



PRINCE2, nebo PMI?

Martin Klusoň

Pokud to s projektovým řízením myslíte vážně, určitě jste se setkali s alespoň jednou z dvojice metodik PRINCE2 a PMBOK (o nové verzi PMBOK Guide jsme podrobněji informovali v minulém čísle). Proč ale existují dvě metodiky, respektive standardy projektového řízení a který z nich vybrat pro svou společnost nebo kariéru? A jaký je mezi nimi vlastně rozdíl? O tom na následujících řádcích.

Nejprve trochu historie a zeměpisu

Ve stejné době, kdy se v Československu hroulí starý režim, totiž v roce 1989, rodí se v britském království metodika PRINCE – metodika založená na předchozí verzi PROMPT II, která ale byla používána téměř výhradně pro podporu projektů v IT. Od té doby prošla mnoha změnami, přes podstatné

úpravy v roce 1996 a přejmenování na PRINCE2 až po poslední velikou revizi a aktuální verzi 2009.

O několik let dříve, v roce 1986, vzniká ve Spojených státech první verze knihy PMBOK, brzy mezinárodně uznávaného standardu, který shromažďuje takzvanou „nejlepší praxi“ v oblasti řízení projektů. I za PMBOK stojí celá řada autorů z mnoha firem a organizací. Poslední revize je z konce roku 2008 a dělí ji tak od poslední aktualizace PRINCE2:2009 jen několik měsíců.

Oba standardy vznikly zhruba ve stejné době, oba procházejí zásadními revizemi, nabízejí možnost certifikace a nositelů

certifikátů jsou dnes řádově stovky tisíc. Někdo by mohl mít pocit, že jediný podstatný rozdíl je v tom, že PRINCE2 je metodika evropská a PMBOK americká. Bezpochyby. Rozdílů je však víc.

PRINCE2

Office of Government Commerce (OGC) jako součást britské vlády je vlastníkem PRINCE2, ale i známé metodiky pro řízení služeb ITIL. Metodika PRINCE2 (Projects in Controlled Environment) byla vytvořena více než sto padesáti společnostmi s mnohaletými zkušenostmi v oblasti projektového řízení a je dnes nejrozšířenější PM metodikou v Evropě.

PRINCE2 stojí na sedmi principech, tvoří ji sedm procesů a popisuje sedm témat. Vzhledem k možnosti (v podstatě nutnosti) přizpůsobit metodiku PRINCE2 v rámci aktuálního prostředí projektu, je nutné porozumět principům, které jsou páteří metodiky. Dokumenty je možno sdružovat,



zjednodušovat, případně nepoužít. Procesy mohou být velmi zjednodušeny a každý z nich má mnoho možností použití podle velikosti projektu. Principy ale zůstávají a zaručují, že projekt je projektem PRINCE2, neboli projektem v kontrolovaném prostředí. Podpora přizpůsobení metodiky zahrnutá přímo v manuálu je významnou předností PRINCE2 oproti PMBOK.

Principy PRINCE2:

- průběžné zdůvodnění projektu
- poučení se ze zkušeností
- definované role a zodpovědnosti
- řízení pomocí etap
- dohled nad projektem na základě výjimek
- důraz na produkty
- nutnost upravit metodiku podle aktuálního prostředí

Další významnou předností PRINCE2 je popisnost nejen na úrovni procesů, ale i dokumentů. PRINCE2 nechává sice na jedné straně prostor pro přizpůsobení, na straně druhé ale vede projektového manažera všemi klíčovými činnostmi, počínaje projektovým mandátem, který projekt spouští, až po schválení ukončení projektu řídicí radou. Podobně jako i PMBOK rozděluje začátek projektu na dva kroky. V prvním kroku dá projektový manažer dohromady základní podklady pro to, aby mohl projektový výbor posoudit, zda se vůbec pouštět do často nákladného plánování. Pouze v případě, že je řídicí výbor přesvědčen o smysluplnosti a finanční návratnosti projektu, dává své

schválení a začíná fáze stanovování projektových strategií, plánování projektu, nastavení komunikace, projektových kontrol a v neposlední řadě naplánování projektu a sepsání obchodního případu (business case).

