Struktura řídícího týmu projektu (dle PRINCE2)

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
adamek@opf.slu.cz
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Cílem je…

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **Získat znalosti pro tvorbu organizační struktury projektu a jejího začlenění do struktury společnosti/organizace.**
- **Analyzovat náročnost projektu z pohledu personálního pokrytí a nastavení rolí a odpovědnosti v projektu.**
- **Získat znalosti z metodiky Prince2, která určuje konkrétní typy a druhy managementu projektu.**

Obsahové zaměření přednášky

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

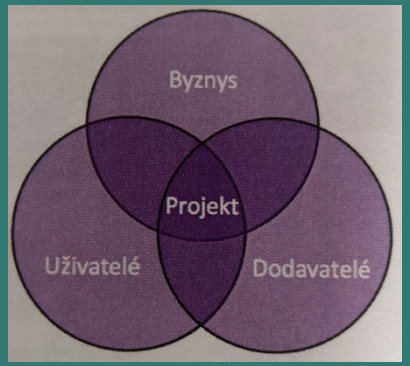
- **Primární zainteresované strany**

- **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



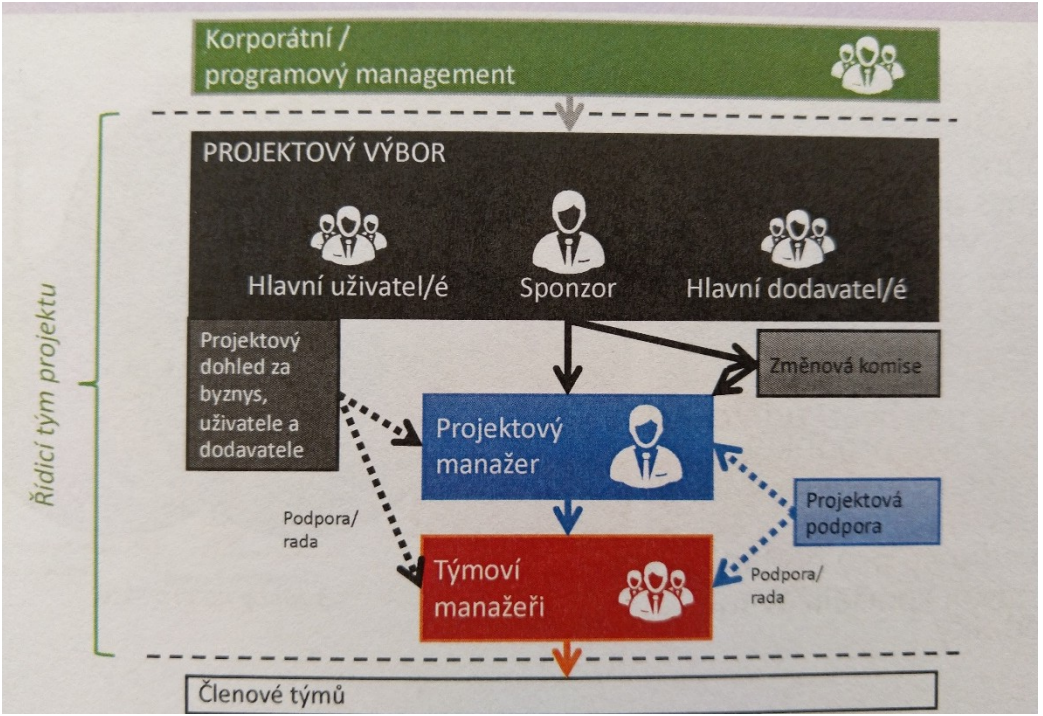
- **Prostředí zákazník/dodavatel**
- **Primární zainteresované strany**
  - **Byznys (sponzor)**
    - Své byznys potřeby
    - Zájem na cena/výkon
    - Soulad s korporátními/programovými strategickými cíli
  - **Uživatel/é**
    - Budou používat/udržovat/obsluhovat produkty projektu (výstupy)
    -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

