VYBRANÉ ASPEKTY APLIKÁCIE METÓD PRINCE2 A MSP V PROJEKTOVOM A V PROGRAMOVOM MANAŽMENTE

Ľubomír Bombala, Viera Majerčíková*

Úvod

Za hlavný dôvod, prečo sa chceme venovať aplikácii metód v projektovom a programovom manažmente, považujeme niektoré nepresnosti, ku ktorým dochádza pri uplatňovaní týchto metód. Dobrým príkladom takéhoto problému je aplikácia metódy PRINCE2 v projektovom manažmente. Za jeden z podstatných problémov pri aplikácii PRINCE2 považuje Richard Rose, certifikovaný školiť z Pearce Mayfield, problém súvisiaci s požiadavkou PRINCE2 na riadené prostredie v organizácii, ktorá chce metódu implementovať. Metóda sama nestačí, jej aplikácia kladie požiadavky aj na prostredie, v ktorom sa má aplikovať.

Dôležitou motiváciou pre tento príspevok bol náš cieľ upozorniť na rozdielnosť oboch metód, ich špecifický účel a spoluprácu pri dosahovaní zmien v organizáciách. V oblasti použitej terminológie chceme nadviazať na publikované príspevky o metódach PRINCE2 [1] a MSP [2].

Definovanie projektov a programov v organizáciách

Častým problémom vyskytujúcim sa v prostredí organizácií i počas interných auditov je otázka toho, čo možno resp. nemožno pokladať za projekt? Množstvo práce, ktorá sa vykonáva v podnikovom prostredí sa pokladá za „štandardnú činnosť“, hoci vyžaduje množstvo zdrojov a je oznamovaná mnohým komisiám a radám v rámci organizácie, čo vedie k názoru, že ľudia, ktorí sa ich zúčastňujú, sú súčasťou projektov.

Colin Bentley, hlavný skúšajúci PRINCE2, v tejto súvislosti uvádza niektoré definície projektov [3]:

PRINCE2 definuje projekt ako [8]:

* Ing. Ľubomír 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
Ing. Viera Majerčíková, KIMEA, s.r.o., Ulica republiky 30, 010 01 Žilina, ext. doktorandka, Katedra ekonomiky, FPEDAS, ŽU v Žiline
tel: +421 949365793
e-mail: vierka.ziakova@gmail.com

„riadené prostredie vytvorené za účelom poskytnutia jedného alebo viacerých produktov podnikania na základe špecifického podnikateľského prípadu.“

Ďalšia definícia projektu môže byť [3]: „dočasná organizácia, ktorá je potrebná na vytvorenie jedinečného a preddefinovaného výstupu alebo výsledku v dopredu špecifikovanom čase použitím dopredu determinovaných zdrojov.“

PRINCE2 navyše predpokladá, že tí, ktorí sú zodpovední za projekt, nemusia mať skúsenosť z práce spolu za účelom vytvorenia podobného súboru výstupov alebo výsledkov pre toho istého zákazníka z minulosti, že koordinácia medzi tými, čo pracujú na projekte, musí byť dobre organizovaná a zodpovednosti zdieľané a jasne definované medzi tými, ktorí vykonávajú prácu, ktorí ju manažujú a tými, ktorí ju sponzorujú (financujú).

PRINCE2 nerozlišuje medzi projektmi, čo sa týka veľkosti, rozpočtu a pod. Dá sa prispôbiť akejkoľvek veľkosti projektu.

PRINCE2 projekt má nasledovné charakteristiky [3]:

- konečný a definovaný životný cyklus
- definované a merateľné produkty podnikania
- korešpondujúci súbor aktivít na dosiahnutie produktov podnikania
- definované množstvo zdrojov
- organizačnú štruktúru s definovanými zodpovednosťami týkajúcimi sa riadenia projektu.

Tony Kippenberger, redaktor pm4success, v tejto súvislosti prináša vlastný pohľad [3]: „projekt nie je projektom“, keď je to skôr rutinná podnikateľská činnosť ako jedinečná úloha (a to aj v prípade, že veľa projektov je podobných).“

Každý projekt spadá do špecifického podnikateľského kontextu. Projekt môže byť samostatný, môže byť jedným v sekvencii súvisiacich projektov alebo môže byť súčasťou programu alebo korporátnej stratégie. Svojou povahou predstavuje dočasnú štruktúru, vytvorenú s cieľom dosiahnuť špecifikovaný podnikateľský prínos alebo účel. Keď sa dokončí práca na projekte, tak sa projekt rozpadne. Mnohé dostupné zdroje (vrátane the Bodies of Knowledge) ponúkajú vlastnú definíciu pojmu projekt.

