

Řízení projektů a programů vedené předmětem plnění

Zdenko Staníček

Seriál, který tímto příspěvkem zahajujeme, oslovuje nejenom ty, kteří řídí projekty a vědí, že řídí projekty, ale i všichni ty, kteří se snaží spolu s nějakou skupinou lidí pohnout jakýmkoliv problémem a na konci této snahy utrpět úspěch. Řada z nich si často ani neuvědomuje, že de facto řídí projekt nebo program. Seriál představuje jiný přístup k řešení problémů, které vyžadují postupy založené na projektovém řízení, než je ten v běžné české praxi obvyklý.

Cílem seriálu je v odborné veřejnosti posílit porozumění zákonitostem a principům, které vedou k úspěchu jedinečných akcí, pomocí nichž se snažíme dosahovat žádoucích změn. Dále je cílem vysvětlit význam technik a metod založených na intenzivní práci s předmětem plnění (scope) – a nikoliv pouze na harmonogramech, rozpočtech a finančním hlídání – pro úspěch realizace takových jedinečných akcí. Změna dosahovaná jako jedinečná akce může být realizována buď jako projekt, nebo jako program. Umění rozpoznat, kdy aplikovat techniky a nástroje řízení projektu a kdy techniky a nástroje řízení programu, bude popsáno v závěru seriálu.

Seriál je tedy určen nejen manažerům projektů či programů, ale i manažerům, kteří pomocí projektů nebo programů (řízených někým jiným) potřebují naplnit své manažerské cíle a chtějí při tom rozumět tomu, co se kolem nich děje.

Kontext, cíle, přínosy

To, co je zde předkládáno, je výsledek více než dvacetiletého rozvoje a praktikování mé školy managementu projektů. Založil jsem ji tenkrát na cca desetiletých zkušenostech s řízením softwarových projektů. Jejím centrálním bodem je striktní rozlišování mezi tím, co se má udělat, a tím ostatním, tedy jak se to bude dělat, s kým se co udělá, kdy se co udělá a za kolik se to udělá. V té době jsem se o takovém rozlišování nikde nedočel, avšak v průběhu posledních 15 let se podobné uvažování začalo v metodikách, standardech a odborné literatuře objevovat stále častěji.

V centru zájmu při tomto přístupu je tedy to, co se má udělat. Odpověď na otázku, co udělat, lze podat tak, že popíšeme tzv. „scope“ problému. Jazykoví puristé mi vytknou anglické slovo v češtině, ale jak dále uvidíme, jsou pro jeho použití pádné důvody: jedno slovo, které by potřebný význam vystihlo, v češtině nemáme.

Scope, neboli (zatím zjednodušeně) *předmět plnění*, je klíčovým bodem, kolem kterého se jakékoli aktivity a úvahy o nich neustále točí. Proto mi nakonec uzrál

termín *Scope Driven Program/Project Management*.

Jak to nazvat česky? „Rozsahem a obsahem vedený management projektů a programů“, „řízení projektů a programů pomocí rozsahu a obsahu“, „řízení projektů a programů pomocí předmětu plnění“, nebo snad „řízení projektů a programů vedené pozorností zaměřenou na scope = předmět plnění = obsah/rozsah řízeného projektu/programu“? – Nakonec padla má volba na název, pod kterým je uveden i tento seriál.

„Dvojslovo“ *projekt/program* používám proto, že právě scope je tím rozlišovacím kritériem, podle kterého danou akci zařadíme buď do kategorie projekt, anebo do kategorie program (viz, jak už bylo zmíněno, v závěrečném dílu seriálu).

V dalším textu předkládám principy, metody a techniky, které snižují riziko neúspěchu projektu/programu z důvodu nejasnosti toho, co má být uděláno, a které systematicky řeší známé problémy v této oblasti.

Hlavním přínosem je možnost předcházet problémům při akceptaci výsledného díla. Tyto problémy vznikají z nedorozumění mezi zadavatelem a dodavatelem ohledně toho, co má být uděláno. V tomto smyslu lze dále přínos rozvést na:

- 1) osvětlení spolupráce zákazníka a dodavatele (nebo též realizátora),
- 2) snížení rizika neúspěchu při dosahování výsledků pomocí projektů nebo programů,
- 3) omezení nadbytečných plateb za chyby v realizačních procesech,
- 4) výhody plynoucí z aplikace agilních (tedy pružných, bystrých, svižných) přístupů.

Proč se snažit o „řízení projektů a programů vedené předmětem plnění“

Protože to funguje! Protože se ukázalo, že hlavní problém všech realizací *něčeho* pro *někoho* *někým jiným* leží v nedorozumění mezi těmi dvěma, a tímto způsobem lze toto nedorozumění prokazatelně snížit.

Jak jsem již řekl: scope je odpověď na otázku „Co máme udělat?“ Realizaci projektu/programu chceme způsobit, že scope je naplněn. Scope tedy říká, „o čem“ projekt/program je.

V běžné praxi je scope to, o čem se všichni domnívají, že „je to jasné“, nebo tvrdí „o tom se nemusíme bavit, to všichni víme“. Ve skutečnosti to ale vůbec jasné není. A zejména ne stejně všem zúčastněným (tzv. zainteresovaným stranám). A proto je scope to, co mimofárně silně ovlivňuje úspěch projektu/programu.

Slovo *scope* znamená:

obsah/rozsah – obojí dohromady, tedy vymezení toho, co patří do určitého (nejen fyzikálního) prostoru, a zároveň „vykolikování“ hranice tohoto prostoru, která jej odděluje od všeho ostatního;

předmět plnění – takto je to převážně chápáno v managementu projektů;

prostor zájmu – pole působnosti, rámec, sféru;
oblast, ve které něco či někdo operuje a má v ní moc a kontrolu – hráči pole určitého hráče, které mu bylo svěřeno a nebo které si prostě vzal.

Znamená ale také

prostředek vhledu (viz "micro-scope", "tele-scope") – tedy je zde hráč (aktér), který chce něco vidět, lépe rozpoznat či dohlédnout, aby mohl lépe operovat a uplatňovat svoji kontrolu a svoje rozhodování.

Všechny tyto významy jsou relevantní. Chápejme termín scope jako sjednocení všech těchto významů. A toto je právě důvod, proč dávám přednost používání anglického *scope* před českými ekvivalenty.

Proč tedy má být řízení projektů či programů vedeno právě tím scope?

Na tuto otázku odpovíme pohledem na to, jak šel historický vývoj. Projekty se objevily jako nástroj realizace výroby na zakázku. Postupně se zvyšovala složitost (komplexita) situací a prostředí. Můžeme např. vysledovat tyto milníky:

- *Výroba na zakázku.* Ta je charakterizována nejistotou v procesu, avšak jistotou ve výsledku. Bylo jasné, co chceme vyrobit, ale postup, jak toho dosáhnout, byl ovlivněn jedinečností situace. Nejistota se v tomto případě vztahuje pouze na čas potřebný pro dodání výsledného produktu a na náklady s tím spojené.

- *Současné projekty.* Jsou charakterizovány nejistotou v procesu i nejistotou ve výsledku. Jedinečnost situace a vysoká složitost daná dramatickým nárůstem různých souvislostí, vlivů, informací, ale i omezení způsobuje, že nejistota je již nejenom v čase potřebném na realizaci a v nákladech realizace, ale týká se i výsledku, kterého chceme dosáhnout. Zjednodušeně můžeme říci, že detaily a někdy i konkrétní podoba řešení se vyvíjejí až v průběhu realizace. Klíčové dodávky, ze kterých je výsledné řešení složeno, ještě ale zůstávají stabilní od začátku do konce projektu.

Posun od projektů k programům. V poslední době se stále častěji představa o výsledku vyvíjí až v průběhu jeho dosahování. Nejsou to však jenom detaily provedení či konkrétní provedení jednotlivých klíčových dodávek, ale jedná se už i o klíčové dodávky samotné.

Již jenom na těchto třech milnicích vývoje je patrné, že to, co významně odlišuje povahu projektů těchto různých etap, je charakter jejich scope. V dřívějších projektech typu výroba na zakázku byl scope po celou dobu trvání projektu stabilní a stejný. V současných, avšak klasických, projektech je stabilní po celý životní cyklus projektu již pouze první úroveň členění scope, tj. pouze rozklad celkového výsledku na jednotlivé klíčové dodávky, které tento výsledek tvoří. A konečně v současných „moderních projektech“ (také se jim říká *agilní projekty* nebo *projekty s plovoucím cílem či plovoucím scope*) není stabilní nic!

Co tedy odlišuje **program** od **projektu**? Možné kritérium lze získat takto:

Podle definice sdílené jak ve standardech PMI nebo IPMA, tak v normě ISO 21500 platí, že do programu můžeme vložit nové projekty během realizace tohoto programu. Z programu můžeme rovněž vyřadit projekty i jinak než jejich řádným ukončením. Vložením nebo vyřazením projektu do/z programu měníme skladbu klíčových produktů nebo služeb nebo výsledků, které celý program dodává. V projektu se toto neděje. Z toho plyne: množina dodávek, na které se rozpadá cíl projektu, je fixní; množina dodávek, na které se rozpadá cíl programu, tj. množina cílů jeho jednotlivých projektů, je variabilní. Přitom dodávkami zde myslíme klíčové neboli hlavní dodávky. Tedy nikoliv jejich „pod-dodávky“, či „pod-dodávky těchto pod-dodávek“.

Porozumění charakteru scope je tedy nutné pro výběr adekvátních nástrojů, metod a přístupů pro řešení daného problému.

Nejčastější chyby při řízení projektů

Většina lidí, kteří se nějak zabývají projekty, pokládá za nejdůležitější ze všeho harmonogram projektu. Ten je vizualizován Ganttovým diagramem a všem, i na velmi rozdílných projektech, je srozumitelný. Proto mu, možná z pohodlnosti, většina přisuzuje ústřední roli. A dále je tu (pro disciplínu Project Management a zejména pro její praxi) poněkud nešťastný název WBS = *Work Breakdown Structure*. Nešťastný proto, že slovo *work* může znamenat jak činnost, tak výsledek té činnosti. Přitom se pojetí významu slova *work* v termínu WBS historicky vyvíjelo právě od „práce = činnost“ po „práce = výsledek“. Toto driftování významu bylo způsobeno zvyšující se složitostí toho, co se pomocí projektů řeší (viz výše).

Z tohoto všeho vyplývá několik typických chyb, a to zejména chyb v přístupu k řízení projektů. Uvedu podstatu těchto chyb z motivačních důvodů poněkud ostřeji:

... kdo jsou „harmonogramníci“

Tímto termínem nazývám ty, kteří když slyší slovo „projekt“, představí si hned harmonogram, a když začnou o projektu vůbec uvažovat, hned se vrhnou na vytvoření harmonogramu.

Když nevědí *co, proč, jak a s kým* dělat, dost nerozumím tomu, co to vlastně patlají...

... co to je práce bez jasného cíle

Je to v praxi dost rozšířený jev. To, že se něco v praxi často dělá, však neznamená, že je to správně. Mnoho tisíciletí si lidé mysleli, že Země je placatá a nesou ji čtyři sloni... Je to jako když si na písčátku tři děti chtějí spolu hrát, ale jedno chce plácát bábovičky, druhé je chce bourat a třetí chce dělat vodní jezírka... Chování managementů často i velkých společností takto nezřídka vypadá.

... co to je nesdílení společného cíle

Nemůžeme sdílet něco, co jsme si nepopsali, co jsme si vzájemně nevysvětlili, a u čeho tedy není naděje společného podobného pochopení. Je to jako vyrazit na expedici do Himálaje a nesdílet společně, na jakouže to osmitisícovku chceme vystoupit.

Jestliže úkolem je odstranit nějaký problém nebo vytvořit nějaké dílo, pak je nesdílení společného cíle jednoduše přehlídkou vyhozených peněz, ztracené energie a „prošustrovaného“ zájmu lidí. Bohužel opět folklór, který za svou letitou praxi potkávám, resp. všichni potkáváme ztraceně často.

... kam vede podceňování faktů reálného fyzikálního světa

„Byznys svět“ a ekonomický svět, ve kterém žijeme, je pouhým pokračováním světa fyzikálního, a tedy v něm platí přírodní zákony nezávislé na našich přáních a na našem rozhodnutí, jak je budeme respektovat, či nerespektovat. Ať se nám to líbí, nebo ne, skutečný svět se chová a bude chovat vždy podle těchto zákonů. Když tento fakt nerespektujeme, žijeme ve světě iluzí a neustále se divíme, proč se nám nedaří udělat to, co udělat chceme. Pokud to vše až sem „laskavý čtenář“ rozdýchá a pokračuje dál, položím mu řečnickou otázku: A co na to „perspektivy kvality“? – Odpověď na ni je tento seriál v tomto časopise.