Na rozdíl od PMBOK existuje v PRINCE2 jednoznačný proces určující fungování řídicího výboru. Pravomoci a zodpovědnosti za vývoj projektu jsou jednoznačně stanoveny a rozděleny mezi projektového manažera a řídicí výbor projektu. PRINCE2 dává dokonce plnou zodpovědnost za projekt do rukou sponzora projektu předsedajícího řídicímu výboru, a nikoliv samotnému projektovému manažerovi. Toto rozdělení vnáší do metodiky jasný řád a zvláště méně zkušeným projektovým manažerům vymezuje pravidla hry.

Po naplánování projektu a vypracování obchodního případu (zdůvodnění projektu či obhájení investice) opět přichází schválení řídicího výboru, který dává pokyn k zahájení následných etap. Právě striktní rozdělení projektu na etapy dává zodpovědným manažerům možnost včas identifikovat případné problémy a zasáhnout. V projektech PRINCE2 by tedy nemělo docházet k tomu, že vedení projektu pozná až příliš pozdě nevyhnutelné překročení rozpočtu nebo zásadní nedodržení časového harmonogramu.

Kromě zmiňovaných sedmi procesů (Starting Up a Project, Initiating a Project, Directing a Project, Controlling a Stage, Managing Product Delivery, Managing a Stage Boundary a Closing a Project) identifikoval PRINCE2 sedm témat a rozpracoval je tak, aby dávaly projektovému manažerovi dostatečné vodítko při zachování prostoru pro modifikaci:

- **Business Case** vysvětluje, jak postavit smysluplné zdůvodnění projektu.
- **Organization** popisuje jednotlivé role a vazby mezi nimi.
- **Plans** mluví o jednotlivých úrovních plánu a ukazují způsoby a techniky, jak postavit kvalitní plán.
- Téma **Progress** nabízí nastavení kontrol mezi řídicím výborem a projektovým manažerem.
- **Risk** definuje případné hrozby nebo příležitosti a navrhuje, jak takové hrozby identifikovat a proaktivně se jim bránit.
- Téma **Quality** staví do popředí zákaznickem definované očekávání kvality výsledného produktu a ukazuje cestu projektem tak, aby na konci byla kvalita zajištěna a prokázána.
- **Change** pomáhá projektu vyrovnat se se změnami rozsahu v průběhu dodávky a pomocí navrženého řízení konfigurací udržuje pořádek ve verzích, a dodávce vůbec.

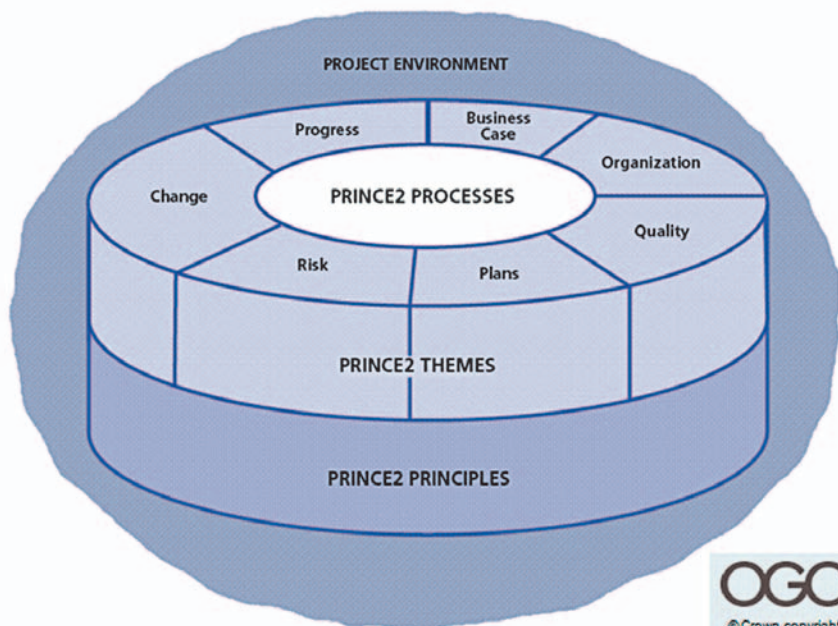
Za zmínku v manuálu PRINCE2 stojí i přílohy. Zatímco v jiných knihách můžeme povětšinou přílohy vynechat, PRINCE2 je příkladná výjimka. Příloha A popisuje všechny manažerské produkty, neboli dokumenty, které vyprodukuje projektový manažer v průběhu projektu. Příloha C vyjmenovává zodpovědnosti jednotlivých rolí. V příloze E pak nalezne čtenář široký seznam otázek použitelných pro audit ať už vlastního nebo cizího projektu.

