



## PROGRAMOVÝ MANAŽMENT S VYUŽITÍM METÓD MSP

**Lubomír Bombala\***

### Úvod

Z praxe riadenia veľkých projektov sú známe prípady, keď sú projekty realizované bez dodržania časového plánu a stanoveného rozpočtu. Manažment programov predstavuje prístup, vďaka ktorému sa spoločnostiam často darí uskutočňovať náročné a rozsiahle zmeny.

Cieľom tohto príspevku je nadviazať na článok o metóde PRINCE2 pre projektový manažment uvedenej v [9] a ďalej vysvetliť, čo je programový manažment, a ako sa dá využiť na transformáciu stratégie spoločnosti do koordinovaného portfólia projektov. Množstvo vynakladaných peňazí, času a úsilia predstavuje veľkú príležitosť pre organizácie, aby využili a osvojili si prístupy manažmentu programov. Schopnosť rýchlo, efektívne a účinne implementovať zmenu je spojená so získaním konkurenčnej výhody.

Zmeny v ekonomike vytvárajú tlak na organizácie a nútia ich do výrazných zmien v záujme zvýšenia produktivity. Silná konkurencia, zmeny obchodných modelov, nové technológie, deregulácia, tlak na náklady, globalizácia atď. nútia organizácie podnikať viac a viac zmien s nezvyčajnou komplexnosťou a rýchlosťou.

OGC (Office of Government Commerce), do ktorého portfólia patrí aj PRINCE2, investovalo značné prostriedky do vývoja produktov v oblastiach projektového a programového manažmentu, manažmentu rizika a manažmentu IT služieb. OGC vytvorilo metódu pre programový manažment MSP (Managing Successful Programmes) [3,4].

MSP predstavuje rámec pre programový manažment, pre identifikáciu prínosov programu a realizáciu programu. Programový manažment sa zaoberá zmenou v spoločnosti, ktorá je založená na vízii spoločnosti. Poskytuje pohľad na to, kam smeruje organizácia. Vízia dáva interným a externým zákazníkom organizácie definíciu toho, čo možno očakávať od organizácie v budúcnosti. Popisuje úrovne služieb po ich transformácii do terminológie MSP. Vízia zoznamuje záujmové strany s konečným cieľom všetkých programov organizácie.

MSP reprezentuje overenú metódu pre programový manažment v úspešnej realizácii transformačnej zmeny prostredníctvom aplikácie programového manažmentu. MSP definuje programový manažment, ako činnosť spojenú s vykonávaním koordinovanej organizácie, smerovania a implementácie portfólia projektov a transformačných aktivít (napr. programov) s cieľom dosiahnuť výstupy a realizovať prínosy, ktoré majú strategický význam pre podnikanie [7].

---

\* Ing. Lubomír Bombala, DHL IT Services Europe, V Parku 2308/10, 148 00 Praha 4, ext. doktorand, Katedra spojov, FPEDAS, ŽU v Žiline  
tel: +420 288 802 185  
e-mail: lubomir.bombala@dhl.com

## 1. Metóda MSP

### 1.1 História MSP

V septembri 2007 publikoval OGC tretiu revíziu globálne uznávanej metódy MSP. Prvá verzia bola vydaná v roku 1999, pričom rozvinula koncepciu obchodnej zmeny z projektov. Využívala vývojové materiály od spoločnosti Calyx Consulting Limited s podporou a spoluprácou od Programme Consulting Limited. V roku 2003 bola vydaná druhá verzia, ktorá reflektovala rastúcu vyspelosť modelu. Verzia z roku 2007 zostáva verná originálnemu konceptu, pričom je doplnená o nové poznatky z tejto oblasti [4, 8]. Boli pridané nové nástroje a techniky, pričom vysvetlenia sú viac do hĺbky, aby pomohli organizáciám efektívnejšie implementovať programový manažment.

### 1.2 Funkcie v MSP

MSP definuje úlohy a zodpovednosti všetkých, ktorí sú potrebnou súčasťou vedenia programu. Efektívne vedenie programu je dosiahnuté prostredníctvom kvalifikovanej tvorby rozhodnutí a flexibilného systému manažmentu. Ku kľúčovým zainteresovaným stranám patria [8]:

#### **Sponsoring Group (Skupina sponzorov)**

Reprezentuje skupinu senior manažérov, ktorí sú zodpovední za:

- Rozhodnutia o investíciách
- Definovanie smerovania podnikania
- Zaistenie trvalého celkového zamerania programu k strategickému smerovaniu organizácie

Sponsoring group vymenuje funkciu senior responsible owner, ktorý je jej súčasťou a je rovnocenný s inými členmi sponsoring group. Úlohy sponsoring group môže dobre vykonávať existujúca správna rada alebo predstavenstvo organizácie.

