

**Doporučená praxe**  
**Společnosti pro projektové řízení**

**oblast**  
**Řízení projektů/programů vedené předmětem**  
**plnění**

verze 1.00  
květen 2014

**Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

Autorství

Autor: Zdenko Staníček

Zpracoval s využitím diskusí a podkladů od Michaela Motala a s využitím práce na workshopech k tématu Scope Management v Brně, 6.12.2013 a po revizi pak v Praze, 7.2.2014.

Předmluvu, odstavec 2.5 'Jak dokument používat' a příspěvky k tomu, aby dokument byl čtivější, zpracoval Michael Motal.

Poznámka a poděkování autora:

V dokumentu je použito vše relevantní, co jsem za více než 30 letou praxi potkal, zažil, prostudoval a rozvinul. Zejména je to moje škola řízení projektů, kterou jsem začal rozvíjet v roce 1992, práce ve spin-offu MycroftMind Masarykovy university, který jsem spoluzakládal a na jehož programu jsem obhájil certifikaci IPMA Level A a IPMA PPMC, práce v původně mnou založené firmě Shine Consulting na poradenských projektech v oblasti zlepšování projektové kultury, a práce v mezinárodních týmech projektů STRADIWARE (systematická IT podpora tvorby a realizaci globálních a informačních strategií) a IPMA Competence Baseline, version 4. Bez zkušeností ze všech těchto akcí, a bez jejich důkladné reflexe ve formě poučení a zobecnění, by tento dokument nevznikl.

Výrazně ke kvalitě dokumentu, jeho předběžnou revizí, přispěli moji bývalí kolegové z Programu MycroftMind a moji žáci v doméně PM -- Michal Oškera a Jan Procházka.

Miroslava Buchbauerová provedla důkladnou revizi dokumentu a opravila mé prohřešky proti správné češtině. Miroslava, spolu s Marcelou Novákovou a Janem Havlíkem, mi také poskytli cenné podněty svými komentáři.

Další revizi provedl Josef Hajkr, který připojil řádné citace a dal mi řadu podnětů pro budoucí rozšíření.

První vydání: Květen 2014

Tato publikace je autorským dílem Společnosti pro projektové řízení, o. s. a zpracovatelů. Žádná její část nesmí být šířena, nebo jakýmkoliv způsobem reprodukována, bez svolení Společnosti pro projektové řízení, o. s., nebo zpracovatelů, kteří pro vznik dokumentu poskytli své know-how.

© Společnost pro projektové řízení, o. s., 2014

**Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

## Obsah

1 Předmluva.....	5
2 Úvod .....	6
2.1 Kontext.....	6
2.2 Cíl dokumentu .....	6
2.3 Přínosy při aplikaci Doporučené praxe .....	6
2.4 Jak je dokument zpracován .....	7
2.5 Jak dokument používat.....	7
3 Co to je "Scope" .....	8
3.1 Intuitivně "Co je to Scope" .....	8
3.2 Výkladový slovník - význam termínu "Scope" .....	8
3.3 Trochu historie managementu projektů.....	9
3.4 Definice Scope .....	10
3.5 Účel práce se Scope .....	10
4 Vizualizace Scope.....	11
4.1 Proč vizualizovat Scope.....	11
4.2 Problémy, které přináší praktický život.....	12
4.3 Metafory pro pochopení tématu Scope .....	12
4.4 Univerzální model našeho vnímání.....	13
4.5 Alternativní termíny.....	14
4.6 Dobrá praxe je.....	14
5 Scope Breakdown Structure.....	15
5.1 Rozkladová procedura.....	15
5.2 Rekurze ve vizualizaci Scope .....	17
5.3 SBS-slovník.....	18
5.4 Druhy SBS.....	18
5.5 Dobrá praxe je.....	20
6 Příklady.....	20
7 Scope v dialogu Zákazník-Dodavatel .....	20
7.1 Služba - základní fenomén spolupráce .....	21
7.2 Servisní systém .....	21

### Společnost pro projektové řízení, o. s.

7.3 Projekt/program = Servisní systém .....	22
7.4 Duální Servisní Systém a sdílená hodnota .....	23
7.5 Projekt/program jako Duální Servisní Systém .....	24
7.6 Dobrá praxe je .....	25
8 Scope v životním cyklu projektu/programu .....	25
8.1 LRM a Scope .....	25
8.2 SBS a kužel nejistoty .....	27
8.3 Scope jako kritérium rozlišení Komplexního Projektu od Programu .....	28
8.4 Řízení realizace prostřednictvím Scope .....	29
8.5 Dobrá praxe je .....	30
9 Scope ve světových standardech a jinde .....	31
9.1 IPMA .....	31
9.2 ISO .....	31
9.3 PMI .....	31
9.4 Gower Handbook of Project Management .....	32
9.5 Department of Defense USA .....	32
9.6 PRINCE2 .....	32
10 Přílohy .....	34
10.1 Definice elementu kompetence "Scope" v připravovaném standardu ICBv4 .....	34
10.2 Definice "Scope" dle PMI .....	37
10.3 Pojetí "Scope" v metodice PRINCE2 .....	37

**Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

## 1 Předmluva

Z odborných setkání, z průzkumu stavu projektového řízení v České republice, který SPŘ realizovala v roce 2012, a i jako výsledek zpětného hodnocení problematických oblastí v certifikačním procesu projektových manažerů vyplynula nutnost zlepšit úroveň definování předmětu plnění projektu, neboli Scope. Navazuje se tak na aktivitu z předchozího roku, kdy se SPŘ zaměřila na oblast řízení rizik a vydala dobrou praxi pro tuto oblast.

Proč Scope? Mnoho projektů nemá dostatečně kvalitně zpracované zadání, které společně s turbulentním prostředím významně ovlivňuje dosažení úspěšného cíle projektu. Oblast definování a řízení obsahu a rozsahu projektu je v mnoha organizacích velmi podceňovaná. Postupy, týkající se řízení požadavků na výsledné dílo, jsou nevhodné, či nedostatečně vykonávané, a nejasné zadání má závažné dopady na celkový úspěch projektu. Proto SPŘ iniciovala pracovní skupinu, která se tímto tématem začala zabývat.

Hybatelem této skupiny byl Zdenko Staniček, první IPMA Level A® certifikovaný člověk v ČR, a zároveň zástupce ČR v mezinárodním projektu vytvoření nové verze IPMA Competence Baseline (ICB, verze 4), klíčového dokumentu IPMA. Tak vznikl předkládaný materiál. Je určen pro každého profesionálního manažera projektu i zadavatele projektu, který se o danou oblast zajímá a chce se lépe zorientovat v tématu Scope Managementu.

Dokument obsahuje určitý výtah ze standardů a metodik a rovněž i vlastní názory a zkušenosti autora a expertní skupiny.

Ing. Michael Motal  
president Společnosti pro projektové řízení

### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@csprr.cz • www.csprr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

## 2 Úvod

### 2.1 Kontext

To, co zde předkládám, je výsledek více než 20letého rozvoje mé školy managementu projektů. Založil jsem ji tenkrát na cca 10letých 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.

**Scope**, nebo-li předmět plnění, je klíčovým bodem, kolem kterého se jakékoli aktivity a úvahy o nich neustále točí. Proto mi uzrál termín

"Scope Driven Program/Project Management".

Jak toto CO 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“

„Řízení projektů a programů vedené pozorností zaměřenou na scope = předmět plnění = obsah/rozsah řízeného projektu/programu“

Dvojslovo " Projekt/Program " používám proto, že právě Scope je tím rozlišovacím kritériem, podle kterého danou akci zařadíme buďto jako projekt nebo jako program (viz kapitola 8).

### 2.2 Cíl dokumentu

V dokumentu jsou rozpracovány a předloženy principy, metody a techniky, které snižují riziko neúspěchu projektu/programu **z důvodu nejasnosti CO má být uděláno** a které systematicky řeší známé problémy v této oblasti.

### 2.3 Přínosy při aplikaci Doporučené praxe

Základním přínosem je **předcházení problémům při akceptaci díla, které vycházejí z nedorozumění mezi Zadavatelem a Dodavatelem ohledně toho, CO má být uděláno.** V tomto smyslu lze dále přínos rozvést na:

#### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

Osvětlení spolupráce Zákazníka a Dodavatele (nebo též Realizátora).

Snížení rizika neúspěchu při dosahování výsledků pomocí projektů nebo programů.

Omezení nadbytečných plateb za chyby v realizačních procesech.

Přínosy plynoucí z aplikace agilních (tedy pružných, bystrých, svižných) přístupů.

## 2.4 Jak je dokument zpracován

Dokument jsem napsal často v první osobě jednotného čísla, poněvadž jej vnímám jako začátek mého osobního dialogu s vámi čtenáři na téma Scope.