Styl a struktura seriálu

Text píší často v první osobě jednotného čísla, poněvadž jej vnímám jako můj osobní dialog s vámi čtenáři na téma *scope*. Rovněž proto, že převážně zde vyjadřuji svoje přesvědčení, názory a výsledky mnohaletého výzkumu, kterému jsem zasvětil více než třicet let života. S dialogem to myslím vážně: blog na toto téma je otevřen, a samozřejmě nejlépe se diskuse vede nad konkrétními praktickými problémy. Plytké filozofické debaty mne uspávají. Co se dočtete v dalších dílech: ve druhém dílu objasním, co to *scope* je, jak se k této problematice, a zejména k chápání *scope*

a jeho role staví světové standardy, ale i jiné autority, a konečně rozeberu, jak *scope* v různých situacích vyjadřovat. Cílem třetího dílu bude ukázat, jak správně *scope* popsat, vysvětlit zásadní techniku pro popis *scope* – tzv. *rozkladovou proceduru* a její postupnou aplikaci na výsledky předchozích použití (tzv. rekurzi) a také ukázat význam slovníku projektu/programu, a zejména jeho části týkající se SBS = *Scope Breakdown Structure*. Cílem čtvrtého dílu je vysvětlit použití *scope* při vedení dialogu mezi zákazníkem a dodavatelem projektu/programu a objasnit nutnost tohoto dialogu pro úspěch realizace. Přitom bude vysvětlen koncept *systému služeb* jako protipólu systému směny zboží, vzájemná služba různých aktérů v projektech a maximalizace hodnoty pro zákazníka projektu. Konečně v posledním pátém dílu ukážu *scope* v průběhu životního cyklu projektu, resp. programu. Dále tam podrobněji rozvedu, jak pomocí charakteru *scope* rozlišit komplexní projekt od programu a jaké to má důsledky pro řízení takové akce.

Myslím, že každému je jasné, že bez dobrého přístupu a dobré praxe v řízení projektů jsou perspektivy kvality nevalné. Avšak dobrý přístup a dobrá praxe řízení projektů zdaleka nejsou pouze záležitostí těch, kteří projekty či programy řídí. Je to úplně stejně záležitost těch, kteří projektům a programům vytvářejí prostředí – a to jsou manažeři na všech úrovních, na těch nejvyšších zejména. A proto je Perspektivy kvality podporují tímto seriálem perspektivy kvality.

Autor:

RNDr. Zdenko Staníček, Ph.D., pracuje jako senior konzultant ve společnosti SHINE Consulting, s. r. o. Jeho hlavním zaměřením je řízení programů, znalostí a služeb, tvorba strategií a koučování manažerů. Mj. přednášel v letech 1999–2013 na Fakultě informatiky Masarykovy university v Brně konceptuální modelování a řízení projektů.

Kontakt: zdenko.stanicek@shine.cz



ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST



ČSĽ Vám nabízí SLEVU na tyto publikace:

Memory jogger - Management projektu

Původní cena 450 Kč, nová 225 Kč, SLEVA 50%

Memory jogger - Pokročilý management projektu

Původní cena 400Kč, nová 200 Kč, SLEVA 50%

Memory jogger II - Kapesní průvodce

Původní cena 420 Kč, nová 210 Kč, SLEVA 50%

Více informací na
www.csq.cz/publikace



Řízení projektů a programů vedené předmětem plnění – II.

Zdenko Staníček

Seriál, jehož druhý díl máte před sebou, oslovuje nejenom ty, kteří řídí projekty a vědí, že řídí projekty, ale i všechny ty, kteří se snaží spolu s nějakou skupinou lidí pohnout jakýmkoliv problémem a na konci této snahy potkat úspěch. Seriál představuje jiný přístup k řešení problémů vyžadujících postupy založené na projektovém řízení, než jaký je v běžné (české) praxi obvyklý.

Cílem druhého dílu je objasnit, co to je SCOPE, jak se k této problematice a zejména k chápání scope a jeho role staví světové standardy, ale i jiné autority, a konečně rozebrat, jak scope v různých situacích vyjadřovat.

Seriál je určen nejen manažerům projektů či programů, ale i těm manažerům, kteří pomocí projektů nebo programů (řízených někým jiným) potřebují naplnit své manažerské cíle a chtějí při tom rozumět tomu, co se kolem nich děje.

První díl seriálu byl uveřejněn v minulém čísle tohoto časopisu (PK 2014/3, str. 48–50).

Co je to scope

Začneme definicí pojmu: **scope znamená přesnou definici stavu, kterého má být dosaženo projektem nebo programem, a to bez jakékoli zmínky o cestě, kterou tohoto stavu bude dosahováno.** Sto procent toho, co má být projektem/programem dodáno, tedy sto procent všech *dodávek*, musí být specifikováno jednoznačným způsobem.

Účelem práce se scope a dodávkami a účelem řízení scope a dodávek je učinit zcela jasné pro všechny zainteresované strany, co bude uděláno, a zachovat tuto jasnost pro všechny zainteresované strany po celý životní cyklus projektu/programu (*dále jen projektu; rozdíl mezi programem a projektem, resp. to, kdy aplikovat techniky a nástroje řízení projektu a kdy techniky a nástroje řízení programu, bude popsáno v závěru seriálu*).

Dobře udělaný návrh scope a jeho dodávek a dobrý management obojího v průběhu životního cyklu je kritický pro úspěch, protože všechny ostatní manažerské aktivity a vlastní práce v projektu jsou založeny právě na dobré specifikaci scope a dodávek.

Základní přání, které v rozumné situaci sdílejí všechny zainteresované strany projektu, je to, **aby projekt doručil vše, co je popsáno v jeho scope. Scope reprezentuje totální obsah projektu.**

Definici scope začínáme tvořit v počátečních fázích projektu a v průběhu jeho životního cyklu ji neustále upřesňujeme, zlepšujeme, ladíme.

Definice scope se vyjadřuje stromovým grafem, ve kterém každý uzel reprezentuje dodávku nebo subdodávku na příslušné úrovni. Kontinuální zlepšování, upřesňování a ladění definice scope v průběhu životního cyklu projektu je zviditelněné v jednotlivých verzích dokumentu *Definice scope*, které postupně vylepšují a upřesňují popis jednotlivých dodávek a subdodávek. Od verze k verzi vzrůstá detailnost a přesnost popisu, a to vše se děje v souladu s aktuálními informacemi o situaci projektu a se vzrůstající znalostí, která se zvyšuje tak, jak řešení problému postupuje. Dodávky/subdodávky projektu jsou hmatatelná nebo nhmatatelná aktiva, která jsou projektem vytvářena pro jeho zákazníka. Mohou to být výkresy, schémata, modely, prototypy, celé systémy, produkty a také vytvořené služby či jiné výsledky mnoha různých druhů.

Dodávky mohou být vně projektu viditelné nebo vně projektu neviditelné. Ty vně projektu viditelné jsou doručeny zákazníkovi projektu; ty neviditelné jsou spotřebovány v průběhu životního cyklu projektu, avšak jsou nezbytné pro to, aby projekt byl vyřešen. Vně projektu neviditelné dodávky jsou např. výkresy, schémata, modely, prototypy, ale i různé zprávy, plány či doklady. Vně viditelné dodávky jsou nejenom cílové produkty projektu nebo cílové služby, které jsou dodány do užívání zákazníkovi, případně jejich komponenty, ale rovněž nastavené a běžící procesy, organizační změny a změny v lidských zdrojích, které jsou potřebné pro zákazníka projektu proto, aby mohl efektivně využívat výsledky projektu.

Na jaké elementy lze práci se scope rozložit, si ponecháme do závěrečného dílu tohoto seriálu. Také si tam ukážeme, že scope postihuje nejenom obsah projektu, ale i formu, v jaké se tento obsah nám pozorovatelům jeví.

Co říkají světové standardy a ostatní autority

Zastavíme se u dvou světových standardů (ICB a PMBoK), normy ISO 21500, jedné metodiky za standard často pokládané (PRINCE2), jedné encyklopedie projektového managementu (Gower Handbook) a konečně jedné instituce (Department of Defense USA).

ICB

Začnu ze subjektivních důvodů přístupem IPMA, protože v této organizaci jsem osobně činný jak na národní úrovni, tak na úrovni mezinárodní. IPMA znamená *International Project Management Association* a sdružuje asi 65 národních členských organizací po celém světě. ICB = *IPMA Competence Baseline*[®] verze 3 říká, že scope definuje hranice projektu či programu a zahrnuje „the totality of all the deliverables which are included in a project“, tedy „souhrn všech dodávek, které jsou do projektu začleněny“.

Scope je tedy dle IPMA popsán pomocí *deliverables*,

česky jsem doporučil *dotávek*. To rozhodně nejsou činnosti. Jsou to výsledky *činností*. Toto v ICB říká element kompetence 1.10 *Scope and Deliverables*. Oddělení *scope* od *činností*, kterými je naplňován, je tedy naznačeno. Bohužel ne zcela dotaženo: formulace v ICB verze 3, kapitola 4, element kompetence 1.9 *Project Structures* připouští i výklad, že činnosti se nám ve scope objeví. A to je, jak plyne z definice a jak uvidíme v následujících dílech, špatně. Tento neblahý stav je v ICB ve verzi 3 dán nedůsledným výkladem významu slova *work*, které označuje to, co se v důležitých strukturách projektu rozkládá. *Work* totiž může znamenat jak práce = činnost, tak práce = dílo.

V CZ NCB, tedy v *Národním standardu kompetencí projektového řízení*, je v převodu do češtiny a českého prostředí, zejména v příloženém výkladovém slovníku, tento nedostatek opraven. Zde tedy WBS = Work Breakdown Structure již žádné činnosti neobsahuje, a termín WBS je shodný s tím, co bude popsáno jako SBS = Scope Breakdown Structure ve třetím dílu tohoto seriálu.

ISO 21500

V normě ISO 21500 je to velmi podobné jako u IPMA: na jedné straně je naznačeno, že *scope* je tvořen dodávkami, ke kterým je třeba definovat aktivity, pomoci nichž tyto dodávky vytvoříme, avšak opět to není důsledně dotaženo. Slovo *work* připouští jak výklad práce jako činnost, tak výklad práce jako dílo.

V definici WBS je to v této normě ještě hůře pomícháno: tvrdí se zde, že „dodávky se rozkládají hierarchicky na komponenty a ty pak na ještě menší části nazývané aktivity“. Tím se bohužel normě ISO 21500 příliš nepodařilo přispět k vyjasnění problému velmi zásadního pro disciplínu managementu projektů.

PMBok

PMBok® je „bible“ amerického PMI = *Project Management Institute*. Je to jediný standard, který problematiku *scope* a význam termínu WBS dotahuje ke zcela jasným závěrům. Slovo *work* zde jednoznačně znamená výsledné dílo, nikoliv činnost k němu vedoucí. Tento fakt je ve standardu důsledně vysvětlován.

PMI má dokonce samostatný *Practice Standard for Work Breakdown Structures*. Zde je WBS definováno ekvivalentně se zde (v tomto seriálu) dále představeným SBS. V učebních materiálech pro přípravu na certifikaci PMP = *Project Management Professional* je způsob vnímání WBS a práce s WBS jako s něčím, co neobsahuje aktivity k výsledku vedoucí, velmi důrazně vysvětlován. To dokládá, že celkový přístup PMI je ve shodě s přístupem, který zde prezentuji.

PRINCE2

Toto je velmi rozšířená metodika, často nesprávně označovaná za standard, která pojímá projekt spíše

jako „úřad“. Abychom to vysvětlili: projekt má v zásadě dvojakou povahu. Je to:

- úřad = organizace a administrativa nutná pro udržení pořádku a přehledu v jedinečné akci, podrobené mnoha i nevypočitatelným vlivům a zasažené nejistotou;
- umělecké dílo = kreativní počín jedinečným způsobem řešící problém nebo výzvu, která jej spustila.

Různé situace vyžadují různý poměr „úřadu“ a „uměleckého díla“. PRINCE2® se lépe hodí k projektům s vyšším podílem „úřadu“.

Metodika PRINCE2® je založená na sedmi fundamentálních principech, rozlišuje sedm základních procesů, a ty jsou zaměřeny na sedm témat. Procesy jsou založeny na principech, témata jsou rozvíjena pomocí principů. Jedním ze sedmi principů je **focus on products**, a to přesto, že z pojetí projektu spíše jako úřadu vyplývá, že dodavatelé jednotlivých produktů jsou pokládáni za okolí projektu, nikoliv za součást jeho řešitelského týmu. „Produkt“ v PRINCE2® je to, co já nazývám *dotávkou*, „produkt projektu“ je to, co já nazývám *cíl*. Princip *Focus on Products* je vyjádřen centrální rolí PBS = *Product Breakdown Structure* v plánování a řízení dotávek projektu podle PRINCE2®. Produkt je jakýkoliv artefakt (hmotný nebo nehmotný), který může být buď vtělený do výsledku projektu (tj. do produktu projektu), nebo vytvořený proto, aby výsledku projektu bylo možno dosáhnout. Produkt může být externí (vytvořený mimo projekt, ale pro dodání výsledku projektu nezbytný), anebo interní (vytvořený v rámci projektu). PBS tedy popisuje *scope* projektu.