#### **Senior Responsible Owner (SRO – senior vlastník programu)**

SRO je v zásade zodpovedný za program, zaisťuje, že program dosahuje stanovené ciele a realizuje očakávané prínosy. Osoba poverená touto úlohou by mala byť schopná viesť program s energiou a schopnosťou presadiť sa, musí byť splnomocnená na riadenie programu a vykonávanie rozhodnutí. Musí mať dostatok pracovných skúseností a autoritu na poskytovanie vedenia programového tímu a prevzatie zodpovednosti za dodanie.

#### **Programme Manager (Programový manažér)**

Programový manažér je zodpovedný za vedenie a manažovanie nastavenia programu smerom k dodaniu nových kapacít a realizácie prínosov. Programový manažér má primárnu zodpovednosť za úspešné dodanie nových kapacít a ustanovenie vyžadovaných riadiacich opatrení.

#### **Business Change Manager (Manažér obchodnej zmeny)**

Zatiaľ čo je programový manažér zodpovedný za dodanie kapacít, manažéri obchodnej zmeny sú zodpovední za realizáciu výsledných prínosov zabudovaním týchto kapacít do obchodných operácií. Osoby menované na funkcie programových manažérov a manažérov obchodných zmien musia byť schopné úzko spolupracovať, aby sa zaistilo, že sú dodané správne kapacity a sú najlepšie využité. Činnosti manažmentu obchodnej zmeny zasahujú svojimi dôsledkami

do programov a ich projektových organizácií, majú tiež dosah na obchodné operácie. Každá oddelená obchodná organizácia, ktorá je ovplyvňovaná programom by mala mať vlastného predstaviteľa pre manažment obchodnej zmeny.

### **Programme Office (Programový úrad)**

Program predstavuje veľký záväzok, často ovplyvňuje veľký počet ľudí a organizácií a generuje veľké množstvo informácií. Nervovým a informačným centrom programu je programme office. Všetky informácie, komunikácia, monitorovacie a riadiace aktivity pre program sú koordinované cez programme office.

## **1.3 Aplikácia MSP**

MSP sa snaží adresovať tri typy programov, pričom každý vyžaduje odlišný dôraz a intenzitu zdrojov a riadenia:

- **Programy vedené víziou**, ktoré začínajú jasne definovanou víziou, majú prístup zhora nadol a sústreďujú sa na strategické a inovatívne príležitosti s radikálnou transformáciou podnikania, kultúry alebo oboch súčasne.
- **Spôsobené programy** sa vyvinú zo súčasných nekoordinovaných iniciatív, keď sa objaví rozpoznanie hodnoty plynúcej zo zjednotenia prístupu so vzniknutou víziou a konečným cieľom.
- **Programy zabezpečujúce zhodu** sa označujú za povinné programy. Organizácie nemajú na výber, či zmenu uskutočnia napríklad z dôvodov trhových síl alebo potenciálneho negatívneho dopadu nevykonania zmeny.

Na rozdiel od projektového manažmentu, ktorý stavia na určitostiach, programový manažment rozoznáva a využíva mnohoznačnosť, v rámci ktorej existuje.

## **1.4 Princípy programového manažmentu**

MSP poskytuje spoločný rámec pre pochopenie všetkých programov, pretože je založený na princípoch, ktoré sú:

- **Univerzálne** v tom, že sa aplikujú na každý program,
- **Sebapotrvdzujúce** v tom, že boli vyskúšané v praxi,
- **Splnomocňujúce**, pretože dávajú vykonávateľom MSP schopnosť alebo právomoc ovplyvniť a formovať transformačnú zmenu.

## **2. Rámec MSP**

Rámec MSP je založený na troch hlavných konceptoch [4,5]:

- **MSP Princípy**. Tie sú odvodené z pozitívnych a negatívnych ponaučení zo skúseností z programov. Sú to spoločné faktory, ktoré podporujú úspech každej transformačnej zmeny,
- **Riadiace témy MSP**. Tieto definujú prístup organizácie k programovému manažmentu. Umožňujú organizáciám dať dokopy správne vedenie, realizačný tím, organizačné štruktúry, kontroly a dávajú najlepšiu šancu na úspech,
- **Transformačný tok MSP**. Poskytuje cestu cez životný cyklus programu od jeho koncepcie až k dodaniu novej kapacity, výstupov a prínosov.

Rámec MSP je navrhnutý tak, aby umožnil realizáciu transformačnej zmeny a dosiahnutie strategických cieľov organizácie. Programy existujú vo vypätej oblasti medzi strategickým smerovaním organizácie, realizáciou zmien v schopnostiach organizácie

prostredníctvom projektov a potrebou udržiavať výkonnosť a stabilitu podnikania zatiaľ čo realizujeme a využívame prínosy z investícií. Rámec MSP je znázornený na obr. 1.

MSP obsahuje dokument označovaný ako blueprint, ktorý predstavuje náčrt štruktúry a zloženia organizácie po prevedení zmeny, ktorá demonštruje schopnosti obsiahnuté vo vízií. Blueprint predstavuje detailný popis organizácie v termínoch obchodných procesov, ľudí, informačných systémov, prostriedkov a ich dát. Blueprint pomáha udržiavať pozornosť programu na dodanie novej kapacity.