Důležité termíny uvádím v textu často s počátečním velkým písmenem, abych k nim přitáhl vaši pozornost.

Kapitoly 3 až 5 (Co je "Scope", Vizualizace Scope a Scope Breakdown Structure) jsou jakýmsi výkladovým slovníkem a představují principy, metody a techniky.

Kapitola 6 je úmyslně prázdná. V následujících rozšířených vydáních bude obsahovat příklady, které by měly pomoci porozumění podstatě Scope, práce s ním a porozumění řízení projektů/programů prostřednictvím Scope. V tuto chvíli je ale záměrem získat od odborné komunity konkrétní příklady aplikace zde uvedených zásad a principů, a ověřit tak, jak je dokument chápán. Konkrétní příklady jsou tedy očekávány a vítány.

Kapitoly 7 a 8 (Scope v dialogu Zákazník-Dodavatel, Scope v životním cyklu projektu/programu) začleňují Scope do hry, kterou s námi praxe vždy hraje, ať už to víme nebo nevíme, či chceme nebo nechceme.

Kapitola 9 je doplňková. Pro dokreslení, a pouze částečně ukazuje, jak "Scope" pojímají některé světové standardy, metodiky a některé známé instituce.

Kapitoly 4, 5, 7 a 8 končí vždy odstavcem nazvaným "Dobrá praxe je". V tomto odstavci shrnuji v odrážkách to, co pokládám za esenci při řízení projektů či programů. Tuto esenci by měl člověk, pokládající se za profesionála v doméně managementu projektů či programů, mít zažitou a ovládat ji. Právě obsah těchto odstavců "Dobrá praxe je" byl podroben kritice od členů "Pracovní skupiny Scope" a diskutován na skupinou uspořádaných workshopech.

## 2.5 Jak dokument používat

SPŘ (Společnost pro projektové řízení, o. s.), člen globální odborné asociace IPMA® - International Project Management Association, předkládá veřejnosti tento materiál jako soubor doporučení pro praxi v oblasti Scope Managementu.

### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

Tento materiál uvádí ke čtyřem klíčovými aspektům tématu – Vizualizace Scope, Scope Breakdown Structure, Scope v dialogu Zákazník-Dodavatel a Scope v životním cyklu Projektu/Programu – taková doporučení, která SPR považuje za správnou praxi.

Dokument umožňuje jednotlivcům i organizacím blíže poznat klíčové aspekty dobré praxe při definování a řízení rozsahu a dodávek projektů a programů. Lze pomocí něj zhodnotit vlastní, v dané organizaci používaný způsob řízení, identifikovat témata pro zlepšení a směřovat tak vlastní rozvoj v této oblasti. Lze z něj vyjít při tvorbě školicích materiálů, či při tvorbě metodik pro oblast managementu projektů v dané organizaci.

Doporučení tohoto dokumentu budou v průběhu roku 2015 zapracována do Certifikačního procesu dle IPMA v rámci naší národní asociace. Dokument vytváří jasné vodítko pro kandidáty certifikace projektových manažerů a konzultantů projektového řízení. Ukazuje jim jakým způsobem uchopit při písemném testu i ústním pohovoru odpovědi na otázky spojené se Scope Managementem a využitím Scope v ostatních aspektech managementu projektů/programů.

## 3 Co to je "Scope"

### 3.1 Intuitivně "Co je to Scope"

Je to odpověď na otázku CO máme udělat.

Realizací projektu/programu chceme způsobit, že Scope je naplněn.

Scope říká, o čem projekt/program je.

V běžné praxi je Scope to, o čem se všichni domnívají, že "je to jasné" nebo "o tom se nemusíme bavit, to všichni víme". Ale ve skutečnosti to vůbec jasné není. A zejména ne stejně všem zúčastněným (tzv. zainteresovaným stranám). A proto je Scope to, co mimořádně silně ovlivňuje úspěch projektu/programu.

### 3.2 Výkladový slovník - význam termínu "Scope"

**Scope** znamená

- obsah/rozsah
  - obojí dohromady, tedy vymezení toho, co někam patří, a zároveň vykolíkování hranice toho něčeho od všeho ostatního
- předmět plnění
  - takto je to převážně chápáno v managementu projektů
- prostor zájmu
  - pole působnosti, rámeček, sféra
- oblast, ve které něco či někdo operuje a má v ní moc a kontrolu
  - hrací pole určitého hráče, které mu bylo svěřeno, anebo které si prostě vzal

**Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300



ale také

- prostředek vzhledu (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.

### 3.3 Trochu historie managementu projektů

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

Nejistota v procesu. Jistota ve výsledku. Kužel nejistoty je o

- čase
- nákladech

#### Současné projekty

Nejistota v procesu. Nejistota ve výsledku. Kužel nejistoty je o

- výsledku
- čase
- nákladech

#### Od Projektů k Programům

**Stále častěji se představa o výsledku vyvíjí v průběhu jeho dosahování. Nejsou to však u současných projektů detaily provedení, jedná se o klíčové části, ze kterých se výsledek skládá.**

Co odlišuje Program od Projektu? Možné kritérium lze získat takto:

Uvažme: Do Programu můžeme vložit nové projekty během realizace programu. Z programu můžeme vyřadit projekty i jinak než řádným ukončením. Vložením nebo vyřazením projektu do/z programu měníme skladbu klíčových produktů nebo služeb nebo výsledků, které dodává celý Program. V projektu se toto neděje.

Z toho plyne:

#### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

- Množina Dodávek, na které se rozpadá cíl Projektů, je fixní.
- Množina Dodávek, na které se rozpadá cíl Programu, tj. množina cílů jeho jednotlivých projektů, je variabilní.

Dodávkami zde myslím klíčové nebo-li hlavní dodávky. Tedy nikoliv jejich pod-dodávky, či pod-dodávky těchto pod-dodávek.

### 3.4 Definice Scope

(Převzato z připravované *IPMA Competence Baseline*, verze 4)

Scope includes precise definition of the state which has to be achieved by the project or programme *without any reference to a possible way how it can be achieved*. One hundred percent of *what has to be delivered* by a project/programme has to be specified in non-doubtful manner.

The portfolio scope is a sum of (or union of) scopes of particular projects and programs belonging to this portfolio at a given time period.

Přeloženo:

Scope znamená přesnou definici stavu, který má být dosažen projektem nebo programem, a to *bez jakékoliv zmínky o cestě, kterou tento stav bude dosahován*. Sto procent toho, *co má být projektem/programem dodáno*, musí být specifikováno jednoznačným způsobem.

Scope portfolio je suma (resp. sjednocení) všech scope jednotlivých projektů a programů, které přináležejí do tohoto portfolio v daném časovém úseku.

### 3.5 Účel práce se Scope

(Převzato z připravované *IPMA Competence Baseline*, verze 4)

The purpose of managing scope and deliverables is to make clear what has to be done for all stakeholders and to sustain with this clarity for all stakeholders within the whole project/programme lifecycle or within a given time period in case of portfolio.

Well done scope/deliverables development and management is crucial to project/programme/portfolio success since all other project/programme/portfolio management activities and value added activities are based on a well done scope and deliverables specification.

Přeloženo:

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 nebo pro daný časový interval v případě portfolio.

#### **Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

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/programu/portfoliu jsou založeny právě na dobré specifikaci scope a dodávek.

## 4 Vizualizace Scope

### 4.1 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 pak mohu začít přemýšlet.

Pochopit znamená, že sdělení máme zařazeno do kontextu našich ostatních znalostí, a vnímáme sdělení 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/program 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 zaset 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 tak "podařilo" za poloviční čas a peníze.

Pokud je Zákazníkovi dodán neužitečný paskvil na základě nejednoznačného/neúplného/neurčitého vymezení Scope projektu, je to jednoznačně chybou Dodavatele, resp. projektového manažera.

#### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: [info@cspr.cz](mailto:info@cspr.cz) • [www.cspr.cz](http://www.cspr.cz), [www.ipma.cz](http://www.ipma.cz)  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

## 4.2 Problémy, které přináší praktický život

Neurovědy rozpoznaly poměr 1:10 mezi podněty, které do neokortexu (šedé kůry mozkové, kde probíhá racionální přemýšlení) přicházejí zvenku a které přicházejí zevnitř, z naší paměti, tedy z toho, co již v sobě máme zvnitřněné.

Proto, když v jakémkoli problému či podnětu, který chceme sdílet s jinými, nevěnujeme dostatek pozornosti na jeho společné pochopení, nemůže k tomuto sdílenému pochopení fakticky dojít.

