

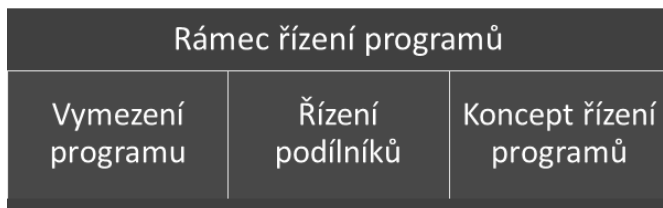
Úvod do řízení programů

Ve své praxi jste se pravděpodobně setkali s projekty různého rozsahu a zaměření. Strukturovaný přístup k řízení menšího či rozsáhlého projektu je ve své podstatě obdobný. Na jedné straně je zadavatel požadující doručení specifického cíle, jenž dosud nebyl realizován. Na straně druhé projektový manažer se svým realizačním týmem. Z povahy věci víte, že jde o realizační proces, který se děje poprvé a je časově a finančně limitovaný. Prakticky však život ukázal, že realizace rozsáhlých projektů se vzdáleným časovým horizontem doručení požadovaných výstupů má podstatně vyšší pravděpodobnost celkového neúspěchu.



Poznámka: Zejména se jedná o projekty řízené „velkým třeskem“. Tedy přístupem kdy vše bylo řešeno zároveň a mělo být doručeno najednou formou velkého finále. Typickým příkladem je snaha o výměnu celého základního provozního systému organizace včetně integrace všech návazných aplikací.

Reakcí na tyto nezdary byla snaha o dekompozici rozsáhlých projektů na dílčí projekty, které by byly mezi sebou nějakým způsobem koordinovány. Budete zřejmě souhlasit s tím, že snaha dekomponovat velký problém na sadu dílčích a snáze řešitelných akcí je celkem přirozenou součástí řízení projektů. Aplikace principu dekompozice na vyšší celky, tedy nahrazení relace projekt – úkoly vztahem program – projekty, stála u zrodu disciplíny řízení programů.



Obrázek 60 Rámec řízení programů

Skutečnost, že řízení programu vzešlo evolučním způsobem z projektového řízení, vás může dovést k názoru, že program je vlastně rozsáhlý projekt s mnoha netriviálními dílčími fázemi. S tímto názorem budete mít dílčím způsobem pravdu, je zde však řada dalších okolností, které byste měli vzít v potaz a systematicky s nimi v rámci programu pracovat.

- **Vymezení programu** – zadání programu bývá specifikováno jako dosažení strategického cíle nebo zásadního pokroku. Na základě stanovení cílové mety pak definujete sadu projektů potřebných k dosažení požadovaného výsledku. Oproti projektu je však u programu jeho Trojimperativ definován s určitou mírou tolerance ve všech třech aspektech. A to zejména z důvodu vysoké pravděpodobnosti změn externího a případně i interního prostředí organizace během doby realizace programu. Může vás napadnout, že velice obdobné myšlenky zazněly i v kapitole o agilním řízení. A budete mít svým způsobem pravdu. Jen ještě určitou dobu trvalo, než někdo přišel s nápadem, že zadání nemusí být fixní ani u samotného projektu. V době, kdy se začal formovat Program Management jako samostatná disciplína, byl stále dominantní přístup, v němž čas a zdroje byly proměnnými vycházejícími z fixního zadání. Více se o vymezení program dozvíte v následující kapitole.
- **Řízení podílníků** – vzhledem k dlouhodobé povaze realizace narůstá u programů na významu otázka pravidelné a správně cílené komunikace se všemi osobami, které mají na vašem programu nějaký zájem a které znáte pod souhrnným označením podílník nebo Stakeholder. Sami jste se během své praxe asi přesvědčili o tom, že dobře nadefinované cíle, reálný a rozumně proveditelný harmonogram jsou z pohledu celkového úspěchu podmínkou nutnou, avšak nikoli postačující. Proto je pro vás klíčová identifikace jednotlivých zájmových skupin, analýza a klasifikace jejich možného vlivu na výsledek. Z pohledu zvýšení pravděpodobnosti úspěchu vašeho programu je pak vaší snahou dosáhnout cílenou komunikací s podílníky co nejlepších podmínek pro jeho realizaci. Platí, že čím rozsáhlejší aktivita, tím více stoupá význam řízení podílníků. Proto je tomuto tématu věnován v rámci této části značný prostor (více viz kapitola Řízení podílníků).
- **Koncept řízení programu** – vlastní proces řízení programu se od řízení autonomního projektu poměrně zásadně odlišuje. Důvodem je opět nastavení volnějšího realizačního rámce programu. Zatímco v projektu máte jasně definovaný cíl a z něj vyplývající harmonogram a potřebné zdroje, na úrovni programu jako celku máte vždy více variant, jak požadovaného cíle dosáhnout. Počítejte tedy s tím, že skladba dílčích projektů vedoucích k dosažení požadovaného cíle programu se může měnit v závislosti na změně okolních podmínek v čase. Tyto skutečnosti vás pak dovedou k průběžné koordinaci programu, která spočívá v opakujícím se procesu sestávajícím ze čtyř základních kroků: Assess, Plan, Implement, Improve, tedy posuď, naplánuj, realizuj a zlepši. Struktura řízení programu tak není v čase stálá a to s sebou přináší podstatné odchylky od přístupu, který je vám známý z projektového řízení. Více informací najdete v kapitole Koncept řízení programů.

