



Metodika PRINCE2

v nové edici 2009 zhubla a zkrásněla

Martin Klusoň

Metodika PRINCE2 prochází od svého vzniku v roce 1989 pravidelnými změnami. Některé úpravy jsou kosmetické, ale přibližně jednou za pět let projde metodika podstatnější revizí. Poslední taková revize proběhla 16. června loňského roku na základě požadavků mnoha uživatelů a dala vznik nové edici – PRINCE2 2009. Můžeme s potěšením konstatovat, že provedené změny představily stručnější a lepší metodiku.

Nejviditelnější, i když pro praxi nejméně podstatná je změna loga, které nyní lépe reflektuje náležitost PRINCE2 do skupiny dalších produktů britského Office of Government Commerce (OGC). Čtenáři mohou znát OGC jako vlastníka standardu pro řízení služeb v IT (ITIL) nebo vlastníka metodiky pro řízení programů (MSP).

Příjemné je zmenšení manuálu ze 457 stránek na současných 327. Spolu se zkrácením došlo i ke značnému zjednodušení textu. Jednotlivé kapitoly jsou podstatně čtivější a metodika se opět více přiblížila praxi reálného světa. Do manuálu přibyly dvě kapitoly, Principles a Tailoring.

Kapitola Principles pojmenovává sedm principů, na kterých metodika stojí. Důraz na zmíněné principy je novinkou ve verzi 2009, přestože implicitně existovaly už v předchozích verzích, minimálně jako součást jednotlivých komponentů a procesů. Principy se v nové edici staly základem pro přizpůsobení metodiky neboli tailoring,

o kterém pojednává další nově přidaná kapitola. Ta nabádá uživatele k tomu, aby metodiku smysluplně přizpůsobili aktuálnímu projektu. Myšlenka metodiku modifikovat podle potřeby projektu se PRINCE2 nebránil nikdy, ale teprve od verze 2009 jasně pojmenovává, jak na to, a nabízí několik konkrétních rad. Obecně by se dalo říci: zachovejte principy, se vším ostatním se dá hýbat.

V knize zůstala snad nejužitečnější kapitola – příloha A, která detailně popisuje každý výstup, který musí projektový manažer vyrobit v rámci řízení projektu. Požadovaných dokumentů je nyní o deset méně a jsou lépe popsány. Zahrnují i doporučený formát v několika variantách odpovídajících velikosti projektu. Dále přibyla příloha B – Governance. Tato krátká a spíše méně významná příloha stručně popisuje, jakým způsobem reaguje PRINCE2 na potřeby dohledu nad projektem. Naopak nová příloha D velmi užitečně nabízí příklady výstupů techniky



plánování s důrazem na produkty. Ukázka popisu projektu a jednotlivých produktů, a hlavně přehledný produktový rozpad a diagram závislostí mezi produkty pomohou čtenářům představit si jednotlivé výstupy v praxi. PRINCE2 sice doporučuje určitý standard pro vyjádření produktového rozpadu, v nové verzi už však nelpí na používání ovalů, obdélníků a lichoběžníků jako dříve. Naopak dovoluje a praktickou ukázkou podporuje použití metody mind maps, což považujeme za velmi vstřícný krok.

Zatímco dvě přílohy přibýly, dvě byly naopak zrušeny. Jednak příloha „kategorizace rizik“, která v praxi stejně neměla velké opodstatnění, a dále příloha o řízení projektové dokumentace, jež určovala, který dokument má být uložen v jakém adresáři. V obou případech je vypuštění na místě a odpovídá aktuálním trendům.

V nové verzi už také nenajdeme tři kapitoly popisující techniky známé z verze 2005: techniku plánování na základě produktů, techniku řízení změn a techniku revize kvality. Všechny tři zmiňované techniky se staly součástí odpovídajících témat, tedy Plans, Change a Quality.

Zjednodušení názvů stejně jako vyjasnění obsahu potkalo v nové verzi i sedm (dříve osm) témat, které čtenáři možná znají z předchozí verze jako „komponenty“:

- Beze změny zůstalo téma **Business Case**, snad jen s tím, že v rámci nové verze byly představeny takzvané dis-benefity neboli negativní přínosy. Nadále se zaobírá porovnáním přínosů na straně jedné a nákladů, rizik a nově dis-benefitů na straně druhé. Rozdílem je, že plán na revizi přínosů se podle nové verze tvoří už na začátku projektu při sestavování business case.

- Téma **Organizace** zachovalo klasické rozdělení vedení projektu na tři úrovně, a to na úroveň projektového výboru, projektového manažera a týmových manažerů. Explicitně byla pojmenovaná role změnového orgánu zodpovědného za posuzování a schvalování změnových požadavků. Ve verzi 2009 je však daleko větší tlak na pochopení rozdílů mezi rolí a osobou. Je navrženo několik cest, jak role slučovat pod jednu osobu, a naopak je velmi jasně vymezeno, které role PRINCE2 spojovat zapovídá, aby nedošlo ke střetu zájmů.