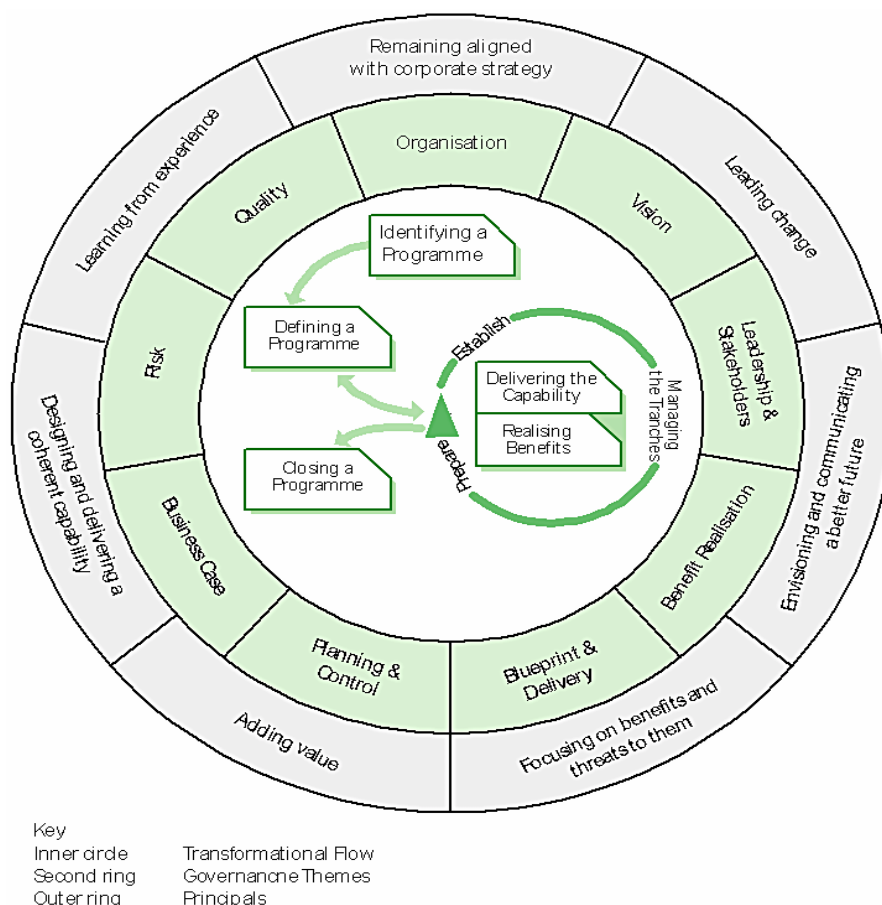
Spúšťačím mechanizmom pre úvodný krok – identifikovanie programu je programový mandát, ktorý poskytuje strategické ciele pre program. Ciele dané v programovom mandáte sú ďalej rozvinuté do dokumentu programme brief. Pred ďalším pokračovaním je potrebné jeho formálne schválenie skupinou sponzorov programu a SRO.

Programme brief je kľúčovým vstupom do kroku definovanie programu. Predstavuje základ pre vytvorenie definície programu, plánov a stratégie pre riadenie programu. Predtým, ako je program formálne zahájený, je opäť potrebný súhlas skupiny sponzorov programu a SRO.

Ustanovenie vedenia programu je dohodnuté a implementované v kroku manažovanie tranží. Definícia programu a plány sú základom pre kroky dodávanie kapacity a realizovanie prínosov.

Projekty a aktivity sú združené do tranží. Každá tranža zabezpečuje krokovú zmenu v schopnostiach organizácie, po ktorej ukončení je možné zhodnotiť prínosy. Aktivity krokov dodávanie kapacít a realizácia prínosov sú opakované pre každú tranžu. Koniec každej tranže poskytuje dôležitý kontrolný bod, v ktorom môže byť program formálne zhodnotený vzhľadom na stupeň dosiahnutia očakávaných výstupov a merateľnej realizácie prínosov. Monitorovanie pokroku naprieč programom poskytuje priebežné hodnotenie kritických otázok, ako sú napr.: Vyvíja sa program podľa očakávaní? Je obchodný prípad stále platný a relevantný? Potrebujeme niečo zmeniť, aby sme usporiadali program?

Krok ukončovanie programu nastáva, keď je program dokončený – blueprint programu bol zrealizovaný a kapacity potrebné na dosiahnutie vízie sú implementované. Za týmto krokom môže nasledovať ešte ďalšie hodnotenie a meranie kontinuálnej realizácie prínosov.



Obr. 1 Rámec MSP, prebrané z [10]

## 2.1 Princípy MSP [5]

MSP predstavuje princípy programového manažmentu, ktoré je potrebné aplikovať na každý program, boli overené praxou a pomáhajú jednotlivcom vykonávať úspešné programy:

- **Zachovávanie súladu s korporátnou stratégiou**

Úspešný program ponúka dôležitý príspevok vzhľadom na dosiahnutie firemných výkonnostných cieľov. Programy by si mali udržiavať dobré prepojenia s premenlivou firemnou stratégiou, aby sa zaistilo, že výstupy programu zostávajú v súlade so stratégiou.