Alan Harpham, predseda APM Group, ako skúsený odborník s praxou v oblasti projektového manažmentu uprednostňuje dlhšiu definíciu projektu a definuje projekt nasledovne [3]:

„Projekt možno najjednoduchšie popísať ako jedinečnú úlohu alebo jednorazovú aktivitu, skôr ako bežné operácie zo dňa na deň alebo „štandardnú podnikateľskú činnosť“. Odlišným ho robí fakt, že má dátum začiatku a dátum konca. Ale má tiež množstvo ďalších znakov. Projekt je jednorazová aktivita, ktorá:

- má začiatok a koniec
- má jasný účel
- bude využívať zdroje, napr. vyžaduje čas, peniaze a zapája skupinu ľudí
- bude komplexný napr. skupina medzi sebou previazaných úloh zapájajúc množstvo ľudí, ktorí musia byť informovaní o tom, čo majú urobiť za časový interval
- bude prechádzať sériou sekvenčných fáz s životným cyklom
- bude dodávať výstup, ktorý môže vlastník použiť na dosiahnutie požadovaného výsledku pre organizáciu.“

Alan Harpham k tejto definícii dodáva [3]:

„Samozrejme, že mnohé aktivity spĺňajú mnohé zo zoznamu kritérií projektu. V mnohých organizáciách sa centralizovane uskutočňuje rozhodnutie, kedy aplikovať s úplnou prísnosťou projektový manažment na projekty, a preto sa zohľadňuje veľkosť, rozsah, komplexnosť, dôležitosť výsledku pre organizáciu. Samozrejme, že jeden môže aplikovať projektový manažment na veľmi malé projekty, vrátane, ako som raz počul povedať jedného lektora, „prípravy šálky čaju“. Avšak faktom zostáva, že hoci príprava šálky čaju

zahŕňa viac ako jednu aktivitu, nie je obyčajne pokladaná za dosť komplexnú alebo dosť dôležitú, aby sa považovala za projekt.

Determinovanie toho, čo možno považovať v organizácii za projekt vyžaduje úsudok a trpezlivo uvažovanie – veľmi malý projekt a ľudia budú vidieť projektový manažment ako byrokráciu na vrchole jednoduchých aktivít, veľmi veľký projekt a môžu sa vyskytnúť závažné problémy v investičnom programe organizácie. Neexistujú žiadne univerzálne pravidlá pre determinovanie toho, čo organizácia nazve projektom.”

V prostredí organizácií je takisto potrebné rozlišovať medzi work package, projektom a programom [1, 2].

Colin Bentley ponúka nasledovné definície na rozlíšenie medzi spomenutými tromi termínmi [3]:

„Work package je definovaná časť práce v rámci projektu alokovaná individuálom alebo tímu. Nemá žiadny podnikateľský prípad a jej požiadavky na kvalitu sú definované v kópiách relevantných popisov produktov.

Projekt má podnikateľský prípad a obsahuje celý rad work packages, ktoré pomáhajú naplniť ciele projektu. Podnikateľský prípad je nastavený tak, aby podporoval podnikateľský prípad programu.

Program pozostáva z určitého množstva projektov a má podnikateľský prípad. Jeden typ programu môže byť iba zoskupením projektov pod jedným rozpočtom alebo pre jedného zákazníka, projekty nemajú žiadne ďalšie prepojenie navzájom. Ďalší typ programu môže byť strategický, v ktorom všetky projekty prispievajú k dosiahnutiu hlavnej podnikateľskej zmeny, ale môžu prebiehať v rozličných časoch.”

Väčšina organizácií sa zameriava na dlhodobé strategické ciele. Stratégie, ktoré ich vedú v ústrety týmto cieľom, sú navrhnuté tak, aby flexibilne reagovali na faktory, ktoré znamenajú nové smerovanie, sú to „nosiče zmeny“ [4].

V organizácii bude fungovať mnoho nosičov zmeny. Budú sa líšiť v povahe a naliehavosti, od externých tlakov ako sú konkurenčné trhy alebo zmeny v legislatíve k interným tlakom, ako sú nové pracovné usporiadanie vyplývajúce z fúzií a akvizícií. V organizáciách budú existovať aj nosiče stability, ktoré odmietajú zmeny, podporujú nečinnosť a niekedy robia rozhodnutia zložitejšími [4].

Naplnenie stratégie a teda reagovanie na nosiče vyžaduje uskutočnenie množstva - výhodnejšie menšieho množstva - programov. Stratégia nastavuje kontext pre zmenu a poskytuje prvotný materiál na plánovanie, organizovanie a dokončovanie programov. Programový manažment je dodaním zmeny vo forme výsledkov, a tým aj prínosov. Je to rámec pre implementovanie podnikateľských stratégií, postupov a iniciatív alebo zmeny veľkého rozsahu v rámci celkovej vízie želaného výsledku [4].

Programový manažment je štruktúrované rozhranie pre definovanie a implementovanie zmeny v organizácii. Program predstavuje portfólio projektov a aktivít, ktoré sú koordinované a manažované ako celok, takže ich výstupy a prínos majú strategický význam pre organizáciu. Programový manažment je o manažovaní nejasností. Nejasnosti sa objavujú, keď cesta dosiahnutia vízie nie je jasná na začiatku alebo pokiaľ sa cesta dosiahnutia vízie upravuje počas realizácie programu alebo keď dôjde k tomu, že samotná vízia vyžaduje vylepšenie [6].

Vo svetle definícií projektového a programového manažmentu sa môžeme bližšie oboznámiť s výhodami, ktoré pre organizácie prináša uplatnenie programového manažmentu [5, 7]:

- medzera medzi stratégiami a projektmi je vyplnená
- formálny proces na identifikovanie, manažovanie, realizáciu a meranie prínosov
- manažmentový rámec, ktorý sa sústreďuje na ciele zmeny v podnikaní
- efektívny manažment podnikateľského prípadu, aby sme dosiahli víziu

- jasné zodpovednosti za prípravu na implementáciu zmeny v podnikaní
- širší kontext rizík je lepšie pochopený
- dobrý manažment kontroly nákladov
- projekty sú prioritizované a integrované, aby manažovali zdroje lepším spôsobom
- koordinácia a riadenie komplexnej škály činností

Úloha projektových a programových manažérov

V súvislosti s projektovým manažmentom považujeme za dôležité upozorniť aj na niektoré rozdiely v porovnaní s vertikálnym (priamym) manažmentom.

