

PRINCE2: 3. díl

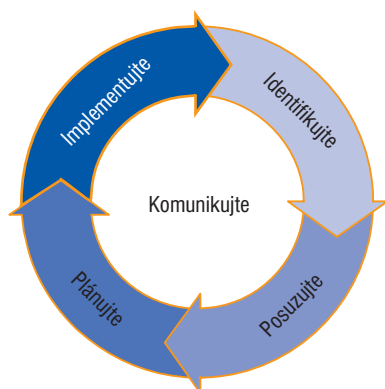
Řízení rizika, kvality a změn v projektu

Štefan Ondek

Metodika PRINCE2 považuje řízení rizika, respektive rizik za zásadní pro úspěch projektu. Věnuje mu samostatné téma Riziko a klade důraz na systematický přístup k jeho (jejich) řízení. V dnešním dílu seriálu o metodice PRINCE2 si tedy načrtne, jak podle ní řídit projektová rizika, kvalitu a změny.

Metodika PRINCE 2 k účelu řízení rizik definuje pětikrokovou proceduru (vzájemné vazby mezi jednotlivými kroky načrtává obrázek 1). Tato procedura se v životním cyklu projektu průběžně opakuje, přičemž za její řízení odpovídá projektový manažer:

- identifikujte prostředí projektu a jeho jednotlivé rizika,
- posuďte jednotlivé rizika,
- plánujte odpovědi na rizika,
- implementujte jednotlivé odpovědi podle plánu a s ohledem na situaci,
- komunikujte – nejedná se o oddělený krok, ale o vzájemné propojení jednotlivých kroků.



Obr. 1: Procedura řízení rizik podle PRINCE2. Copyright© AXELOS Limited 2014.

PRINCE2 dělí rizika na negativní (hrozby) a pozitivní (příležitosti). Doporučené typy odpovědi na ně dle PRINCE2 zobrazuje tabulka.

PRINCE2 dále klade důraz na jasné definování rolí a odpovědností za řízení rizik. Sponzor projektu má například finální odpovědnost za to, aby na jeho projektu byla rizika řízena. Projektový manažer odpovídá za každodenní řízení rizik, jeho starostí je vytvoření a aktualizace řízení rizik i registru rizik projektu. Každé riziko musí mít svého vlastníka, tedy osobu odpovědnou za jeho řízení, a alespoň jednoho řešitele, tedy osobu odpovědnou za provedení konkrétních kroků na jeho ošetření (vlastník a řešitel nemusí být tatáž osoba).

Nástroje a techniky, které mohou být použity při řízení rizik, PRINCE2 zmiňuje jen okrajově, neboť popis podrobných nástrojů a technik, které mohou být použity při řízení projektů, je mimo rozsah této metodiky. Na nástroje a techniky se zaměřují standardy projektového řízení typu body of knowledge (soubor vědomostí), z nichž celosvětově nejznámějšími a nejrozšířenějšími jsou standardy PMBOK. Typy odpovědi na rizika podle PRINCE2. Copyright© AXELOS Limited 2014.

Odpovědi na hrozby	Odpovědi na příležitosti
Vyhnot se	Využít
Omezit (pravděpodobnost/dopad)	Zvýšit (pravděpodobnost/dopad)
Náhradní řešení (snižuje pouze dopad)	
Přenesť (snižuje pouze dopad a často jen finanční dopad)	
Sdílet	
Akceptovat	Odmítnout

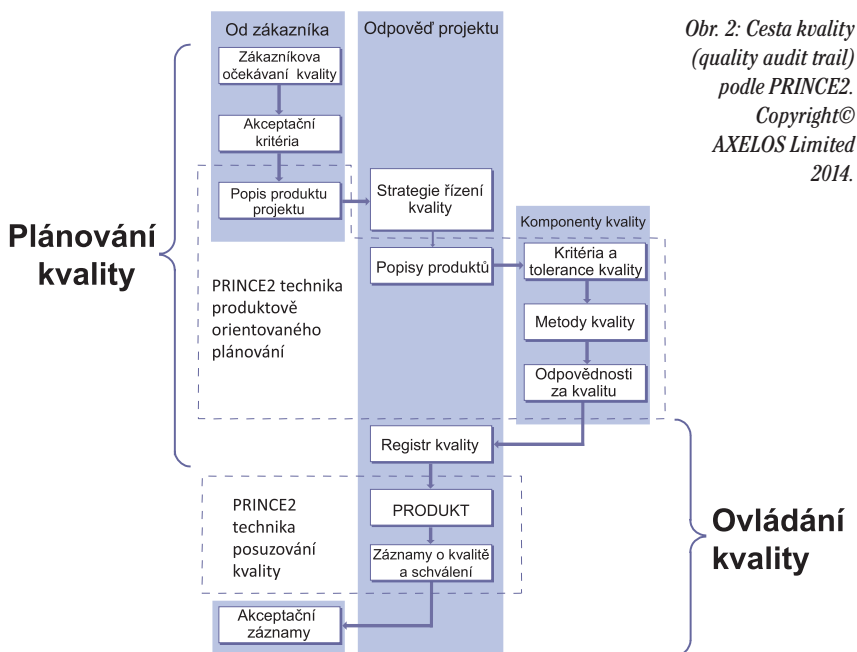
dardy PMI. PRINCE2 se s nimi tedy dobře vzájemně doplňuje.