- **Vedenie zmien**

Úspešný program bude rezultovať v lepšej budúcnosti pre organizáciu. Avšak nie je možné sa dočkať lepšej budúcnosti bez jasného vedenia. Programové vedenie musí poskytovať jasné smerovanie, vytvárať dôveru, aktívne angažovať zúčastnené strany, menovať správnych ľudí v správnom čase, byť schopný žiť s neistotou, riešiť problémy s kreatívnymi riešeniami a podporovať zmenu, kým sa nové spôsoby práce nestabilizujú a ustália.

- **Predvídanie a komunikovanie lepšej budúcnosti**

Ďalší dôležitý aspekt posunu k lepšej budúcnosti je schopnosť lídrov popísať jasnú víziu tejto budúcnosti. Prehlásenie o vízii zobrazuje želaný budúci stav prostredníctvom popísania nových služieb, zlepšených úrovni služieb alebo inovatívnych spôsobov práce so zákazníkmi. Vízia sa využíva na komunikáciu konečného cieľa programu a na získanie podpory od záujmových strán.

- **Sústredenie sa na prínosy a ich možné ohrozenia**

Konečný úspech programu je posudzovaný podľa jeho schopnosti realizovať prínosy strategického významu. Všetky činnosti v rámci programu by mali byť zamerané na realizáciu prínosov. Toto zahŕňa efektívny manažment rizík, ktoré môžu ovplyvniť tieto prínosy.

- **Pridanie hodnoty**

Program je platný, iba keď pridáva hodnotu projektom a transformačným aktivitám. Prínosy programov by mali byť nadradené prínosom, ktoré identifikujú a preukazujú projekty.

- **Návrh a realizácia koherentnej kapacity**

Aby bol program schopný realizovať strategické prínosy, bude potrebné dodať zdokonalenú kapacitu. Toto by malo byť vnútorne koherentné tzn. požiadavky na kvalitu sú optimalizované a uvoľnené do prevádzkového použitia, aby sa zaistila maximálna prírastková kapacita s minimálnymi negatívnymi dopadmi na organizáciu.

- **Učenie sa zo skúseností**

Program by mal predstavovať učiacu sa organizáciu, ktorá reflektuje na svoje vykonávanie a hľadá zlepšenia. Preto bude program prebiehať lepšie, keď si členovia manažmentu osvoja prístup poslucháčov.

## 2.2 The Governance Themes (Riadiace témy) [5]

Predstavujú sadu doporučení, ktoré vysvetľujú, ako majú byť kľúčové elementy programu realizované počas životného cyklu programu. Oblasť riadenia predstavujú subjekty, ktoré bude potrebné priebežne manažovať vo väčšej či menšej miere na dennej báze. MSP popisuje 9 riadiacich tém, každá z nich približuje konzistentné riadenie potrebné na manažment programu. Tieto riadiace témy sú:

- **Organisation (Organizácia)**

Stanovenie jasnej a efektívnej organizácie je kritické pre úspech programu. Zaistenie, že organizácia programu spĺňa potreby programu je nielen počiatočná, ale aj priebežná úloha. Efektívna programová organizácia vyžaduje kombináciu definovaných úloh, jasné zodpovednosti a manažérske štruktúry spolu s usporiadaním reportov, ktoré sú potrebné na realizáciu želaných výstupov programu. Programový manažment je najefektívnejší, keď sú problémy voľne diskutované a riziká vyhodnocované otvorene. Toto vyžaduje štýl vedenia a kultúru, ktorá podporuje tok informácií medzi projektmi a programom. Táto riadiaca téma popisuje to, ako by sa malo aplikovať riadenie cez skupinu sponzorov a programovú radu, poskytuje rady týkajúce sa úloh a zodpovedností pre SRO, manažéra obchodnej zmeny a programového manažéra. Rovnako doporučuje aj ďalšie úlohy.

- **Vision (Vízia)**

Vízia je potrebná pre realizáciu každého programu, MSP objasňuje jej kľúčový obsah. Vízia je obrazom lepšej budúcnosti. Je to podklad pre výstupy a dodávané prínosy programu. Deklarácia vízie sa používa na komunikovanie konečného cieľa programu, čím je navonok vyjadrujúci popis budúceho stavu nasledujúceho realizáciu programu. Dobrá deklarácia vízie by mala opisovať budúci stav, byť ľahká na pochopenie a komunikáciu, aplikovateľná na široký rozsah zúčastnených strán, popisovať želateľnú a pôsobivú budúcnosť, ktorá zodpovedá stupňu transformačnej zmeny, byť verifikovateľná, krátka a zapamätateľná.