Metodika PRINCE2® dotahuje problematiku *scope* k jasným závěrům stejně jako zde uváděný přístup.

Gower Handbook

Je to britská kniha o cca 850 stranách, která je jakousi encyklopedií managementu projektů, napsanou 31 autory. Britská škola se pozná, poněvadž, stejně jako v PRINCE2® zde nepoužívají termín WBS, ale ve stejném významu termín PBS = *Product Breakdown Structure*. V klíčové kapitole „Managing Scope – configuration and work methods“ Rodney Turner popisuje nutnost oddělit striktně *Product Breakdown* jako vyjádření toho, co se má udělat, od ostatních plánů.

V této britské škole se prosazuje řízení *scope* přes management konfigurací. Vlastně to, co zde dále nazýváme *Scope Breakdown Structure*, je v Gower Handbook of Project Management nazýváno *Configuration Identification*. A to, co jsem nazval *Scope Driven Project/Program Management*, tj. přístup zde prezentovaný, je s podobnou filozofií odkazováno jako *Goal Directed Project Management*.

Department of Defense USA

Department of Defense Standard Practice Work Breakdown Structures for Defense Materiel Items ... toto je nařízení, kterým se americká armáda musí povinně řídit minimálně od 3. 10. 2011. V každé smlouvě na dodávku obranných materiálů musí být specifikace nakupovaného materiálu provedena formou WBS (= rozkladu celku na strom součástí), aby se zabránilo chybám typu „koupili jsme tankové pásy, ale ty nepasují k tankům, které zde máme“.

Z tohoto krátkého a rozhodně ne vyčerpávajícího přehledu vidíme, že světové standardy a významné světové autority potvrzují svým přístupem definici, která byla zde v úvodu podána.

Jak scope vyjádřit

Proč vizualizovat scope? – Cokoli, co není dobře vizualizováno, bývá nedobře porozuměno a nedobře pochopeno.

Porozumět znamená, že vnímáme to, co nám druhý řekl nebo napsal, a můžeme o tom začít přemýšlet. *Porozumění* předpokládá, že vnímané sdělení, bez ohledu na formu, má z pohledu vnímajícího nějaký sémantický obsah, o kterém on pak může přemýšlet.

Pochopit znamená, že sdělení máme zařazeno do kontextu našich ostatních znalostí a vnímáme je ve všech relevantních souvislostech. *Pochopení* předpokládá, že sémantický obsah sdělení zapadá do již existujícího kontextu znalostí na straně příjemce sdělení.



Scope je podstata, kolem které se vše v projektech či programech odvíjí. Projekt nerealizujeme proto, abychom utratili peníze nebo spotřebovali čas, ale proto, abychom dosáhli nějakého nového stavu = cíle. Scope dává projektu racionální základ.

Jestliže si má skupina lidí v dosahování nějakého cíle = výsledku navzájem pomáhat, musí tento cíl společně sdílet. Tedy musí mu stejně rozumět a co nejvíce podobně jej chápat. Scope, resp. jeho vizualizaci, lze tedy také vnímat jako *nástroj pro maximalizaci míry porozumění všech zainteresovaných stran projektu v tom, co má být vlastně uděláno*. Čím větší míra porozumění u všech zúčastněných, tím menší riziko následného rozčarování.

Vizualizace scope vymezuje hřiště, na kterém se bude projekt hrát. Neudělat či „odfláknout“ vizualizaci scope, a projekt přesto zahájit, je jako zasít do nezorané půdy. Jde to, ale... Současně musí být vizualizace scope vzhledem k cílům a co do obsahu/rozsahu koncipována tak, aby maximalizovala koncovou spokojenost zákazníka, a tím položila fundamentální předpoklad úspěchu projektu.

O úspěchu projektu nelze hovořit, když zákazníkovi dodáme jemu neužitečný paskvil, a to ani tehdy, když se to „podařilo“ za poloviční čas a/nebo peníze. Pokud je zákazníkovi dodán neužitečný paskvil na základě nejednoznačného/neúplného/neurčitého vymezení scope projektu, je to jednoznačně chybou dodavatele, resp. projektového manažera.

Univerzální model našeho vnímání i scope

Přestože scope každého jedinečného projektu je jiný, je to právě scope, který je pro realizaci projektu to nejdůležitější. Avšak jak jej vizualizovat při této jedinečnosti? Univerzálním modelem našeho vnímání je podle Jeffa Hawkinse tzv. **fundamentální hierarchie** [1]. Ta vysvětluje naše vnímání jako hlubokou hierarchii skládání elementárních signálů či vjemů do komplexnějších, přičemž každý komplexnější vjem je vždy (konečná) sekvence vjemů elementárnějších. ***Je to tedy strom, v jehož kořeni (či kmeni) je celkový obraz, který vnímáme, jeho hlavní větve jsou základní komponenty, které tento obraz tvoří, a větve z nich vycházející jsou dílčími komponentami, které tvoří jednotlivé hlavní větve*** – a podobně to pokračuje do libovolné hloubky, když každou (dílčí) komponentu vezmeme jako (dílčí) strom. Poněvadž takto jsme schopni vnímat cokoli, můžeme tento model úspěšně použít pro vysvětlující popis jakéhokoli cíle, a tedy i pro scope projektu.

Protože v pohledu od kořene (či kmene) směrem k větvím se jedná o rozklad celku na jakési dodávky, tedy to, co je třeba dodat, aby se celek složil, je přirozené tento model nazvat ***Scope Breakdown Structure***. Uvědomme si, že to je skutečně model, a nikoliv rozklad výsledného produktu. Nemůžeme rozkládat něco, co ještě nemáme. Model je nástrojem pro porozumění a pochopení. Je přirozené jej rozvíjet a měnit tak, jak se ukazuje vhodné při zvyšujícím se poznání v procesu realizace toho, pro co nám model slouží.

Univerzálním modelem jak vnímání, tak scope je tedy myšlenková mapa (= strom), která cítí tento princip: cíl/výsledek je rozkládán na jednotlivé dodávky tento cíl/výsledek skládající; každá dodávka může být (jako dílčí cíl/výsledek) znovu rozložena na pod-dodávky atd.; pokud má uzel stromu nějakého následníka, pak musí mít nejméně dva. Každým dalším rozložením uzlu na poduzly totiž detailněji specifikujeme, co tento uzel pro nás znamená. Kdybychom z jednoho uzlu nechali vyrůst

jenom jednu větev, pak bychom říkali, že tento uzel je složen z toho, co vyrůstající větev popisuje, a z něčeho, co jsme zapomněli popsat.

Existuje několik alternativních termínů, kterými můžeme tento univerzální model označit. Logicky správný termín pro popis scope projektu je **SBS** = **Scope Breakdown Structure**. Nerozkládáme ani výsledný produkt (ve smyslu, co bude projektem vyprodukováno), ani práci, která má být udělána. Nic z toho totiž na začátku projektu, a ani v jeho průběhu, jako celé nemáme. Rozkládáme svoji představu o tom, co má být uskutečněno.

Alternativním termínem je v široké projektové komunitě používaný termín WBS = *Work Breakdown Structure*. Bohužel, jak již bylo řečeno, tento termín je často chápán mylně. Někteří jej dokonce vykládají jako „hierarchický rozklad činností“. Toto osobně pokládám za většinovou příčinu všech potíží na projektech a za příčinu jejich častých neúspěchů. Avšak podle PMBoK® Guide, kde je WBS správně definováno, je tento pojem WBS ekvivalentní s pojmem SBS tak, jak je popsán zde. Slovo *work* podle tohoto standardu znamená dílo, vytvořené prací, nikoliv tu práci (ve smyslu činnost) samotnou. Až na nelogičnost toho, že hovoříme o rozkladu něčeho, co ještě nemáme, je takto pojiňaná WBS v pořádku.

Komunita metodiky PRINCE2® a mnoho dalších projektových manažerů (viz Gower Handbook) používá termín PBS = *Product Breakdown Structure*. Produkt je zde míněn velmi široce jako něco, co je nebo bude vyprodukováno naší lidskou činností. Tedy pod produkt jsou zahrnuty nejenom hmatatelný výsledek, ale i služba nebo nastavení procesů či jakýkoli jiný stav projektem dosahovaný. Jsem přesvědčen, že kolegové Angličani se chtěli vyhnout ošidnosti slova „work“. Dle definice uvedené v metodice PRINCE2® je opět tento pojem PBS ekvivalentní se zde prosazovaným pojmem SBS. Připojuji svoji drobnou výhradu: opět rozkládáme něco, co ještě nemáme.

Literatura:

[1] Hawkins J., Blakeslee S. *On Intelligence*. 1. vyd., Times Books, New York 2004. ISBN 0-8050-7456-2.

Autor:

RNDr. Zdenko Staníček, Ph.D., pracuje jako senior konzultant ve společnosti SHINE Consulting, s. r. o. Jeho hlavním zaměřením je řízení programů, znalostí a služeb, tvorba strategií a koučování manažerů. Je prvním certifikovaným ředitelem projektů (IPMA Level A) v ČR a působí jako místopředseda Certifikační rady Certifikačního orgánu IPMA v ČR.

Kontakt: zdenko.stanicek@shine.cz

Chris Hakes: Restart inovací.

**Jak rozvíjet,
řídit a hodnotit
způsobilost organizace
a týmu k inovacím**

1. vydání.

Česká společnost pro jakost
Praha 2014. 190 stran
ISBN 978-80-02-02549-8



INOVACE, z lat. *innovare* = dělat něco nového. Někdy si myslím, že člověk by musel být velký ignoranť, aby toto slovo každý den někde neviděl napsané nebo je nezaslechl v rozhovorech, médiích apod. A když někdo „jede“ v různých dotačních programech, tak je to něco jako povinné vyjmenované slovo. Pravdivé je i vyjádření Matthewa Kiernana: „Inovuj, nebo nepřežiješ!“ [1] Jenže... „Ačkoliv si manažeři a ředitelé společnosti význam inovací uvědomují, od slov k činům vede často nekonečně dlouhá cesta.“ To je jedna z úvodních (a pravdivých) vět Chrise Hakese, autora knihy *Innovation Reboot*. Ta letos v létě vyšla v češtině, díky překladu Jana Kratzera a péči České společnosti pro jakost, pod názvem *Restart inovací*.

Jak rozvíjet, řídit a hodnotit způsobilost organizace a týmu k inovacím?

— Podtitul knihy jsem transformoval na otázku a používám jej zde v úvodu této recenze.

Kniha je relativně útlá, má 190 stran, takže ji přečtete poměrně rychle. Vaším cílem by ovšem nemělo být ji jen přečíst. Je to nástroj, podnět k zamyšlení a průvodce. V celkem 11 krátkých kapitolách nabízí čtenáři (či spíše uživateli) možnost se zamyslet nad způsobilostí organizace k inovacím, a zejména tuto způsobilost zhodnotit. Prvním pozitivním závěrem tedy je, že titul knihy neklame. A dokonce není obestřen žádným slůvkem typu „tajemství“, „věda“ apod. Krátké kapitoly s množstvím ilustrací a schémat jsou zárukou dynamiky. Můžete číst, zamýšlet se, psát si poznámky, vyplňovat své hodnocení... Lze se také ponořit do dalších detailů prostřednictvím doplňkových webových stránek projektu. Hakes sám nabízí publikaci jako prostřený švédský stůl, z něhož si každý může vybrat to, na co má zrovna chuť.

Kniha je dobře vystavěná, začíná definováním inovací a končí glosářem anglicko-českých pojmů. Autor v předmluvě píše, že se v její hlavní části (kap. 5 až 11), dočtete o metodách „moudrých inovátorů“.

Osobně považuji srozumitelnou, sdílenou a pochoopenou definici jakéhokoliv pojmu či konceptu v organizaci za základ pro vzájemné pochopení,

Řízení projektů a programů vedené předmětem plnění – III.

Zdenko Staníček

Nejprve obdobně jako v minulých dílech uvedme, že seriál, jehož třetí díl máte před sebou, oslovuje nejenom ty, kteří řídí projekty a vědí, že řídí projekty, ale i všechny ty, kteří se snaží spolu s nějakou skupinou lidí pohnout jakýmkoliv problémem a na konci této snahy dosáhnout úspěchu. Představuje jiný přístup k řešení problémů vyžadujících postupy založené na projektovém řízení, než jaký je v běžné (české) praxi obvyklý.