Tento fakt je notoricky podceňován. Všichni se tváříme, že si rozumíme, když mluvíme stejným přirozeným jazykem. A právě tato iluze je základem většiny problémů a nežádoucích situací v oblasti jedinečných akcí, ve kterých nelze využít opakování, drilu, který nás zachraňuje před neúspěchem při vykonávání opakovaných procesů.

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, srozumitelný. Proto mu z pohodlnosti většina přisuzuje ústřední roli.

A dále je tu poněkud nešťastný (pro disciplínu Project Management a zejména pro její praxi) název WBS = Work Breakdown Structure. Nešťastný proto, že slovo "work" může znamenat jak činnost, tak výsledek té činnosti.

Při tom 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 odstavec 3.3 o historickém vývoji managementu projektů.

## 4.3 Metafory pro pochopení tématu Scope

### *... čemu připodobnit Scope*

Pro strojaře a vůbec ty, kteří pracují ve výrobě, je to něco jako "kusovník" (= Bill of Materials), tj. co všechno se musí poskládat dohromady a jak, aby vznikl použitelný funkční celek.

Pro většinu by mohla být schůdná metafora kuchyňského receptu, avšak přesně jenom té části, která popisuje výsledek a potřebné suroviny pro klíčové části tohoto výsledku.

Obecně to je mapa problému.

Je to struktura, která nám pomáhá pochopit podstatu problému, jak je to, o co nám jde, poskládáno dohromady.

### *... kdo jsou "harmonogramníci"*

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

### **Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

Když nevědí CO, PROČ, JAK a S KÝM dělat, dost nerozumím tomu, co to vlastně vytvářejí ...

### ***... co to je práce bez jasného cíle***

Je to v praxi dost rozšířený jev. To, že se to 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 písečku tři děti chtějí spolu hrát, ale jedno chce plácát bábovičky, druhé je chce bourat a třetí chce dělat vodní jezírka ...

### ***... co to je nesdílení společného cíle***

Jednak 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 Himalájí a nesdílet společně, jakouže to osmitisícovku pokoříme.

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.

### ***... 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 chceme.

## **4.4 Univerzální model našeho vnímání**

Přestože Scope každého jedinečného projektu/programu je jiný, je to právě Scope, který je pro realizaci projektu/programu to nejdůležitější. Avšak jak jej vizualizovat při této jedinečnosti?

Univerzálním modelem našeho vnímání je podle Jeffa Hawkinse (najdete to v jeho knize "On Intelligence") tzv. **fundamentální hierarchie**. Ta vysvětluje naše vnímání jako hlubokou hierarchii skládání elementárních signálů či vjemů do komplexnějších, při čemž 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 pro Scope projektu/programu.

### **Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

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 je tedy myšlenková mapa (= strom), která ctí tento princip: pokud má uzel stromu nějakého následníka, pak musí mít nejméně dva.**

#### 4.5 Alternativní termíny

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/programu, 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 častých neúspěchů.

Avšak dle PMBOK® Guide, kde je WBS správně definováno, je tento pojem WBS ekvivalentní s pojmem SBS, tak jak je popsán zde. Slovo "work" zde znamená dílo, vytvořené prací nikoliv tu prací (ve smyslu činnost) samotnou. Až na nelogičnost toho, že hovoříme o rozkladu něčeho, co ještě nemáme, je takto pojiňmaná WBS v pořádku.

Komunita metodiky PRINCE2® a mnoho dalších projektových manažerů 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 je zahrnut nejenom hmatatelný výsledek, ale i služba nebo nastavení procesů, či jakýkoli jiný stav projektem/programem dosahovaný. Jsem přesvědčen, že kolegové Angličani se chtěli vyhnout ošidnosti slova "work". Dle definice uvedené v metodice PRINCE2® je opět tento pojem PBS ekvivalentní s pojmem SBS. Připojuji svoji drobnou výhradu: opět rozkládáme něco, co ještě nemáme.

#### 4.6 Dobrá praxe je

- **Pamatujte, že rozumět si neznámá používat stejná slova.**
- **Používejme stromové grafy pro vyjádření toho, CO chceme udělat! Sníží míru nedorozumění. Zúčastnění budou "vidět"!**
- **Nepodceňujme dramatický poměr 1 : 10 mezi podněty "zvenku" a podněty "zevnitř", které vstupují do našeho myšlení. Berme vážně, že žijeme každý ve svém virtuálním světě, a pokud tomu nebudeme věnovat vážnou a intenzivní pozornost, naše schopnost navzájem si rozumět a navzájem se pochopit bude chabá.**

**Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

- **Používejte z možných termínů - WBS, PBS, SBS - ten termín, který vám vyhovuje a na který jste zvyklí. Pokud ty termíny používáte správně, pak je SBS, WBS a PBS navzájem ekvivalentní. Avšak pozor: používejte je opravdu správně!**

## 5 Scope Breakdown Structure

Vizualizací Scope je tedy stromová struktura. V následujících odstavcích vysvětlím, jak ji správně vytvořit.

Česky tomu můžeme říkat třeba: "Hierarchický rozklad předmětu plnění" nebo "Stromová struktura obsahu a rozsahu", anebo "Strom dodávek a subdodávek".

Já osobně dávám přednost anglickému názvu, poněvadž je nejužitečnější a poněvadž je potřeba dorozumět se a pochopit se navzájem nejenom v našem malém českém záhumenku.

### 5.1 Rozkladová procedura

Pro vytvoření Scope Breakdown Structure = SBS použijeme Rozkladovou proceduru. Popíše ji ve formě (vstup, výstup, transformace).

**Vstup** = na co proceduru aplikuji: Cíl = stav = Objective

Vezmu cíl programu nebo projektu nebo podprojektu nebo jakýkoliv dílčí cíl.

**Výstup** = co mi procedura vytvoří či vrátí

Seznam dodávek

Dodávka = dílčí cíl = dílčí výsledek = "Deliverable"

**Transformace** = provedení

Rozkladovou procedurou (tu vždy provádí člověk za pomoci svých znalostí, dovedností a zkušeností) rozložím daný cíl na dvě nebo více dodávek.

Pravidlo 100%: rozklad je správný jedině tehdy, když skutečným dodáním všech dodávek, uvedených na výstupu rozkladové procedury, *je možno dosáhnout cíl*, který byl na tyto dodávky rozkládán, tj. uvedený na vstupu rozkladové procedury.

Výraz "je možno ..." znamená:

- v rámci realizace projektu/programu již není třeba dodávat nic dalšího, tj. tým řešitelů "má splněno".

#### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

- ve vnějším okolí projektu/programu se může vyskytnout okolnost, která způsobí, že přesto není dosažen cíl.

Rozkladová procedura proměňuje zadaný celek na části a/nebo dodávky, které tento celek tvoří.

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

**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 užit tím, kdo bude s cílem jakýmkoliv způsobem dále pracovat.

V terminologii Service Science (viz obor SSME na světových univerzitách i na Fakultě Informatiky Masarykovy University -- dejte si do vyhledavače heslo SSME) 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.

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 jednotlivých uzlů SBS je proto nutný.

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 když víme, z jakých pod- produktů se tento produkt skládá.

**Fázově orientovaná rozkladová procedura** znamená:

Cíl je rozkládán na dodávky, které jsou **stavy**, jež musí být dosaženy, aby mohl být dosažen onen cíl. Aplikuje se na cíl, který může, ale nemusí, mít charakter produktu, avšak neznáme součásti cílového stavu, ale známe "postupné dodávky" = fáze, kterými lze do cílového stavu dospět.

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

**Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300



**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) poskytovatelem služby ve prospěch zákazníka služby. Tato služba je při tom rozložitelná na dílčí služby a často tyto dílčí služby poskytují různí poskytovatelé. Právě rozpoznání poskytovatelů dílčích služeb nás vede ke správnému rozkladu.

## 5.2 Rekurze ve vizualizaci Scope

Obecně slovo rekurze znamená opakovat zvolenou proceduru na výsledky jejího předchozího provedení. Rekurze je základem vytváření i velmi složitých struktur opakováním jednoduché procedury. A o to při vizualizaci Scope jde.

**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 zrevidovat formulaci, která uzel popisuje:

- Pokud možno se snažíme upravit původní formulaci z pohledu Dodavatele tak, aby zahrnuje i formulaci z pohledu Zákazníka.
- Pokud se nám toto nedaří, přidáme novou formulaci z pohledu Zákazníka a zkontrolujeme, že obě formulace jsou konzistentní, tj. že popisují **stejný Cíl = stejnou Dodávku**.

**Kombinace rozkladových procedur.** Rozkladové procedury lze kombinovat několika způsoby.

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

**Po větvích stromu:** V různých větvích na stejné úrovni (stejném patře) použijeme 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, nemíchejte rozkladové procedury při rozkladu jednoho a téhož prvku SBS.

### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

**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.

**Příklad porušení Měkkého pravidla:** V SBS lze rozlišit následující vrstvy: produktový rozklad - fázový rozklad - produktový rozklad

Ve správně vytvořené SBS 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/programu. V této větví se vesměs používá fázový rozklad.

### 5.3 SBS-slovník

Jako každý slovník je i SBS slovník tvořen (nejlépe abecedně uspořádaným) seznamem hesel.

Každé heslo má následující strukturu:

- **Název**  
je to přesně opsané jméno uzlu SBS. Toto jméno vyjadřuje stav, který je/bude právě touto dodávkou dodán.
- **Definice**  
pokud z názvu uzlu není zcela zřejmé, o jaký stav se jedná, pak tato definice jednoznačně vymezuje zde definovaný stav. Pokud je stav zřejmý a jednoznačně popsán již svým názvem, může být definice zde prázdná.

Definice stavu odpovídá pohledu Dodavatele a vyjadřuje tedy Dodávku.

- **Užití**  
povinné vysvětlení, jak tento stav může být použit tím aktérem, který je jeho Zákazníkem. Zákazníkem stavu může být koncový příjemce výsledků projektu/programu, tedy Zákazník Projektu/Programu nebo jiná zainteresovaná strana (Stakeholder) nebo některý aktér ze strany Dodavatele (pracovník, tým, subdodavatel).

Užití stavu odpovídá pohledu Zákazníka a vyjadřuje tedy Cíl.

Vždy vytvářejte SBS slovník. Je to zároveň podstatná část terminologického slovníku vašeho projektu.

### 5.4 Druhy SBS

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

**Dle způsobu rozkladu:**

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

**Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

**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/programu jsou většinou rozkládány fázovou rozkladovou procedurou, a tedy tato větev dodávek v SBS může v případě produktové a servisní SBS vybočovat ze stylu ostatních větví.

### Dle dynamiky změn:

**Statické**, to znamená většinou "projekty minulosti". Charakteristické pro

- jistotu ve výsledku
- nejistotu v procesu

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

**S fixovanou první úrovní rozkladu**, to znamená, že rozklad cíle projektu/programu na (klíčové) dodávky je stabilní a v průběhu realizace se nemění. V tom případě se 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 o hledání "dílčích stavebních kamenů", ze kterých Zákazníkův jasný cíl vytvoříme.

Toto je většinou charakteristika dnešních projektů.

**Dynamické**. To znamená, že ani rozklad cíle projektu/programu 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 jedná o **Program**.

Realita dneška je, že stále více tzv. Projektů jsou ve skutečnosti Programy. Bohužel se o tom často neví a lidi 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.

### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

Dle charakteru výsledného stromu zvažte, zda se jedná o Projekt, anebo již o Program! V případě Programu pak budete pro úspěch muset aplikovat Program Management, protože Projekt Management nestačí.

### 5.5 Dobrá praxe je

- Rozkladovou procedurou proměňujte zadaný Cíl na Dodávky, které tento cíl tvoří.
- Dodržujte pravidlo 100%!
- Kromě rozkladu kořene stromu, tj. rozkladu na klíčové Dodávky, nemíchejte rozkladové procedury při rozkladu jednoho a téhož prvku SBS.
- Vždy vytvářejte SBS slovník. Je to zároveň podstatná část terminologického slovníku vašeho projektu.
- Dle charakteru výsledného stromu zvažte, zda se jedná o Projekt, anebo již o Program!! V případě Programu pak budete muset pro úspěch aplikovat Program Management, protože Projekt Management nestačí.
- Nezapomeňte na jednu speciální klíčovou Dodávku, bez které výsledky Projektu/Programu nevzniknou: tou Dodávkou je "Projekt/Program je řízen".

## 6 Příklady

Tato kapitola je zde v prvním vydání úmyslně prázdná.

V následujícím rozšířeném vydání budou doplněny takové příklady, které pomohou hlouběji porozumět aplikování Rozkladové procedury, rozdílnostem jednotlivých druhů Rozkladové procedury a správnému přiřazení Rozkladové procedury k dané konkrétní situaci.

Příklady očekávám od členů pracovní skupiny, která se Scope managementem zabývala a zabývá, a rovněž i od odborníků z praxe. Tyto příklady budou dobře „odladěny“ až po určité době skupinového používání této Dobré praxe.

## 7 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, nedokážeme předpovídat jeho chování v budoucnu, poněvadž to závisí na interakci systému s jeho neznámým okolím. Existují neočekávané stavy.

### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

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

Uvědomme si, že **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 víc v Programech, dialog toho, kdo chce výsledek užívat, a toho, kdo jej má vytvořit, nebo chce vytvořit, tak kritický.

Otázka zní: mají všechny tyto dialogy, v situacích velmi mnohotvárných a velmi různých, něco společného, něco, čeho bychom se mohli držet v dobré praxi?

Ano, mají. To společné je **vzájemná služba**, kterou si poskytují obě strany tohoto dialogu. A proto budu dále trochu mluvit o Servisních Systémech a jejich vztahu k Projektům a Programům.

### 7.1 Služba - základní fenomén spolupráce

Služba (servis, Service ) je nehmotný jev, který je jednorázovou nebo opakovanou aktivitou přinášející přímo užitek tomu, komu je poskytována, tj. klientovi resp. Zákazníkovi služby.

Služba je dodávána poskytovatelem = Dodavatelem ve prospěch klienta = Zákazníka tím, že Poskytovatel transformuje určitou část reality (nazývanou Target) resp. operuje nad tímto Targetem ve prospěch Klienta. Slovo „Target“ používám z nedostatku lepšího termínu v Češtině: rozhodně to není to, co česky označujeme „cíl“, ve smyslu „naším cílem je dosáhnout něčeho“. Je to spíše „terč“, tedy něco, co našimi aktivitami nějak zasahujeme.

Službu nemůžete ani vlastnit ani skladovat. Služba probíhá jako proces ve vzájemné spolupráci mezi klientem a poskytovatelem. Bez této vzájemné spolupráce to nejde.

Dobrou metaforou služby jsou různé situace v manželství.

Každou situaci, ve které (spolu)pracují alespoň dva hráči (aktéři) v touze dosáhnout nějaký cíl, lze popsat jako vzájemné poskytování služeb.

### 7.2 Servisní systém

Servisní Systém (Service System) je složenina hráčů = aktérů a prostředí (tedy jakési části reality) která nějak funguje po určitý časový interval. Fungování se projevuje v reálném světě, ale vnímáme ho i ve svých (často velmi různých) představách.

Hráči neboli aktéři v Servisním Systému mohou být jednotliví lidé, ale i jednotlivé týmy, případně organizační jednotky, celé firmy. Vysvětlit a pochopit fungování Servisního Systému lze z mnoha různých kontextů. Musí však existovat alespoň jeden kontext, ze kterého je možné rozpoznat na jednotlivých hráčích a částech prostředí role

#### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

- klienta,
- poskytovatele a
- Targetu.

Poskytovatel poskytuje klientovi Službu tím, že nějak operuje na Targetu, resp. Target nějak transformuje a klient při tom s poskytovatelem spolupracuje tím, že vytváří prostředí pro operování či transformaci Targetu a vede s poskytovatelem neustálý **dialog**, ve kterém společně hledají maximální hodnotu z poskytované Služby.

Smysl konkrétního Servisního Systému je vyjádřen tzv. Value Proposition, tj. poskytovatelem jasně vyjádřenou nabídkou hodnoty pro klienta. Poskytovatel nevytváří hodnotu operováním na Targetu sám. Poskytovatel spolu s klientem tuto hodnotu spoluvytvářejí.

V jednom Servisním Systému může být mnoho hráčů a ti mohou v čase a v různých kontextech být velmi proměnlivě vnímáni v rolích klient, poskytovatel, popřípadě Target.

### 7.3 Projekt/program = Servisní systém

Projekty či Programy jsou otevřené systémy, ve kterých opět vystupuje řada hráčů, kteří si vzájemně poskytují různé Služby, a v různých kontextech a v čase přijímají střídavě role "klient" a "poskytovatel", případně se stávají i Targetem některých služeb. Projekty/Programy jsou tedy Servisními Systémy.

Základními aktéry v Projektech/Programech jsou Zákazník a Realizátor. Ti se v různých situacích, v různých kontextech a v různém čase střídavě ocitají v roli "poskytovatele" a v roli "klienta".

Základní služba, o kterou při této hře jde, je realizace projektu či programu. Ta je však doprovázena mnoha dalšími službami a také složena 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.

