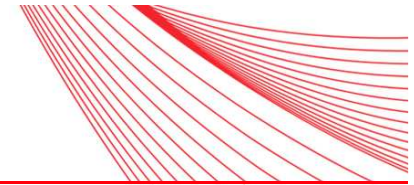


# Procesní vs. liniové řízení

Marian Kudela  
18.4.2007

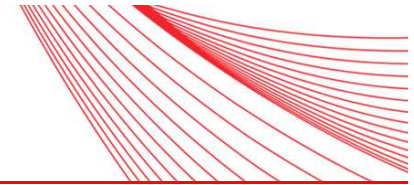
# Procesní vs. liniové řízení



## Obsah:

- Projekt a organizační vlivy
- Rozmanité cíle organizace
- Vliv organizační struktury na projekt
- Situace v ČSA
- Střet projektové řízení vs. liniové
- Optimalizace vedení organizace
- Diskuse

# Projekt a organizační vlivy



**Projekt:** přechodná činnost vykonávaná za účelem vytvoření unikátního produktu nebo služby

- má definovaný začátek a konec
- má definovaný rozpočet

Pozn.: přítomnost opakujících se prvků nemění nic na zásadní unikátnosti projektových prací

Př.: projekt vývoje letadla vyžaduje postavení mnoha prototypů nebo projekt uvedení nového léku na trh vyžaduje tisíce dávek léků pro klinické testy

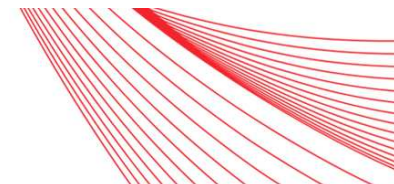
**Projekt:** jako jedinečný komplexní úkol vyžaduje ke svému splnění dekompozici na dílčí úkoly nižších úrovní