Cílem třetího dílu je ukázat, jak správně popsat scope, vysvětlit zásadní techniku pro popis scope – tzv. „rozkladovou proceduru“ a její postupnou aplikaci na výsledky předchozích použití (tzv. rekurzi), a konečně ukázat význam slovníku projektu, a zejména jeho části týkající se výsledku postupné aplikace rozkladové procedury – tzv. SBS = *scope breakdown struktury*.

Seriál je určen nejen manažerům projektů či programů, ale i těm manažerům, kteří pomocí projektů nebo programů (řízených někým jiným) potřebují naplnit své manažerské cíle a chtějí při tom rozumět tomu, co se kolem nich děje.

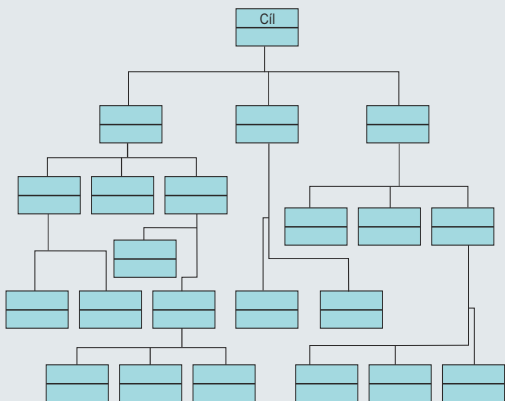
První a druhý díl seriálu byly uveřejněny v PK 2014/3, str. 48–50 a v PK 2014/4, str. 47–50.

Jak správně scope popsat

Ve druhém dílu tohoto seriálu jsme došli k tomu, že vizualizaci scope jakéhokoliv projektu je stromová struktura. Tedy něco, co vypadá jako na tomto obrázku.

Obrázek 1

Scope breakdown structure



Česky tomu můžeme říkat třeba „hierarchický rozklad předmětu plnění“ nebo „stromová struktura obsahu a rozsahu“ nebo také „strom dodávek a subdodávek“. Já osobně dávám přednost anglickému názvu „*scope breakdown structure*“, poněvadž je nejvýstižnější a poněvadž je potřeba dorozumět se a pochopit se navzájem nejenom v našem malém českém záhmenku.

V následujících odstavcích vysvětlím, jak *scope breakdown structure* správně vytvořit.

Rozkladová procedura

Pro vytvoření Scope Breakdown Structure = SBS použijeme *rozkladovou proceduru* (obr. 2). Popišme si ji ve formě vstup, výstup, transformace.

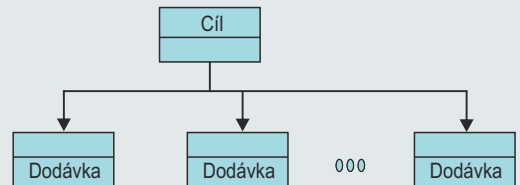
Vstup je to, na co proceduru aplikují: to je *cíl* neboli stav (*objective*). Vezmu cíl projektu nebo podprojektu (čili části projektu) nebo jakýkoliv dílčí cíl.

Výstup je to, co mi procedura vytvoří či vrátí. A to je seznam *dodávek* (*deliverables*). Dostanu tedy seznam dodávek, které je potřeba dodat proto, abychom dosáhli na vstupu zadaného cíle.

Transformace je provedení rozkladové procedury. Rozkladovou procedurou (vždy ji provádí člověk za pomoci svých znalostí, dovedností a zkušeností) rozložím daný cíl na dvě nebo více dodávek.

Obrázek 2

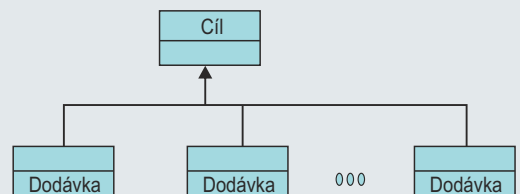
Rozkladová procedura



Pravidlo 100 % (obr. 3): Rozklad je správný jedině tehdy, když skutečným dodáním všech dodávek uvedených na výstupu rozkladové procedury je *možno dosáhnout cíle*, který byl na tyto dodávky rozkládán, tj. toho uvedeného na vstupu rozkladové procedury.

Obrázek 3

Pravidlo 100 %



Povšimněte si směru šipky na tomto obrázku ve srovnání se šipkami v obrázku předchozím. Výraz *"je možno dosáhnout cíle"* je použit záměrně. Rozumějme mu takto:

- V rámci realizace projektu již není třeba dodávat nic dalšího, tj. tým řešitelů „má splněno“.
- Ve vnějším okolí projektu se může vyskytnout okolnost, která způsobí, že přesto není dosaženo cíle.

Rozkladová procedura proměňuje zadaný celek na části a/nebo dodávky, které tento celek tvoří či jejichž dodáním je celek naplněn.

Celek i části/dodávky mohou být hmotné i nehmotné, a to v různých kombinacích.

A nyní se dostáváme ke zcela zásadní záležitosti, která podle mého odhadu (na základě více než 30letých zkušeností) je v 80 % všech trablů a neúspěchů na projektech příčinou těchto neúspěchů či potíží. Tou záležitostí je *důsledně správně vyjadřování toho, co vyjádřit chceme*. My, lidé, umíme daleko lépe věci dělat, než toto děláni správně popsat. Ale copak může parta lidí něco pořádného udělat, když jejich domluva na tom, co udělat, je nejasná a může být interpretována různě? Nemůže. Tento fakt je však obecně lidmi ignorován, a snahy po jasné a jednoznačné domluvě jsou často označovány jako „slovičkaření“. Upřímně řečeno: tento výraz u svých klientů nenávidím. Tedy, vzhůru do „lecke správného vyjadřování“ toho, co je scope nějakého projektu.

Cíl na vstupu je vždy formulován z pohledu „zákazníka tohoto cíle“. Je to specifikace stavu. Z formulace této specifikace je evidentní, jak bude tento stav užít tím, kdo bude s cílem jakýmkoliv způsobem dále pracovat.

V terminologii **Service Science** (viz obor SSME na světových univerzitách i mj. na Fakultě informatiky Masarykovy university – dejte si do vyhledavače heslo SSME; nebo zadejte přímo např.

www.servicemanagement.cz – pozn. red.) má tedy formu, kterou lze použít při vyjadřování VP = *Value Proposition pro ZÁKAZNÍKA* tohoto cíle.

Každá dodávka je vždy formulována z pohledu dodavatele této dodávky. Je to opět specifikace stavu. Z formulace tohoto stavu je evidentní, co znamená, že stav byl dosažen pro toho, kdo je DODAVATELEM tohoto stavu.

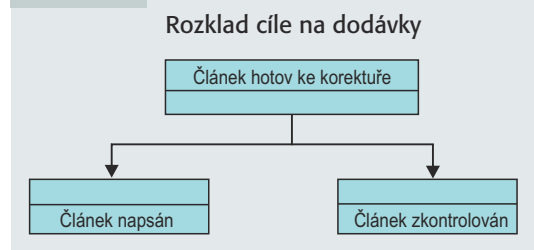
Názorně jsou tato formulační pravidla ukázána na obr. 4.

Obrázek 4



Když zakresluji do SBS box, který mi reprezentuje cíl, mám vyplněnu jenom horní polovinu boxu. Když zakresluji do SBS box, který reprezentuje dodávku pro nějaký cíl, mám vyplněnu jenom dolní polovinu boxu. Na obr. 5 máme příklad, jak to správně vypadá.

Obrázek 5



Při aplikaci rozkladové procedury striktně doporučuji doplnit tzv. **SBS Dictionary** = Výkladový slovník termínů uvedených v názvech uzlů SBS. Název uzlu stromu SBS totiž nemusí být dostatečný pro plné porozumění a následné pochopení, o co se jedná. Výkladový slovník obsahující *definice* a *užití* jednotlivých uzlů SBS je proto nutný. Definice je vždy z pohledu dodavatele toho, co je popsáno v uzlu, užití je z pohledu zákazníka toho, co je v uzlu popsáno. Je-li název uzlu dostatečně jasný a jednoznačný z pohledu dodavatele, může definice chybět, avšak užití nevynecháme nikdy. Teprve při formulaci užití si totiž jasně uvědomíme, jaký užitek naše dodávka přináší těm, kteří s ní budou dál něco dělat. Jak to může vypadat, je na obr. 6.

Obrázek 6

SBS Slovník (Dictionary)		
Název	Definice	Užití
Článek hotov ke korektuře		Článek je možno bez jakékoliv další úpravy odeslat ke korektuře
Článek napsán	Po obsahové stránce již nemám jako autor co k článku dodat	Článek je možno formálně zkontrolovat
Článek zkontrolován	Článek je zkontrolován na pravopis a na dodržení formálních pravidel publikace	Článek je připraven k odeslání od autora k dalšímu zpracování

Vraťme se ale zpět k rozkladové proceduře.

Rozkladové procedury jsou:

- produktově orientovaná
- fázově orientovaná
- servisně orientovaná

Produktově orientovaná rozkladová procedura znamená:

Cíl je rozkládán na dodávky, které jsou **částmi**, jejichž kompozicí cílový stav vzniká. Aplikuje se často na cíl, který má charakter produktu, tj. něčeho identifikovatelného jako věc, byť někdy nehmotná, hlavně pokud víme, z jakých pod-produktů se tento produkt skládá.

Fázově orientovaná rozkladová procedura znamená:

Cíl je rozkládán na dodávky, které jsou **stavy**, jichž musí být dosaženo, aby mohlo být dosaženo onoho cíle. Aplikuje se na cíl, který může, ale nemusí, mít charakter produktu, avšak neznáme součásti cílového stavu, ale známe „postupné dodávky“ = fáze, což jsou opět stavy, přes které lze do cílového stavu dospět. V ilustrativním příkladu na předchozích dvou obrázcích je zřejmá aplikace fázově orientované rozkladové procedury.

POZOR! U této procedury hrozí chybné použití! Snadno totiž místo na dodávky začneme rozkládat na činnosti, kterými tyto dodávky vznikají. Rozdíl je podobný, jako když na místo specifikace několika klíčových milníků začneme popisovat itinerář cesty...

Servisně orientovaná rozkladová procedura znamená:

Cíl je rozkládán na dodávky, které jsou služby, jejichž kompozicí cílový stav vzniká. Aplikuje se často na cíl, který má charakter služby, tedy operace nad částí reality nebo transformace části reality (tzv. targetu služby). Tato služba je při tom rozložitelná na dílčí služby a obvykle tyto dílčí služby poskytují různí poskytovatelé. Právě rozpoznání poskytovatelů dílčích služeb nás vede ke správnému rozkladu.

Příkladem může být vlastní řízení projektu: řízení projektu je totiž služba, kterou poskytuje manažer projektu spolu s těmi členy projektového týmu, kterým je svěřena nějaká pravomoc a zodpovědnost vzhledem k dění na projektu. To, aby projekt byl „uřízen“, je zodpovědnost a zároveň cíl manažera projektu. On však tento cíl může rozložit na několik dílčích služeb (dodávek), které rozdělí mezi seniorní členy svého týmu. Například, budu-li řídit vývoj nového informačního systému, rozdělím službu řízení takového projektu mezi tři specialisty, a tedy na tři dílčí služby: 1. řízení realizace databáze, 2. řízení realizace jednotlivých funkčních aplikací nad touto databází a 3. řízení integrace a integračních testů.

Opět POZOR! U této procedury hrozí, že při ne-promyšleném použití podpoří tzv. „silo-like“ efekt v organizaci. Lidé se začnou domnívat, že „když u mne dobrý, tak o víc se nemusím starat“. To je ovšem na projektu zcela špatný přístup...

Po popisu tří typů rozkladové procedury a mj. varování před dvěma častými chybami je snad právě vhodné tento díl příspěvku přerušit (s ohledem na prostor v čísle PK) oním známým **POKRAČOVÁNÍ PŘÍŠTĚ** – bude to mimo jiné o rekurzi a druzích SBS...

Autor:

RNDr. Zdenko Staníček, Ph.D., pracuje jako senior konzultant ve společnosti SHINE Consulting, s. r. o. Více viz PK 2014/4, str. 50.

Kontakt: zdenko.stanicek@shine.cz

Rozkladovou proceduru cíle na dodávky aplikujeme na výsledky jejího předchozího provedení. Ovšem ne nutně na všechny! Aplikujeme ji pouze na ty dodávky, které jsou ještě natolik složité, že míra nejistoty, zda budou skutečně správně dodány, pro nás není akceptovatelná.

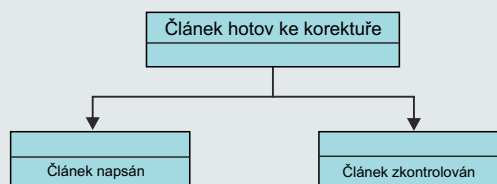
Hloubka rozkladu v jednotlivých větvích SBS tedy může být různá. „Doporučená“ hloubka rozkladu neexistuje. Je to subjektivní záležitost těch, kterým má SBS sloužit.

