

METODYKA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI - PRINCE2

Tomasz Sobestiańczyk

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
filia: Piotrków Tryb

Streszczenie: Opisano metodykę PRINCE2 - jej zalety oraz słabości. PRINCE2 jest metodyką zarządzania projektami opartą na pozytywnych i negatywnych doświadczeniach uzyskanych przez kierowników projektów z krajów anglosaskich. PRINCE2 jest procesem podejścia do zarządzania projektami, zapewniając łatwą, dostosowaną do potrzeb i skalowalną metodykę zarządzania projektami do zarządzania wszystkimi typami projektów. PRINCE2 jest de facto standardem opracowanym i szeroko stosowaną przez rząd brytyjski, a także jest metodyką szeroko uznaną i używaną w sektorze prywatnym, zarówno w Wielkiej Brytanii, jak i na świecie.

Słowa kluczowe: metodyka, projekt, PRINCE2, zarządzanie projektem, przygotowanie projektu, inicjowanie projektu, kierownik projektu, zalety PRINCE2, wady PRINCE2

Wprowadzenie do PRINCE2

Metodyka PRINCE2 (Project IN Controlled Environment) powstała w 1989 roku w Wielkiej Brytanii dzięki Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA). Metodyka ta została opracowana na podstawie metodyki PROMPT. W 1979 roku CCTA wprowadziło metodykę PROMPT jako standard do stosowania we wszystkich projektach informatycznych wykonywanych na potrzeby Rady Ministrów Wielkiej Brytanii. W 1989 roku metodyka PRINCE została po raz pierwszy zaprezentowana i od tamtej chwili oficjalnie zastąpiła PROMPT, stając się obowiązującym standardem w Wielkiej Brytanii¹.

Kolejny etap rozwoju opisywanej metodyki przypada na 1996 rok, kiedy to powstała jej unowocześniona wersja, nazwana PRINCE2. Ta nowa wersja stała się dużo bardziej uniwersalna, gdyż można ją stosować do innych projektów niż informatyczne. Brytyjska firma SPOCE Project Management upowszechniła tę metodę, czyniąc ją łatwiejszą i bardziej dostępną dla ogółu użytkowników, zaczynając od małych firm usługowych, a na wielkich korporacjach finansowych kończąc. Firma ta przygotowała wzorce dokumentów potrzebnych do posługiwania się tą metodyką oraz opracowała wzorcowy model jej realizacji, co przyczyniło się do znacznego rozpowszechnienia PRINCE2. Obecnie z PRINCE2 może korzystać każdy zainteresowany, gdyż jest ona publicznie dostępna².

Metodyka ta umiejscowiona jest na nieco wyższym poziomie niż np. Scrum (która jest metodyką wytwórczą). Nie znajdziemy w niej informacji, w jaki sposób szacować czas pracy, jak dzielić zadania, czy w jaki sposób zapewniać jakość

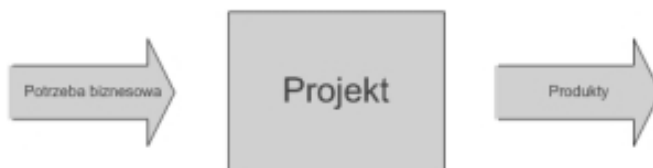
¹ <http://www.pbsg.pl>

² <http://www.mfiles.pl>

systemu. PRINCE2 uznaje, że te elementy należy wykonywać, jednak z racji swojej ogólności nie dostarcza konkretnych metod (inaczej prowadzi się projekt budowy mostu, a inaczej projekt informatyczny).

Czym jest projekt według metodyki PRINCE2?