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

4 úrovně managementu projektu

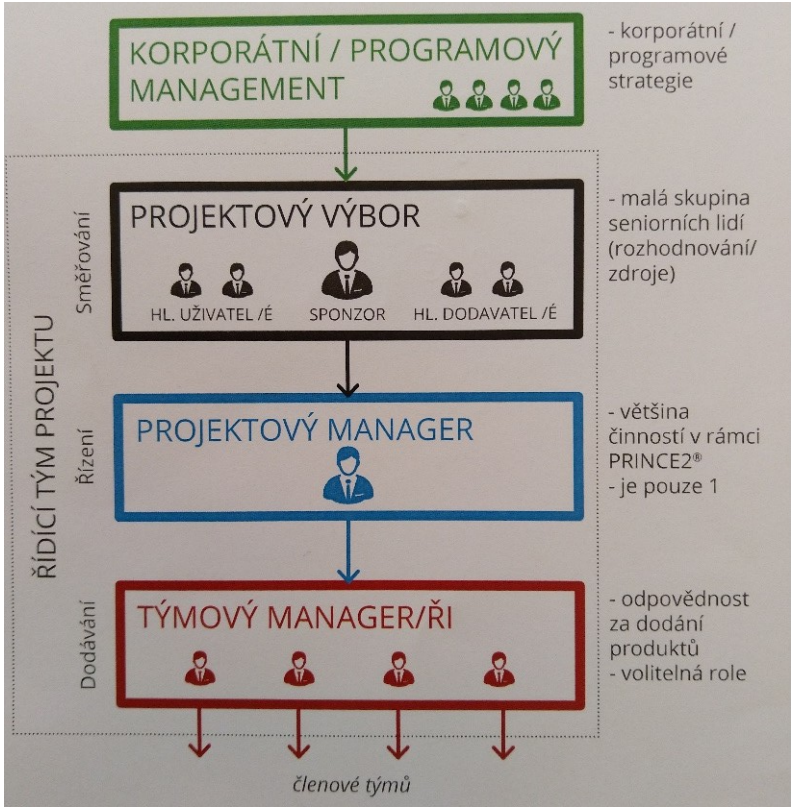
SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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



4 úrovně managementu

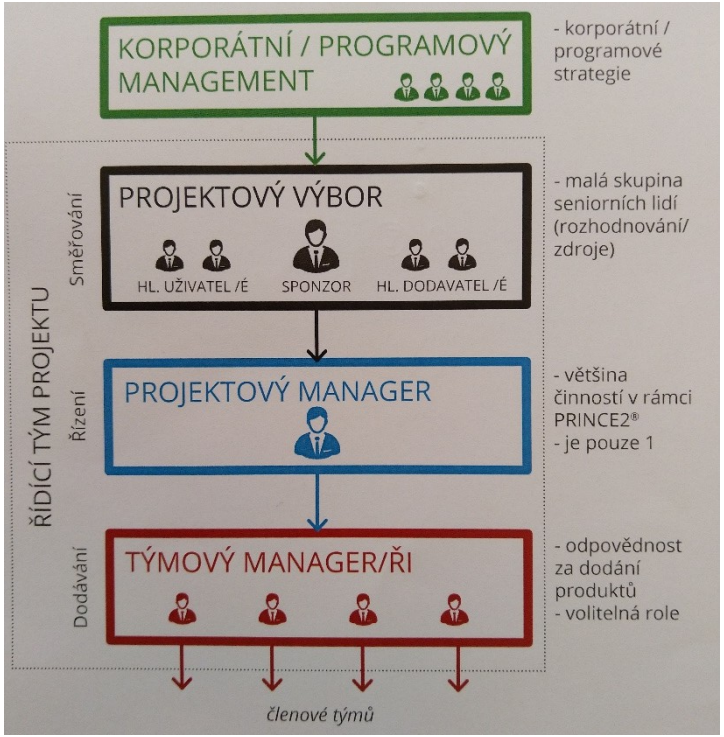
SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ



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

4 úrovně managementu

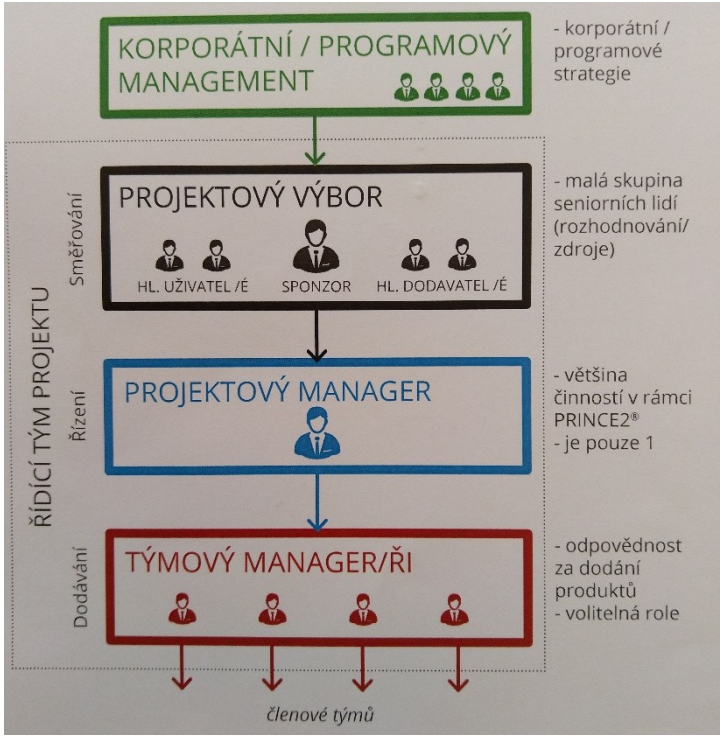
SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ



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

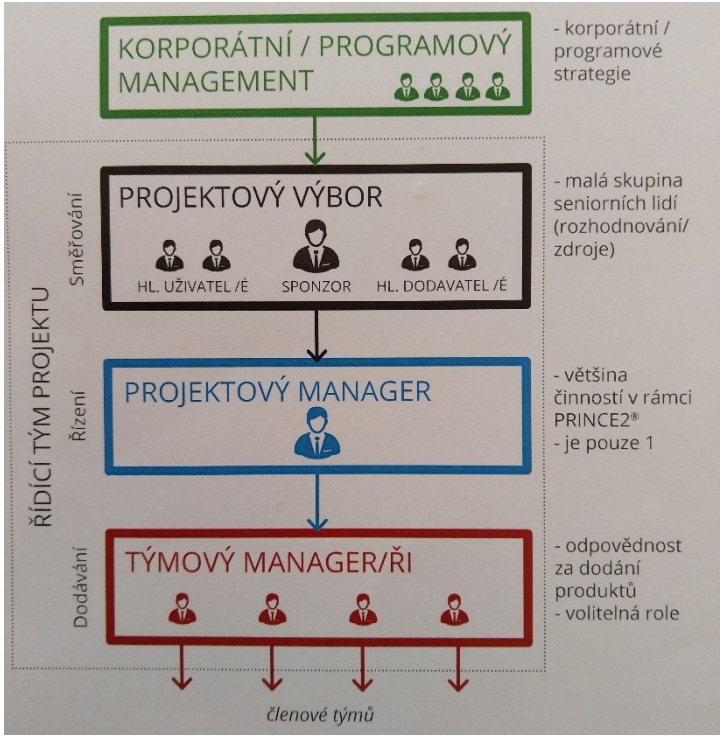


Sponzor

- 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 řídícího týmu projektu

4 úrovně managementu

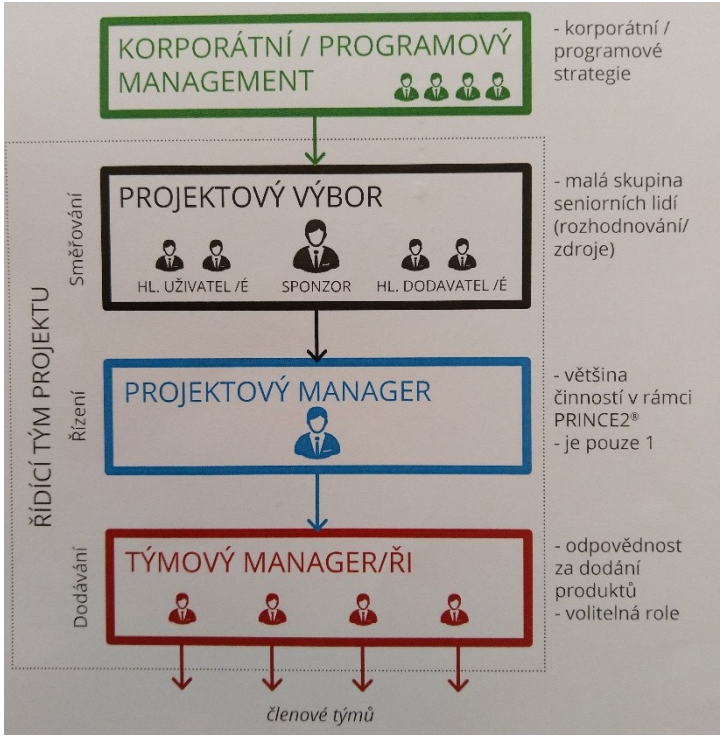
SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ



Hlavní uživatel/é

- Specifikují potřeby a přínosy projektu
- Reprezentují 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