Zákazník a Realizátor projektu/programu spolu vedou **dialog s cílem maximalizovat hodnotu** pro Zákazníka. Ovšem podobný dialog s tímtež cílem spolu vedou každí dva aktéři, kteří vůči nějakému uzlu SBS = vůči nějaké (sub)dodávce hrají role zákazníka této (sub)dodávky a realizátora 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 Servisního Systému, 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 Value Propositions jednotlivých dílčích servisních systémů je zárukou logické a efektivní realizace Projektu/Programu.

#### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

O čem a z jakých pozic jsou tyto dialogy vedeny:

**Zákazník:**

- CO a PROČ
- Soustředění na Cíl a jeho Přínosy

**Realizátor:**

- CO a (JAK, S KYM, KDY, ZA KOLIK)
- Soustředění na Cíl a možnosti jeho dosažení

Odpověď na otázku CO, tj. **Scope**, je to, co jediné mají oba společné. Scope je vlastně pohled na Target Servisního Systému, který nám umožňuje pochopit smysl operování nad Targetem či transformování tohoto Targetu tak, abychom mohli společně doformulovat Value Proposition, a pak realizací projektu/programu tuto Value Proposition postupně naplňovat. A totéž platí i pro každý dílčí servisní systém, který je součástí onoho velkého komplexního Servisního Systému.

Co se stane, když se Dialog nahradí soustavou monologů? Maximalizace hodnoty pro Zákazníka z provedení projektu/programu je obětována vzájemnému obhajování pozic obou jednotlivých aktérů, zdůvodňování proč co kdo neudělal nebo udělal jinak a jindy, a rigidnímu lpění na rozhodnutích postavených na s nejvyšší pravděpodobností již neúplných a/nebo neplatných informacích a znalostech.

Co se stane, když jako Realizátor uvěříte doslova zadání Zákazníka? Většinou pak řešíte jiný projekt/program, než bylo třeba řešit.

Co se stane, když dokonalou specifikací se snažíte vytlačit chaos z projektu/programu? Pak žijete v iluzi, že děláte něco užitečného, a že jste to něco zabezpečili, jak nejlépe jste mohli.

Naopak, jestliže oba, Realizátor i Zákazník, hledáme společně, systematicky a neustále maximální hodnotu pro Zákazníka, dosažitelnou za daných okolností, pak jsme pochopili fungování Servisního Systému v našem projektu či programu a máme větší pravděpodobnost úspěchu. Takto jsme učinili maximum pro ochranění výsledku projektu/programu a jeho přínosů.

Klasické metody a postupy řízení projektů si těchto aspektů příliš nevšímalý. Proto se v poslední době na scéně objevila tzv. Agilita.

## 7.4 Duální Servisní Systém a sdílená hodnota

Jestliže máme dva Servisní Systémy, ve kterých vystupují dva aktéři v rolích klient a poskytovatel tak, že ten, kdo je v prvním systému poskytovatel, je ve druhém systému klientem a naopak, a jestliže Value Proposition prvního systému je nějak vybalancována s Value Proposition druhého systému, pak mluvíme o tzv. **Kooperujících Servisních Systémech**.

**Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

Jestliže dva Kooperující Servisní Systémy mají navíc společný (stejný) Target, a lze zformulovat jednu dvojstrannou Value Proposition, která je kombinací obou Value Proposition původních systémů, pak tyto dva systémy pokládáme za jeden systém a nazýváme ho **Duální Servisní Systém**.

V Duálním Servisním Systému vždy jde o to, že oba aktéři, kteří střídavě hrají roli poskytovatele a klienta, spolupracují operováním na společném Targetu a spoluvytvářejí **Sdílenou Hodnotu**. Sdílená Hodnota je opakem **Privátní Hodnoty**, což je hodnota, kterou si každý aktér vytváří pro sebe.

Duální Servisní Systém a spoluvytváření Sdílené Hodnoty je mnohem stabilnější, než Kooperující Servisní Systémy, ve kterých každý aktér upřednostňuje svou Privátní Hodnotu.

V Duálním Servisním Systému oba aktéři kontinuálně vedou **Dialog** o maximalizaci Sdílené Hodnoty a o vyváženosti obou směrů dvojstranné Value Proposition.

### 7.5 Projekt/program jako Duální Servisní Systém

Projekty je možno realizovat jako Kooperující Servisní Systémy. V prvním systému je Zákazník klientem a Realizátor poskytovatelem. Targetem prvního systému je Cíl projektu = naplnění Scope. Ve druhém systému je Zákazník poskytovatelem a Realizátor klientem. Target druhého systému je bankovní účet Realizátora. Pokud obě Value Proposition těchto dvou systémů jsou vnímány oběma aktéry tak, že jsou v rovnováze, realizace projektu běží zdárně.

Kooperující Servisní Systémy nijak nepodporují maximalizaci hodnoty pro Zákazníka. V případě dobře stanoveného Scope, který je stabilní, to není až tak na závadu.

V případě Programu jsou Kooperující Servisní Systémy většinou nedostačující. V tomto případě je výhodnější hledat společný Target pro oba aktéry a Program realizovat jako Duální Servisní Systém.

Zákazník a Realizátor mají na daný Projekt/Program principiálně různý pohled: Zákazník Projektu/Programu se dívá Shora, tj. vnímá užitky a přínosy, zajímá ho Value Proposition daného stavu/substavu; co tento stav nabízí za hodnotu? Když jej budu mít, co za užitky mi z toho poplyne? Obvykle bývá takový užitek schován ve slovech "umíme ..." nebo "jsme schopni ..."

Realizátor Projektu/Programu se dívá Zdola, tj. 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 projektu/programu
- Realizátora projektu/programu,

#### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300



Kritériem "správnosti" SBS je úspěch realizace.

### 7.6 Dobrá praxe je

- **Při práci na Projektu/Programu se vždy snažte o nalezení Sdílené Hodnoty, a tedy o práci ala Duální Servisní Systém.**
- **Sdílená Hodnota musí být nějak zahrnuta ve Scope Projektu/Programu.**
- **SBS vnímejte jako subjektivní nástroj k vidění problému. Upravujte SBS tak, aby vhodně usměrňovala pozornost zúčastněných zainteresovaných stran, zejména těch nejdůležitějších - Zákazníka projektu/programu a Řešitele projektu/programu.**
- **Pracujte v režimu Duálního Servisního Systému, ve kterém oba klíčoví aktéři (Zákazník, Realizátor) kontinuálně vedou Dialog o maximalizaci Sdílené Hodnoty a o vyváženosti obou směrů dvojstranné Value Proposition.**

## 8 Scope v životním cyklu projektu/programu

V přípravných fázích Projektu/Programu - Vznik, Strategie - je zajímavou role Scope v LRM = Logické Rámcové Matici. Zde totiž zviditelňujeme o co v Projektu/Programu jde, jaký musí být stav světa, aby úsilí v Projektu/Programu přineslo zamýšlený výsledek, a jak to vše budeme měřit a hodnotit.

Ve fázích Plánování a Realizace je klíčovou otázkou práce s kuželem nejistoty.

Schválně proberu v kapitolách 8.1 a 8.2 tentýž příklad "Stěhování" a dojdou ke stejnému výsledku. Pokaždé však z jiného důvodu. Nejprve v 8.1 se podíváme na tzv. "problém tautologie" v LRM (= Logické Rámcové Matici), a pak v 8.2 se na týž problém podíváme přes kužel nejistoty. Opakování je totiž matka moudrosti, a navíc každý z nás vnímá jinak.

Charakter Scope je hlavním rozlišovačem mezi velmi složitým (komplexním) Projektem a Programem. Tedy z toho, jakého druhu Scope bude, teprve odvodíme, zda záležitost budeme řídit jako Projekt nebo jako Program.

Ve fázi Realizace pak jako nástroj pro efektivní zužování kužele nejistoty představím řízení realizace prostřednictvím Scope.

### 8.1 LRM a Scope

Při tvorbě LRM = "Logické Rámcové Matic" je v přechodu od řádku "Cíle" k řádku "Klíčové Dodávky" aplikována Rozkladová procedura: Cíl projektu/programu rozkládáme na klíčové Dodávky, pomocí kterých tento Cíl Zákazníkovi dodáme.

V literatuře se hovoří o tzv. „problému tautologie v LRM“: jde o to, jak vyjádříme Cíl projektu (pole Cíle v LRM) versus jak vyjádříme jednotlivé Dodávky (pole Klíčové Dodávky /Produkty /Výsledky v LRM).

#### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

Metodika LRM pro World Bank např. říká: mezi cílem a klíčovými produkty nesmí být tautologie!!

### **Princip SBS a tautologie:**

Poduzly jsou totálním rozkladem naduzlu, tj. pravidlo 100% -- toto je princip SBS (= WBS = PBS).

Tautologie v logice znamená:  $A=A$ . Je to tvrzení platné za všech okolností, tj. ve všech stavech světa. Tautologie v lingvistice znamená: Vyjádření téhož jinými slovy. Je to tedy zbytečné hromadění slov; přidaná slova nic nového neobjasňují.