Zgodnie z metodyką PRINCE2, projekt jest to „Środowisko zarządzania stworzone w celu dostarczenia jednego lub większej liczby produktów biznesowych stosownie do specyficznych wymagań biznesu”. Z definicji tej wynika wprost najważniejszy element projektu - potrzeba biznesowa (rys. 1). Ta potrzeba biznesowa będzie stanowiła podstawę do sporządzenia jednego z pierwszych dokumentów zarządczych - uzasadnienia biznesowego projektu stanowiącego podstawę dalszego planowania i realizacji projektu.³



Rys. 1. Projekt według PRINCE2

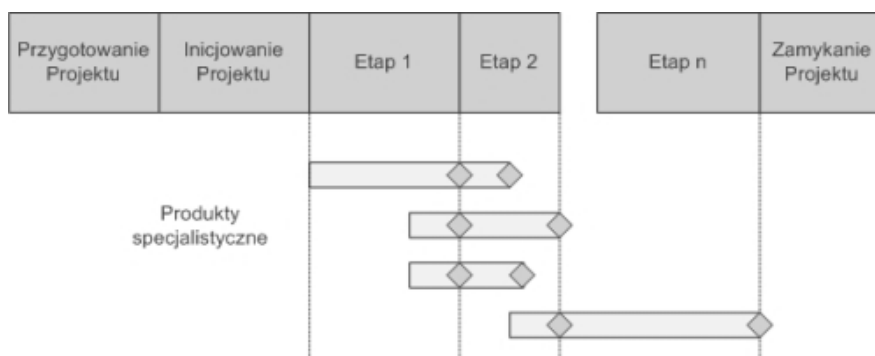
Idea PRINCE2 jest odpowiednie zarządzanie projektem - tak, aby osiągnąć cele projektu w założonych wskaźnikach wykonania. W ramach cyklu życia projektu w PRINCE2 możemy wyróżnić cztery fazy (rys. 2):

- Przygotowanie projektu - faza przedprojektowa zawiera zlecenie przygotowania podstawowych założeń projektu, opisanych w metodyce PRINCE2 procesami przygotowania projektu (PP). Głównym celem tej fazy jest analiza uzasadnienia biznesowego przedsięwzięcia i pozyskanie niezbędnych danych do podjęcia decyzji, czy projekt warto realizować⁴.
- Inicjowanie projektu - pierwsza faza projektowa, w ramach której nie są wykonywane jeszcze żadne prace techniczne. Etap ten ma na celu ogólne zaplanowanie projektu. W tym etapie powstanie Dokument Inicjujący Projekt, zawierający między innymi ogólny plan projektu z podziałem na etapy zarządcze, plan zarządzania ryzykiem, plan komunikacji, plan jakości. Etap inicjowania projektu opisują procesy Inicjowania Projektu (IP)⁵.
- Realizacja projektu - opisana procesami Zarządzania Zakresem Etapu (ZE), Sterowania Etapem (SE), Zarządzania Wytwarzaniem Produktów (WP) oraz Zarządzania Strategicznego (ZS) faza projektu, w której wytwarzane są jego produkty specjalistyczne.
- Zamykanie projektu - etap opisany procesami Zamykania Projektu (ZP), w ramach którego następuje ocena projektu, planowanie przeglądu poprojektowego, zalecenia działań następnych oraz administracyjne zamknięcie projektu.

³ <http://www.pmanager.pl>

⁴ <http://www.gpl.ii.us.edu.pl>

⁵ Tamże.



Rys. 2. Fazy projektu według PRINCE2

Należy tutaj bardzo wyraźnie rozgraniczyć trzy obszary związane z realizacją projektu:

- Cykl życia produktu, który rozpoczyna się w momencie dostrzeżenia problemu, który projekt ma rozwiązać poprzez wdrożenie do eksploatacji produktów specjalistycznych, a kończy w momencie zaprzestania eksploatacji tych produktów. Za cykl życia produktu odpowiedzialność ponosi właściciel uzasadnienia biznesowego projektu⁶.
- Cykl życia projektu, który rozpoczyna się w momencie zainicjowania projektu, a kończy wraz z zamknięciem projektu. Za cykl życia projektu w warstwie zarządzania operacyjnego odpowiedzialność ponosi kierownik projektu⁷.
- Wytwarzanie produktów specjalistycznych (technicznych) - realizacja prac technicznych związanych z wytwarzaniem produktów końcowych i produktów częściowych projektu, za którą odpowiedzialność ponoszą kierownicy zespołów zadaniowych (technicznych)⁸.

Widać stąd, że metodyka PRINCE2 przez swoje procesowe podejście oraz obszary kompetencji precyzyjnie określa, kto i jakie działania powinien podjąć w określonych sytuacjach.