Colin Bentley upozorňuje na niektoré rozdiely týkajúce sa práce projektového resp. programového manažéra a vertikálneho manažéra [3]:

„Projektový manažér a tiež programový manažér musí informovať a vyhovieť viacerým nadriadeným napr. projektovej rade, zúčastneným stranám; vertikálny manažér normálne reportuje iba jednému manažérovi.

Projektový manažér musí mať detailnú, aktuálnu informáciu o všetkom, čo sa deje v projekte; vertikálny manažér má často svojich podriadených zapojených do mnohých projektov a zaujíma sa iba o to, kedy začnú a kedy budú dostupní pre ďalšiu prácu.

Projektový manažér je zaviazaný dosiahnutiu cieľov projektu, vertikálny manažér nie. Projekt je jedinou prioritou projektového manažéra; vertikálny manažér bude mať veľa odlišných priorít.

Programový manažér je zodpovedný, v zastúpení Senior Responsible Owner (SRO), za úspešné dodanie požadovanej zmeny. Jeho úloha si vyžaduje efektívnu koordináciu projektov, ich vzájomných závislostí a akýchkoľvek rizík a problémov, ktoré môžu nastať. Vo väčšine prípadov sa programový manažér sústreďí vo svojom pracovnom zaradení výlučne na program, pretože jeho úloha je kritická pre vytvorenie a udržanie entuziazmu.

Programový manažér je zodpovedný za hladký priebeh prác na programe, manažovanie rizík, problémov, zdrojov, komunikácie, atď. predovšetkým využívajú poznatky projektových manažérov a úzko spolupracujú s BCM.”

Z hľadiska organizačného usporiadania metódy PRINCE2 a MSP veľmi jasne definujú zodpovednosti a právomoci jednotlivých členov projektového či programového tímu.

Programový manažér je zodpovedný za celkovú integritu a koherenciu programu, vyvíja a udržuje programové prostredie, aby tak podporoval každý jednotlivý projekt, ktorý je súčasťou programu – typicky prostredníctvom funkcie programme office.

Aká sú teda možnosti programového manažéra, čo sa týka množstva projektov, ktoré môže riadiť?

Andy Taylor, hlavný skúšajúci v MSP, upozorňuje na viacero faktorov, ktoré ovplyvňujú možnosti programového manažéra [3]:

„Odpoveď bude závisieť na viacerých faktoroch, ktoré sa musia brať do úvahy vo svetle organizácie, zapojených ľudí, projektoch a programe. Poďme sa nimi postupne zaoberať.

Organizácia musí byť schopná zabezpečiť použitie štruktúrovaných riadiacich metód, ak sa majú PRINCE2 a MSP používať efektívne. Často sa používajú slová „zhodný s“ alebo aspoň „v súlade“ so systémami. Pokiaľ tomu tak nie je, žiadne množstvo programového alebo projektového riadenia nepomôže a odpoveď by bola, že v rámci programu môže byť iba veľmi málo projektov.

Ak je organizácia vo veľmi dobrej zhode s týmito metódami, potom môže toho realizovať viac s vedomím, že organizácia bude viac pomáhať ako brzdiť beh programov a projektov.

Ľudia angažovaní do činností musia byť kvalifikovaní a skúsení. Čím je program väčší, tým viac skúseností budú potrebovať. Čím viac projektov chcú realizovať v rámci programu, tým väčšie sú aj na nich kladené požiadavky, a toto je tiež reflektované v schopnostiach, znalostiach a skúsenostiach projektových manažérov v rámci programu. Ak majú projektoví manažéri veľa skúseností, potom môže byť v rámci jedného programu viac projektov.

Povaha projektov má tiež svoje opodstatnenie. Veľmi jednoduchý, priamočiary, ale rozsiahly súbor malých projektov sa bude realizovať ako program podstatne ľahšie ako súbor niekoľko veľmi komplexných projektov. V niektorých prípadoch môže program pozostávať iba z jedného projektu, ale zdá sa rozumné z dôvodov definovaných v MSP, aby sa realizoval v rámci programu.

Rozhodnutie spustiť program namiesto projektu by malo byť vykonané z dobrých strategických dôvodov a MSP poskytuje k tomu potrebné rady.

Alan Harpham uvažuje nad tým, čo ovplyvňuje rozhodnutie spustiť program [3]:

„Závisí na povahe, množstve, načasovaní a kritickosti každého projektu v rámci programu a pravdepodobne niekoľkých ďalších kritérií, ktoré som v tomto okamihu neuvažoval. Tiež to závisí na kvalite a skúsenosti programového manažéra a jeho projektových manažérov.“

Alan Harpham upozorňuje na to, že je veľmi ťažké poskytnúť precíznu odpoveď, a preto uviedol konkrétny príklad [3].