- Ani téma **Plans** se nezměnilo nijak zásadně. Převzalo do sebe původně samostatný proces vytváření plánů, neboli známých sedm kroků od návrhu plánu přes produktový rozpad, aktivity, časové odhady až po dokončení plánu. Je příjemné, jak už bylo

řečeno, že nová verze daleko méně bazíruje na použití konkrétní techniky nebo nástroje a soustředí se na podstatu věci. Zachováno zůstalo i rozdělení plánu na tři úrovně, a to plán projektu, plán etapy a plán „balíku práce“ (work package). Zůstal i plán realizace výjimky. Snad se toto rozdělení podaří dostat více do praxe a zmizí tak často trapné pokusy udržovat při životě a neustále aktualizovat monstrózní projektové plány.

- Téma **Progress** (dříve Controls) i svým názvem lépe ukazuje na svou podstatu, kterou je stanovení mechanismů pro dohled nad projektem ze strany projektového výboru. Jak říká sama metodika, záměrem zůstává monitorování a porovnávání aktuálních dosažených výsledků s původním plánem, dodávání odhadů pro následující etapy projektu a kontrola případného odchýlení projektu od jeho cílů, termínů, rozpočtu nebo jiného podstatného aspektu. Je pouze škoda, že se metodika nijak neposunula a nenabídla žádnou techniku na porovnání aktuálních výsledků s plány a odhadnutí dalšího postupu. A tak nám zatím asi nezbude nic jiného, než si pomoci třeba technikou earned value management (EVM) z konkurenčního PMBOKu.

- Téma **Risk** (dříve Management of Risk) zachovalo vše podstatné a daleko jasněji se v nové verzi postavilo k rizikům typu „příležitost.“ Jednak jednoznačným pojmenováním, ale i nabídnutím standardních reakcí na tento typ rizika. Příležitost můžeme tedy „využít“, „přiblížit a rozšířit“, „odmítnout“ a „podělit se o ni“. Koneckonců vložená tabulka jednotlivých možných reakcí na rizika (ať už hrozby, nebo příležitosti) s jasnými příklady nové verzi jednoznačně sluší.

- Podstatných změn, či spíše vyčištění a vyjasnění doznalo téma **Quality** (dříve Quality in Project Environment). Téma pohltilo dříve samostatnou techniku Quality Review, která snad kromě přejmenování rolí zůstala nezměněna. Přehledná cesta, po které prochází projektem kvalita (quality audit trail) je bezpochyby přínosem. Zachovaný důraz na kvalitu definovanou zákazníkem a následně přeloženou na měřitelná akceptační kritéria metodice vždy slušel a sluší i nadále. Prospělo i rozdělení pojmů na „akceptaci“ celého projektu a „schválení“ dílčích výstupů.

- Poslední zmíněné téma **Change** (zahrnující dvě původní témata Change a Configuration Management) i nadále stanovuje pravidla pro řízení změnových požadavků. Daný proces poctivě popisuje všechny standardní kroky vedoucí k tomu, aby řízení

případných změnových požadavků neskončilo zahlcením projektu a aby u každé změny byly poctivě zváženy přínosy oproti nákladům a případným zdržením. V nové verzi se klade větší důraz na prioritizaci požadavků a je nabídnuta známá metoda MoSCoW (Must, Should have, Could have a Won't have for now).

V rámci nynějších procesů došlo kromě zrušení procesu Plánování, či spíše jeho přesunu do tématu Plans i k několika dalším zajímavým úpravám. Metodika nyní striktně rozlišuje mezi Logy (Daily, Lessons) a Registry (Risk, Issue, Quality), kdy log je dokument neformální a registr má svou pevně danou strukturu, typicky reprezentovanou excelovou tabulkou. Pokud jeden řádek nestačí (komplikovanější změnový požadavek nebo nastalý problém), pomohla si metodika zavedením takzvaného Issue Reportu, který má dost prostoru situaci popsat.

Na závěr nemohu nezmínit poučení se z předchozích projektů. Už dřívější verze PRINCE2 vyžadovala vytvoření Lessons Learnt na konci projektu. Teprve ve verzi 2009 však zařadila na začátek celého procesu povinnost projektového manažera ponořit se do firemní databáze předchozích projektů a udělat vše pro to, aby právě otevřený projekt neopakoval předchozí chyby. Pokud se nám to podaří alespoň tak, jako se povedla úprava PRINCE2 ve verzi 2009, bude v projektovém světě zase o něco lépe. ■

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