Tabela 1. Porównanie najnowszej wersji PRINCE2 z poprzednią wersją

PRINCE2®: 2009	PRINCE2®: 2005
1	2
Zasady	
7 zasad: – dostosowanie do warunków projektu – ciągła zasadność biznesowa – korzystanie z doświadczeń – koncentracja na produktach – zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji – zarządzanie etapowe – zdefiniowane role i obowiązki	BRAK

⁶ <http://www.grupapm.pl>

⁷ Tamże.

⁸ Tamże.

cd. tab. 1.

1	2
Tematy/Komponenty	
7 tematów: – uzasadnienie biznesowe – organizacja – plany – ryzyko – postęp – jakość – zmiany	8 komponentów: – uzasadnienie biznesowe – organizacja – plany – elementy sterowania – zarządzanie ryzykiem – jakość w środowisku projektu – zarządzanie konfiguracją – sterowanie zmianami
Procesy	
7 procesów: – Przygotowanie projektu (Starting up a Project) – Inicjowanie Projektu (Initiating a Project) – Zarządzanie Strategiczne Projektem (Directing a Project) – Sterowanie Etapem (Controlling a Stage) – Zarządzanie Dostarczaniem Produktów (Managing Product Delivery) – Zarządzanie Końcem Etapu (Managing a Stage Boundary) – Zamykanie Projektu (Closing a Project)	8 procesów: – Przygotowanie projektu (PP) – Inicjowanie Projektu (IP) – Zarządzanie Strategiczne Projektem (ZS) – Sterowanie Etapem (SE) – Zarządzanie Wytwarzaniem Produktów (WP) – Zarządzanie Zakresem Etapu (ZE) – Zamykanie Projektu (ZP) – Planowanie (PL)
Podprocesy	
40 aktywności obejmujących zalecane czynności	45 kodowanych podprocesów obejmujących narzucone czynności
Techniki	
2 techniki: – Planowanie oparte na produktach – Przegląd jakości	3 techniki: – Planowanie oparte na produktach – Sterowanie zmianami – Przegląd jakości
Środowisko projektowe	
Wskazówki ułatwiające dostosowanie metody do środowiska projektowego: – projekty w programie – wielkość projektów – stosunki handlowe z dostawcami (lub klientami) – projekty o wielu właścicielach – związki z innymi modelami życia produktów – związki z innymi kompendiami wiedzy	BRAK
Produkty zarządcze	
26 produktów ze wskazówkami na temat ich ewolucji oraz informacjami, w jaki sposób mogą być łączone	36 produktów zarządczych

1	2
Role	
8 ról w Zespole Zarządzania Projektem: – Komitet Sterujący (Project Board) – Główny Użytkownik (Senior User) – Przewodniczący KS (Executive) – Główny Dostawca (Senior Supplier) – Kierownik Projektu (Project Manager) – Kierownik Zespołu (Team Manager) – Nadzór Projektu (Project Assurance) – Wsparcie Projektu (Project Support) Dla ról opisane zostały obowiązki i zachowania	10 ról w Zespole Zarządzania Projektem: – Komitet Sterujący (Project Board) – Główny Użytkownik (Senior User) – Przewodniczący KS (Executive) – Główny Dostawca (Senior Supplier) – Kierownik Projektu (Project Manager) – Kierownik Zespołu (Team Manager) – Nadzór Projektu (Project Assurance) – Wsparcie Projektu (Project Support) – <i>Bibliotekarz Konfiguracji (Configuration Librarian)</i> – <i>Biuro Wsparcia Projektu (Project Support Office)</i>
Listy kontrolne	
Listy kontrolne oparte na procesach	Listy kontrolne oparte na komponentach
Rekomendacje dla Komitetu Sterującego	
Zawierają: – Cechy dobrego Komitetu Sterującego – Sugerowane agendy na zebrania Komitetu Sterującego – Listy kontrolne na każde zebranie Komitetu Sterującego – Obowiązki w fazie przed - i poprojektowej	Adresowane raczej do Kierownika Projektu

W 2009 r. została wydana nowa wersja tej metodyki, oparta na 7 zasadach, 7 tematach i 7 procesach. W tabeli 1 przedstawiono porównanie najnowszej wersji PRINCE2 do poprzedniej wersji.