„Ak má programový manažér viac ako povedzme 6 až 7 zaneprázdnených projektových manažérov a každý z nich má jeden alebo dva dôležité projekty bežiacie súčasne v obtiažnej fáze (definícia a plánovanie alebo začiatok implementácie), je pravdepodobne na hranici svojich možností, a to aj v prípade primerane skúseného programového manažéra.“

Vzhľadom na to, že možnosti projektového manažéra sú tiež obmedzené, môžeme sa zaoberať obdobnou otázkou, koľko projektov môže manažovať a čo to ovplyvňuje?

Colin Bentley v tejto súvislosti uviedol [3]: „Toto závisí na veľkosti, komplexnosti, kritickosti a riziku spojenom s projektmi. Existujú však približné odhady. Keď má projekt viac ako dva tímy alebo 15 členov, viac ako jednu geografickú lokalitu, vyžaduje si projektového manažéra, ktorý sa projektu venuje výhradne. Ak sú projektové tímy malé a majú skúsených tímových vedúcich, projektový manažér môže úspešne manažovať aj tri projekty. Ak má projektový manažér manažovať viac ako jeden projekt, mal by mať dostupnú podporu od skúseného pracovníka na pozícii Project Support. Ak sú s projektom problémy alebo je blízko tolerancie z hľadiska času, nákladov alebo kvality, bolo by nerozumné, dať ho projektovému manažérovi, ktorý sa mu nemôže venovať úplne.“

Ďalšiu dôležitú oblasť predstavujú otázky kompetencií, kvalifikácie a výberu projektových a programových manažérov.

Odkiaľ máme vybrať vhodného kandidáta na post programového manažéra? Mal by byť na post programového manažéra menovaný zástupca zákazníka pre sadu projektov alebo je programový manažér z organizácie, ktorá dodáva projekty?

Colin Bentley vyjadril očakávanie, že programový manažér je menovaný zo strany zákazníka [3].

Avšak Andy Taylor zvažuje alternatívy [3]: „Môj pohľad na toto nie je veľmi jasný a nemá ho ani samotné MSP. MSP hovorí, že programový manažér pracuje v zastúpení SRO, a to naznačuje, že obyčajne sú z rovnakej organizácie – podnikania, ktoré vyžaduje, aby bola dodaná zmena.“

Avšak, ak je určitý počet projektov dodávaný jednou organizáciou, môže byť pre programového manažéra vhodnejšie, aby pochádzal zo strany tejto organizácie. Som trochu znepokojený, že podnikanie v tomto scenári stratí kontrolu nad programom. Pokiaľ má

organizácia vhodné riadiace prostriedky, aby mohla riadiť smerovanie a vývoj programu, nevidím problém v ani jednej z alternatív.”

V súvislosti s projektovým manažmentom v niektorých technických oblastiach sa často objavuje otázka, do akej miery by mal mať projektový manažér skúsenosti z oblasti, v ktorej manažuje projekty a do akej miery to ovplyvňujú podmienky projektu?

Colin Bentley v súvislosti s kvalifikáciou projektových manažérov uvádza nasledovné [3]: „V prostredí mnohých spoločností sú na posty projektových manažérov vyberaní zamestnanci s technickou znalosťou predmetu projektu, ale bez znalostí metód PRINCE2. Nedostatok projektových znalostí sa potom rieši tak, že skúsení projektoví manažéri sú priradení na rôzne projekty ako poradcovia projektových manažérov v otázkach aspektov projektového manažmentu.”

Richard Pharro, riaditeľ APMG, ktorý disponuje značnou skúsenosťou v tejto oblasti, ponúka nasledovné úvahy [3]: „Toto je stále sa opakujúca otázka, na ktorú neexistuje úplná odpoveď, pretože do veľkej miery závisí na prostredí, v ktorom sa projekt realizuje.

Ak je projekt veľkou investíciou pre podnikanie, potom by sme mali chcieť manažéra so skúsenosťou s úspešným dodaním niečoho podobného, takže by mal technické znalosti z oblasti projektu.

Ak je to malý projekt v rámci portfólia spoločnosti, tak by mohol byť manažovaný skúseným projektovým manažérom ako súčasť rozvoja jeho znalostí.

Ak ste zostavili skúsený profesionálny tím (odborníci, inžinieri), budete manažovať tím, tím zabezpečí technológiu, takže pokiaľ sú požiadavky projektu jasné a nemusíte sa príliš zaoberať nákladmi a časom, máte dobré tolerancie a podporujúcu projektovú radu, mal by to zvládnuť dobrý projektový manažér.

Ak organizácia nemá skúsenosti s podobnými projektmi a nejasnosti spojené s takýmto projektom sa jej zdajú nepríjemné, mali by na post projektového manažéra ustanoviť niekoho so skúsenosťou s dodaním podobných projektov, takže bude schopný „školiť a usmerňovať“ projektovú radu.

Ak vymenujeme projektového manažéra s množstvom technických znalostí, ale nedostatkom znalostí projektového manažmentu, môžeme sa dostať do horšej situácie, ako majú dobrého projektového manažéra bez technických znalostí, pretože technický expert sa bude chcieť „pohrať“ s technickým riešením.“

V súvislosti s vytvorením programu a začlenením projektov do programu a ustanovením projektových a programových manažérov sa môže vyskytnúť otázka, či je programový manažér ich vertikálnym manažérom. Z pohľadu PRINCE2 manuálu sa projektoví manažéri zodpovedajú projektovej rade [8].