- projekt se tedy člení na etapy a ty dále na kroky a úkony

**Projektové řízení:** přístup neboli filosofie řízení procesu změn

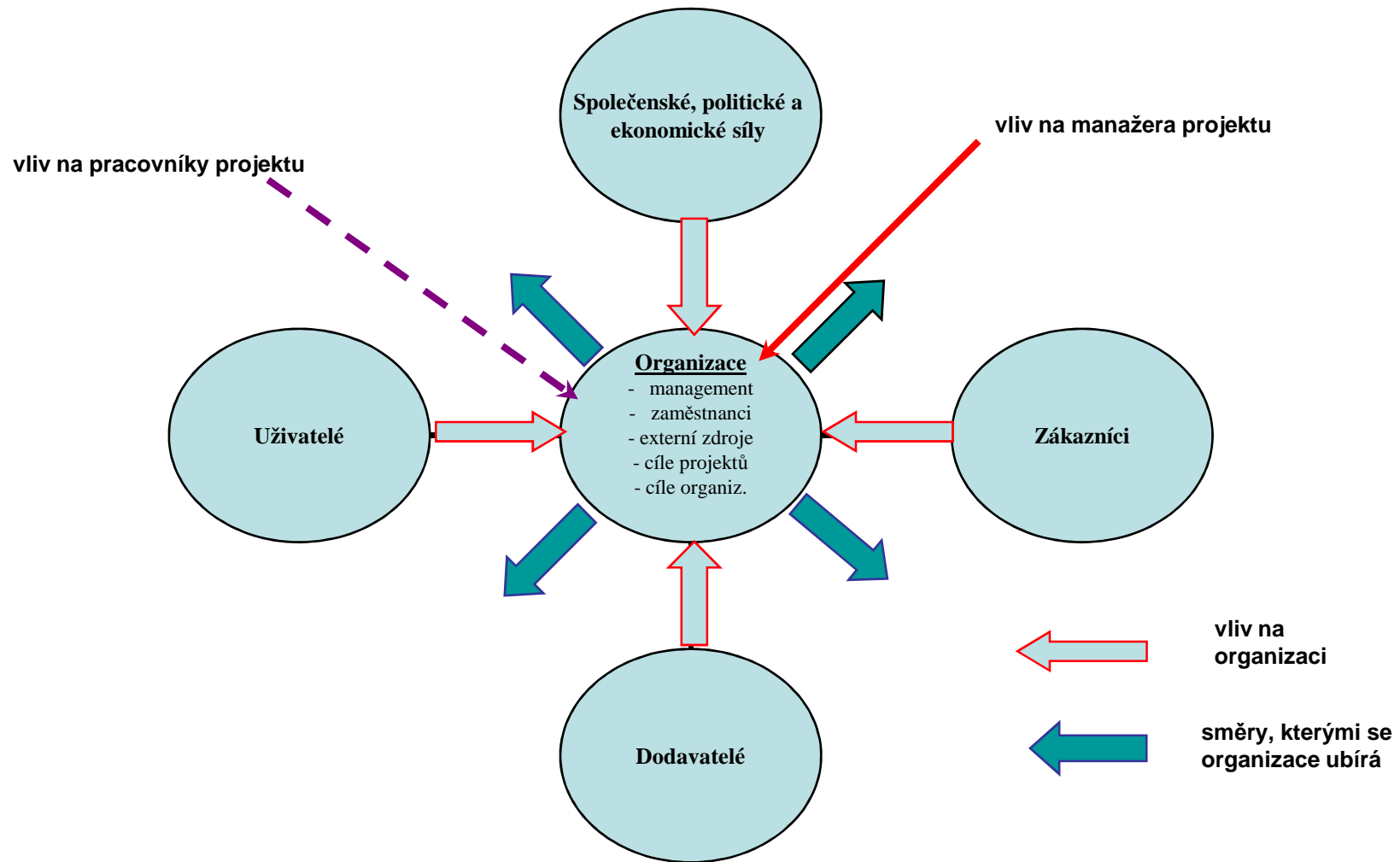
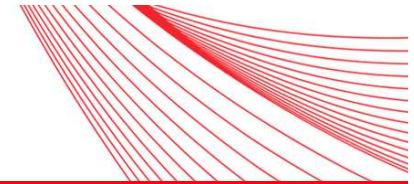
- techniky jak naplánovat a operativně řídit projekt

# Projekt a organizační vlivy

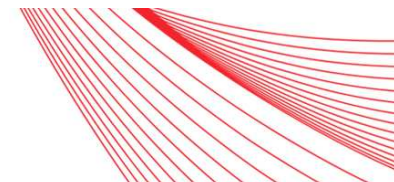


- Každá organizace sleduje v daném okamžiku velký počet cílů, už jen proto, že se skládá z mnoha jednotlivců různých procesí, funkcí, zájmů, ale také povahových vlastností a nepředvídatelných reakcí
- Manažer projektu pak bývá často frustrován množstvím jiných směrů, na které se organizace orientuje.
- Tyto rozmanité orientace vznikají v důsledku:
  - ✓ osobních ambicí a zájmů
  - ✓ úzce omezených zájmů různých složek organizace
  - ✓ střetu zájmů projektového a liniového řízení
  - ✓ mnoha paralelně řešených problémů
- Organizační vlivy ovlivňující projekt:
  - ✓ řídicí systémy organizace (projektově či neprojektově orientování organizace)
  - ✓ organizační kultura a styl (sdílené hodnoty, snadnost realizace změn, aj.)
  - ✓ organizační struktura