Mocne strony i zalety PRINCE2

- PRINCE2 skupia się na uzasadnieniu biznesowym dla projektu, zapewnia, że projekt, którego sens i opłacalność realizacji jest wątpliwa, nigdy nie zostanie uruchomiony. Dbą również o weryfikację uzasadnienia dla realizacji projektu przez wszystkie jego etapy - po to, aby w przypadku zmiany warunków dla projektu dokonać stosownych zmian w jego zakresie lub nawet przerwać projekt.
- Zastosowanie tej metodyki w procesie wdrożenia systemów informatycznych zapewnia wysoką standaryzację i powtarzalność projektów o wspólnym podejściu, terminologii i dokumentacji. Dzięki temu istnieje możliwość doskonalenia kompetencji kadry wdrażającej systemy.
- Metodyka w sposób racjonalny opiera się na najlepszych praktykach w zarządzaniu projektami, co daje bardzo standaryzowaną selekcję rozwiązań w stosunku do tych, które niewątpliwie sprawdziły się wcześniej.
- Wprowadza management by exception jako podstawową zasadę, która zapewnia Kierownikowi Projektów swobodę działania bez zbędnej ingerencji. Zapewnia jednocześnie zaangażowanie wyższego kierownictwa, wtedy kiedy

projekt jest zagrożony wykroczeniem poza granice tolerancji lub przestaje realizować uzasadnienie biznesowe.

- Daje możliwość wymiany części zespołu realizującego projekt w przypadku takiej konieczności (braki zasobów itp.), bez większego ryzyka dla powodzenia projektu - nowi specjaliści gładko przejmą obowiązki poprzedników.
- Metodyka ta dostarcza kompletny i sprawdzony model procesów zarządzania projektem, którego stosowanie, łącznie z jasno określoną strukturą organizacyjną, zapewnia spójną kontrolę nad wszystkimi jego aspektami. Skupia się na poprawnym zaplanowaniu prac, monitorowaniu wytwarzania produktów w każdym etapie projektu z osobną, mając jednak na uwadze przede wszystkim powodzenie projektu jako całości i osiągnięcie założonych korzyści.
- Sprzyja spójności prac nad projektem i daje możliwość ponownego wykorzystania atutów danego projektu; ułatwia również mobilność zaangażowanych osób i zmniejsza skutki zmian składu zespołu/przekazywania zadań.
- Można ją dostosować do indywidualnych potrzeb danej organizacji.
- Jest nieocenionym narzędziem diagnostycznym, sprzyjającym gwarancji realizacji i oceny prac nad projektem, rozwiązywaniu problemów i przygotowywaniu audytów.
- Zapewnia koncentrację uczestników na możliwości realizacji projektu zgodnie z założeniami Uzasadnienia Biznesowego, a nie na postrzeganiu zakończenia projektu jako końca samego w sobie.
- Definiuje szczegółową, ale oszczędną strukturę raportów.
- PRINCE2 stanowi uniwersalną platformę współpracy wszystkich osób zaangażowanych w realizację projektów. Pozwala na efektywne komunikowanie się, stanowi kanwę wszelkiej korespondencji i wymiany informacji we wszystkich etapach projektu, a także w fazie jego przygotowywania.
- Każdy z dokumentów wymaganych przez PRINCE2 jest dostarczony jako szablon zawierający wymaganą metrykę, rozdziały i pola informacyjne, co zapewnia przejrzystość, standaryzację i kompletność dokumentacji. Dzięki poprawnie przygotowanej dokumentacji stwarza się dodatkową możliwość adaptacji do specjalnych potrzeb organizacji, programu lub projektu.
- Stosuje usystematyzowane podejście do monitorowania ryzyka w projekcie, jak również zorganizowane zarządzanie odchyleniami od przyjętego planu działania.
- Jej stosowanie nie wymaga opłat autorskich.
- Materiały PRINCE2 są opublikowane i szeroko dostępne, co ogranicza prace nad wypracowywaniem własnych standardów i przygotowaniem materiałów szkoleniowych.⁹

Słabości i wady PRINCE2

- Dużo organizacji cierpi na syndrom PINO (*Prince In Name Only* tzn. PRINCE2 tylko z nazwy), czyli wybiórcze, bez głębszej analizy stosowanie

⁹ <http://www.omec.pl>

tylko niektórych składników metodyki, nie zwracając uwagi na podstawowe zasady.