Řízení kvality

Tuto oblast metodika PRINCE2 pokrývá v tématu Kvalita. Definuje cestu kvality (quality audit trail) vedoucí od očekávání zákazníka přes měřitelná akceptační kritéria, popis produktu projektu, definování strategie řízení kvality, dekompozici produktu projektu na menší, lépe říditelné části, definování jejich kritérií kvality, odpovědnosti za kvalitu, metod kvality, výrobu a posuzování produktů až k akceptovanému produktu projektu splňujícímu očekávání zákazníka. Cesta kvality prochází celým životním cyklem projektu a je znázorněna na obrázku 2.

Také v oblasti kvality PRINCE2 klade důraz na jasné definování rolí a odpovědností. Hlavní uživatel (senior user) například odpovídá za definici akceptačních kritérií, akceptuje vůči nim produkt projektu a zajišťuje pro projekt uživatelské zdroje (například testery pro uživatelské akceptační testy). Sponzor (executive) potvrzuje akceptaci produktu projektu a zajišťuje finanční zdroje potřebné pro vytvoření produktů. Hlavní dodavatel odpovídá za zajištění přiměřených dodavatelských zdrojů pro projekt (například analytiků, vývojářů, testerů pro jednotkové testy). Projektový manažer odpovídá za každodenní řízení kvality na projektu, vytvoření a aktualizace strategie řízení kvality apod. Ve jménu projektového výboru může dohlížet na kvalitu projektový dohled (project assurance). Jménem vedení společnosti, respektive programu (pokud je projekt součástí programu), dohlíží na kvalitu role nazývaná Zajištění kvality (quality assurance), která musí být nezávislá na řídicím týmu projektu.

Jako hlavní dokumentaci pro management kvality v projektu PRINCE2 doporučuje strategii řízení kvality a registr kvality. Strategie má zejména popisovat standardy, postupy a procedury, které mají být použity, respektive dodrženy při řízení kvality v projektu. Registr kvality je seznam jednotlivých aktivit, které mají být provedeny pro ověření kvality (například integračních či zátěžových testů), jejich plánovaných i skutečných termínů a výsledků. Rozpracovává se postupně v průběhu plánování a realizace projektu. Podrobnými nástroji a technikami řízení kvality se PRINCE2 nezabývá, přenechává je standardům typu body of knowledge (kupříkladu PMI PMBOK Guide). Přístup PRINCE2 k řízení kvality v projektech je také plně kompatibilní s ISO normami řady 9000 „Řízení kvality“ včetně certifikační normy ISO 9001:2008 „Systémy řízení kvality – požadavky“



Obr. 2: Cesta kvality (quality audit trail) podle PRINCE2. Copyright© AXELOS Limited 2014.

a s normou ISO 10006:2003 „Systémy řízení kvality – směrnice pro řízení kvality v projektech“ (necertifikační soubor doporučení).

Řízení změn

Metodika PRINCE2 řeší řízení změn v rámci tématu Změna. Požadavky na změnu považuje za jeden ze tří typů issues (otevřených bodů). Ostatními dvěma jsou odchylky od specifikace (off-specifications) a problémy/obavy (problem/concern).

PRINCE2 kladé důraz na systematický přístup k řízení issues. V tématu Změna definuje pět kroků k jejich ovládní (celá procedura je graficky znázorněna na obrázku 3):

- **zachyťte** daný issue a určité jeho typ (požadavek na změnu, odchylka od specifikace nebo problém/obava),

- **vyhodnoťte** dopad daného issue na projekt, jeho cíle a zdůvodnění (business case),
- **navrhněte** možné/á řešení,
- **rozhodněte**, které řešení zvolit,
- **implementujte** schválené řešení, provedte nezbytná nápravná opatření.