PRINCE2 nabízí možnost certifikace, a to na dvě úrovně Foundation a Practitioner. Obě zkoušky se dají absolvovat v rámci školení. Test Foundation trvá šedesát (respektive devadesát – pokud nejste rodilí mluvčí) minut a Practitioner trvá 150 (180) minut.

PMBOK

PMBOK (Project Management Body of Knowledge) je mezinárodně uznávaný standard poskytující základní znalosti o řízení projektů. Podobně jako PRINCE2 má i PMBOK mnoho autorů a podléhá průběžným revizím. Vlastníkem PMBOK je renomovaná americká nezisková organizace PMI (Project Management Institute) založena v roce 1969. PMI určuje standardy, pořádá výzkumy a vzdělává v oblasti projektového řízení a odvozených disciplínách. K dnešnímu dni se pyšní jejím certifikátem PMP (Project Management Professional) více než pětistý tisíci projektových manažerů.

Standard PMBOK je založen na pěti procesních skupinách a devíti znalostních oblastech. První procesní skupina **Initiation**



obsahuje pouze dva kroky. Vytvoření charty projektu a identifikaci zainteresovaných lidí a skupin. Jádrem procesních skupin je **Planning**, jehož klíčovým výstupem je právě plán projektu. Nutno podotknout, že snad kromě výborného důrazu PRINCE2 na produkty během plánování, je v PMBOKU sestavení plánu lépe popsáno a detailněji reflektuje nejlepší praxi. Projektový plán se buduje na základě tří podstatných vstupů: rozsahu, rozpočtu a času.

Naopak procesní skupiny **Executing** a **Monitoring & Controlling** jsou méně intuitivní a zasloužily by si určité zprůhlednění a vyčištění. Podobně procesní skupině **Closing** by slušelo více detailů – jasněji pojmenované ohlednutí se za projektem a naplánování postprojektových kroků, jak je tomu v PRINCE2. PMBOK si ale nedělá ambice být metodikou v pravém slova smyslu, takže mu můžeme slabší procesní model odpustit. Zvláště při pohledu na daleko bohatší znalostní oblasti.

Na první pohled je tedy zřejmé, že se PMBOK pouští do větší šířky než PRINCE2. Nejvíce je to vidět v oblasti nákupu a řízení lidských zdrojů na projektu. Větší hloubka je naopak patrná téměř ve všech znalostních oblastech podporujících plánování projektu. Na rozdíl od PRINCE2 je u PMBOK zapotřebí kalkulačka, protože nabízí sadu vzorců – žádný z nich rozhodně není na škodu.

Mezi znalostní oblasti PMBOK patří:

- **Project Integration Management** – jako jediná znalostní oblast je obsažena v každé procesní skupině, čímž naznačuje svou podstatu. Integration Management jako červená nit spojuje a integruje všechny ostatní oblasti.
- **Project Scope Management** – definuje kroky vedoucí k vytvoření rozsahu projektu a k jeho udržení. Zahrnuje i řízení změn. Prvním krokem je sběr požadavků, který v PRINCE2 jednoznačně chybí. Škoda jen, že je tak stručný.
- **Project Time Management** – jinými slovy vytvoření harmonogramu na základě

činností. PMBOK klade větší důraz na kritickou cestu a práci s ní, jinak velmi podobně.