Z pravidla 100% a vysvětlení, co to je tautologie v logice, vyplývá otázka: Je tedy pravda, že SBS musí splňovat princip logické tautologie a neměla by být lingvistickou tautologií ?

Na to odpovíme správně, když známe TIL = Transparentní Intenzionální Logiku: Pravda to **NENÍ!!!** To, na jaké dodávky je rozložen cíl, závisí totiž na stavu světa. V různých stavech světa může toto rozložení být různé. Uvědomme si, že tautologie nese nulovou informaci! Tedy závěr je:

### **Rozkladová procedura nesmí být tautologií v žádném smyslu**

- ani v lingvistickém,
- ani v logickém.

Rozkladová procedura je použita proto, že potřebujeme přinést více informace. **Jinak totiž nemá smysl rozkládat!**

#### **Příklad: "Stěhování"**

Situace: Potřebujeme přestěhovat firmu z důvodu již nedostačujících prostor, ale hlavně kvůli nízkému zabezpečení, které nás jinak vyřadí ze soutěže o významné zakázky.

V praxi často snadněji zformulujeme klíčové dodávky, než vytvoříme formulaci celkového cíle. Doporučuji postupovat iterativně.

Nejprve nahodíme cíl projektu, např.: "Firma funkční v nových prostorách".

Potom kriticky rozebereme, co skutečně nezbytně potřebujeme dodat. Klíčové dodávky necht' jsou:

- Prostory stavebně upraveny
- Zabezpečení majetku ošetřeno
- Interiér zařízením vybaven
- Změny úřadům i partnerům komunikovány
- Tým pro klíčovou zakázku přestěhován

#### **Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

Potom se pokusíme zformulovat skutečný cíl projektu. Špatně formulovaný cíl projektu vypadá takto:

*"Tým pro klíčovou zakázku je přestěhován do nových stavebně upravených, zabezpečených a vybavených prostor včetně nahlášení změny partnerům a úřadům"*

Rozklad takto formulovaného cíle na klíčové dodávky nepřináší nic nového. Toto je tautologie.

Správně formulovaný cíl vypadá takto:

*"Jsme schopni zahájit práci na nové zakázce"*

Toto je cíl z pohledu Zákazníka, který vyjadřuje, jaký bezprostřední užitek bude Zákazník mít z jeho dosažení. Rozklad tohoto cíle na klíčové dodávky přináší novou informaci: říká nám, co všechno je v té jedné formulaci „zamontováno“.

## 8.2 SBS a kužel nejistoty

Každá nižší úroveň SBS musí upřesňovat prvek z vyšší úrovně. To tedy znamená, že SBS vlastně zužuje nejistotu ohledně Scope. Jak tedy formulovat pojmenování uzlu SBS tak, aby toto skutečně a viditelně platilo?

Nejprve **Co je špatně:**

Špatně je, když cíl zformulujeme jako seznam klíčových produktů spojených spojkou "a".

**Příklad:**

Situaci vysvětlím opět na případu "Stěhování firmy". Projekt "Stěhování" má, jak již víme, např. tyto klíčové produkty:

- Prostory stavebně upraveny
- Zabezpečení majetku ošetřeno
- Interiér zařízením vybaven
- Změny úřadům i partnerům komunikovány
- Tým pro klíčový projekt přestěhován

Nevhodně formulovaný cíl je:

*"Tým pro klíčovou zakázku je přestěhovaný do nových, stavebně upravených, zabezpečených a vybavených prostor včetně nahlášení změny partnerům a úřadům."*

Zde není nic upřesněno. Platí sice pravidlo 100%, ale z hlediska kužele nejistoty se žádná hodnota snížení nejistoty nepřidala. A navíc víme: Toto je tautologie! Takové formulace cíle

**Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspz.cz • www.cspz.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

- nevedou k upřesnění,
- nevyjadřují jasně, jaký koncový stav považuje zadavatel za užitečný.

Zůstává tak nejistota, jestli takto dosažený cíl přinese vůbec nějaký užitek. Takové formulace také omezují kreativitu týmu.

A nyní **Co je dobře:**

Použijeme inspiraci z oboru SSME: Formulace cíle musí vyjadřovat okamžitý užitek, který z jeho dosažení bude mít uživatel/zadavatel tohoto cíle (projektu/programu). Cíl musí být vyjádřen tak, aby pomocí něj bylo možno zformulovat **value proposition**. Příkladem dobře zformulovaného cíle v našem případě tedy je:

*"Jsme schopni zahájit práci na nové zakázce."*

Abychom mohli v cíli užitek zformulovat, musíme dobře znát PROČ je cíl (projekt/program) zadáván. Jinak neumíme posoudit, zda poskytne očekávaný užitek.

**Příklad:** *"Technologický celek je zprovozněn a předán klientovi."*

Jestliže neznáme důvod PROČ? má být technologický celek zprovozněn, pak mohou existovat různé pohledy na problém. Např.:

- a) Pohled ekonomický - neprodělat - tedy za splnění cíle považují takovou realizaci, při které vydělám.
- b) Pohled technický - ověřit technologie - tedy za splnění cíle považují takovou realizaci, při které ověřím nové postupy a technologie.
- c) Pohled obchodní - rozvinout byznys - tedy za splnění cíle považují takovou realizaci, při které nadchnu klienta a udělám si na trhu kladnou referenci, která mi umožní realizovat další zakázky.

Avšak Zákazník nám často tento „důvod PROČ?“ neřekne. Jediným, mně známým způsobem, jak se k „důvodu PROČ?“ dobrat, je mít propracovanou SBS. Diskuzí s kompetentními (jak ve smyslu pravomocí, tak ve smyslu schopností) zástupci Zákazníka nad dobře zdokumentovanou SBS odhalíme tyto důvody. Navíc propracovaná SBS dává jejím autorům obrovskou argumentační výhodu a dodává sebevědomou výchozí pozici pro jakékoliv jednání: Ten, kdo ví, „o CO jde“, je vždycky ve výhodě.

### 8.3 Scope jako kritérium rozlišení Komplexního Projektů od Programu

V kapitole 5, odstavci 5.4 jsme si řekli, že oním kritériem, podle kterého rozlišujeme programy od komplexních projektů je to, jak dynamicky se nám mění pohled na klíčové dodávky. Jsou-li klíčové dodávky stabilní, jedná se o Projekt, jestliže se v průběhu realizace mění s narůstajícím poznáním problému, jedná se o Program.

**Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

Uvědomme si:

**To, co má charakter Komplexního Projektů, můžeme řídit jako Program, ... ale to, co má charakter Programu, neuřídíme pouze prostředky řízení Projektů.**

Důvod je tento:

Při řízení Projektů je hlavní pozornost soustředěna na Scope Projektů 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: členové řešitelského týmu od Realizátora a kooperující experti, zodpovědní za použití dosaženého cíle Programu, od Zákazníka. Pozornost na tyto klíčové aktéry soustředíme za účelem **maximalizovat jejich schopnost hledat maximální hodnotu pro Zákazníka Programu**. Vše ostatní je od tohoto odvozeno.

Hledání maximální hodnoty pro Zákazníka znamená hledání toho nejvhodnějšího Scope daného Programu. A to je, mimochodem, velmi podobné zařazování a vybírání položek do/z tzv. Backlogu v Agilních metodách.

### **Kde se Programy typicky uplatňují**

Časté uplatnění managementu Programů nacházíme ve výzkumu a vývoji. Zkoumáme a vyvíjíme na základě podnětů od potenciálních či existujících zákazníků, zkrátka trhu. Toto jsou tzv. externí požadavky.

Pro úspěch realizace velmi inovativních řešení je třeba zkombinovat externí požadavky (zpravidla realizované jako projekty) s interními požadavky. Interní požadavky mají být dány potřebou realizovat zacíleně+výkonně+dlohodobě udržitelně, to znamená EES = (Effectively + Efficiently + Sustainably).

Externí požadavky od Zákazníků přicházejí nepředvídatelně. Poskytují však prostor pro financování nejenom jejich splnění jednotlivými Projekty, ale i pro realizaci interních požadavků, které umožňují EES. Je přirozené externí požadavky Zákazníků realizovat jako jednotlivé Projekty. Interní požadavky, umožňující EES realizaci externích požadavků, můžeme vnímat jako samostatné dodávky, vytvořené "ostatními činnostmi" zahrnutými do Programu.

Tedy takový Program je tvořen aktuálními zákaznickými Projekty a interními dodávkami, které podporují EES realizaci těchto zákaznických projektů.