V zásadě je tedy možné shrnout klíčové myšlenky o řízení programů následovně: Pokud přistoupíte k řízení programu obdobně jako k projektu, neuděláte chybu. Mějte však na paměti, že struktura programu se může v čase i dramaticky měnit, protože vaším cílem není zrealizovat vše přesně tak, jak jste stanovili na začátku, ale dodat zadavateli výstup, z něhož bude mít užitek. Čím delší a rozsáhlejší program řídíte, tím stoupá význam řízení podílníků, kteří mohou prvotní zadání programu i významně ovlivnit.

Vymezení programu

Pod termínem program rozumějte uskupení více projektů, které mohou, ale nemusí být na sobě věcně závislé. To, co je spojuje a tvoří tak vlastní program, je snaha o dosažení určitého strategického cíle, jenž zpravidla zásadně mění situaci v dané organizaci. Jedná se vždy o dlouhodobý (zpravidla víceletý) horizont realizace a skladba projektů, z nichž budete program skládat, se může v čase měnit. To znamená, že při plánování jednotlivých projektů za účelem dosažení strategického cíle nebudete schopni postihnout všechny aspekty zadání a program zahájíte s množinou projektů, které budou v průběhu času ještě aktualizovány, doplňovány, případně i zrušeny.

V programu sice jako u projektu dostanete zcela konkrétní a fixní zadání, ale cesta a způsob k jeho realizaci formou dílčích projektů se vám bude v čase měnit. Důvodem je zejména dynamika vnitřního prostředí vaší organizace včetně externích vlivů, jimž je vystavena a které ji významně ovlivňují. Typickým příkladem vlivu externality, s níž jste se asi již mohli sami setkat, je změna legislativy nebo vznik/zrušení podpůrného (dotačního) prostředí v oblasti zasahující váš program.

Rozdíly projekt vs. program		
Řízení času	Předmět plnění	Zdroje programu

Obrázek 61 Vymezení programu

Základním rozdílem mezi programem a projektem je tedy aspekt času. Díky dlouhodobému horizontu realizace budete u programu vystaveni podstatně většímu množství různorodých změn a vlivů, než jak jste tomu byli zvyklí u autonomních projektů. Tyto aspekty pak vyvolávají potřebu vaší připravenosti a reakce ve zcela jiném rozsahu a četnosti, než tomu bývá v projektovém řízení.

- **Koordinace a komunikace** – je vám asi už zřejmé, že řízení programu bude tedy více v koordinační a komunikační rovině na úrovni souhrnných informací než v detailním řízení a koordinaci dílčích úkolů s horizontem realizace v řádu dnů. Programové řízení spočívá především v permanentní kontrole stavu a potřeb interních a externích podílníků

a následné odpovídající reakci formou aktualizace skladby, náplně a rozsahu jednotlivých projektů.