Při této rekurzivní aplikaci rozkladové procedury se mění role uzlu, na který je procedura aplikována: z „dodávky“ se stává „cíl“. Proto je potřeba zveřejňovat formulaci, která uzel popisuje. Ze všeho nejjednodušší je, přidáme-li novou formulaci z pohledu *zákazníka* a zkontrolujeme, že obě formulace jsou konzistentní, tj. že popisují *stejný cíl = stejnou dodávku*.

Pokračujeme tedy v našem příkladu z minulého dílu – viz obr. 3.

Obrázek 3

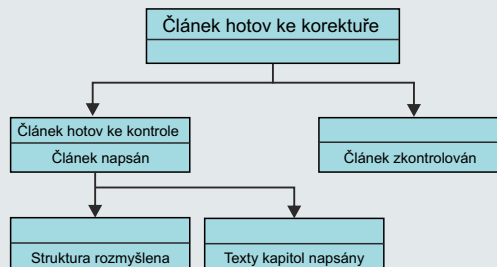
První provedení rozkladové procedury



Rekurzivně aplikujeme rozkladovou proceduru na uzel (dodávku) „Článek napsán“. Výsledek na našem příkladu pak vypadá, jak ukazuje obr. 4.

Obrázek 4

Výsledek rekurzivního opakování



Šípkami v obrázku vyznačuji rozkládání cíle na dodávky. Všimněte si, že v prvním patře rozkladu již žádné šípky nejsou. To je proto, že jsme již v tomto patře provedli kontrolu *pravidla 100 %*, tedy ověřili, zda dodáním obou dodávek již máme „Článek hotov ke korektuře“, a ve výsledku již není třeba zdůrazňovat směr rozkladu oproti opačnému směru „seskládání“. Při další práci se SBS v projektu totiž běháme po SBS stromě v obou směrech: zjišťujeme, z čeho se něco skládá (rozklad), i rozpoznáváme, které (sub-)cíle jsou naplněny danými dodávkami (seskládání). A toto „běhání po stromě SBS“ je podstatou umění řídit projekty.

Kombinace rozkladových procedur

Při rekurzivní aplikaci rozkladové procedury na výsledky jejího předchozího použití lze tři základní druhy rozkladových procedur vzájemně kombinovat, a to několika způsoby.

Po úrovních rozkladu: Každé nové patro stromu vzniklo stejnou rozkladovou procedurou. Ta může být pro každé patro jiná.

Po větvích stromu: V jedné větvi SBS stromu používáme pořád jeden druh rozkladové procedury, ale v různých větvích na stejné úrovni (stejném patře) mohou být použity různé rozkladové procedury.

Kombinování je však třeba držet v mezích. Základní kritérium je: **výsledná SBS musí být přirozená a snadno pochopitelná**.

Kromě rozkladu kořene stromu, tj. rozkladu na klíčové dodávky, raději nemíchejte rozkladové procedury při rozkladu jednoho a téhož prvku SBS.

Měkké pravidlo: Začněte jednou ze tří procedur. Je-li to vhodné, pokračujte druhou, a pokud to opravdu vypadá výhodně, můžete dokončit zbývající rozkladovou procedurou. Nevracejte se však k již dříve aplikovaným procedurám.

Příkladem porušení tohoto měkkého pravidla může být, že v SBS lze rozlišit následující vrstvy: produktový rozklad – fázevý rozklad – znovu produktový rozklad. Pokud mi někdo dodáte příklad SBS, který toto porušení měkkého pravidla obsahuje a při tom taková SBS dává smysl, budu velmi rád. Nic takového jsem zatím neviděl, ale vyloučit to nemohu.

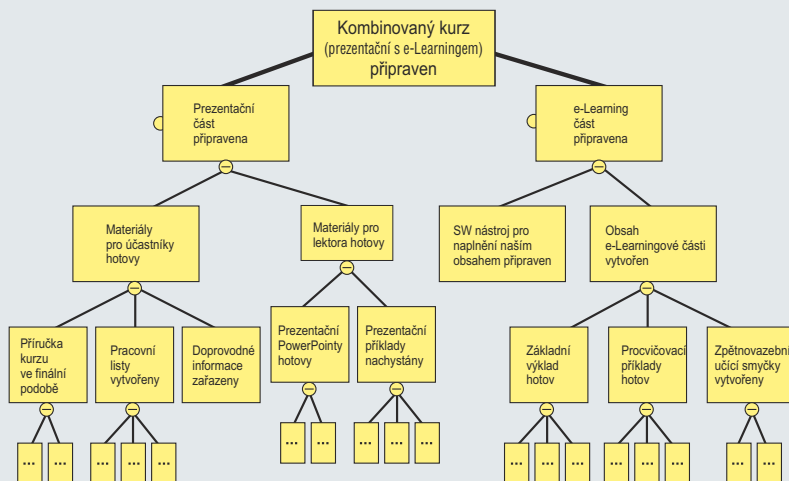
Ve správně vytvořené SBS však může být větev, ve které je aplikována jiná procedura rozkladu než v ostatních větvích: touto větví jsou zpravidla popsány dodávky/cíle organizování a řízení projektu. V této větvi se vesměs používá servisní (viz příklad u servisně orientované rozkladové procedury v závěru minulého dílu) nebo fázevý rozklad.

Než přejdeme k výkladu druhů SBS, který již patří do vyšší školy managementu projektů, znovu ještě jednou a názorně ukážu to, co pokládám za nejdůležitější

poselství disciplíny „řízení projektů/programů vedené předmětem plnění“. Na následujícím obrázku 5 vidíte SBS popsané celé z pohledu *dodavatele*.

Obrázek 5

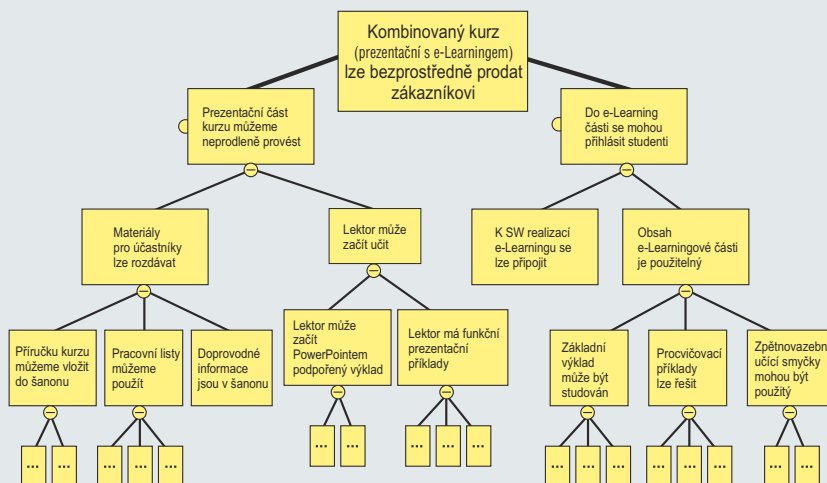
SBS ve světě
dodavatele



Takto obvykle SBS vypadají. Netvrdím, že takto popsaná SBS je špatně: chybí zde sice názvy uzlů z pohledu *zákazníka*, ale jestliže dodáte spolu s touto SBS i příslušný SBS slovník, ve kterém jsou ve sloupci „Užítí“ uvedeny formulace z pohledu *zákazníka*, pak je vše pořádku. Schválně se nyní podívejte na tutéž SBS, nyní ovšem s názvy uzlů z pohledu *zákazníka*, na obr. 6.

Obrázek 6

SBS ve světě
zákazníka



Doporučuji vám strávit nad těmito dvěma obrázky nějaký čas v zamyšlení. Třeba nahlédnete do mého světa dobrých formulací, ve kterém je možné eliminovat mnoho zbytečných nedorozumění, tak často bránících úspěchu na projektu.

Druhy SBS

Druhy SBS rozlišujeme podle dvou kritérií: podle způsobu rozkladu, tj. dle použitých druhů rozkladové procedury, a podle dynamiky změn.

Podle způsobu rozkladu máme produktové, fázové a servisní SBS.

Produktová = první úroveň rozkladu, tj. úroveň dodávek pro naplnění cíle projektu/programu, je provedena produktově orientovanou rozkladovou procedurou.

Fázová = první úroveň rozkladu je provedena fázově orientovanou rozkladovou procedurou.

Servisní = první úroveň rozkladu je provedena servisně orientovanou rozkladovou procedurou.



Uvědomme si, že dodávky týkající se organizace a řízení projektu jsou většinou rozkládány servisní nebo fázovou rozkladovou procedurou, a tedy tato větev dodávek v SBS může vybočovat ze stylu ostatních větví. (Podotýkám, že v příkladech na zde uvedených obrázcích jsem, z důvodu místa na papíře a přehlednosti, větev týkající se organizace a řízení vynechal.)

Podle dynamiky změn rozlišujeme statické SBS, SBS s fixovanou první úrovní rozkladu a SBS dynamické.

Statické SBS mají většinou „projekty minulosti“. Jsou charakteristické pro takové projekty, u kterých máme

- jistotu ve výsledku,
- nejistotu v procesu.

Pozn.: Kdyby byla i jistota v procesu, pak není třeba řídit projektově, poněvadž levněji je řídit procesně.

SBS s fixovanou první úrovní rozkladu: to znamená, že rozklad cíle projektu na (klíčové) dodávky je stabilní a v průběhu realizace se nemění. V tom případě se skutečně jedná o **projekt**.

Na nižších úrovních rozkladu mohou být v průběhu řešení změny. Tedy specifikace výsledku z pohledu Zákazníka je jasná, ale z pohledu Dodavatele je to

záležitost hledání „dílčích stavebních kamenů“, ze kterých Zákazníkům jasný cíl vytvoříme.

Toto je většinou charakteristika dnešních projektů.

Dynamické SBS: to znamená, že ani rozklad cíle projektu na klíčové dodávky není stabilní a v průběhu realizace se mění.

Toto je charakteristické pro

- nejistotu ve výsledku,
- nejistotu v procesu.

V tom případě se však jedná o **program**, a nikoliv o projekt. Od této chvíle se opět vrátím k dvojslovu projekt/program, které budu používat kdykoliv, kdy není jasné, o který z obou případů se jedná.

Realita dneška je, že stále více tzv. *projektů* jsou ve skutečnosti programy. Bohužel se o tom často neví a lidé se snaží to uřídit jako projekt, což nejde.

Anebo vznikají termíny jako „agilní projekty“, což je ve skutečnosti termín typu „kulatý čtverec“, protože **agilní přístup** znamená, na úrovni filozofie řešení, totéž co **aplikace metod řízení programu**, tedy práci s dynamickou SBS.

A tak jsme se na konci tohoto dílu dostali ke klíčové otázce: je to, před čím v dané konkrétní situaci stojím, *projekt*, anebo je to *program*? Tato otázka je zcela zásadní, poněvadž, jak si ukážeme v posledním dílu tohoto seriálu, **řízení programu je mnohem složitější než řízení projektu**. Než se však k těmto výsledkům propracujeme, musíme si ještě v následujícím (předposledním) dílu více vysvětlit, jak je to s tím poskytováním služby řízení projektu/programu a jak to vše vypadá perspektivou kvality.

Uzavřu tento díl doporučením: Podle charakteru výsledného SBS stromu (tj. podle toho, zda je to SBS s fixovanou první úrovní rozkladu, případně statické SBS, anebo zda je to SBS dynamické) rozhodněte, zda se jedná o *projekt*, nebo již o *program*! V případě *programu* pak budete pro úspěch muset aplikovat **management programu**, protože **management projektu** nestačí.

Autor:

RNDr. Zdenko Staníček, Ph.D., pracuje jako senior konzultant ve společnosti SHINE Consulting, s. r. o. Jeho hlavním zaměřením je řízení programů, znalostí a služeb, tvorba strategií a koučování manažerů. Je prvním certifikovaným ředitelem projektů (IPMA Level A) v ČR a jedním z prvních certifikovaných konzultantů v oblasti řízení programů a portfolií dle IPMA (PPMC Programme and Portfolio Management Consultant).

Kontakt: zdenko.stanicek@shine.cz

Řízení projektů a programů vedené předmětem plnění – V.

Zdenko Staníček

Jak jsme již opakovaně zdůraznili v předcházejících dílech, seriál, jehož pátý (předposlední) díl máte před sebou, oslovuje nejenom ty, kteří řídí projekty a vědí, že řídí projekty, ale i všechny ty, kteří se snaží spolu s nějakou skupinou lidí pohnout jakýmkoliv problémem a na konci této snahy pocítit úspěch. Představuje jiný přístup k řešení problémů vyžadujících postupy založené na projektovém řízení, než jaký je v běžné české praxi obvyklý.