### **8.4 Řízení realizace prostřednictvím Scope**

Uřídít Projekt znamená zvládnout systematicky jedinečnou situaci s daným cílem. Uřídít Portfolio znamená opakovaně zvládat neustále se měnící dynamiku cílů, jejich vzájemné ovlivňování (zejména společnými a omezenými zdroji), jejich měnící se priority a práci podle těchto priorit.

#### **Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

Uřídít Program je nejtěžší; je to kombinace obou předchozích případů.

V obou případech jde o to, abychom neustále zužovali kužel nejistoty, tedy to, jak to nakonec ve všech třech osách Trojimperativu (CO, KDY, ZA KOLIK) dopadne. Toho dosáhneme pravidelně věnovanou Pozorností. Na základě fungujícího Dialogu Zákazník – Realizátor nad společným viděním problému, vyjádřeným pomocí SBS, pravidelně revidujeme Scope a přizpůsobujeme jej požadavku “maximální hodnota pro Zákazníka”.

Od agilní práce se Scope (plán CO) pružně odvozujeme revize ostatních plánů (JAK, S KÝM, KDY, ZA KOLIK), práci s Riziky a vlastní ovládací zásahy (Controlling). Neustále vedeme sebe a učíme lidi kolem sebe, aby se ptali po Value Proposition každé Dodávky, která má být v rámci realizace dodána, tj. jaký užitek z Dodávky pro jejího uživatele plyne? Využíváme faktu, že užitek z Dodávky je obvykle schován ve slovech „Umíme ...“, „Jsme schopni ...”.

Kdykoliv, když začneme mít pocit, že stávající SBS nám spíše brání v dosažení Cíle, než by nám v něm pomáhala, zkusme provést změnu pohledu, kterým se na problém díváme. To znamená, že se pokusíme zrestrukturizovat Scope. Restrukturalizovanou SBS porovnáme s původní SBS a to ve všech důsledcích a ve všech souvislostech. Teprve potom rozhodujeme, podle které z těchto SBS budeme Projekt/Program dále řídit.

Restrukturalizace SBS Projektů se nesmí dotknout klíčových Dodávek, na které je rozložen Cíl Projektů. Pokud nás povaha problému vede až ke změně klíčových Dodávek, zvažme, zda realizovaný Projekt nezačít vnímat jako Program, a změnit styl jeho řízení na styl řízení Programu.

Restrukturalizace SBS Programu se obvykle projeví změnou množiny do Programu uzavřených Projektů, a tedy dosti radikální změnou Scope Programu.

**To, co jsem zde popsal, nazývám řízení pomocí, resp. prostřednictvím, Scope.**

## 8.5 Dobrá praxe je

- **Scope projektu či programu vnímáme jako základní faktor úspěchu realizace. Na dobře propracované SBS stavíme naše sebevědomí, že víme „o CO jde“.**
- **Rozkladovou procedurou nevyrábíme tautologie. Každý rozklad (= každé aplikování Rozkladové procedury) vždy vede k zúžení kužele nejistoty.**
- **Zužování kužele nejistoty v průběhu fáze Realizace provádíme tím, že realizaci řídíme prostřednictvím (pomocí) Scope.**
- **Dokážeme rozpoznat, zda daná situace patří ještě do rámce řízení projektů, anebo zda vyžaduje praktiky řízení programů.**

### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

## 9 Scope ve světových standardech a jinde

### 9.1 IPMA

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".

Scope je tedy dle IPMA popsán pomocí Deliverables, česky jsem doporučil "Dodávek". To rozhodně nejsou činnosti.

Toto říká element kompetence 1.10 Scope and Deliverables.

Oddělení od činností je tedy naznačeno, ale 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 předchozích kapitol, špatně.

Tento neblahý stav je v ICB ve verzi 3 dán nedůsledným výkladem významu slova "work".

V CZ NCB, tedy Národním standardu kompetencí projektového řízení je v převodu do češtiny a českého prostředí, zejména v přiloženém výkladovém slovníku tento nedostatek opraven. Zde tedy WBS žádné činnosti již neobsahuje, a termín WBS je shodný se zde vykládaným SBS.

### 9.2 ISO

V dokumentu ISO 21 500 je to velmi podobné jako u IPMA: na jedné straně je naznačeno, že Scope je tvořen Dodávkami, ke kterým je třeba definovat aktivity, pomocí kterých 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 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 dokumentu ISO 21 500 nepodařilo příliš přispět k vyjasnění velmi zásadního problému pro disciplínu Management projektů.

### 9.3 PMI

Jediný standard, který tuto problematiku dotahuje k zcela jasným závěrům. Slovo "work" 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 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,

#### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

velmi důrazně vysvětlován. To dokládá, že celkový přístup PMI je ve shodě s přístupem, který zde prezentuji.

#### 9.4 Gower Handbook of Project Management

Britská kniha o cca 850 stranách, která je jakousi encyklopedií managementu projektů, napsanou 31 autory.

Britská škola se pozná, poněvadž stejně jako v PRINCE2® – viz dále, 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 CO se má udělat, od ostatních plánů.

V této britské škole se prosazuje řízení Scope přes management konfigurací. Vlastně to, co zde nazývám 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 prezentovaný touto Dobrou Praxí, je s podobnou filozofií odkazováno jako Goal Directed Project Management.

#### 9.5 Department of Defense USA

„Department of Defense Standard Practice Work Breakdown Structures for Defense Materiel Items“ ... toto je nařízení, kterým se armáda musí povinně řídit od 3.10.2011. V každé smlouvě na dodávku obranných materiálů musí být specifikace nakupovaného materiálu provedena formou WBS (=SBS = rozklad celku na strom součástí), aby se zabránilo chybám typu: "koupili jsme tankové pásy, ale ty nepasují k tankům, které zde máme."

#### 9.6 PRINCE2®

Je velmi rozšířená Metodika, často nesprávně označovaná za Standard, která pojímá projekt spíše jako "Úřad". Abych to vysvětlil: 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

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**", přestože z pojetí projektu spíše jako úřadu vyplývá, že dodavatelé jednotlivých produktů jsou pokládáni za okolí projektu, nikoliv za součást řešitelského týmu projektu.

#### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300



"Produkt" v PRINCE2® je to, co já nazývám Dodávka, "Produkt Projektu" je to co já nazývám Cíl. Princip "Focus on Products" je vyjádřen centrální rolí PBS = Product Breakdown Structure v plánování a řízení dodávek projektu podle PRINCE2®. Produkt je jakýkoliv artefakt (hmotný, anebo nehmotný), který může být buď vtělený do výsledku projektu (tj. do Produktu Projektu), nebo vytvořený proto, aby výsledek projektu bylo možno dosáhnout. Produkt může být Externí (= vytvořený mimo projekt, ale pro dodání výsledku projektu nezbytný), anebo Interní (= vytvořený v rámci projektu). Tedy PBS je to, co já zde nazývám SBS.

Metodika PRINCE2® dotahuje problematiku Scope k jasným závěrům stejně, jako zde uváděný přístup, který jsem začal rozvíjet jako školu projektového řízení v roce 1992.

**Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

## 10 Přílohy

### 10.1 Definice elementu kompetence "Scope" v připravovaném standardu ICBv4

Definition
<p>Manage Scope includes definition of the state which has to be achieved by the project or programme without any reference to a possible way how it can be achieved. The definition is progressively elaborated going through the phases of project/programme life-cycle. The Scope embraces the totality of the goals and deliverables of the project/programme, defines the boundaries, i.e., what is included in the project/program and, moreover, what is not included in the project/programme. The Scope definition in each particular project or programme is the fundamental means to determine objectives, stakeholders, deliverables, activities, risks, boundaries and other factors and issues connected with the project/programme goal achievement.</p> <p>The portfolio scope is a sum of (or union of) scopes of particular projects and programs belonging to this portfolio at a given time period.</p>
Purpose
<p>The purpose of managing Scope is to make clear what has to be produced in order to meet the final objectives of the project/programme/portfolio and the expectations of stakeholders involved and to sustain with this clarity for all stakeholders within the whole project/programme lifecycle or within a given time period in case of portfolio. Well done scope development and management is crucial to project/programme/portfolio success since all other project/programme/portfolio management activities are based on a well done scope specification in a case of project or programme or scopes specifications in the case of portfolio.</p>
Description
<p>The project/programme should deliver all that is described within its scope. The scope represents the total content included in the project or programme.</p> <p>The Scope definition starts at the beginning of project/programme and is refined continuously through the whole project/programme life cycle. The Scope definition is expressed in scope breakdown structure (tree structure) where each node of this tree represents a deliverable or sub-deliverable on a particular level. The continuous refinement of the Scope definition is visualized through documents that define those deliverables and sub-deliverables in step-by-step improved manner, i.e. with growing detail and precision, and in alignment with current information about project/programme circumstances, as the knowledge of the solved problem progresses.</p> <p>The deliverables of a project or programme are tangible or intangible assets created by the project/program for the customer. These are represented by drawings, schematics, descriptions, models, prototypes, systems, products and services of various kinds. Deliverables could be external (these delivered to a project/programme client) or internal (consumed within project/programme life cycle, but vital for the project/programme successful close-out). External deliverables are not only the product sold or service put into</p>

#### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

use after project/programme closure, but also the operational processes, organisational changes and human resource changes needed for an organisation to make effective use of the project/programme results.

