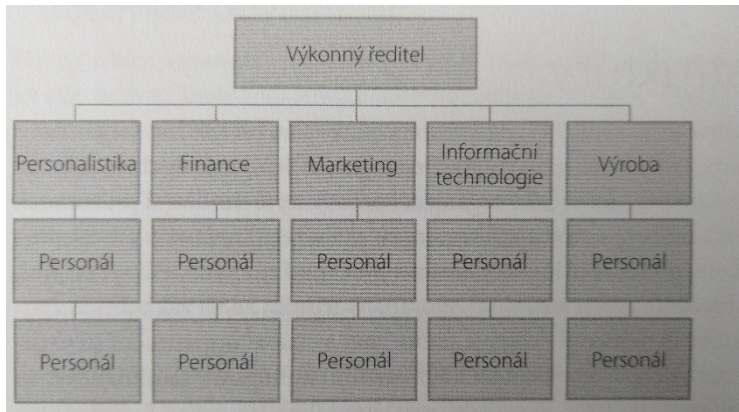
# Organizační struktury

Projektová organizační  
struktura může vycházet ze  
struktury organizace

3 základní typy:

- Organizace s funkcionální strukturou
- Organizace s projektovou strukturou
- Organizace s maticovou strukturou

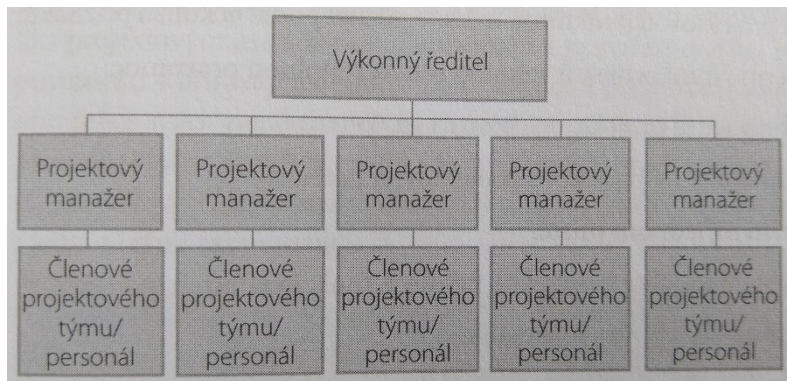




Zdroj: K. Heldman, 2013. *PMP Výukový poradce přípravou na zkoušku* (s. 68)

## Organizace s funkcionální strukturou

- Projektoví manažeři mají velmi malou, nebo vůbec žádnou pravomoc.
- Nutné dobré komunikační, ovlivňovací a mezilidské dovednosti projektového manažera.
- Pravomoc projektového manažera je často spojena s manažerem oddělení
- V tomto typu jsou projekty rozdělovány dle oddělení (každé si zpracuje svou část – marketing, výroba, prodej...)
- Členové týmu jsou loajální vůči svému liniovému manažerovi.
- Více projektů soutěží o omezené zdroje a získání priority.
- Výhodou je trvalá organizační struktura.



Zdroj: K. Heldman, 2013. *PMP Výukový poradce přípravou na zkoušku* (s. 71)

## Organizace s projektovou strukturou

- Zdroje organizace se využívají pro projekty a práci na projektech.
- PM mají téměř neomezenou pravomoc a zodpovídají se výkonnému řediteli.
- PM zodpovědní za rozhodnutí, řízení a zdroje projektu.
- Projektové týmy mají své zázemí (oddělení).
- Projektové týmy mohou být tvořeny i externími subjekty
- Po dokončení projektu je tým rozpuštěn nebo pracuje na dalším projektu.

