

PRINCE2: principy, témata, procesy

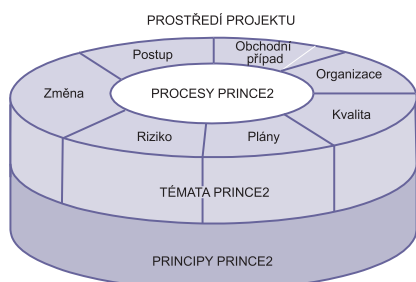
Štefan Ondek



V tomto dílu seriálu o metodice PRINCE2 si blíže představíme její strukturu, principy, témata a procesní model. To všechno na příkladu řízení IT projektu.

Struktura PRINCE2

Strukturu PRINCE2 tvoří tzv. čtyři integrované prvky: principy, témata, procesy a přizpůsobování. Principy jsou základem, na kterém celá metodika stojí. Lze je označit za principy dobrého projektového řízení obecně. Na principech staví témata, které pomáhají řídit jednotlivé stránky projektu. Témata zas podporují procesy. Procesy PRINCE2 provází celý životní cyklus projektu od předprojektové přípravy až po schválení jeho ukončení. Každý proces je podporován několika tématy, každé téma podporuje několik procesů. Čtvrtým integrovaným prvkem PRINCE2 je její přizpůsobování potřebám projektu (tailoring). Obecně platí, že přizpůsobovat je možné vše kromě principů, za podmínky jejich dodržení.



Obr. 1: Struktura PRINCE2 (zdroj: *Managing Successful Projects With PRINCE2 2009 Edition, 2013*)

Kupříkladu počet řídicích etap (management stages) může být stanoven dle potřeb projektu, nicméně vždy musí být alespoň dvě – jedna na nastavení (iniciaci) projektu, druhá na dodání a ukončení. Projekt, který by měl pouze jednu řídicí etapu, by porušoval princip řízení po etapách (manage by stages), a tedy by nebyl řízen podle PRINCE2. Způsob, kterým do sebe jednotlivé prvky PRINCE2 zapadají, znázorňuje obrázek 1.

Sedm principů PRINCE2

Průběžné zdůvodnění projektu

Každý projekt musí mít jasný smysl, zdůvodnění (business case), a to kdykoli v průběhu svého životního cyklu. Projekt, který nemá smysl, kupříkladu vývoj nové funkcionality pro informační systém, která zákazníkovi přinese celkově milion korun, ale stát ho bude taky milion nebo víc, nemá ani začít. Projekt, který v průběhu realizace ztratí smysl, je nutno od základu přehodnotit a buď upravit tak, aby smysl znovu měl, nebo ho předčasně ukončit.

Učte se ze zkušenosti

Při plánování a řízení projektu je nutné využívat zkušenosti z minula. Například, jak dlouho trvalo nasazení podobného informačního systému u jiného zákazníka? Jaká byla pracnost? Jaké problémy se vyskytly a jak se řešily? Řešily by se zpětně jinak? Jestli ano, jak? Zároveň je potřeba zkušenosti získávané při práci na projektu průběžně zaznamenávat, učit se z nich a odevzdávat je dál, aby se z nich mohli poučit i jiní v naší organizaci.

Definujte role a odpovědnosti

Každému musí být jasné, kdo je za co odpovědný. Například kdo řídí co, kdo schvaluje použití jakých zdrojů, kdo vyvíjí co, kdo testuje, kdo schvaluje specifikace a požadavky na změnu, kdo přebírá jednotlivé dodávky atd.

Řiďte pomocí etap

Jednou z klíčových črt projektu je nejistota. Nemá smysl snažit se naplánovat celý projekt podrobně od začátku do konce.

Ruku na srdce, jestli jste něco takového zkusili, jak dlouho byl takový plán aktuální? Kolik času jste strávili jeho opakovaným předěláváním? A jak dlouho trvalo, než jste to vzdali a začali plánovat na kratší období? Nebo, v tom horším případě, jste přestali plánovat úplně, začali projekt řídit „pocitově“ aneb, jak tomu říká PRINCE2, heroicky a změnili jste se z projektového manažera na hasiče průšvihů?