Cílem pátého dílu je vysvětlit použití scope při vedení dialogu mezi *zákazníkem* a *dodavatelem* nejen celého projektu/programu, ale i mezi *zákazníkem* a *dodavatelem každé jednotlivé dodávky v rámci projektu/programu*, a objasnit nutnost tohoto neustálého dialogu pro celkový úspěch. Při tom bude vysvětlena nutnost *vzájemné služby* různých aktérů v projektech/programmech a koncept *maximalizace hodnoty pro zákazníka*.

Seriál je určen nejen manažerům projektů či programů, ale i manažerům, kteří pomocí projektů nebo programů (řízených někým jiným) potřebují naplnit své manažerské cíle a chtějí při tom rozumět tomu, co se kolem nich děje.

Předcházející čtyři díly seriálu byly uveřejněny v PK 2014/3, str. 48–50, v PK 2014/4, str. 47–50, v PK 2015/1, str. 49–51 a v PK 2015/2, str. 47–50.

V minulých dílech jsme poznali, jak scope vyjádřit pomocí *scope breakdown structure* (SBS), jak SBS vytvořit a jak správně popsat její uzly. Známe tedy popis problému. Ale každý popis je zbytečný, když jej neužijeme, resp. když jej neumíme užít. Proto nyní zaměřím vaši pozornost na použití scope v realizační fázi projektu/programu, tedy v nejdražší a nejproblematictější fázi, ve které dochází ke skutečnému vytváření hodnot pro zákazníka nebo také k celé řadě nečekaných problémů.

Scope v dialogu zákazník – dodavatel

Proč je tento dialog při realizaci projektu/programu nutný, se vyjasní, když pochopíme principy uzavřených a otevřených systémů a to, kam projekty/programy patří.

Uzavřený systém: hranice systému je „nepropustná“. Když úplně popíšeme jeho fungování, lze snadno a přesně předpovídat jeho chování v budoucnu. *Neexistují neočekávané stavy.*

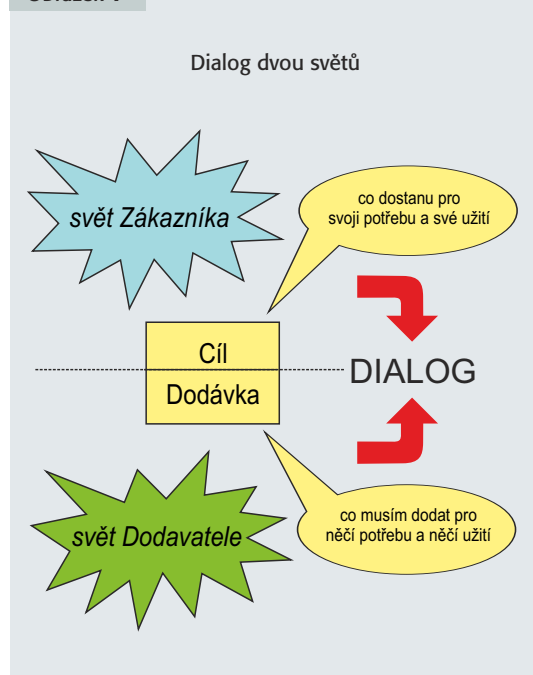
Otevřený systém: hranice systému je „propustná“. Ani když sebelépe popíšeme jeho fungování, ne-

dokážeme přesně předpovídat jeho chování v budoucnu, poněvadž to závisí na interakci systému s jeho neznámým či proměnlivým okolím. *Existují neočekávané stavy.*

Je vyzkoušeno, že čím lépe vede otevřený systém „dialog“ se svým okolím, tím věrohodněji můžeme předpovídat jeho chování do budoucna.

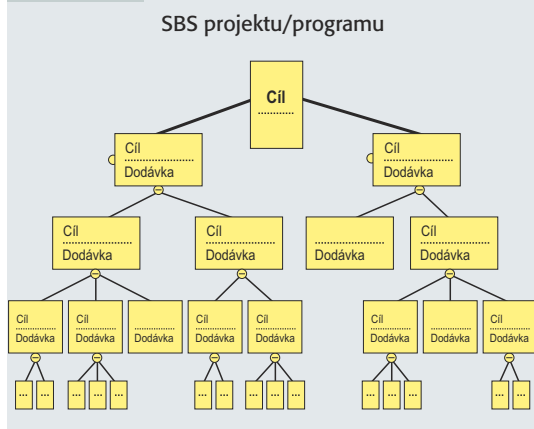
Projekt/program je otevřený systém. Ve směru od klasických projektů k programům se „míra otevřenosti“ systému zvětšuje. A právě proto je v projektech, a tím více v programech, dialog toho, kdo chce výsledek užívat – *zákazníka výsledku* – a toho, kdo jej má vytvořit – *dodavatele výsledku* – tak kritický. Uvědomme si, že toto neplatí pouze pro celkový výsledek projektu či programu, ale pro jakýkoliv výsledek v rámci realizace projektu/programu! Tedy v celém stromu SBS! V každém uzlu SBS musí probíhat dialog, jak je naznačeno na obrázku 1.

Obrázek 1



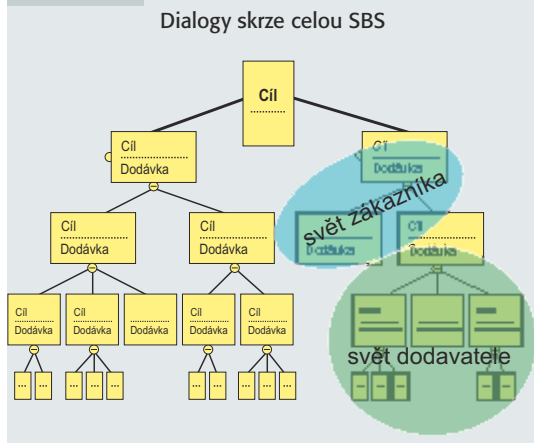
Každý uzel SBS totiž reprezentuje rozhraní těchto dvou světů. Když na obrázku 2 vezmeme kořen stromu SBS, tedy cíl celého projektu/programu, tak formulace tohoto cíle vyjadřuje přání *zákazníka projektu/programu* a celý strom pod tímto uzlem vyjadřuje představu *dodavatele projektu/programu* o tom, jak toto zákaznicko přání naplní. Když o tom – v prostředí permanentních změn, změn různých vlivů a různých měnících se zájmů – nevedou dialog, těžko se ono přání s tou představou potká.

Obrázek 2



V minulém díle jsem vysvětlil mocnou sílu *rekurze*. Použijme ji i zde: uvědomme si, že každý podstrom pod libovolným uzlem reprezentuje nějaký projekt nebo podprojekt v programu/projektu popsaném v SBS symbolicky znázorněné na obrázku 2. Tedy v každém uzlu SBS můžeme znovu rozlišit svět zákazníka a svět dodavatele, které spolu vedou dialog. Symbolicky to vidíte na obrázku 3. Zeleným oválem vyznačený podstrom musí dodavatel dodat zákazníkovi této dodávky, kterou tento zákazník užije tak, že ji v rámci svého, modrým oválem vyznačeného, světa zakomponuje do vyšší dodávky; toto však provádí již v roli dodavatele pro ještě vyššího zákazníka. Na našem obrázku to může být tak, že modrý ovál označuje svět šéfa projektu, jehož výsledek tento šéf projektu dodává manažerovi celého programu (program znázorněn kořenovým uzlem). Aby to dobře dopadlo, musí zúčastnění na všech úrovních vést dialog o tom, jak na sebe „padnou“ přání zákazníka a představy dodavatele.

Obrázek 3



Pokud vám to připomíná „vnitřního zákazníka“ a řetěz dodavatel–zákazník/dodavatel–zákazník/dodavatel–...–zákazník z TQM, je to správně! Je to přesně ono. Ono to totiž na projektech, a na programech už vůbec, pokud chceme realizovat kvalitu, jinak nejde!

Otázka nyní zní: o čem všechny tyto dialogy jsou? Samozřejmě: o přání zákazníka a o představách dodavatele, jak toto přání naplnit. Avšak co to znamená konkrétně? Odpověď není tak složitá. Tak jak jsme přes celou SBS rekurzivně propagovali dialog zákazníků, případně vnitřních zákazníků s jejich dodavateli (kteří jsou zase vnitřními zákazníky jiných dodavatelů), tak musíme přes celou SBS rekurzivně propagovat tzv. trojimperativ projektu či programu.

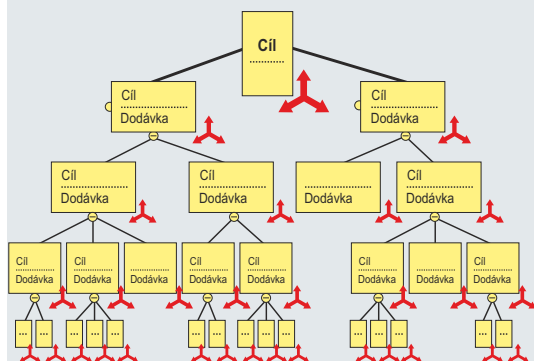
Obrázek 4



Trojimperativ je trojjediný cíl projektu/programu: vyjadřuje, co má být uděláno (stav, který má být dosažen), *do kdy* to má být uděláno (kdy ten stav má být k dispozici) a *za kolik* to má být uděláno (jaký je rozpočet pro dosažení tohoto stavu). Rekursivní propagace znamená: když celý program má nějaký trojimperativ, tak aby mohl být tento trojimperativ splněn, musí být splněny trojimperativy projektů, které tento program tvoří; a pro každý projekt znovu: aby byl jeho trojimperativ splněn, musí být splněny trojimperativy podprojektů, které dohromady tento projekt tvoří. A tak dál až po listové dodávky na spodku stromu. A právě o těch trojimperativech, jak jsou znázorněny na obrázku 5, se na příslušných úrovních vedou ony dialogy. Tyto dialogy jsou vlastně o spolupráci na dosažení určitého cíle (uzel SBS) v daném čase a za investování určitého úsilí nebo peněz (zbylé osy trojimperativu).

Obrázek 5

Trojimperativy rekurzivně
rozpuštěné do
projektu/programu



Každou situaci, ve které (spolu)pracují alespoň dva hráči (aktéři) v touze dosáhnout nějaký cíl, lze popsat jako vzájemné poskytování služeb. Hráči neboli aktéři mohou být jednotliví lidé, ale i celé týmy, případně organizační jednotky, firmy. Poskytovatel poskytuje klientovi službu tím, že nějak operuje s projektem/programem, a klient při tom s poskytovatelem spolupracuje tím, že vytváří prostředí pro toto operování a vede s poskytovatelem neustálý **dialog**, ve kterém společně hledají maximální hodnotu z takto poskytované služby.

Maximalizace hodnoty pro zákazníka

Zákazník a dodavatel projektu/programu spolu vedou **dialog s cílem maximalizovat hodnotu** pro zákazníka. Ovšem podobný dialog s tímtež cílem spolu vedou každý dva aktéři, kteří vůči nějakému uzlu SBS = vůči nějaké (sub)dodávce hrají role zákazníka této (sub)dodávky a dodavatele této (sub)dodávky. Tedy SBS nám zviditelňuje celou strukturovanou soustavu drobnějších služeb, které musí být poskytnuty, ale rovněž i akceptovány, proto, aby se podařila dodávka základní služby = realizace projektu/programu.

Scope Breakdown Structure tedy tvoří mapu většinou hodně komplikovaného systému služeb, složeného z mnoha menších takových systémů, jehož vykonáním (logicky správným postupným provedením jednotlivých služeb) je vytvořena výsledná dodávka projektu/programu. Smysluplnost rozložení celkové *value proposition*, která definuje hodnotu pro zákazníka projektu/programu, do jednotlivých *value proposition*

jednotlivých dílčích služeb je zárukou logické a efektivní realizace projektu/programu. Poskytovatel žádné služby nevytváří hodnotu sám. Poskytovatel spolu s klientem tuto hodnotu spoluvytvářejí. Bez porozumění tomuto faktu a bez jeho pochopení kvality v projektech a programech nedosáhneme.

Projekt/program jako systém vzájemných služeb

Základní služba, o kterou při této hře jde, je realizace projektu či programu. Ta je však doprovázena mnoha dalšími službami a také složená z mnoha dalších služeb, bez kterých se základní službu nepodaří celkově poskytnout. Tak, jak nám scope a SBS osvětluje celou hierarchii postupných dodávek, ze kterých výsledek projektu/programu skládáme, tak nám zároveň ukazuje celou plejádu služeb, které musí mezi jejich aktéry proběhnout, aby se dostavil výsledek.