- **Leadership and Stakeholder Engagement (Vedenie a zaangažovanie zúčastnených strán)**

Táto téma je kritická pre akýkoľvek program, zmena vyžaduje efektívne vedenie, MSP zdôrazňuje potrebu nielen identifikovať a komunikovať so záujmovými stranami, ale tiež poskytuje analytické nástroje na vytvorenie lepšieho pochopenia ich potrieb, postrehov a priorít. Lídri používajú deklaráciu vízie na ovplyvnenie a presvedčovanie záujmových strán, aby sa postavili za užitočnú budúcnosť. Záujmové strany predstavujú jednotlivcov alebo skupiny, ktoré majú záujem na programe, jeho výstupoch a prínosoch. Skúsení lídri dokážu využívať komunikáciu, vízie a metafory, aby tak manažovali vnímanie súčasnej reality záujmovými stranami, prínosnú budúcnosť a napätie medzi dvomi: vytvoriť a udržiavať organizačný impulz a odhodlanie na zmenu.

- **Benefits Realisation Management (Manažment realizácie prínosov)**

Predstavuje hlavný rozdiel medzi projektmi a programami. Aktívne využívanie príležitostí, ktoré sú ponúkané investíciami do výsledkov projektov je komplexný proces. Každý prínos má svoj vlastný profil a podporný plán na realizáciu zmien a prínos zisku. Prínos je merateľné zlepšenie, ako výsledok výstupu, ktoré je vnímané záujmovými stranami ako výhoda. Program predstavuje transformačnú zmenu, umožnenú výstupom projektu a/alebo transformačnou činnosťou, ktorej výsledkom je želaný výstup. Prínosy by mali prispieť k jednému alebo viacerým strategickým organizačným cieľom. Manažment realizácie prínosov by mal zabezpečiť, že prínosy sú identifikované a definované, že obchodné oblasti sú zaviazané realizácii ich prínosov, že prínosy sú merané a zaznamenávané, a že je súlad medzi požadovanými prínosmi programu a strategickými cieľmi organizácie.

- **Blueprint Design and Delivery (Návrh blueprintu a dodanie)**

Blueprint je podkladom pre program, je to vlastne stav organizácie po skončení programu, a súčasne aj štartovací bod pre program. Transformácia sa uskutočňuje v krokových zmenách organizovaných do tranží. Zatiaľčo vízia poskytuje opis požadovaných výstupov programu v termínoch orientovaných na zákazníka, blueprint ich rozvádza, aby poskytol použiteľný základ pre modelovanie prínosov a na návrh projects dossier (napr. skupina projektov, ktorá bude dodávať výstupy vyžadované programom).

- **Planning and Control (Plánovanie a kontrola)**

Táto téma detailne vysvetľuje, ako vytvoriť plán programu a spravovať vnútornú kontrolu. Plánovanie a kontrola sú kľúčom k úspechu každého transformačného programu, ale mal by byť vnímaný ako zreteľne oddelené koncepcie a aktivity. Príprava programového plánu vyžaduje spracovanie veľkého množstva informácií a rozsiahle konzultácie k tvorbe plánu. Programový plán by mal obsahovať informáciu týkajúcu sa zväzku projektov (časový rozvrh, náklady, výstupy, závislosti), riziká a predpoklady, plán ukazujúci tranže, plán zmien, monitorovacie a riadiace aktivity a výkonnostné ciele. Kontrola programu poskytuje podporné činnosti a procesy, ktoré bežia naprieč programom, aby zlepšili dodanie, minimalizovali dopad nejasností a priniesli určitosť, kdekoľvek je to možné.

- **Business case (Obchodný prípad)**

Obchodný prípad je potrebný pre každý program, MSP zdôrazňuje potrebu zastrešujúceho obchodného prípadu pre celý program a každý projekt bude mať svoj vlastný obchodný prípad. Obchodný prípad je zoskupenie špecifických informácií o hodnote prínosov, rizikách ich dosahovania, nákladoch na dodanie blueprintu a časových rozvrhoch pre dodanie. Programový obchodný prípad poskytuje dôležitý test životaschopnosti programu. Mal by byť použitý na zodpovedanie otázky: „Vypláca sa ešte stále investovanie do programu?“ Pretože otázka životaschopnosti je stále aktuálna počas celého programu, je obchodný prípad aktívne udržiavaný počas celého programu a priebežne aktualizovaný s novými informáciami.

- **Risk management and issue resolution (Manažment rizika a riešenie problémov)**

Táto oblasť poskytuje rady a vedenie, ako sa vyhnúť realizácii udalostí, ktoré spôsobia neúspech programu. Nesústreďuje sa iba na potrebu manažmentu hrozieb, ale tiež využíva príležitosti. Rozoznáva 4 perspektívy: Strategické, programové, operačné a projektové riziko. Riziko je neurčitá udalosť alebo súbor udalostí, ktorá pokiaľ nastane, bude mať dopad na dosiahnutie cieľov. Tieto efekty nie sú všetky škodlivé, pretože riziko môže byť ako hrozbou, tak aj príležitosťou. Úlohou manažmentu rizika je zaistiť, že program vykonáva nákladovo-efektívne využitie procesu manažment rizika, ktoré zahŕňa sériu dobre definovaných krokov. Zámerom je podpora lepšej tvorby rozhodnutí cez dobré pochopenie rizík a ich pravdepodobných dôsledkov. Na druhej strane problémy sú udalosti, ktoré sa udiali, neboli plánované a v súčasnosti nejakým spôsobom ovplyvňujú program, je potrebné sa nimi aktívne zaoberať a riešiť ich. Riziká, pokiaľ sa vyskytnú, stanú sa problémami. Úlohou riešenia problémov je zabrániť ohrozeniu šancí programu na dosiahnutie úspešného výstupu.