- **Project Cost Management** – kromě vytvoření rozpočtu rozebírá PMBOK v této oblasti i Earned Value Management (EVM). Ten v PRINCE2 zcela chybí a vzhledem k tomu, že PRINCE2 nenabízí alternativu pro kalkulaci postupu a odhadování výsledku projektu v čase a penězích, určitě bude čistým PRINCE2 projektovým manažerům podobný nástroj chybět. Pokud bych měl doporučit metodice PRINCE2 jedinou oblast z PMBOK, bude to právě EVM.
- **Project Quality Management** – kvalita v pojetí PMBOK jde jednoznačně nad rámec projektového řízení. Zde by standardu PMBOK naopak velmi prospělo oblast zjednodušit a držet se čistě dodávky projektu. V tomto ohledu je cesta kvality v PRINCE2 jednoznačně lepší a přehlednější.
- **Project Human Resources Management** – škoda, že řízení zdrojů zůstalo někde na půl cesty. Na rozdíl od PRINCE2, který zastává filozofii, že vedení lidí a jiné „měkké dovednosti“ patří mimo rámec metodiky, a proto o podobných tématech taktně mlčí, PMBOK problematiku nakusuje, ale jak se dalo čekat, zůstává na půl cesty.
- **Project Communications Management** – jednoznačně lepší a detailnější pohled na řízení komunikace, a hlavně na práci s jednotlivými zainteresovanými stranami – jinými slovy stakeholder management.
- **Project Risk Management** – snad kromě představení rozpadu rizik (RBS) a pokusu doporučit kvantitativní metody v praxi v podstatě nevyužívaná část totožná s PRINCE2. Není bez zajímavosti, že v rámci přibližování metodik došlo v posledních revizích k velkému sjednocení terminologie.
- **Project Procurement Management** – stručně pojednání o řízení smluv. Až na rozdělení typů smluv informačně slabá oblast. Na druhou stranu v PRINCE2 o nákupu není ani zmínka.

V rámci metodiky PMBOK je kladen velmi silný důraz na etiku a profesionální zodpovědnost. Není sice obsahem manuálu samotného, ale podstatná část testu a celé metodiky se řídí jasně definovaným kodexem. Projektový manažer se k dodržování tohoto kodexu musí zavázat ještě před přistoupením ke zkoušce.

Při pohledu na certifikační proces nabízí PMI zkoušku ve zkušební laboratoři Prometric, která se skládá ze dvou set otázek během čtyřhodinového limitu. K připuštění ke zkoušce je nutno prokázat odpovídající počet hodin strávených na školení a několik let zkušeností s řízením projektů. V případě úspěšného složení zkoušky obdrží projektový manažer prestižní titul PMP srovnatelný s PRINCE2 Practitioner. Co je velmi důležité zmínit – test jde daleko za samotný obsah knihy, takže bez absolvování školení nebo prostudování speciálních doprovodných školicích materiálů je na zkoušku téměř zbytečné chodit. Stručně souhrnné porovnání obou metodik nabízí tabulka.

Epilog – tak kterou tedy?

Pokud jste z výše uvedeného nabyli dojmu, že metodiky jsou si velmi podobné a že ideální je asi kombinace, máte pravdu. Přece jenom ale existuje několik doporučení, která se dají zobecnit.

Pracujete pro evropskou společnost nebo společnost, která má evropskou „matku“ či centrálu? Účastníte se veřejných tendrů v ČR nebo SR? Potřebujete, aby vás metodika vedla a nabídla postup na úroveň rolí, procesů a dokumentů? Nemáte firemní metodiku a chcete začít správně? Určitě se vydejte cestou PRINCE2.

Pracujete pro americkou společnost? Máte zájem o zlepšení vlastní kvalifikace? Spíše než metodické postupy řízení projektu vás zajímají vědomosti o nejlepších praxích řízení projektů a zlepšení jednotlivých oblastí? Vaše společnost má metodiku, která zjevně navazuje na PMI? Znáte a používáte PRINCE2 a hledáte rozšíření? Pak vítejte ve světě PMBOK. ■

PRINCE2	PMBOK
metoda řízení projektů	souhrn nejlepších praxí pro řízení projektů
normativní	není normativní
ucelený souhrn procesů a témat (z jednotlivých oblastí není možné čerpat nezávisle od ostatních)	z každého tématu se dá čerpat nezávisle od druhých
pokrývá všechny role řízení projektů	je zaměřen na projektové manažery
neobsahuje mezilidské vztahy a „jemné dovednosti“	popisuje „jemné dovednosti“ (soft skills)
odvolává se na techniky	popisuje techniky řízení projektů

Autor je akreditovaný PRINCE2 školitel, konzultant a zkušený projektový manažer. Je ředitelem a klíčovým školitelem společnosti Symphera.