### Sub-elements

#### .1 Identify needs

The ability, experience and attitude to grasp needs, understand their connections, subordinations, consequences and priorities and to transform them into a well done scope definition together with the ability, experience and attitude to manage the needs within the project/program lifecycle and develop changes into scope definition appropriately.

Needs are central for understanding of what have to be done and form basis of scope development. But needs are not static: they develop within project/program lifecycle and thus have to be managed continuously and appropriately with respect to given state of affairs.

#### .2 Understand customer and stakeholders expectations

The ability, experience and attitude to perceive customer values and shared market values together with ability, experience and attitude to question, consult and then negotiate on desired states and expected benefits or losses with customer and other stakeholders.

To establish and maintain a well done scope requires attention focus on wider surroundings of the immediate project/program goal. Namely values and possible benefits for the customer and for key stakeholders should be recognized and then accepted in the proposed solution.

#### .3 Create scope defining structure

The ability, experience and attitude to describe the scope as a tree where the root is the project/programme goal and nodes connected to a particular node in this structure are sub-deliverables of the deliverable represented by this particular node. The produced structure of deliverables and sub-deliverables can be phase-oriented or product-oriented or service-oriented (see the sub-element "Combine breakdown procedures"). Scope defining structure of a programme consists of deliverables (of particular projects included in the programme) on the first level of decomposition.

The procedure of decomposition of upper node into lower nodes which is applied repeatedly to nodes, produced in previous step, up to necessary level, is a procedure of creating Scope Breakdown Structure. The decomposition of each node into sub-nodes has to be complete, i.e. delivering sub-deliverables expressed by sub-nodes the deliverable expressed by the decomposed node is delivered. There is no requirement on the same depth in all branches or sub-branches of the tree. The scope of project is fixed on the first level of decomposition while the scope of programme varies in this first level during the programme performance.

#### .4 Define particular deliverables and sub-deliverables

Includes defining the state which has to be reached by the project or programme to be absolutely clear what has to be delivered without any reference to a possible way how this

### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

can be performed. The deliverable of the whole project/programme is the trunk of the tree structure defining the Scope. The same procedure of defining a state is applied to each particular deliverable/sub-deliverable within the scope defining structure. Deliverables on the first level of decomposition of a programme deliverable represent states which have to be reached by projects comprising the programme.

The ability and experience necessary to describe what has to be delivered in such a way that it is clear for, and shared by all key stakeholders. The unavoidable requirement is to do this the way that no two different interpretations are possible within the frame of current knowledge in each particular project/programme management phases.

<b>.5</b>	<b>Combine breakdown procedures</b>
-----------	-------------------------------------

The ability and experience to understand the nature of given problem and to choose appropriate breakdown approach to define the scope which suits best the situation by combining phase-, product-, or service-oriented approach. This is a supplement to scope breakdown structure creation.

Phase-oriented breakdown procedure starts with first-level deliverables covering particular phases of a target product or service development, while product- or service-oriented breakdown procedure starts with main components of the project/programme product or service accomplished; each of them can continue by any of the three procedure modes. Service-oriented breakdown procedure can start with deliverables of particular service delivering providers. In case of a project the switching between phase-, product-, and service-oriented approach can be done in one direction only, i.e. at most three macro-layers can be recognized in the particular scope definition: each such macro-level is either phase-oriented or it is either product-oriented or service-oriented. In case of a programme the trunk together with the first decomposition level forms the Scope Breakdown Structure of the programme and can be either phase- or product- or service-oriented. Each subtree rooted in a particular deliverable from this first level forms the Scope Breakdown Structure of the included particular project and follows the above described rules.

<b>.6</b>	<b>Manage Scope Definition</b>
-----------	--------------------------------

The ability, experience and attitude to develop and refine the scope and deliverables/sub-deliverables such that the value for customer is maximized within the known constraints. Management of scope definition can include not only the customer perspective but stakeholders expectations, too. In case of programme the scope definition is managed by means of managing scope definitions of included projects and managing mutual connections and influences among them. In case of portfolio the scope definition is managed by means of managing scope definitions of included projects and programmes while mutual connections and influences among them is taken into account.

Project or programme is a means to reduce uncertainty: at a start point the uncertainty is big, at the end point there is no uncertainty—the reality is known. The uncertainty concerns not only time and costs estimations but estimations of desired scope, too. To ensure that the scope is aligned with developing customer's and stakeholders' aims and expectations careful investigation should be conducted on regular basis. In case of portfolio the main stakeholder is the portfolio owner.

**Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

## 10.2 Definice "Scope" dle PMI

**Scope:** The sum of the products, services, and results to be provided as a project.

**Product Scope:** The features and functions that characterize a product, service, or result.

**Work Breakdown Structure:** A deliverable-oriented hierarchical decomposition of the work to be executed by the project team to accomplish the project objectives and create the required deliverables. It organizes and defines the total scope of the project.

**Deliverable:** Any unique and verifiable product, result, or capability to perform a service that must be produced to complete a process, phase, or project.

**Work:** Work refers to work products or deliverables that are the result of effort and not to the effort itself.

## 10.3 Pojetí "Scope" v metodice PRINCE2®

**Scope:** For a plan, the sum total of its products and the extent of their requirements. It is described by the product breakdown structure for the plan and associated product descriptions.

**Product:** An input or output, whether tangible or intangible, that can be described in advance, created and tested.

**Product Description:** A description of a product purpose, composition, derivation and quality criteria.

**Product Breakdown Structure:** A hierarchy of all the products to be produced during a plan.

**Plan:** A detailed proposal for doing or achieving something which specifies the what, when, how and by whom.

### Společnost pro projektové řízení, o. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: info@cspr.cz • www.cspr.cz, www.ipma.cz  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

#### 10.4 Citované standardy:

International Project Management Association: IPMA Competence Baseline , version 3.0., IPMA:IPMA, 2006, s. 176, ISBN 0-9553213-0-1

Project Management Institute (PMI): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Fifth Edition, Project management Institute, Inc., 2013, ISBN: 978-1-935589-67-9

ČSN ISO 21500 - Návod k managementu projektu, 1 ed., Český normalizační institut 2013

Cabinet Office part of HM Government:PRINCE2, Fifth edition, 2009, 237s. ISBN: 987 0 11 331059 3

Practice Standard for Work Breakdown Structures - Second Edition, Project Management Institute, Inc., Newton Square, Pennsylvania 19073-3299, USA, 2006, ISBN 10:1-933890-13-4, 13:978-1-933890-13-5

Department of Defence Standard Practice, Work Breakdown Structures for Defence Materiel Items, MIL-STD-881C, poslení revize 3.10 2011

GEOFF R., MALCOLM A., CHAPMAN J. LEIGH G., PYNE A., RAYNER P., Gower Handbook of Programme Management,UK:Gower Publishing Limited, 2006, p.738, ISBN: 978-0-566-08603-8

PITAŠ, Jaromír, STANÍČEK, Zdenko, MOTAL, Michael a kol. Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2. Brno: VUT v Brně ve spolupráci se Společností pro projektové řízení, o. s. 2012, 342. S. ISBN 978-80-260-2352-8.

[online] Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2 příloha č.3 Výkladový slovník pojmů verze 3.2 SPŘ,Dostupné z <http://www.ipma.cz/web/files/IPMA-CzNCB-slovník-pojmu-v3.2.pdf> poslední úprava: duben 2012 (CZ i EN)

#### **Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: [info@cspr.cz](mailto:info@cspr.cz) • [www.cspr.cz](http://www.cspr.cz), [www.ipma.cz](http://www.ipma.cz)  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300

**Společnost pro projektové řízení, o. s.**

Sídlo společnosti: Zemědělská 5, 613 00 BRNO, tel. +420 545 136 020, +420 545 136 021, e-mail: [info@cspr.cz](mailto:info@cspr.cz) • [www.cspr.cz](http://www.cspr.cz), [www.ipma.cz](http://www.ipma.cz)  
IČ 47608749 • DIČ CZ47608749 • Společnost je vedena u MV Praha pod č. j. VSP/1-649/90-R ze dne 23. 5. 1990  
Bankovní spojení: ČSOB Joštova, Brno – č. ú. 155 500 157/0300