# Rozmanité cíle organizace

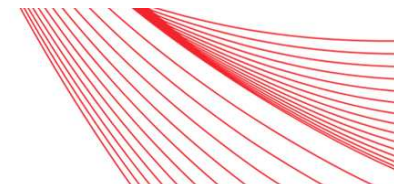


# Vliv organizační struktury na projekt



Charakteristiky projektu ↓	Org. struktura →	Funkční / liniová struktura	Slabá maticová struktura	Vyvážená maticová struktura	Silná maticová struktura	Projektová organizační struktura
Pravomoc manažera projektu		Malá nebo žádná	Omezená	Nízká až průměrná	Průměrná až vysoká	Vysoká až totální
% lidí organizace přiřazených na projekty		Ve skutečnosti žádné	0 – 25 %	15 – 60 %	50 – 95 %	80 – 100 %
Role manažera projektu		Částečný úvazek	Částečný úvazek	Plný úvazek	Plný úvazek	Plný úvazek
Obvyklé názvy role manažera projektu		Koordinátor projektu nebo vedoucí projek.	Koordinátor projektu nebo vedoucí projek.	Manažer projektu nebo ředitel projek.	Manažer projektu nebo manažer progr.	Manažer projektu nebo manažer progr.
Administrativní osazenstvo řízení projektů		Částečný úvazek	Částečný úvazek	Částečný úvazek	Plný úvazek	Plný úvazek

# Situace v ČSA



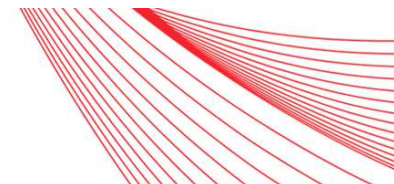
## Obecná situace

- společnost procházející reorganizací
- velký a komplikovaný řídicí aparát
- silná funkční organizace
- zeštíhlování organizace
- časté nedostatky zdrojů
- nekonzistence HR politiky
- zavádění prvků projektového řízení
- konfliktní situace mezi liniovým a projektovým řízením
- liniový manažer je často také projektový manažer
- část PM je z externích zdrojů

## Situace PM

- project manager v rámci projektu řídí maticově (nadřízen liniovým manžer.)
- řízení projektu (čas, finance, kvalita)
  - ✓ harmonogram
  - ✓ zdroje, tým
  - ✓ korekce technických řešení
  - ✓ materiální zabezpečení týmu
- primární požadavky na zdroje
  - ✓ účast na jednání týmu
  - ✓ plnění dílčích projektových úkolů
- střet s funkčním řízením
  - ✓ účast na poradách organizace
  - ✓ strategie rozvoje útvaru
  - ✓ rozpočet a personální politika útvaru
  - ✓ vzdělávání, hotovosti, kolektivní smlouva, aj.

# Střet projektové řízení vs. liniové



## Práva a povinnosti PM vs. FV (funkční vedoucí)

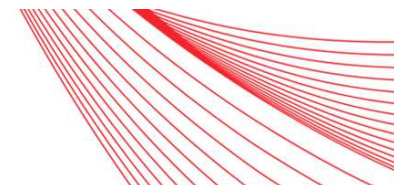
- PM má právo v rámci projektu ignorovat firemní strukturu X FV musí tuto strukturu respektovat
- PM se stará o naplnění projektového týmu zdroji z různých oddělení X FV musí respektovat všechny požadavky na zdroje (provozní i projektové)
- PM postupuje a řídí dle projektové činnosti X FV podle procesně provozní činnosti

## Rozdíly PM vs. FV

- priority
- finance
- zdroje
- nezainteresovaný pohled
- zatažení do podnikové kultury



# Optimalizace vedení organizace



- Vedení:
  - ✓ Stanovení směru – vytvoření vize budoucnosti, tak i strategií provedení změn, nutných k naplnění této vize
  - ✓ Sladění lidí – komunikace vize slovy a skutky všem jejichž spolupráce je pro naplnění vize nezbytná
  - ✓ Motivování a inspirování- pomoc lidem aktivovat se k překonání bariér změn (politických, byrokratických, vztahujících se ke zdrojům a k organizaci, aj.
- Na projektu a na velkém obzvláště se od manažera očekává, že bude zároveň i leaderem. Vedení se však neomezuje pouze na manažera projektu a musí se projevit na všech úrovních.
- Nejdůležitějším aspektem veškerého vedení je schopnost „dotahovat věci do konce“.



Diskuse

Závěr