- **Strategické řízení** – zároveň se však v pozici programového manažera snažíte potřeby a očekávání podílníků ovlivňovat a řídit tak, aby množství nezbytných změn bylo pokud možno minimální. Dlouhodobost je základní vlastností programu. Proto se při plánování programu soustřeďte vždy na výsledný celek. Detail, jímž už je vlastní náplň dílčích projektů v programu, musíte ponechat příslušným projektovým manažerům, pro které jste v rámci programu jedním z hlavních podílníků. Vaším prvořadým úkolem je udržet program konzistentní a stále zaměřený na dosažení strategického cíle.

Kromě časového hlediska je zde samozřejmě i předmět plnění, tedy to, čeho chcete programem konkrétně dosáhnout. U projektů jste byli zvyklí na to, že cíle musely být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničitelné. Bylo tedy potřeba vytvořit pevnou kostru zadání, do níž jste pak postupně přidávali jednotlivé realizační kroky pro dosažení dílčích cílů, které vedly k finálním cílům projektu. To vše můžete uplatnit i na program, ale ve zcela odlišné míře podrobnosti.

- **Detail řízení** – u programu platí více než kde jinde pravidlo, že váš budoucí úspěch je nepřímě úměrný míře podrobností, kterou do programu zahrnete. Nevysvětľujte si to prosím tak, že milou konverzací a ulpíváním na povrchních tématech dosáhnete úspěchu. Skutečnost, že „detail zabíjí celek“ je obecně platná. Čím rozsáhlejší je předmět vašeho zájmu, tím menší musí být logicky i míra detailu vašeho vnímání dílčích částí. Jen tak urídíte program jako celek. Toto pravidlo můžete chápat také jako upozornění, že propadnout řízení vybraných částí do detailu na úkor zanedbání jiných komponent programu je spolehlivý způsob, jak přivést celý program do záhuby. V rámci programů se totiž mohou začít projevat syndromy lidského faktoru, jejichž popis naleznete v kapitole Kritický řetěz, který představuje jednu z popisovaných alternativních metod používaných k řízení projektů. Pokud některé z částí programu nerozumíte nebo vás nebaví, rozhodně ji nesmíte zanedbat.
- **Řízení očekávání** – strategické priority organizace bývají z pohledu konkrétních výstupů definovány spíše rámcově. K jejich dosažení bývá více možností, které musíte vzít v úvahu a vyhodnotit je z pohledu možností a dispozic vaší organizace. Asi sami cítíte, že program bude po věcné stránce definice konkrétních realizačních cílů definován na úrovni hlavních výstupů a zejména návazností jednotlivých projektů v rámci programu. Obecně platí, že čím vzdálenější je termín realizace dílčího projektu, tím méně detailnější bude jeho realizačních kroků. Dokonce nebývá výjimkou, že musíte mít připraveny alternativy různých navazujících projektů podle výsledků dosavadní realizace a aktuálního stavu externího prostředí.

Jestliže nemáte k dispozici zcela fixní časový rámec a pevně definované podrobné zadání, budete zřejmě muset i specifikaci potřebných zdrojů odhadnout spíše formou nějakého rámce nebo intervalu. To bývá u programů běžnou praxí. Naopak, pokud by za vámi přišel někdo s precizně spočtenými náklady víceletého programu, budete velmi ostražití. Takto spočtené

náklady většinou vychází z mnoha předpokladů, jejichž pravděpodobnost postupného naplnění v čase se limitně blíží nule.