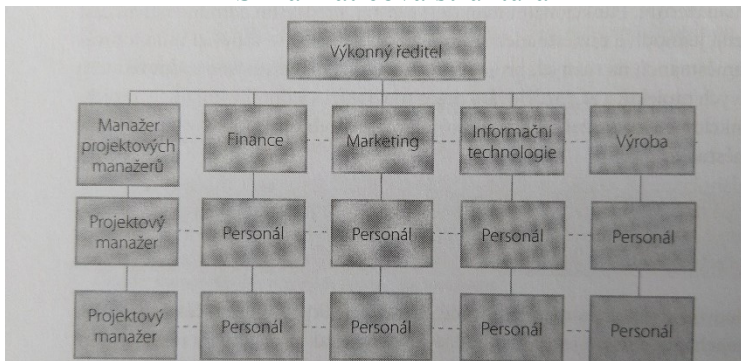


# Organizační struktury

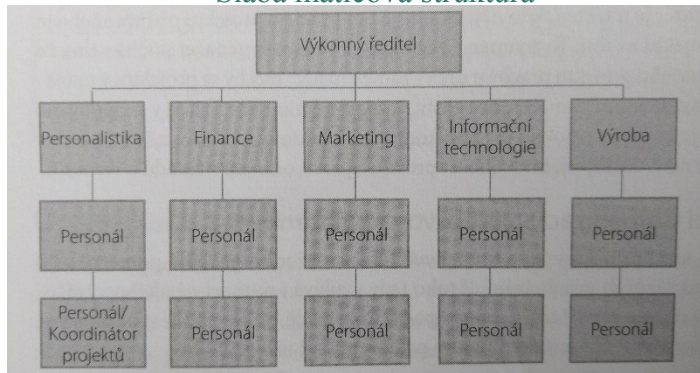


**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## Silná maticová struktura



## Slabá maticová struktura



## Organizace s maticovou strukturou

- Jak minimalizovat rozdíly mezi funkcionální a projektovou strukturou.
- Cíle a termíny projektů by se mělo dařit plnit, mělo by být zajištěno používání postupů projektového řízení (např. standardů), ale současně je zachována hierarchická struktura organizace.
- Zaměstnanci podléhají funkcionálními manažerovi a také alespoň jednomu PM.
- PM dává k připomínkování odhady nákladů, termínů projektu apod.
- Důležitá je vyváženost funkcionální manažer vs. PM

# Organizační struktury



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

## Porovnání jednotlivých variant maticové organizační struktury

	Organizace se slabou maticovou strukturou	Organizace s vyváženou maticovou strukturou	Organizace se silnou maticovou strukturou
<b>Označení PM</b>	Koordinátor projektu, vedoucí projektu či realizátor projektu	Projektový manažer	Projektový manažer
<b>Zaměření PM</b>	Pracovní dobu dělí mezi úkoly vyplývající z projektů a úkoly vyplývající z jeho funkcionálního zařazení	Pracovní dobu dává na práci na projektech a z nich vyplývajících úkolech	Pracovní dobu dává pouze práci na projektech a z nich vyplývajících úkolech
<b>Moc PM</b>	Minimální pravomoc	Vyvážená pravomoc	Výrazná pravomoc
<b>Čas PM</b>	Práci na projektech tráví pouze část pracovní doby	Práci na projektech tráví veškerou pracovní dobu	Práci na projektech tráví veškerou pracovní dobu
<b>Uspořádání organizace</b>	Z větší části podobně jako organizace s funkcionální strukturou	Směsice silné a slabé maticové organizační struktury	Z větší části podobně jako organizace s projektovou strukturou
<b>PM se zodpovídá</b>	Funkcionálnímu manažerovi	Funkcionálnímu manažerovi, ale sdílí s ním určitou pravomoc a odpovědnost	Manažerovi projektových manažerů

Zdroj: K. Heldman, 2013. *PMP Výukový poradce přípravou na zkoušku* (s. 76)

# Závěr

- Každá organizace vychází zpravidla ze své organizační struktury.
- Výkonný management je odpovědný za úroveň implementace projektového řízení a využívaný typ organizační struktury.
- Lze modifikovat funkcionální struktury do podoby maticových – vytvářet jasné vazby mezi PM a funkcionálními manažery.
- Hlavními typy organizačních struktur jsou funkcionální, projektové a maticové.



# Závěr

- Pro jednotný jazyk a chápání organizační struktury je vhodné využít jeden standard (např. PRINCE2), který stanoví jasné 4 stupně managementu projektu, s jasnými rolmi, odpovědností všech zainteresovaných stran.
- Poté je vhodné „vnořit“ tento přístup do stávající organizační struktury a vytvořit vhodné podmínky pro realizaci projektů a definování **rolí a odpovědnosti**.
- Standard PRINCE2 využívá stupně managementu projektu:
  - Korporátní/programový management
  - Projektový výbor (hlavní uživatel/é, sponzor, hlavní dodavatel/é)
  - Projektový manažer
  - Týmový manažer/ři

# Diskuse 😊



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

.....  
.....  
.....

# Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den 😊



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.

[adamek@opf.slu.cz](mailto:adamek@opf.slu.cz)

Katedra podnikové ekonomiky a managementu