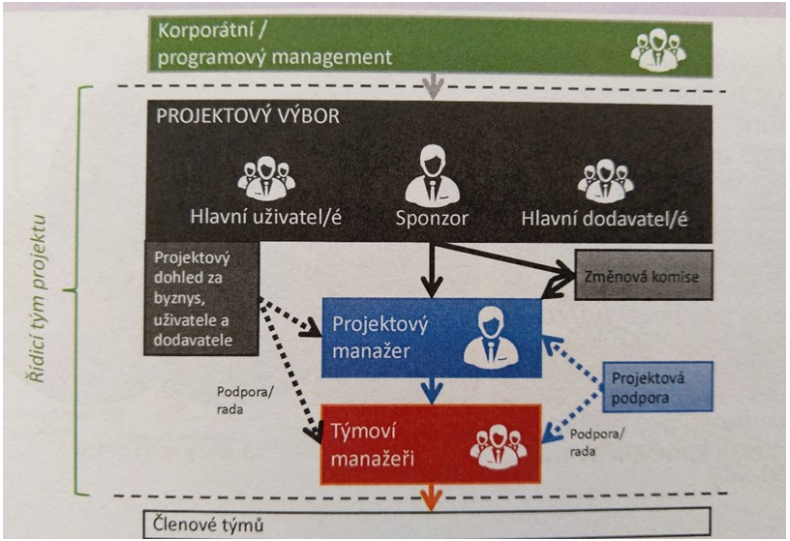
- Designují, vyvíjejí, dodávají, nakupují a implementují produkty
- Potvrzují dodavatelské zdroje
- Potvrzují proveditelnost a reálnost produktů (výstupů)

Projektový manažer

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

4 úrovně managementu

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ



Změnová komise

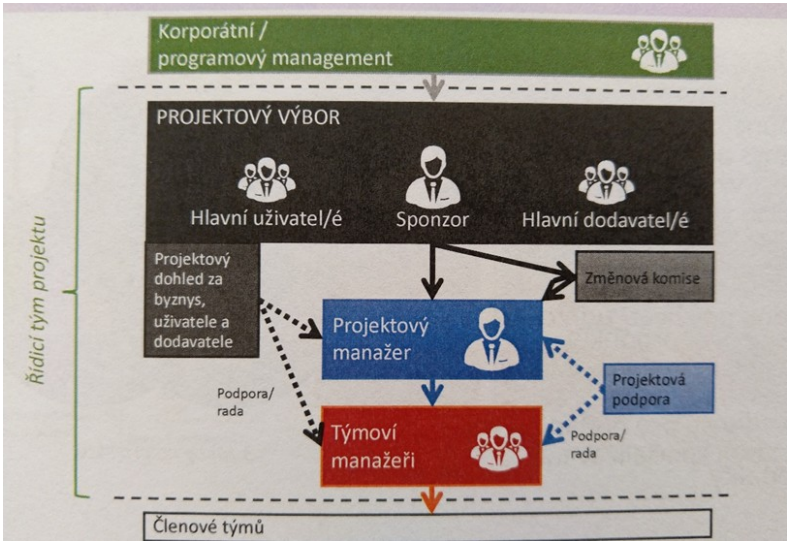
- Autorizuje požadavky na změnu nebo odchylky od specifikace (request for change)
- Např. projektový výbor – závažné změny, změnová komise – středně závažné změny, projektový manažer – malé změny

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

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ



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

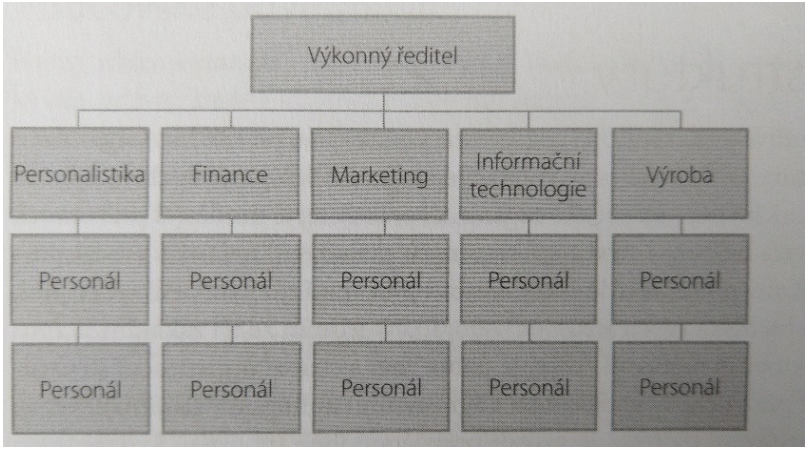
3 základní typy:

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

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Organizační struktury

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ



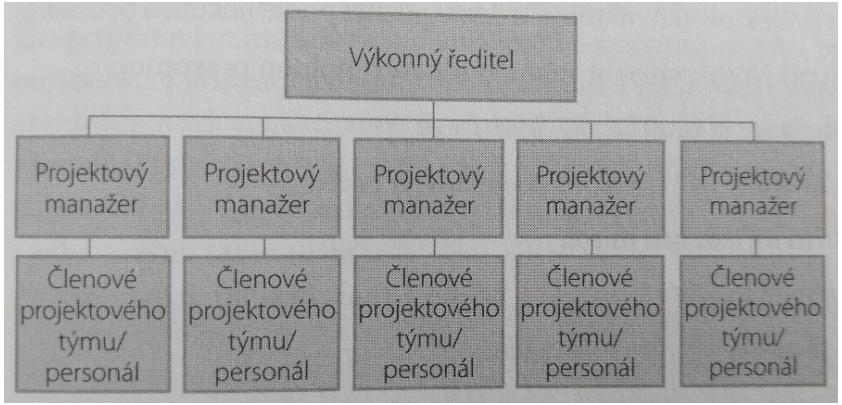
Zdroj: K. Heldman, 2013. *PMP Výukový poradce přípravou na zkoušku* (s. 68)

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.

Organizační struktury

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ



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

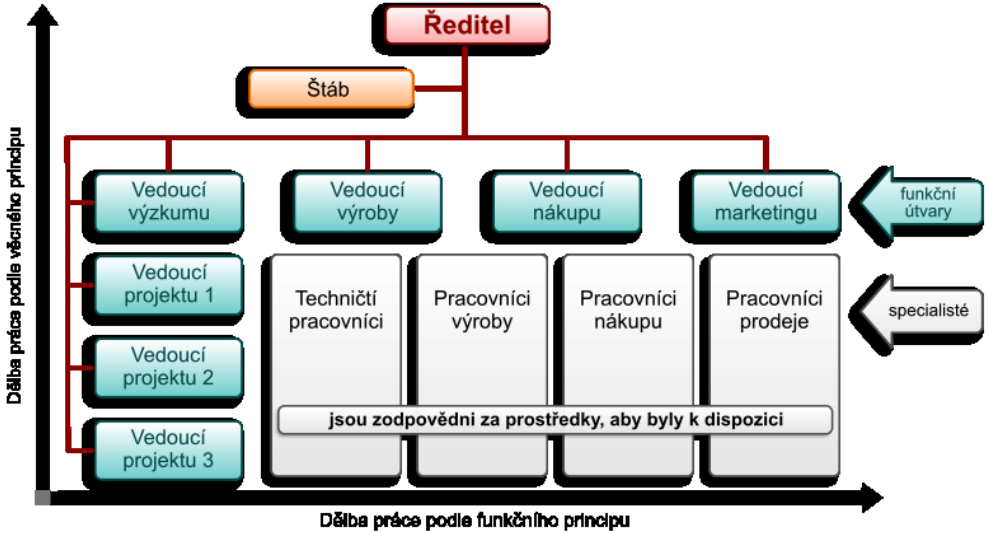
Organizace s projektovou strukturou

- 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 KARVINÉ

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

Zdroj: K. Heldman, 2013. *PMP Výukový poradce přípravou na zkoušku* (s. 74)

Organizační struktury

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Porovnání jednotlivých variant maticové organizační struktury

	Organizace se slabou maticovou strukturou	Organizace s vyváženou maticovou strukturou	Organizace se silnou maticovou strukturou
Označení PM	Koordinátor projektu, vedoucí projektu či realizátor projektu	Projektový manažer	Projektový manažer
Zaměření PM	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
Moc PM	Minimální pravomoc	Vyvážená pravomoc	Výrazná pravomoc
Čas PM	Prací na projektech tráví pouze část pracovní doby	Prací na projektech tráví veškerou pracovní dobu	Prací na projektech tráví veškerou pracovní dobu
Uspořádání organizace	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
PM se zodpovídá	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.

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Závěr

- Pro jednotný jazyk a chápání organizační struktury je vhodné využít jeden standard (např. PRINCE2), který stanoví jasné 4 stupně managementu projektu, s jasnými rolemi, 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

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Diskuse ☺

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

…… ……

…… ……

…… ……

Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den ☺

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
adamek@opf.slu.cz
Katedra podnikové ekonomiky a managementu