- **Quality management (Manažment kvality)**

sa sústreďuje na oblasti optimálneho manažmentu ľudí, zdrojov, dodávateľov, procesov, prostriedkov, informácií a strategického usporiadania. Manažment kvality v programe zaisťuje, že zúčastnené strany sú spokojné, že ich plánované prínosy majú najlepšiu šancu na realizáciu a splnia ich očakávania. Ak program neaplikuje efektívne manažment kvality do svojich aktivít, jeho prostriedky a výstupy s menšou pravdepodobnosťou splnia účel, s následnými nepriaznivými dôsledkami na výstupy a požadované prínosy. Manažment kvality musí byť aktivita, ktorá beží priebežne počas života programu a aj neskôr, sústreďí sa na pomoc pri dosahovaní strategických cieľov.

## 2.3 Transformačný tok [5]

Transformačný tok je termín, ktorý sa používa na označenie životného cyklu programu. Termín „tok“ odzrkadľuje rozvíjajúcu sa povahu cesty, ktorou sa program ubera a úpravy, ktoré bude potrebné urobiť. Transformačný tok MSP programu s hlavnými procesmi a kľúčovými riadiacimi dokumentmi spojenými s realizáciou programu je znázornený na obr. 1. Transformácia je dosiahnutá cez sériu iteratívnych, vzájomne prepojených krokov, kde každý proces môže vyžadovať viac ako jednu iteráciu než začne ďalší. Program potom prechádza nasledovnými krokmi alebo etapami:

1. **Identifying a Programme (Identifikovanie programu)** berie načrtnutú myšlienku a mení ju na obchodnú koncepciu, ktorá získa strategickú podporu naprieč analýzou zúčastnených strán, vyjasnením strategických požiadaviek a trhovou konzultáciou. Zvyčajne programový mandát dáva dokopy strategické (vyššej úrovne) ciele programu z organizačných strategických plánov a relevantných firemných politík, plus náčrt deklarácie vízie. Toto zhrnutie je potom ďalej prepracované do dokumentu programme brief, ktorý definuje očakávané prínosy, náklady, časové rozvrhy a riziká týkajúce sa navrhovaného programu. Tento dokument vyžaduje formálne schválenie SRO a skupinou sponzorov predtým, ako program bude pokračovať do ďalšej etapy transformačného toku. Hlavné činnosti v tejto etape sú: Určenie sponzora programu, potvrdenie programového mandátu, vymenovanie SRO, vytvorenie dokumentu program brief, vytvorenie terminológie pre definíciu programu, kontrolu a schválenie pokračovania.

2. **Defining a Programme (Definovanie programu)** potvrdzuje víziu, podniká detailnú analýzu možností a navrhuje programovú infraštruktúru. Výsledkom je obchodný prípad a strategický záväzok. Tento proces poskytuje podklady pre rozhodovanie či pokračovať s programom alebo nie. Toto je etapa, kde sa vykonáva detailná definícia a plánovanie programu. Programme brief sa používa, ako štartovací bod pre vytvorenie dokumentu definícia programu, ktorý sa vyvíja, aby vysvetlil, čo chce program robiť, ako to chce robiť, kto je do programu zapojený, ako sa to bude kontrolovať a odôvodnenie pre ďalšie pokračovanie. Hlavné činnosti v tejto etape sú: Vytvorenie tímu na definovanie programu, potvrdenie vízie, vytvorenie blueprintu, stanovenie prínosov a ich schválenie, identifikácia záujmových strán, návrh portfólia projektov a identifikovanie tranží. Návrh organizačnej štruktúry programu, vytvorenie obchodného prípadu pre program, usporiadanie riadiacich orgánov programu, vývoj komunikačného plánu, vytvorenie plánu realizácie prínosov, vytvorenie plánu programu a schválenie pokračovania.