Andy Taylor v súvislosti s týmto problémom vyjadril presvedčenie [3]:

„Otázka vertikálneho manažmentu projektových manažérov patrí medzi tie, ktoré vedú k diskusii. Môj pohľad je, že by mali byť manažovaní programovou, resp. projektovou organizáciou, a to by mohlo znamenať programového manažéra. Alternatívne by mohli byť manažovaní projektovou radou – konkrétne jej členom v pozícii Executive. S touto situáciou by som nebol príliš nespokojný. Čo je určité jasné, je fakt, že musia byť manažovaní niekým, kto rozumie ich práci, aby tak zaistil, že sú správne hodnotení, trénovaní, povýšení atď.“

Ďalším doporučením je, že by mali byť riadení osobou z oblasti podnikania, v ktorej sa projekt realizuje. K tejto alternatíve Andy Taylor uviedol [3]: „Toto sa mi zdá menej uspokojujúce, pretože vertikálny manažér nemusí byť dostatočne oboznámený s prácou projektového manažéra, a preto nemusí byť schopný pomáhať a podporovať spôsobom očakávaným od dobrého vertikálneho manažéra.”

Aplikácia metód PRINCE2 a MSP

Medzi dôležité aspekty úspešnej aplikácie metódy PRINCE2 zaradujeme prostredie organizácie. Pokiaľ máme na mysli štátnu organizáciu, akou môže byť napríklad ministerstvo obrany, je veľmi zložitá vytvoriť prístup zaručujúci právomoci projektovej rady a projekt je často riadený a vedený na operačnej úrovni.

Na tento problém upozorňuje aj Colin Bentley [3]: „Manažovanie zdola nahor napokon môže priniesť problémy. Nikdy by ste nemali dať senior manažmentu šancu povedať: „Nič som o tomto nevedel“ alebo „Nemal si právo to urobiť“, pretože ak sa projekt dostane do problémov a budú kontaktovaní s otázkami, bude to nakoniec zlyhanie projektového manažéra. Musíte mať klienta pre projekt a niekto musí byť zodpovedný za alokovanie zdrojov pre projekt. V mne známom prípade, kde bolo PRINCE2 zavedené zdola nahor z úrovne projektového manažmentu, senior manažment neveril projektovej rade, pretože ich na tú funkciu nestanovil, takže každý end stage report a požiadavka na schválenie si vyžiadala mesiace, kým prešli schválením.”

V súvislosti s implementovaním metódy PRINCE2 do existujúcich projektov môžeme citovať Colina Bentleyho [3]:

„Najlepšou metódou zavedenia PRINCE2, ktorú sme našli, je využitie health check formulárov na konci PRINCE2 manuálu ako kontrolný zoznam pre „dotazovanie“ projektových manažérov súčasných projektov, ktoré nevyužívajú PRINCE2. Projekty by mali byť porovnané vzhľadom na health check a vzhľadom na status projektu (napr. ak existujú evidentné problémy so spĺňaním termínov, začnite s pohľadom na to, ako boli vykonané procesy Riadenie zmien a Plánovanie).

Za normálnych okolností každý projekt môže byť overený, aby sme videli:

(a) ako zodpovedá každému komponentu PRINCE2, využitie procesov, využitie techník a (b) v akom statuse je projekt v rámci každej oblasti. Je potrebné začať s oblasťami, ktoré sú v zlom statuse a stanoviť cieľ pre dostanie projektu do súladu s PRINCE2 metódami v týchto oblastiach. Napríklad, ak sú problémy s tým, kto má aké zodpovednosti, dajte týždeň na to, aby si tím projektového manažmentu zorganizoval popisy práce a podpísal ich, potom sa presuňte na ďalšiu oblasť.

Môže existovať množstvo krokov, ktoré bude potrebné vykonať, aby sme dostali projekt do súladu s PRINCE2. Začnite s väčšími projektmi alebo tými, ktoré majú problémy. Neimplementujte časť PRINCE2 iba kvôli metóde. Sústreďte sa na časť PRINCE2, ktorá môže zlepšiť riadenie projektu.“

Napriek obrovskému úsiliu organizovať prácu v organizáciách či už v štátnom alebo privátnom sektore do projektov, môže existovať skupina skeptikov, ktorí vnímajú metódu, ako nárast administratívy a papierovania. Colin Bentley v tejto súvislosti hovorí [3]: "Problémom s týmito skeptikmi je, že nemyslia na to, čo sa skrýva za slovom „správa“. Ak čítajú PRINCE2, uvedomia si, že správa môže byť verbálna, emailová alebo písaný dokument. Celé to závisí na potrebách projektu. Ak sa pozriete na informácie v týchto správach, verím, že každý projektový alebo senior manažér by povedal, že je to informácia, ktorú chceli. PRINCE2 poskytuje rady o tom, kedy by sa to malo vykonať, projektová rada a projektový manažér rozhodnú o médiu na výmenu informácií. Podobne hodnotenie sa nemusí vykonávať na formálnych mítingoch. Môže byť dohodnuté, že telefónne rozhovory alebo emaily sú dostatočné pre niektoré typy mítingov. Znova je to iba otázka rozhodnutia projektovej rady a projektového manažéra, čo je najlepšie pre projekt.“

V prípade, že organizácia zamýšľa veľké množstvo aktivít, ktoré vykonáva formou metódy priameho dodania previesť na projekty, je na mieste otázka, či pri prechode na projektový manažment s využitím PRINCE2 možno tieto projekty realizovať v rámci programu alebo radšej ako oddelené nepreviazané projekty?