Možná si teď řeknete: no jo, plánovat celý projekt podrobně je nesmysl, ale na nějakou dobu dopředu přece věci naplánovat potřebuju, aby bylo možné projekt uřídit. Správně! PRINCE2 má řešení v podobě řízení po etapách. Znamená to, že projekt plánujeme jen rámcově. Podrobně plánujeme pouze nejbližší etapu, a to pouze tak podrobně, jako to skutečně potřebujeme na její řízení. Když se blíží její konec, projektový manažer ji vyhodnotí, vytvoří plán následující etapy a předloží ho ke schválení projektovému výboru. Po schválení řídí následující etapu podle tohoto plánu. Když se blíží konec této etapy, opět ji projektový manažer vyhodnotí, naplánuje další etapu, její plán předloží projektovému výboru ke schválení atd. Takto si nad projektem zachováme kontrolu a současně věnujeme plánování tolik, kolik je potřeba – ne více ani méně.

Dohlížejte na projekt na základě výjimek

Zažili jste někdy, že management řeší triviálnosti nebo technické podrobnosti, které by měl vyřešit třeba řadový programátor nebo analytik? Nebo že sponzor naopak ani neví, jestli se jeho projekt vejde do rozpočtu a bude dodán včas? Na to, aby k takovým situacím nedocházelo a čas managementu byl využíván efektivně, slouží právě princip řízení neboli dohlížení na základě výjimek. Funguje následovně: shora dolů stanovíme cílové hodnoty pro jednotlivé aspekty výkonnosti projektu, tj. čas, rozsah, náklady, kvalitu, riziko a přínosy. Současně shora dolů stanovíme povolené odchylky od těchto cílových hodnot.

Vedení společnosti například stanoví sponzorovi, že nový informační systém musí být v provozu do šestnácti měsíců, plus minus čtyři měsíce. Sponzor na základě

návrhu projektového manažera určí, že projekt bude mít čtyři řídicí etapy, každou v trvání čtyři měsíce, plus minus dva týdny. Projektový manažer dle schváleného plánu etapy postupně zadává balíky práce jednotlivým týmovým manažerům, tj. třeba vedoucím jednotlivých vývojářských týmů. Na jednotlivé balíky práce jim přiděluje čas k jejich dodání, opět s jistou tolerancí. Týmovní manažeři řídí dodávku přidělených balíků práce, třeba vývoj nebo testování jednotlivých modulů, dohodnutým způsobem informují projektového manažera o postupu a eskalují na něho situace, když je jejich tolerance ohrožena. Projektový manažer obdobně informuje projektový výbor o postupu etapy a vznáší na něj výjimky, pokud je tolerance ohrožena. Projektový výbor dle stejného principu informuje o postupu projektu vedení společnosti a žádá ho o rozhodnutí, jak dál v situacích, když je ohrožena tolerance projektu.

Tím pádem každá úroveň řízení řeší to, co má a co by měla umět nejlépe. Vyšší úrovně managementu nejsou zatěžovány operativou, kterou by měl vyřešit někdo minimálně o patro níž. Díky tomu jsou schopny reagovat rychle a pružně v situacích, kdy to je potřebné, kupříkladu když hrozí výjimka.

Zaměřte se na produkty

Cílem každého projektu je dodat produkt projektu v dohodnutém rozsahu i kvalitě, načas, s dodržením rozpočtu a urdit rizika, přičemž produkt projektu musí být způsobilý k tomu, abychom jeho používáním dosáhli plánovaných přínosů. Procesy, řídicí dokumenty atd. jsou pomůckami na dosažení tohoto cíle, ne účelem. Projektové řízení nemá být o mechanickém vyplňování formulářů nebo šablon. A řízení projektů podle PRINCE2 již vůbec.

Přizpůsobujte PRINCE2 prostředí projektu

Řídit projekt „podle knihy“ není cílem, stejně jako řídit ho heroicky. Metodiku je potřeba používat rozumně a přizpůsobovat potřebám daného projektu. Přitom je třeba dodržet všech sedm principů PRINCE2. Právě vhodné přizpůsobování metodiky při dodržení všech principů je to, čím se projekty skutečně řízené podle PRINCE2 liší od tzv. PINO projektů (PRINCE2 In Name Only – PRINCE2 jen podle jména).