- **Kaskádové plánování zdrojů** – u programu je podstatné vydefinovat typy zdrojů, jejich rámcový rozsah a potřebu využití v čase. Postupuje se většinou metodou Bottom-Up, kdy po stanovení rámcových kroků (projektů) vedoucích k dosažení strategické priority necháte připravit harmonogramy a plány zdrojů všech projektů. Tyto výstupy pak dáte dohromady a pokusíte se je optimalizovat z pohledu možných synergií v rámci organizace. Tematika plánování zdrojů je detailně popsána v rámci procesů řízení projektového portfolia, konkrétně v kapitole Plan – příprava projektového portfolia. Tam se mimo jiné dozvíte, že kaskádové plánování zdrojů také znamená, že zatímco na projekty realizované v nejbližším období používáte konkrétní pracovníky, pro vzdálenější horizont plánujete alokace na vyšší celky, jako např. role a týmy (tzv. Obecné zdroje).
- **Plánování alternativních scénářů** – oblastí, kde vzniká podstatný rozdíl mezi řízením projektu a programu, je možnost vaší organizace ovlivnit v průběhu delšího časového horizontu své externí prostředí. V rámci programu si tedy můžete naplánovat i projekt, jehož realizaci dosáhnete ovlivněním okolního prostředí tak, aby dosažení vašich cílů bylo v celkovém úhrnu efektivnější než při realizaci za stávajících podmínek. To opět vnáší do celkového procesu řízení realizace programu prvek variantnosti řešení. U projektu máte jasně definovaný cíl a z něj vyplývající harmonogram a potřebné zdroje. Naproti tomu u programu máte vždy více variant, jak požadovaného cíle dosáhnout s tím, že skladba dílčích projektů vedoucích k dosažení požadovaného cíle programu se může měnit v závislosti na změně okolních podmínek v čase. To platí tím více, čím dále se na časové ose posouváte do budoucnosti. Tam totiž můžete počítat s velmi pravděpodobnou změnou externích a často i interních podmínek působících ve vaší organizaci.

Konečným výstupem definice realizačních nároků programu pak bude již zmiňovaný rámec požadavků na celkové zdroje programu v čase včetně hlavních alternativ možného vývoje realizace a okolního prostředí v čase.



Příklad: Praktická zkušenost z projektu vs. program

Zadání programu, resp. strategický cíl, byl definován stručně a jasně: Organizace XY se do tří let oprostí od všech aktivit, které nesouvisí s jejími základními činnostmi vedoucími k tvorbě zisku.

Prakticky byl tento strategický cíl po projednání s nejvyšším managementem interpretován jako přechod na outsourcing sdílených služeb (finance, IT a komunikace, Call centrum, správa budov atd.), vyčlenění některých částí organizace do externích subjektů nebo do nově založené dceřiné společnosti, která začne poskytovat své služby jak původní organizaci, tak i dalším externím organizacím.

Programový manažer začal identifikovat hlavní podílníky a jednat s nimi. Během těchto jednání se začala připravovat rámcová zadání pro jednotlivé realizační projekty nejprve z pohledu, jako by neexistovaly další okolní projekty, a poté se začaly specifikovat i jejich základní vzájemné závislosti. Vznikl tak první draft plánu realizace programu sestávající ze seznamu potřebných projektů a akcí uspořádaných v Ganttově diagramu včetně hlavních závislostí. Následně se začal formovat realizační tým projektových manažerů, kteří si převzali výše uvedené základní informace včetně potřebných kontaktů a začali připravovat zadávací specifikace jednotlivých projektů.

Rozdíl mezi prací programového manažera a jednotlivých projektových manažerů byl zřejmý ve kterékoli fázi realizačního cyklu programu. Zatímco projektoví manažeři převzali odpovědnost za v čase zřetelně ohraničené dílčí realizační úlohy, programový manažer neustále pracoval se značnou mírou nejistoty ohledně rozsahu zadání. Některé pozdější fáze programu byly přímo závislé na výstupech předchozích projektů. Zejména se jednalo o cyklické závislosti v oblasti organizačních a procesních změn, kdy bylo potřeba jednoznačně určit okolní podmínky pro zahájení reálné proveditelného projektu.

Nedalo se však vyloučit, že tyto počáteční podmínky nebudou nějakým externím vlivem změněny. Proto programový manažer plně spoléhal na projektové manažery v oblasti realizace a sám se soustředil zejména na kontinuální komunikaci s managementem a práci s hlavními podílčníky. Samozřejmě byl v pravidelném kontaktu i s projektovými manažery, od nichž dostával podněty právě pro ona jednání.