Colin Bentley uviedol [3]: „Bez poznania detailov projektov by sme ich mohli pokladať za program. Program sa bude zaujímať o podnikateľský prípad a celkové

načasovanie a alokáciu zdrojov. Projekty sa zdajú byť založené na jednom generickom modeli, ktorý by mal byť opakovateľný pre viac projektov. Zdalo by sa rozumné, aby existovala šablóna pre Project Mandate alebo Project Brief pre všetky projekty. Aj produkty ako Project Plan môžu byť opakovane použité.“

Andy Taylor upozorňuje na to, že situácia je ovplyvnená tým, či sa jedná o jednotlivý projekt opakovaný v rôznych časoch alebo aspoň s rozličnými zdrojmi, alebo všetko má byť implementované v rovnakom čase s jedným tímom zdrojov [3]: „Vôbec si nie som istý, či je nejakým prínosom zaťaženie organizácie s dodatočnými komplikáciami MSP, pokiaľ celkový prínos je veľmi dobre definovaný a rozsah dosť limitovaný.“

Colin Bentley je presvedčený o tom, že realizovanie projektov ako súčasť programu by bolo užitočné. Andy Taylor sa zaoberá tým, či prínosy z realizácie programu budú schopné vyvážiť prácu navyše spojenú s realizáciou programu nad projektmi. Pre konečné rozhodnutie sú dôležité konkrétne okolnosti v rámci organizácie.

Pri zavádzaní metód sa nám nepodarí vždy zaviesť všetky elementy MSP. Andy Taylor upozorňuje na najdôležitejšie elementy MSP [3]: „Podotkol by som, že celé MSP je dôležité, ale rovnako ako PRINCE2 by sa malo uplatňovať rozumne. Z môjho pohľadu sú kritické blueprint a definícia programu. Definujú program vo všetkých ohľadoch. Governance je známa ako oblasť, kde programy najčastejšie zlyhávajú. Takže je vhodné ju zvoliť ako časť procesu. Moje osobné presvedčenie je, že ak nedefinujete a nemanajujete podnikateľské prínosy, má malý význam robiť niečo zo zvyšku MSP. Ak dodávanie podnikateľských prínosov nie je cieľom programu, prečo ho vlastne robíte?“

Využitie procesov v transformačnom toku je naozaj otázkou voľby. Ak už máte program, potom pravdepodobne už manažujete tranže a máte projektových manažérov riadených využitím Delivering the Capability. Realizing the Benefit, ako bolo už spomenuté, je pravdepodobne úsek, ktorý nevykonávate a nemá cenu ho zvažovať veľmi seriózne. Ak sa program práve vyvíja, kombinácia Identifying a Programme a Defining a Programme sú pravdepodobne hodné úsilia dodať produkty s lepšou kvalitou.“

Porovnanie metód pre projektový a programový manažment

V súvislosti s rozdielmi medzi projektovým a programovým manažmentom môžeme citovať Andyho Taylora [3]: „Od projektov sa vyžaduje, aby dodali špecifické veci (výstupy alebo produkty), či už sú hmatateľné (dom, počítačový systém) alebo nehmateľné (zmena kultúry, imidž). Očakáva sa, že budú dodané načas, v rámci nákladov a v požadovanej kvalite, a potom budú projekty rozpustené.“

Programy obsahujú množstvo projektov dodávajúcich svoje produkty alebo výsledky spolu s inými neprojektovými činnosťami za účelom dodania prínosov zo zmien uskutočnených projektmi. Budú rozpustené, keď bude zrealizované dostatočné množstvo prínosov, a toto sa stane pravdepodobne krátko potom, ako sa uzavrie posledný projekt.

Vo všeobecnosti projekty vytvárajú produkty, ktoré sú kombinované, aby vytvorili schopnosť, ktorá je potom uvedená do prevádzky a dodáva výsledky (zmenu), ktorá je meraná prínosmi.“

Porovnanie rozličných metód pre projektový a programový manažment je zložitý proces, ešte zložitejší sa zdá, keď si uvedomíme, že existujú aj lokálne kvalifikácie v tejto oblasti. Tony Kippenberger k porovnaniu metód uviedol [3]: „Vytvoriť porovnanie medzi rozličnými metódami a kvalifikáciami je veľmi problematické a zriedka jednoduché. Zatiaľ čo samozrejme existujú dobre zavedené lokálne kvalifikácie (napr. the Australian Institute of Project Management's Registered Project Manager – RegPM), tlak globalizácie a potreba práce projektových manažérov v zahraničí spôsobili, že existujú tri kvalifikácie, ktoré sú čoraz viac medzinárodné.“

To znamená, že porovnanie dosiahnutej úrovne v rámci príslušnej kvalifikácie je relatívne ľahké, čo je ale komplikovanejšie, je porovnanie jednej kvalifikácie s inou. Jedna je založená na kompetenciách (IPMA), jedna je založená na zoskupení poznatkov (PMI) a jedna je založená na metodológii (PRINCE2). Takže napr. PMI kvalifikácia a PRINCE2 kvalifikácia sú v podstate odlišné – hoci sú veľmi komplementárne.“

Jeden z akceptovaných štandardov pre kategorizáciu rôznych typov skúšok je Bloomova taxonómia. Aby sme ich mohli navzájom posúdiť, je nevyhnutné ohodnotiť každú kvalifikáciu vzhľadom na úrovne uvedené v taxonómii.