Témata PRINCE2

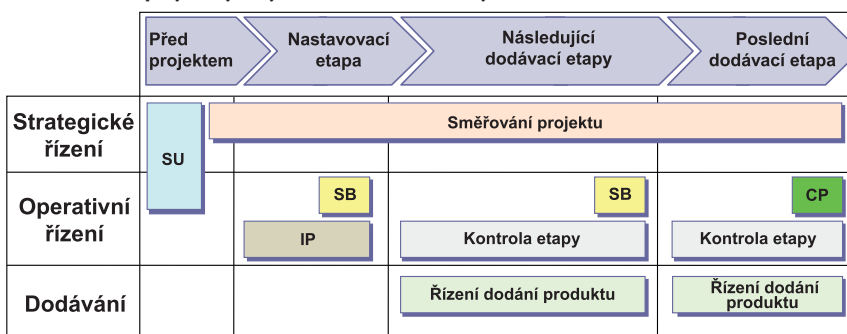
Metodika PRINCE2 definuje sedm témat. Každé z nich pomáhá řídit některou stránku projektu a odpovědět na klíčové otázky.

- Business case čili zdůvodnění projektu (neboli v oficiální české terminologii PRINCE2 „obchodní případ“) odpovídá na otázku: Proč bychom měli daný projekt dělat? Jaký má smysl?
- Organizace definuje, kdo je za co odpovědný, jak vnitřně uspořádat řídicí tým projektu, jaké role by v něm měli vystupovat, jaká práva a povinnosti by měli mít.
- Kvalita dává odpovědi na otázku: Co máme dodat, aby to bylo kvalitní, tedy vhodné pro daný účel? Je to, co dodáváme, kvalitní?
- Plány řeší otázky: Jak to udělat, kdy, za kolik, kým? Jak vytvořit plán a co by měl obsahovat?
- Plány jsou pro úspěch projektu potřebné, nicméně, jak již víme, jednou z klíčových črt každého projektu je nejistota. Takže,

každou etapu je potřebné vyhodnotit a naplánovat tu následující.

Procesy jsou podporovány jednotlivými tématy. Jedná se tedy o podobné uspořádání jako u standardu PMI (vědomostní oblasti versus skupiny procesů). Nicméně PRINCE2 na rozdíl například od PMI PMBOK Guide přesně definuje rozhraní mezi jednotlivými procesy a aktivitami (neboli podprocesy) a také role i odpovědnosti všech členů řídicího týmu projektu v jednotlivých aktivitách. Procesní model PRINCE2 má tři úrovně:

1. strategické řízení (directing neboli v oficiálním českém překladu směřování), za které odpovídá projektový výbor,
2. operativní řízení (managing), za které odpovídá projektový manažer,
3. dodávání (delivering), za které odpovídají týmovní manažeři neboli vedoucí.



Klíč

- SU = Zahájení projektu
- IP = Nastavení projektu
- SB = Řízení přechodu mezi etapami
- CP = Ukončení projektu

co když...? Na tuto otázku dává odpověď téma Riziko.

- Další klíčovou črtou projektu je změna. Každým projektem se mají dosáhnout nějaké změny – a je vysoce nepravděpodobné, že samotný projekt proběhne beze změn oproti původnímu zadání. Otázkou tedy není, jestli změny budou, ale jak je efektivně řídit. O tom a také o řízení konfigurace je téma Změna.
- Postup neboli progres pomáhá najít odpovědi na otázky: Kde jsme? Kam směřujeme? Máme pokračovat?

Procesní model PRINCE2

Procesy, kterých je také sedm, nás doprovázejí celým životním cyklem projektu, od jeho zahájení neboli předprojektové přípravy až po schválení jeho ukončení. V každé etapě projektu probíhá několik procesů a většina procesů se v průběhu projektu opakuje. Kupříkladu na řízení každé etapy je možné použít stejnojmenný proces, v každé dodávací etapě běží proces řízení dodání produktů,

Na závěr si ještě představme přehledové schéma (obr. 2). To znázorňuje, které úrovně řízení a jak se zapojují do řízení projektu v různých částech jeho životního cyklu a které procesy na to používají.

Obr. 2: Rámcový procesní model PRINCE2

Příště
Ve třetím dílu seriálu si představíme, jak podle PRINCE2 řídit v rámci projektu kvalitu, rizika a změny.

Autor je managing partner skupiny společností POTIFOB. Je držitelem certifikací PRINCE2 Approved Trainer, PRINCE2 Registered Practitioner, PMI PMP, IPMA B a dalších. Zabývá se zejména vedením školení projektového řízení a poradenstvím v projektovém managementu pro různé organizace.