Prakticky docházelo k situacím, kdy bylo potřeba realizovat projekty, které byly samy o sobě ztrátové, ale pro celkovou realizaci programu nezbytné (např. příprava všech interface mezi stávajícími systémy umožňující jejich fyzické oddělení tak, aby výměna dat probíhala na úrovni dvou nezávislých organizací, nebo příprava jednotlivých systémů pro jejich předání externímu subjektu). Došlo k pozastavení i zrušení běžícího projektu právě z důvodu změny okolních podmínek (došlo k rozhodnutí o zachování původně outsourcované činnosti v rámci společnosti).

Po skončení programu, který nakonec dosáhl naplnění stanoveného strategického cíle, byla naprosto zřejmá jedna zásadní skutečnost. Původní implementační plán programu a postup jeho výsledné realizace byly dvě zcela odlišné záležitosti. Také výsledný rozsah změn v dané společnosti byl od původních představ managementu významně odlišný.

Bývá to častým jevem i u úspěšných programů, že v jejich rámci je realizováno několik neúspěšných, nebo dokonce zrušených projektů, které nutně nemusí vždy znamenat neúspěch.

Závěrem této kapitoly si pro lepší názornost můžete v níže uvedené tabulce porovnat základní rozdíly, jimiž se program vymezuje od projektu ve všech základních předmětných oblastech řízení.

	Projekt	Program
Cíle	<ul style="list-style-type: none"> • Výstupy projektu jsou hmatatelné • Výstupy jsou poměrně snadno popsatelné, definovatelné a měřitelné • Projekty směřují ke zcela konkrétně vymezenému cíli 	<ul style="list-style-type: none"> • Výsledky jsou často nehmotné a obtížně kvantifikovatelné • Přínosy jsou často založené na změnách struktury organizace a firemní kultury • Program zavádí nové funkce do organizace; směřuje k obecně definovanému cíli
Rozsah	<ul style="list-style-type: none"> • Rozsah je přesně definován a striktně omezen • Nižší pravděpodobnost změny zadání v průběhu realizace 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozsah není pevně definován nebo ohraničen • Vysoká pravděpodobnost, že dojde ke změnám zadání dílčích projektů během životního cyklu programu
Doba trvání	<ul style="list-style-type: none"> • Poměrně krátkodobé, obvykle tři až šest měsíců 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativně dlouhodobé, typicky osmáct měsíců až tři roky
Rizikový profil	<ul style="list-style-type: none"> • Rizika jsou poměrně snadno identifikovatelná a říditelná • Selhání projektu má relativně omezený dopad na organizaci vzhledem k programovému riziku. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rizika programu jsou složitější a mají potenciální dopad na organizaci • Selhání programu může mít za následek podstatné finanční, reputační nebo provozní ztráty z pohledu organizace jako celku
Povaha problému	<ul style="list-style-type: none"> • Jasně definované 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtížně specifikovatelné • Často nesouhlas mezi klíčovými zúčastněnými stranami ohledně povahy a vymezení problému
Povaha řešení	<ul style="list-style-type: none"> • poměrně omezený počet možných řešení 	<ul style="list-style-type: none"> • značný počet různorodých možných řešení a postupů • obtížně dosažitelný konsensus mezi podílňíky při stanovení společně preferovaného řešení
Zúčastněné strany	<ul style="list-style-type: none"> • relativně omezený počet zúčastněných stran 	<ul style="list-style-type: none"> • značný počet různých zainteresovaných stran • pravděpodobná neshoda mezi podílňíky, pokud jde o definici problému a jeho preferovaného řešení
Vztah k okolnímu prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • relativně stabilní prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • prostředí je dynamické • cíle programu je třeba řídit: v kontextu měnícího se prostředí, v němž organizace působí
Zdroje	<ul style="list-style-type: none"> • prostředky k realizaci projektu lze odhadnout předem s akceptovatelnou přesností 	<ul style="list-style-type: none"> • zdroje jsou omezené • existuje interní soutěž o zdroje mezi jednotlivými projekty nejen v rámci programu

Obrázek 62 Srovnání Projekt vs. program