K porovnaniu PRINCE2 s PMI (PMBok) uviedol Alan Harpham nasledovné [3]: „Materiály porovnávajúce PMBoK a PRINCE2 dokazujú, že PRINCE2 vo všeobecnosti zodpovedá zásadám projektového manažmentu v PMBoK. Sú to skôr komplementárne ako protikladné dokumenty. Má význam na to upozorniť, hoci PRINCE2 je metodológia – proces pre manažovanie jednotlivých projektov; PMBoK je zoskupenie všeobecných poznatkov o projektovom manažmente.“

Metódy PRINCE2 a MSP boli vytvorené organizáciou OGC. Keďže ich tvorcovia sú z jednej organizácie, považujeme za vhodné identifikovať oblasti, na ktoré sú jednotlivé metódy zamerané, prípadne uviesť oblasti, v ktorých sa metódy prekrývajú.

Tony Kippenberger v tejto súvislosti vyjadril presvedčenie [3]: "Pokiaľ sme si vedomí, neexistujú žiadne odporúčenia, týkajúce sa prekrývania MSP a PRINCE2, ale zámerom OGC je zlepšiť ich prepojenie." Tento cieľ bol sledovaný aj v novom vydaní PRINCE2 (2009). Nové verzie MSP (2007) a PRINCE2 (2009) už využívajú spoločný slovník vytvorený OGC.

Analýzou metód PRINCE2 a MSP môžeme pozorovať dôraz metódy PRINCE2 na Manažment konfigurácie a Riadenie zmien. Naopak MSP je zamerané na Víziu, Manažment zúčastnených strán, Manažment realizácie prínosov a Manažment blueprintu, zatiaľ čo PRINCE2 je týchto oblastiach slabšie.

Andy Taylor k jednotlivým komponentom PRINCE2 a MSP uviedol [3]:

„Pripomenul by som, že MSP nie je slabá v Manažmente konfigurácie a Riadení zmien, ale je veľmi odlišná od PRINCE2, pretože je potrebná na manažovanie dodania programu. Ten istý argument môže byť použitý pre komponenty PRINCE2.“

Z účelu metód by sa zdalo jasné, že metóda PRINCE2 je určená pre projekty a MSP pre programy, ale v prostredí niektorých organizácií sa toto chápanie niekedy ignoruje. Dokonca by sme mohli vyjadriť domnienku, že prevažujúca znalosť metódy PRINCE2 vedie organizácie k tomu, aby považovali programy za veľké projekty a pokúšali sa ich riadiť metódami PRINCE2. Z tohto pohľadu sa zdá dôležité uviesť argumenty, prečo PRINCE2 nie je vhodná pre programový manažment? Je tomu tak preto, lebo PRINCE2 sa venuje oblastiam ako Vízia, Manažment zúčastnených strán, Manažment realizácie prínosov a Manažment blueprintu veľmi slabo alebo skoro vôbec?

Naopak metóda MSP sa z pohľadu manuálov pre jednotlivé metódy venuje otázkam Manažmentu konfigurácie a Riadenia zmien veľmi málo v porovnaní s metódou PRINCE2. Andy Taylor uviedol [3]: „MSP sa zaoberá Riadením zmien a Manažmentom konfigurácie veľmi stručne, pretože pre programy nie sú tak dôležité. Na druhej strane PRINCE2 sa nezaobera efektívne s oblasťami ako Vízia, Manažment zúčastnených strán, Manažment realizácie prínosov a Manažment blueprintu, pretože si to projekty nevyžadujú, zatiaľ čo existujú kritické oblasti (najmä Manažment prínosov) pre programy.“

Programy nie sú veľké projekty a vyžadujú nielen odlišné procesy a sústredenie na odlišné veci, ale tiež vyžadujú odlišné poznatky a kompetencie v manažéroch.

Existuje viacero článkov a kníh, ktoré sa zaoberajú touto otázkou – všetky upozorňujú na to, že rozdiel medzi projektmi a programami je veľký a musia byť manažované odlišne.“

Niektoré z charakteristík projektov a programov uvádzame v tab. č. 1.

Predtým, ako sa začne každý projekt v portfóliu projektov programu, existuje projektový podnikateľský prípad, iné je to však s podnikateľským prípadom na programovej úrovni.

Podnikateľský prípad je odvodený z blueprintu, ale je náročné ho vytvoriť, pretože programový manažér nemôže vedieť dosť o výsledkoch veľkého programu, aby vytvoril dobrý podnikateľský prípad.

Andy Taylor v súvislosti s programovým podnikateľským prípadom poznamenal [3]: „Programový podnikateľský prípad je celý o odôvodnení (obyčajne veľkých) výdavkov spojených s realizáciou programu. Je pravdepodobne slabšie definovaný na začiatku a s postupom programu sa stáva rozvinutejším. Nie je to statický dokument (vo väčšej miere ako projektový podnikateľský prípad).

Odhadujem, že na konci dňa bude požiadavka na dostatok informácií a detailov, pretože tvorcovia rozhodnutí o investíciách potrebujú vykonať rozhodnutie o začatí programu. Toto bude evidentne odlišné od organizácie k organizácii.

Obsah podnikateľského prípadu je zreteľne a jasne zameraný na odôvodnenie programu. Dôležité sú prínosy, ktoré pribudnú z programu. Toto je skutočné odôvodnenie, pokiaľ je vyvážené vzhľadom na očakávané náklady.