- PRINCE2 kładzie duży nacisk na dokumentowanie jako narzędzie sprawnej kontroli sposobu realizacji projektu. W niektórych organizacjach dokumenty stają się jednak celem samym w sobie, a rzeczywiste projekty kończą się niepowodzeniem. Z tego powodu PRINCE2 oskarżany jest czasem o nadmierną biurokratyzację procesu zarządzania.
- Podobnie uwaga, jaką zwraca PRINCE2 na potrzebę dobrej organizacji i regularną wymianę informacji pomiędzy interesariuszami, odbierana jest nieśluszenie jako zachęta do ciągłych bezproduktywnych spotkań zabierających czas niezbędny na rzeczywistą pracę.
- PRINCE2 nie definiuje wprost analizy wymagań. Jako metodyka wdrożeniowa może prowadzić do niepowodzenia projektu z uwagi na przyjęcie fałszywych założeń (Z drugiej strony jasno jest określone, kto ponosi odpowiedzialność za przyjęcie złych założeń i akceptację nietrafnego uzasadnienia biznesowego, a przesłanki tych decyzji są udokumentowane i mogą stanowić nauczkę na przyszłość).
- Zbyt ściśle przestrzeganie PRINCE2 bez odpowiedniej adaptacji do realiów biznesowych może być nadmiernie pracochłonne w zastosowaniu do małych projektów.
- Niezbyt "zwinna".¹⁰

Podsumowanie

PRINCE2 w bardzo dużym stopniu opiera się na korzystaniu z doświadczeń. Już sama metodyka nie tworzy nowej teorii, ale wykorzystuje to, co przez ostatnie 30 lat wymyślono. Na każdym kroku sugeruje też, aby spisywać doświadczenia i wykorzystywać to, co już zostało kiedyś zrobione tak, aby po raz 50 nie tworzyć szablonu tego samego dokumentu z tym samym opisem. Jest to metodyka bardzo praktyczna i oszczędnościowa, jeżeli chodzi o pracę. Jej generalna idea brzmi: „Rób tak mało jak to jest tylko konieczne, ale nie mniej!”.

Podsumowując, metodyka PRINCE2 sama w sobie nigdy nie stanie się swoistym panaceum na problemy, jakie stoją przed wdrożeniowcem. PRINCE2 może być, jak każda inna metodyka, jedynie narzędziem wspomagającym zarządzanie projektem i o tym należy zawsze pamiętać.

Literatura

1. OGC (Office of Government Commerce) (2009), An Introduction to PRINCE2 2009, TSO (The Stationery Office).
2. OGC (Office of Government Commerce) (2009), Managing Successful Projects with PRINCE2 (2009 ed.), TSO (The Stationery Office).
3. OGC (Office of Government Commerce) (2009). Directing Successful Projects with PRINCE2 2009 Edition, TSO (The Stationery Office).

¹⁰ <http://www.itee.radom.pl>

4. OGC (Office of Government Commerce) (2009), PRINCE2 Pocketbook - 2009 Edition, TSO (The Stationery Office).
5. <http://www.prince-officialsite.com>
6. <http://www.pbsg.pl>
7. <http://www.mfiles.pl>
8. <http://www.pmanager.pl>
9. <http://www.gpl.ii.us.edu.pl>
10. <http://www.grupapm.pl>
11. <http://www.itee.radom.pl>
12. <http://www.omec.pl>

METHOD FOR PROJECT MANAGEMENT - PRINCE2

Abstract: This publication describes method: PRINCE2, her advantages and weakness. There is method of management on positive projects based PRINCE2 and by project managers from anglo-saxon countries negative experiences gotten. PRINCE2 is a process-based approach for project management, providing an easily tailored and scaleable project management methodology for the management of all types of projects. PRINCE2 is a *de facto* standard developed and used extensively by the UK government and is widely recognised and used in the private sector, both in the UK and internationally.

Keywords: method, project, PRINCE2, project management, project preparation, project initiation, project manager, the benefits of PRINCE2, PRINCE2 defect