3. **Managing the Tranches (Manažovanie tranží)** popisuje cyklické aktivity spojené s manažovaním a poskytovaním koordinovaného rozhrania medzi projektmi, zmenou v podnikaní a strategickým smerovaním. Účelom procesu manažovanie tranží je implementovať definované riadiace usporiadanie pre program. Ovládanie znamená funkcie, procesy a procedúry, ktoré definujú ako je program nastavený, manažovaný a kontrolovaný. Počas priebehu programu, špeciálne na konci každej tranže, preveruje efektívnosť riadiaceho

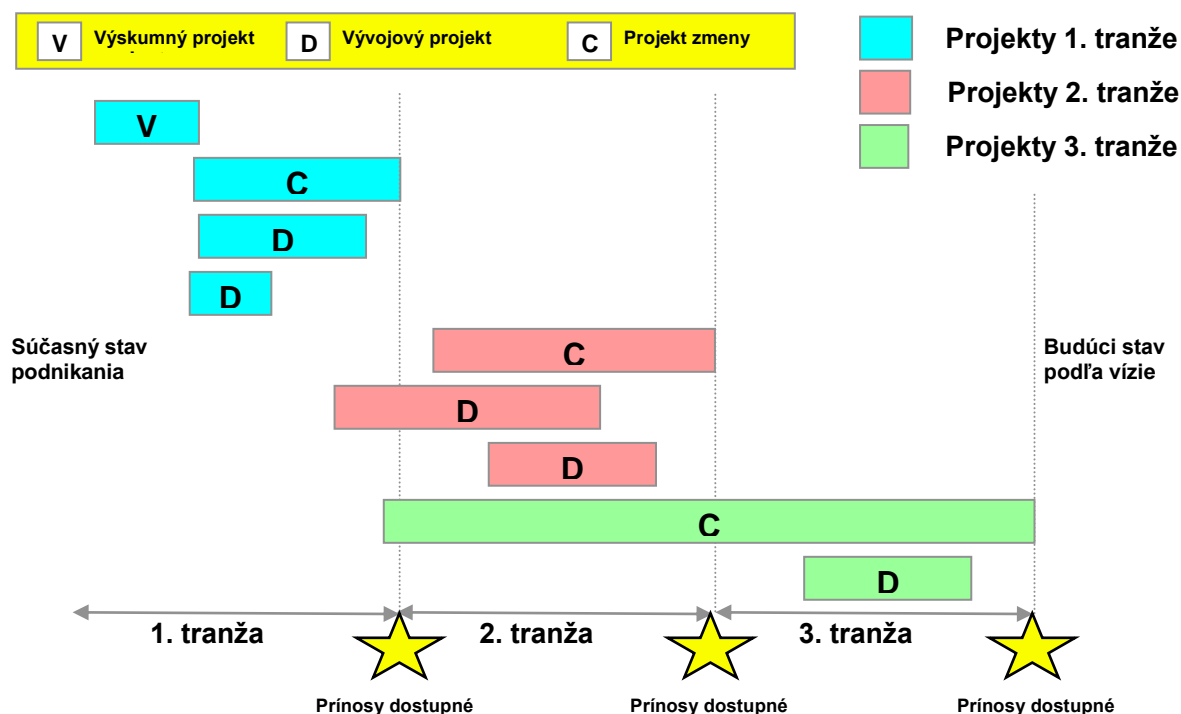


usporiadania a pokračujúcu životaschopnosť programového obchodného prípadu. Počas priebehu programu sa jeho charakteristiky často menia, tomu sa musí prispôbiť aj riadiace usporiadanie, ktoré je často redefinované, ako súčasť prípravy na ďalšiu tranžu. Hlavné činnosti v tejto etape sú: Nastavovanie organizácie programu, nastavenie programového úradu, podpora požiadaviek riadenia, nastavenie fyzického prostredia programu, manažment rizika a riešenie nedostatkov, manažment ľudských zdrojov, procurement a manažment zmluvných vzťahov, programová komunikácia, reportovanie – monitorovanie – kontrola, manažment informácií, previerky ukončenia tranží a správa bežného podnikania.

4. **Delivering the Capability (Dodávanie kapacít)** vysvetľuje, ako bude manažované a kontrolované zoskupenie projektov a ďalších aktivít, ktoré realizujú blueprint. Proces dodania kapacít znamená aktivity pre koordinované a manažované dodanie projektu podľa programového plánu. Dodanie projektovej sady poskytuje nové výstupy, ktoré sprístupňujú kapacity opísané v blueprinte. Aktivity tohto procesu sú opakované pre každú tranžu programu. Hlavné činnosti v tejto etape sú: Začatie projektu, prepojenie projektov s realizáciou prínosov, prepojenie projektov s cieľmi programu, monitorovanie pokroku, manažment rizika a riešenie nezrovnalostí, ukončenie projektu a manažovanie zúčastnených strán