V každé z těchto mnoha služeb se její zákazník soustředí na *co a proč*, tedy na *cíl* a jeho *přínosy*. Při tom její dodavatel se soustředí na *co a jak, s kým, kdy, za kolik*, tj. na *cíl* a možnosti jeho dosažení. Odpověď na otázku *co*, tj. **scope**, je to jediné, co mají oba společné.

Zákazník a dodavatel mají na daný uzel SBS principiálně různý pohled: zákazník vnímá užítky a přínosy, zajímá ho *value proposition* daného stavu/substavu; co tento stav nabízí za hodnotu? Když jej budu mít, co za užítky mi z toho poplyne? Obvykle bývá takový užitek schován ve slovech „umíme...“ nebo „jsme schopni...“. Dodavatel vnímá cestu k tomuto stavu, zajímá ho rozklad cíle na dodávky a jak tyto dodávky skutečně dodat.

SBS je vhodné vnímat jako subjektivní nástroj k vidění problému. SBS usměrňuje pozornost zúčastněných zainteresovaných stran, zejména těch nejdůležitějších: zákazníka a dodavatele. Kritériem „správnosti“ SBS je nakonec úspěch realizace.

Autor:

RNDr. Zdenko Staníček, Ph.D., pracuje jako senior konzultant ve společnosti SHINE Consulting, s. r. o. Cca před 15 lety zavedl pro anglický výraz *triple constraint* termín *trojimperativ*, který v české terminologii oblasti managementu projektů již zdomácněl.

Kontakt: zdenko.stanicek@shine.cz

Řízení projektů a programů vedené předmětem plnění – VI. (závěr)

Zdenko Staníček

Seriál, jehož závěrečný, šestý díl máte před sebou, si vytkl za cíl oslovit nejenom ty, kteří řídí projekty a vědí, že řídí projekty, ale i všechny ty, kteří se snaží spolu s nějakou skupinou lidí pohnout jakýmkoliv problémem a na konci této snahy potkat úspěch. Pokud jste seriálem prošli až sem, určitě budete souhlasit s tím, že představuje jiný než v běžné české praxi obvyklý přístup k doměně řízení projektů.

Cílem tohoto posledního dílu je ukázat použití scope v průběhu životního cyklu projektu, resp. programu, a zejména objasnit rozdíl mezi řízením programu a řízením projektu. Tím se nám v zorném poli objeví i dnes tolik diskutovaná agilita.

Naposledy ještě připomenu, že seriál je určen nejen manažerům projektů či programů, ale i manažerům, kteří pomoci projektů nebo programů (řízených někým jiným) potřebují naplnit své manažerské cíle a chtějí při tom rozumět tomu, co se kolem nich děje.

Životní cyklus řízené akce

Začneme životním cyklem jakékoliv akce. Akcí zde myslím jedinečnou záležitost, která má svůj začátek a konec, nikoliv opakovaný rutinní proces. Každá akce se nějak v myšlenkách narodí, chvíli se o ní více či méně seriózně řeční, pak se začne něco dělat, mezi tím se opět hodně řeční a nakonec ta akce nějak doznívá. Buď závěrečným vítězným tušem – to když se povedla, nebo smutečním pochodem, když se nepovedla a jsme ochotni si to přiznat, anebo se rozplyne do ztracena, když se nikomu nechce dát jasnou odpověď na otázku: tak co, jak to dopadlo? *Vznik* (to je to narození), *rozmyšlení* (to je to „řečnění“), *dělání a doznění* jsou tedy čtyři fáze životního cyklu jakékoli akce, ať ji řídíme, či si na řízení jenom hrajeme. O řízené akci budu mluvit jen v tom smyslu, že ji *skutečně řídíme*, a ne, že si na řízení pouze hrajeme.

Chceme-li akci skutečně řídit, musíme fázi rozmyšlení rozdělit na dvě části: ta první se týká rozmyšlení celkového přístupu k řešení, tedy strategického rozmyšlení: proč akci vůbec děláme, tj. co opravňuje vynakládanou investici, co to znamená dosáhnout požadovaného stavu, do kterého se chceme řízenou akci dostat, jakým způsobem na realizaci půjdeme, co může náš postup či požadované výsledky zhatit. Ta druhá se týká podrobného rozmyšlení toho, *co, jak, s kým, kdy a za kolik* musíme udělat, abychom kýžený stav dosáhli. Této části rozmyšlení říkáme plánování. Proč to není výhodné dělat dohromady? Odpovědí otázkou: Je možné podrobně plánovat cestu, když ještě nevíme, kam chceme dojít a proč tam

chceme dojít? Když tyto dvě věci smícháte, většinou za to zaplatíte vícenásledky na řešení, delším trváním akce a vzájemným neporozuměním zúčastněných zainteresovaných stran o tom, co vlastně je úspěchem realizace této akce.

Řízená akce má tedy životní cyklus složený z těchto fází:

- vznik,
- strategie,
- plánování,
- realizace,
- uzavření.

Otázkou nyní je, co se v které fázi děje a jak se tyto fáze střídají v životním cyklu akce.

Jsou tři možnosti, jak akci řídit.

Za prvé, jako jednorázovou záležitost, nevyžadující velké řídicí pozornosti. Tedy provedením příslušné aktivity na základě zadaného úkolu: řekneme si *kontext*, abychom si vůbec rozuměli, *kdo* zadává, aby bylo jasné, komu se zodpovídat, *komu* zadává, aby bylo jasné, kdo je za provedení zodpovědný, co je zadáno a *proč* – zde je hodně důležité nenechat si to *proč* jako zadavatel pro sebe; a konečně jak posoudíme, že bylo stvořeno to, co stvořeno být mělo. Ve sdělení, co se má udělat, se skrývá *scope* problému. Toto je velmi jednoduché, avšak i zde vzniká v praxi mnoho problémů z nedorozumění, která vyrostla buď z iluze, že vše je jasné, nebo z ignorování faktu, že každý žijeme v jiných kontextech a nevyjasněním uvedených základních bodů prakticky k porozumění ani dojít nemůžeme. Toto byla otázka tak řečených „prkotin“.

Zbývají akce většího rozsahu. Ty můžeme řídit efektivně pouze jedním ze dvou způsobů: buď jako projekty, nebo jako programy. Protože se již jedná o komplikovanější věc, rozhodně nedoporučuji podceňovat úvodní fáze, tj. *vznik a strategii*. Ve fázi vzniku formulujeme cíl akce, tedy stav, kterého má být dosaženo. Tento stav doporučuji představit si ne jako jakýsi bod v prostoru všech možností, ale jako vektor v tomto prostoru: vektor má nejenom onen bod, do kterého chceme dojít, ale i směr, který v dnešním dynamickém prostředí říká „a co s tím dál“. S body vystačíme v prostředí, kde se nic nehýbe – ve statickém prostředí. Svět byznysu je však velmi dynamický, a proto stav v něm lépe popíšeme a lépe pochopíme *jako vektor, tedy vyjádření nového směřování po realizované akci*. Jednoduše řečeno ve fázi vzniku vyjádříme stav, do kterého se chceme dostat, to je cíl akce, a dopravíme to hned vyjádřením, proč se tam chceme dostat, tj. jaké přínosy/benefity by nám z toho měly v budoucnu plynout či k jaké vizi tímto směřujeme. Podcenění tohoto rozmyšlení v úvodní fázi vzniku prakticky vždy vede k následným nedorozuměním, rozdílným očekáváním od akce, a tím pak ke sporům o nákladech akce a o jejím trvání. Toto rozmyšlení musíme udělat společně: zadavatel i do-

davatel řešení, a musíme dojít ke sdílenému porozumění. Jinak dodavatel v dobré víře cosi řeší, avšak zákazník očekává něco jiného.

Máme tedy zformulován stav, který představuje cíl naší akce, tedy **máme kořen budoucího stromu SBS**. Na tomto místě provádíme první „vyřazovací revizi“ našeho nápadu – možná totiž po jasném zformulování cíle a z jeho užívání očekávaných přínosů a po vzájemném vyjasnění, co kdo z toho může mít, dojdeme k závěru, že akci je lépe neprovádět...

Pokud se rozhodneme pokračovat, nastává fáze *strategie*. Strategie prohlubuje naše sdílené porozumění a pochopení toho, *co* děláme, *proč* to děláme a *co* musí platit za *podmínky v okolí* naší akce, aby to naše dělání mělo smysl a dovedlo nás k úspěchu. Kamenem úrazu v této fázi je velmi rozšířená iluze, že „vše je jasné, co máme udělat a proč přece všichni vědí, a tak pojďme řešit to důležité, tj. jak to uděláme, koho k tomu budeme potřebovat a kolik co bude stát“. Tato iluze často nabývá takových rozměrů, že fázi strategie mnozí úplně vynechávají.

Ve *fázi strategie* dáváme základní obrysy tomu, co jsme v celém tomto seriálu označovali slovem *scope*. Cíl akce totiž rozkladovou procedurou, popsanou ve 3. dílu, rozkládáme na klíčové dodávky, jejichž dodáním tohoto cíle dosáhneme. A zároveň rozmýšlíme, jaké podmínky musí platit v okolí naší akce (okolí je to, co můžeme pouze sledovat, jak se to vyvíjí, ale nemůžeme to ovlivnit, aby se to vyvíjelo tak, jak my chceme), aby se tyto klíčové dodávky podařilo skutečně dodat. Zde provádíme druhou „vyřazovací revizi“ našeho nápadu. Můžeme totiž, díky většímu vhledu do *scope* naší akce a zároveň do rizik spojených s jeho naplněním, dojít k závěru, že pravděpodobnost návratnosti investice je neakceptovatelně malá. Zde však také posuzujeme, zda rozklad na klíčové dodávky je jasný a stabilní, či nejasný a s největší pravděpodobností se v průběhu řešení, tedy realizace akce, bude proměňovat. A proměňovat se bude v závislosti na zvyšujícím se poznání, které přichází až s prací na jednotlivých klíčových dodávkách. Shrnutí: *fáze strategie* je ta, ve které podle statickosti nebo dynamickosti *scope* rozpoznáváme, zda akci pojmut jako *projekt*, nebo jako *program*.

Toto je zásadní strategické rozhodnutí: použijeme pro řízení akce metody řízení projektu, anebo metody řízení programu? Připomínám, že metody řízení programu jsou náročnější a dražší než metody řízení projektu. Avšak, jak bylo uvedeno ve čtvrtém dílu tohoto seriálu, *projekt metodami řízení programu klidně urídíme*, bude to pouze dražší, ale *program metodami řízení projektu neuřídíme*. Zde je tedy to místo, kde se cesty životního cyklu akce dělí na životní cyklus projektu, nebo na životní cyklus programu.

Poznámka: Když nám rozklad cíle na klíčové dodávky

nepomáhá zvýšit stupeň jistoty, o co se to vlastně jedná, uděláme nejlépe, když rozkladovou proceduru rekurzivně zopakujeme, čímž porozumíme problému do větší hloubky. Nebojme se zde udělané rozhodnutí i později revidovat a změnit metody řízení na základě nových poznatků. Jsme jenom lidé, chybující, a některé věci můžeme přehlédnout či nedohlédnout při daném stavu informací a znalostí.

Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu má po *strategii* fázi *plánování*. Plánování začneme zpodrobněním SBS do takové míry, abychom pomocí této základní struktury byli schopni práce na projektu řídit. Hloubka SBS stromu, tj. počet úrovní rozkladu v jednotlivých větvích, je určena povahou problému a zkušeností projektového manažera a jeho týmu. Jak jsme si vysvětlili ve čtvrtém dílu tohoto seriálu, jednotlivé větve stromu SBS rozkládáme tak dlouho, pokud nemůžeme konstatovat „tak teď již problému dostatečně rozumím a jsem schopen rozpoznat, zda práce postupují dobře, nebo špatně“. Spolu s poznáváním problému zároveň vyhodnocujeme rizika, která by mohla ohrozit úspěšné vytvoření dodávek. Poté, když máme jasno, co máme realizovat a s jakými obtížemi či riziky je tato realizace spojena, se pustíme do dalších plánů – *jak*, *s kým*, *kdy* a *za kolik*. Plánem *jak* stanovíme metodu práce, tj. jaké činnosti a a v jakém sledu provedeme pro dodání cíle projektu. Plánem *s kým* organizujeme: kdo co v jaké roli udělá, co zadáme jako subdodávku, jakou komunikaci a pomocí jakých reportů si udržíme přehled o dění v projektu, kdo nám bude za co zodpovídat. Plán *kdy* je onen slavný harmonogram, o kterém jsem se poněkud s despektem vyjádřil v prvním dílu tohoto seriálu. Ten despekt nebyl vůči tomuto plánu, ale vůči jeho nesprávnému použití jako centrálního plánu projektu. Konečně plán *za kolik* představuje rozpočet projektu.