Ako mi niekto nedávno navrhol, spotrebovať 500 miliónov na program, ktorý prinesie úžitok 50 miliónov je nezmyslom, pokiaľ neexistuje na pozadí iné veľmi dobré odôvodnenie.

Podnikateľský prípad by mal byť dokumentom, ktorý tvorcovia rozhodnutí o investovaní (skupina sponzorov) môžu použiť na odôvodnenie ich nákladov hoci nezabúdajú na fakt, že majú vždy možnosť zastavenia programu pri ďalšom ukončení kontroly tranže alebo inej vhodnej príležitosti, ak sa ukáže, že podnikateľský prípad už nie je „opodstatnený“ – čokoľvek to môže znamenať v relevantných okolnostiach programu.”

	Projekt	Program
Zameranie	<i>Jednoduchý cieľ</i>	<i>Podnikateľská stratégia</i>
Rozsah	<i>Úzky</i>	<i>Široký, naprieč rôznymi funkciami</i>
Prínosy	<i>Determinované vopred, vyplývajú z dokončenia</i>	<i>Používané na tvorbu rozhodnutí, pribúdajú postupne počas programu</i>
Realizačné výstupy	<i>Málo, jasne definované</i>	<i>Veľa, veľa na začiatku nedefinovaných</i>
Časové merítko	<i>Jasne definované</i>	<i>Volne definované</i>
Náhľad zmeny	<i>Vyhýbame sa</i>	<i>Považovaný za nevyhnutný</i>
Úspech	<i>Čas, rozpočet, špecifikácia</i>	<i>Cashflow, misia, návratnosť investícií</i>
Plán	<i>Špecifický, detailný, ohraničený</i>	<i>Vysokoúrovňový a rozvíjajúci sa</i>

Tab. č. 1. Vybrané charakteristiky projektov a programov, prebrané a upravené z [4]

Akreditácia organizácií v metódach PRINCE2 a MSP

Organizácie, ktoré chcú využívať tieto metódy nepotrebujú žiadne oprávnenie na ich používanie a súčasne majú právo verejne tvrdiť, že spomenuté metódy využívajú.

Tony Kippenberger v tejto súvislosti uviedol [3]: „PRINCE2 metóda je vo verejnej sfére a organizácie ju môžu používať pre svoje vlastné účely bez poplatkov. Organizácie, ktoré používajú PRINCE2 môžu povedať, že je to to, čo robia.“

Na druhej strane tieto organizácie nemôžu poskytnúť žiadny doklad o tom, že majú odbornosť v používaní PRINCE2. Táto metóda sa dnes využíva tak často, že nemožno

samotný fakt, že ju niekto používa pokladať za rozhodujúci. Pre tento účel vytvorilo OGC tzv. PRINCE2 Maturity Model (P2MM), ktorý umožňuje určiť úroveň odbornosti organizácie vo využívaní metódy PRINCE2 a nechať si ho nezávislou stranou potvrdiť.

PRINCE2 Maturity Model (P2MM) a širší Project Management Maturity Model (PMMM) vytvoril Office of Government Commerce (OGC)

APM Group (akreditačný, registračný a skúšobný certifikovaný orgán pre OGC), ktorý je partnerom OGC, využil OGC modely a vyvinul proces hodnotenia, ktorý determinuje úroveň vyspelosti organizácie v PRINCE2 alebo v programovom a projektovom manažmente [3].

Záver

Ako bolo uvedené v [1], PRINCE2 bolo odvodené z PROMPT II, teda metódy, ktorú vyvinuli v spoločnosti Simpart, jej autormi sú bývalí manažéri z IBM v Spojenom kráľovstve. Pomerne dlhú dobu po vytvorení bola zameraná na projektový manažment IT projektov. K zmene metódy na všeobecnú metódu pre projektový manažment došlo až v roku 1996. Podobným procesom revízií prešla aj metóda MSP. Jedným z cieľov spomenutých zmien v metódach bola snaha prispôbiť ich čo najširšiemu spektru záujmových strán.

Pri vývoji oboch metód sa snaží OGC spolupracovať s čo najširším spektrom expertov. Títo experti reprezentujú širokú škálu názorov a poznatkov o tom, čo predstavuje najsprávnejší postup. Tieto odlišné prístupy sú subjektom rozsiahlych posudkov a procesov zlučovania do konečnej podoby metód. Práve z dôvodu neustálych zmien v postoji k tomu, čo predstavuje najsprávnejší postup, sú metódy podrobované zmenám. Tento cieľ mali aj posledné vydania metód. Jedným zo sledovaných cieľov bolo použitie jednotného slovníka pre obe metódy.

Literatúra a použité zdroje:

1. <http://ks.utc.sk/casopis/pdf/I2009/bombala2.pdf>
2. <http://ks.utc.sk/casopis/pdf/III2009/bombala.pdf>
3. www.pm4success.com
4. http://www.ogc.gov.uk/documents/Skills_Framework_Document_v1.pdf
5. www.orsoc.org.uk/region/study/infor/PS_SIG_10-04-2003.ppt
6. <http://www.buzzle.com/articles/understanding-msp-programme-management.html>
7. http://www.12manage.com/methods_ogc_msp.html
8. Office of Government Commerce: Managing Successful Projects with PRINCE2, London, 2005, ISBN 9780113309467