5. **Realising the Benefits (Realizovanie prínosov)** načrtáva prípravné, realizačné a kontrolné aktivity, potrebné na zrealizovanie výslednej kapacity projektmi, prevod do prevádzky podnikania a jej ustálenie v prevádzke na získanie zamýšľaných prínosov. Účelom procesu realizovanie je manažovanie prínosov od ich úvodnej identifikácie až po ich úspešnú realizáciu. Aktivity predstavujú monitorovanie pokroku projektov, aby sa zaistilo, že výstupy spĺňajú účel a môžu byť integrované do operácií tak, že prínosy môžu byť realizované. Tento proces zahŕňa plánovanie a manažment zmeny zo starých na nové spôsoby práce a dosahovanie výstupov, zatiaľčo sa zaisťuje operačná stabilita a výkonnosť operácií je udržiavaná. Aktivity tohto procesu sú opakované pre každú tranžu programu. Dodávanie kapacity a realizácia prínosov sú rozdielne procesy, ale musia úzko spolupracovať, aby sa zosúladovali ciele programu s dodaním projektov a realizácia prínosov cez prechod do prevádzky. Proces manažmentu tranží sa používa pre dohľad nad týmito dvomi procesmi, poskytuje vysoko-úrovňové smerovanie, poradenstvo a kontrolu. Hlavné činnosti v tejto etape sú: Stanovenie spôsobu merania prínosov, vyjasnenie profilov prínosov, monitorovanie prínosov, manažovanie prechodu, podpora zmien v personálnom obsadení a kultúre, podpora realizácie prínosov a ich meranie.

6. **Closing the Programme (Ukončovanie programu).** Tento proces sa vykonáva obyčajne vtedy, keď bol dodaný blueprint. To znamená, že všetky kapacity vyžadované na dosiahnutie deklarácie vízie sú implementované a boli zrealizované dostatočné prínosy, aby sa dalo objektívne posúdiť, či bol program úspešný a byť presvedčený, že všetky prínosy programu budú dodané v bežnom obchodnom prostredí. Aj po skončení tohto procesu môžu nasledovať previerky, aby sa dala zhodnotiť a zmerať pokračujúca realizácia prínosov. Hlavné činnosti v tejto etape sú: Potvrdenie ukončenia programu, zhodnotenie programu, aktualizácia a finalizovanie programových informácií, rozpustenie tímu programového manažmentu, podporných funkcií a informovanie záujmových strán.



Obr. 2. Projekty zmien vytvárajú prínosy, prebrané a upravené z [9]

### 3. Prínosy MSP

Hlavné prínosy programového manažmentu sú nasledovné [8]:

- **Dodáva zmenu** efektívnejšie, pretože môžu byť plánovaná a implementovaná integrovaným spôsobom, zaisťujúcim, že súčasné obchodné operácie nie sú nepriaznivo ovplyvnené
- **Zrovnáva projekty so stratégiou**, čo je efektívna odpoveď na strategické iniciatívy premostením medzery medzi firemnými stratégiami a projektmi
- **Podnecuje podporu vyššieho manažmentu** tým, že pridrižiava aktivity sústredené na ciele obchodnej zmeny poskytovaním rámca pre vyšší manažment k smerovaniu a manažovaniu procesu zmeny
- **Dosahuje efektívnu koordináciu a riadenie projektov a transformačného toku** jasným definovaním úloh a zodpovedností za manažment programu a realizáciu prínosov očakávaných od programu
- **Poskytuje plynulý presun od súčasných k budúcim obchodným operáciám** prostredníctvom jasného rozpoznania a zodpovednosti za prípravu organizácie na migráciu k novým metódam práce
- **Dosahuje skutočné obchodné prínosy** prostredníctvom formálneho procesu identifikácie prínosov, manažmentu, realizácie a merania

### Záver

Dnešné organizácie existujú v klíme konštantných a rastúcich zmien. Organizácie, ktoré sa naučili, ako sa transformovať prostredníctvom efektívneho vedenia a strategickej kontroly, majú väčšiu šancu prežiť a prosperovať. Programový manažment sa stále viac považuje za kľúč k umožneniu organizáciám manažovať transformáciu.

MSP sa široko využíva britskou vládou a tiež súkromným sektorom, pričom je široko uznávaný a využívaný nielen v Británii, ale aj medzinárodne. Obsahuje zavedenú a overenú

prax v programovom manažmente. Ponúka spoločný jazyk pre všetkých účastníkov programov a im prislúchajúcich programov a transformačných aktivít.

Ďalšiu z metód pre programový manažment predstavuje Program Management Professional (PgMP) [1], ktorú vytvoril Project Management Institute (PMI). Ďalšou organizáciou s vlastnou metodológiou a certifikáciami je International Association for Project and Program Management (IAPPM) [6].

### **Literatúra a použité zdroje:**

1. Phillips, Joseph: PgMP Program Management Professional, Mc Graw Hill, 2009, ISBN 0-07-154927-7
2. [http://www.ogc.gov.uk/programme\\_project\\_management.asp](http://www.ogc.gov.uk/programme_project_management.asp)
3. <http://www.buzzle.com/articles/understanding-msp-programme-management.html>
4. [http://www.12manage.com/methods\\_ogc\\_msp.html](http://www.12manage.com/methods_ogc_msp.html)
5. Managing Successful Programmes. The Stationery Office. ISBN: 9780113310401
6. <http://www.iappm.org/>
7. <http://ks.utc.sk/casopis/pdf/I2009/bombala2.pdf>
8. <http://www.msp-officialsite.com/>
9. [www.orsoc.org.uk/region/study/infor/PS\\_SIG\\_10-04-2003.ppt](http://www.orsoc.org.uk/region/study/infor/PS_SIG_10-04-2003.ppt)