Je již asi zřejmé, že při tvorbě všech čtyř plánů je nám hlavním vodítkem *scope* popsaný pomocí SBS, tedy to, co jsme vytvořili v prvním plánu odpovídajícím na otázku, co máme udělat. Jinými slovy: vše, co se děje ve fázi plánování, se točí okolo *scope*.

Fáze realizace je v projektu neustálým cyklickým opakováním čtyř aktivit:

- (1) vlastní práce na přidávání hodnoty podle aktuálního plánu;
- (2) kontrola rozpracovanosti;
- (3) změna plánu (v uspořádání dle četnosti změn se týká: *kdy*, *za kolik*, *s kým*, *jak*, *co*) podle aktuálního stavu rozpracovanosti, avšak s ohledem na naplnění celkového trojimperativu projektu;
- (4) přidělení úkolů jednotlivým aktérům (jednotlivcům či malým týmům) podle nového aktuálního plánu.

Cykly mohou být v čase nepravidelné, jejich délka

může záviset na povaze toho, co se řeší. Já však vždy doporučuji pravidelnost. Důvodem je posun od klasických projektů spíše k programům, jak byl popsán na konci dílu 4 tohoto seriálu. Co tedy v *realizaci* děláme? V aktivitě (1) to, co všichni očekávají a pokládají za nejdůležitější: přidáváme hodnotu tak, abychom vytvořili cílové dílo – dosáhli cílového stavu. Toto je *aktivita vykonavatelská* – dělají ji vykonavatelé, pracovníci přidělení k práci na projektu. V aktivitě (2) zjišťujeme, kam jsme to do daného okamžiku dopracovali – to je již *manažerská aktivita*. Nejprve si označíme ty uzly SBS, které představují již hotové (sub)dodávky, porovnáme s plánem pro tento okamžik, a pak porovnáme s plánem ostatní skutečnosti týkající se toho *jak, s kým, kdy a za kolik* jsme to již dodané vytvořili. Aktivita (3), rovněž *manažerská*, se buď může smršknout na konstatování „OK, pojdme dál podle plánu“ – to v nemnohých případech, kdy je rozpracovanost v souladu s plánem, anebo znamená nalezení cesty ze stavu, že skutečnost je jiná, než předpokládal plán pro okamžik kontroly. Hledání této cesty je opět založeno na práci se scope projektu: nepomohlo by přeskldat scope tak, aby se v dané situaci šlo ke klíčovým dodávkám projektu přes jiné subdodávky? Ať již ano, nebo ne, v každém případě musíme změnu dosahování scope promítnout do ostatních plánů. A konečně *manažerskou aktivitou* (4) ošetříme to, aby všichni zúčastnění pracovali v následujícím cyklu ve vykonavatelské aktivitě (1) již podle aktuálního plánu a aby všem byla jasná aktuálně platná SBS projektu.

Když se realizačními cykly dostaneme do stavu, že všechny klíčové dodávky jsou dodány, a cíle projektu je dosaženo, přecházíme do fáze *uzavření*. V této fázi, vedení SBS uzavíraného projektu, posuzujeme, co jsme se projektem naučili, a to nejen ve fázi *realizace* (kde se obvykle nasbírání zkušeností nejvíce), ale i v předchozí fázi *plánování* a v počátečních fázích *vzniku a strategie*. Výsledkem je, že doplníme firemní postupy, metodiky a směrnice tak, abychom v příštích projektech využili to, co se osvědčilo, a abychom se v nich vyhnuli problémům, které jsme řešili v uzavíraném projektu.

Vidíte, že práce se scope probíhá ve všech fázích životního cyklu projektu. A zároveň vidíte, že scope a jeho vyjádření v SBS je to, co integruje všechny aspekty projektu tak, abychom stále viděli celek a potřebné detaily tohoto celku harmonicky a vstřícně pro řízení k úspěchu.

Životní cyklus programu

Životní cyklus programu se od projektu liší. Program je množina projektů (každý z těch projektů cílí k nějaké klíčové dodávce identifikované ve fázi *strategie*) směřujících k naplnění cíle programu, který má spíše charakter vize než zcela přesně definovaného stavu. Jednotlivé projekty programu mají shora popsáný

životní cyklus. Avšak program sám má životní cyklus jiný, umožňující – v rámci mantinelů daných koncovým termínem, rozpočtem a vizí programu – hledat a přizpůsobovat takovou soustavu projektů (tvořící program), která dokáže dodat maximální hodnotu pro zákazníka programu. Takové hledání vyžaduje pravidelnou pozornost, poněvadž příliš dlouhý vývoj situace v jednom projektu bez kontroly z pohledu celého programu může snadno vést do stavu, který výrazně sníží hodnotu pro zákazníka a bohužel je nevratný. Uvědomme si ještě, co plánujeme v programu, když plány jednotlivých projektů programu jsou v těchto projektech. Plánujeme právě to, které projekty mají aktuálně program tvořit, v jakém sledu je třeba tyto projekty realizovat, jak daný stav rozpracovanosti celého programu využít pro nalezení aktuálně maximální hodnoty pro zákazníka programu, a tedy jak určit priority projektům v aktuální množině projektů daného programu. Z toho jednoduše vyplývá: **program nelze napláňovat najednou a pak jej podle tohoto plánu realizovat**. V programu se fáze *plánování* pravidelně střídá s fází *realizace* (která je samozřejmě podstatně delší než *plánování*).

To ale není vše, to nestačí. Některé věci je třeba v rámci programu plánovat dlouhodobě – strategicky, některé střednědobě – takticky, a konečně ty ostatní krátkodobě – tedy operativně. Je to proto, že některá rozhodnutí směřující k maximální hodnotě pro zákazníka musí dlouhodobě přetrvávat, jiná svou užitečnost potvrdí za obecně řečeno střední dobu a ostatní se spotřebovávají v dennodenní praxi realizace programu v krátkodobém horizontu. A tak životní cyklus programu vypadá tak, že

- po fázích *vznik a strategie* následuje několik opakování strategického intervalu, který spočívá v provedení dvou fází: *plánování* strategického intervalu a *realizace* tohoto strategického intervalu;
- realizace strategického intervalu je opět formou několika opakování dvou fází: *plánování* taktického intervalu a *realizace* taktického intervalu;
- konečně realizace taktického intervalu probíhá znovu několikrát zopakováním dvou fází: *plánování* operativního intervalu a *realizace* operativního intervalu;
- všechny tyto cykly (do sebe vnořené) probíhají pravidelně a jsou nakonec ukončeny fází *uzavření*.

Časově to může vypadat třeba takto:

operativní interval = 1 den *plánování* + 9 dní *realizace* (čtrnáctidenní operativní interval);

taktický interval = 1 nárazníkový týden, ve kterém proběhne mimo jiné i fáze *plánování* taktického intervalu, + 8 týdnů fáze realizace taktického intervalu (dvouměsíční taktický interval);

strategický interval = 1 nárazníkový týden, ve kterém proběhne mimo jiné i fáze *plánování* strategického

intervalu, + 50 týdnů fáze *realizace* strategického intervalu (roční strategický interval).

Průběh fáze *plánování* je ve všech třech vnořených cyklech stejný, liší se jenom hloubkou detailu, šíří záběru a délkou provedení. Fáze plánování začne retrospektivním pohledem na to, co jsme již udělali: kontrolou stavu rozpracovanosti cíle programu vůči předpokladům v aktuálním plánu a zejména v aktuálním scope programu. Scope programu většinou popisuje strom s jednou úrovní rozpadu: kořen tohoto stromu reprezentuje cíl programu, větve stromu reprezentují jednotlivé projekty, které program aktuálně tvoří. Pro posouzení rozpracovanosti v taktických a zejména pak operativních intervalech však musíme vzít v úvahu i horní patra SBS jednotlivých projektů a pracovat i s nimi. V retrospektivním pohledu vyhodnocujeme nejenom dosažené výsledky, ale i co jsme se v průběhu minulého intervalu naučili, jak nám okolí programu poskytlo zpětné vazby a jak budeme muset revidovat naši představu o maximální hodnotě pro zákazníka. Dialog mezi dodavatelem a zákazníkem (viz minulý, tj. 5. díl tohoto seriálu) je v těchto věcech naprosto nepominutelný. Následuje hledání cesty k maximální hodnotě pro zákazníka, což znamená hledání vhodnějšího scope celého programu (scope programu + scope jednotlivých projektů program aktuálně tvořících), který povede k naplnění vize programu. Toto zahrnuje i nové přiřazení priorit jednotlivým projektům. Teprve pak přecházíme k vlastnímu přeplánování na budoucí interval. Přeplánování začneme od scope programu a scope jeho jednotlivých projektů (plán co), a pokračujeme k ostatním plánům (*jak, s kým, kdy a za kolik*).

Fázi *realizace* v jednotlivých vnořených cyklech nemusíme znovu popisovat. Realizace totiž probíhá v životních cyklech jednotlivých projektů aktuálně tvořících program.

Čtvrtý díl tohoto seriálu jsem zakončil tvrzením: to, co má charakter komplexního projektu, můžeme řídit jako program, ... ale to, co má charakter programu, neuděláme pouze prostředky řízení projektu. Věřím, že nyní jsem toto tvrzení dostatečně prokázal. Přesto dodávám ještě jeden aspekt, který výrazně zvyšuje komplexitu řízení programu oproti řízení projektů. Při řízení projektu je hlavní pozornost soustředěna na scope projektu za účelem naplnit jím danou vizi reálným výsledkem; vše ostatní je od tohoto odvozeno. Při řízení programu je hlavní pozornost soustředěna na klíčové aktéry. Aktéry jsou manažeři jednotlivých projektů programu a případně někteří členové řešitelských týmů jednotlivých projektů a kooperující experti, zodpovědní za použití dosaženého cíle programu ze strany zákazníka. Pozornost na tyto klíčové aktéry soustředíme za účelem *maximalizovat jejich schopnost hledat maximální hodnotu pro zákazníka programu*. Vše ostatní je od tohoto odvozeno.

Postup ve třech pravidelných vnořených cyklech strategických, taktických a operativních intervalů a hledání maximální hodnoty pro zákazníka znamená hledání toho nejvhodnějšího scope daného programu. A to je, mimochodem, velmi podobné iterativnímu postupu a zařazování/vybírání položek do/z tzv. *backlogu* v agilních metodách, které se dnes velmi prosazují. Ve skutečnosti je řízení programu a agilní řízení založeno na stejném principu, na tom, který byl zde (v tomto seriálu) popsán. A právě to nazývám *SDM = scope driven management neboli řízení pomocí, resp. prostřednictvím, scope či řízení vedené předmětem plnění*.

Perspektivy kvality řízení projektů a programů

Klíčem k systémově kvalitnímu řízení projektů, ale zejména programů je *scope driven management*. Netvrdím, že je to podmínka dostatečná, tj. že SDM vždy zaručí úspěch. **Tvrdím však, že SDM je podmínka nutná, tedy že bez SDM je dosažení úspěchu pouhý náhoda.** Náhody se občas stávají. Na toto téma rád povedu konstruktivní dialog, který přispěje ke zlepšení kultury řízení projektů a programů v naší zemi.

V čem je přístup SDM jiný, než jaký je v běžné praxi obvyklý? Je to v obrácení pozornosti od běžného stavu, kdy 80 % pozornosti je věnováno tomu, *jak, s kým, kdy a za kolik* projekt či program zrealizujeme, a pouze zbylých 20 % pozornosti je vloženo na to, *co a proč* se má udělat. Naproti tomu v SDM přístupu je minimálně 80 % pozornosti věnováno tomu, *co a proč* máme udělat, a zbylých možná 20 % tomu, *jak, s kým, kdy a za kolik* to uděláme. Povšimněte si, že prakticky v každé knize či článku o projektech, jejich řízení, či o řízení programů věnují autoři většinu slov životnímu cyklu a jeho fázím. Já jsem tomu věnoval jenom poslední díl šestidílného seriálu.

Znovu opakuji: problém řízení projektů či programů není v tom, *jak, s kým, kdy a za kolik*, ale v tom, že nesdílíme skutečnou dohodu o tom, *co a proč*!

Děkuji vám, kteří jste dočetli až sem. Pojďme vést na toto téma diskuzi. Blog k tématu je otevřen na webu firmy SHINE Consulting. Moje elektronická stopa je nezanedbatelná, určitě ji najdete, budete-li mít o diskuzi či dialog zájem.

Autor:

RNDr. Zdenko Staníček, Ph.D., je nezávislý konzultant. Pracuje pro firmu SHINE Consulting. Jeho hlavním zaměřením je řízení programů, znalostí a služeb, tvorba strategií, zejména ve znalostně intenzivních oblastech. Svou praxi provozuje nejraději formou koučování manažerů. Je předsedou Certifikační rady Certifikačního orgánu IPMA v ČR.

Kontakt: zdenko.stanicek@shine.cz