Za řízení issues na projektu, a tedy i za řízení této procedury odpovídá projektový manažer. Vznést issue může kterýkoli účastník projektu. Projektový manažer pochopitelně musí při vyhodnocování issues, navrhování řešení a řízení implementace zvolených řešení spolupracovat s ostatními členy řídicího týmu projektu a podle potřeby i jeho dalšími účastníky.

O tom, které z navržených řešení zvolit, rozhoduje buď projektový výbor nebo jeho jménem změnová komise (change

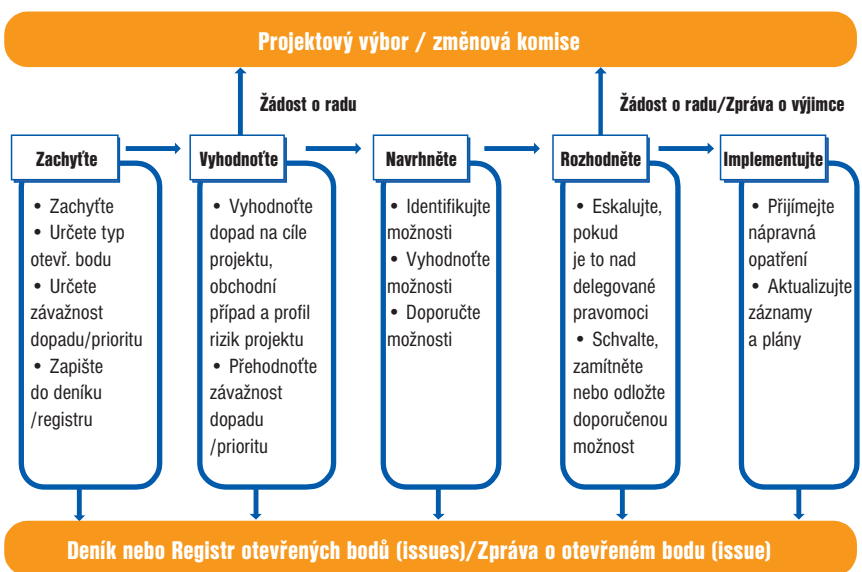
authority). „Mantinely“, v nichž má právo o řešení issues rozhodovat změnová komise, jí určuje projektový výbor. Změnová komise tedy plní funkci jakéhosi filtru odlehčujícího projektový výbor od rozhodování o méně závažných issues.

Z procesního hlediska v pojetí PRINCE2 pokrývá kroky 1–3 a 5 proces Řízení etapy vedený projektovým manažerem. Krok 4 pokrývá proces Strategické řízení projektu vedený projektovým výborem, konkrétně jeho aktivita Poskytujte usměrnění ad hoc (give ad hoc direction). Hlavními řídicími produkty (dokumenty) používanými při řízení issues podle PRINCE2 jsou zejména:

- **Strategie řízení konfigurace** mimo jiné definuje proceduru řízení issues a změn, role a odpovědnosti.
- **Registr issues** je tabulka, respektive databáze, do které projektový manažer (případně jeho jménem podpora projektu) zachycuje všechny issues řešené formálně, informace o jejich závažnosti, prioritě stavu řešení atd.
- **Zpráva o issue** je podrobnější zpráva o jednom konkrétním issue zpracovávaná projektovým manažerem pro autoritu pro změnu nebo projektový výbor, obvykle v situaci, kdy projektový manažer potřebuje poradit s řešením issue nebo žádá o rozhodnutí, jakým způsobem daný issue řešit.
- **Zpráva o stavu etapy** je pravidelná zpráva projektového manažera pro projektový výbor, mimo jiné shrnující stav nejvýznamnějších aktuálních issues.

Nástroje a techniky, které mohou být použity při řízení issues, PRINCE2 vyčleňuje z rozsahu této metodiky. Proto se i v této oblasti doplňuje se standardem PMI, který vybrané nástroje a techniky použitelné pro řízení issues popisuje.

Obr. 3: Procedura ovládní issues a změn podle PRINCE2. Copyright© AXELOS Limited 2014.



Příště

Ve čtvrtém a závěrečném dílu miniseriálu si představíme některá úskalí zavádění systémů projektového řízení podle PRINCE2 a způsoby, jak je řešit.

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.