

1. díl Představení metodiky projektového řízení PRINCE2

Štefan Ondek



Tento článek je prvním dílem miniseriálu o celosvětově nejpopulárnější metodice projektového řízení PRINCE2. Ta vzešla z prostředí řízení IT projektů a mimo oblast informačních a komunikačních technologií se dnes používá v mnoha dalších odvětvích. V následujícím textu se podíváme do její historie, řekneme si pár slov o jejím geografickém i odvětvovém rozšíření, představíme si certifikaci podle PRINCE2 a krátce nastíníme problematiku softwaru využitelného na podporu řízení projektů dle této metodiky.

Metodika projektového řízení dnes známá jako PRINCE2 má svou kolébku ve Velké Británii. Její počátky se datují do osmdesátých let dvacátého století. Vláda Spojeného království tehdy cítila silnou potřebu vytvořit a nasadit standard pro řízení vládních IT projektů, který by zabezpečil jejich efektivní realizaci. To byl impulz pro vznik metodik PROPMP2II a později PRINCE (Prompt in the CCTA Environment). Organizace odpovědné za tvorbu a rozvoj tohoto standardu se časem měnily. Byly jimi kupříkladu Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA), později Office of Government Commerce (OGC), Cabinet Office a od 1. července 2013 Axelos – společný podnik Cabinet Office a soukromého investora vybraného prostřednictvím veřejné soutěže.

V letech 1995 až 1996 pak byla metodika PRINCE2 zásadně přepracována, zpružněna

a upravena tak, aby byla použitelná pro řízení jakéhokoliv projektu. Při této generační změně se do názvu metodiky dostala dvojka. Byl také zpětně změněn akronym. Nový, dodnes aktuální je PROjects IN Controlled Environments 2nd version. Další výrazných změn doznal PRINCE2 ve verzi 2002, která byla opět aktualizována o tři roky později. Poslední zásadní revize proběhla v letech 2008 až 2009. Nová a v současné době aktuální verze PRINCE2 byla vydána v červnu 2009. V roce 2012 proběhlo „osvěžení“ (refresh) metodiky, které nicméně zůstávalo pouze u oprav chyb a nekonzistentností v manuálu PRINCE2.

Pod taktovkou nového vlastníka PRINCE2 (Axelos) v současnosti probíhá průzkum potřeb aktualizace PRINCE2. Lze předpokládat, že na základě jeho výstupů bude vytvořena další aktualizace, nicméně ke změnám zásadního rázu nedojde.

Rozšíření

O povedenosti metodiky PRINCE2 svědčí to, že ji záhy začala používat také komerční sféra a postupně se rozšířila do více než 120 zemí světa. V mnohých z nich je de facto vládním standardem řízení projektů. Patří mezi ně Spojené království, Dánsko, Nizozemí, Austrálie a další. Certifikaci PRINCE2 od dodavatelů zakázek řízených projektovým způsobem čím dál tím víc vyžadují také české orgány státní správy a samosprávy. Některé metodiku také využívají na řízení svých projektů nebo pracují na jejím nasazení. Aktivně ji využívají i mezinárodní organizace, například NATO. PRINCE2 využívá také mnoho společností, od nadnárodních gigantů až po malé a střední podniky. Z hlediska odvětví se nejvíce využívá v informačních a komunikačních technologiích, finančních službách, vládním sektoru, ale také ve stavebnictví, neziskovém sektoru atd.

Základní charakteristiky

Metodika PRINCE2 je systematickou kuchařkou, která pomáhá „dobře uvařit“ projekt. Je postavena na nejlepší praxi, zkušenostech nabytých řízením tisíců projektů. Je generickejší, tedy použitelná na řízení jakéhokoliv projektu bez ohledu na jeho velikost, složitost, odvětví atd. To nicméně také znamená, že je nutné ji potřebám jednotlivých projektů

přizpůsobovat. Základem, který je potřebné dodržet vždy, pokud chcete řídit projekt podle PRINCE2, je sedm jednoduchých a přitom vysoce účinných principů (o těch si povíme víc v příštím dílu tohoto miniseriálu).

Certifikace PRINCE2

Podle metodiky PRINCE2 se mohou certifikovat jednotlivci. Existuje také standard pro posuzování vyspělosti v nasazování PRINCE2 pro organizace (PRINCE2 Maturity Model – P2MM) a širěji koncipovaný standard pro posuzování vyspělosti organizace při řízení projektů, programů a portfolia (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model – P3M3). Podle nich se může organizace zhodnotit sama nebo využít služby externího konzultanta, který vykoná zhodnocení a může také doporučit kroky na zvýšení vyspělosti organizace na požadovanou úroveň. Certifikace osob podle PRINCE2 má tři úrovně popsané v tabulce.

Úroveň	Cílová skupina	Připouštěcí podmínky	Zkouška
Professional neomezená platnost (zatím)	zkušení PRINCE2 practitioneři	<ul style="list-style-type: none"> složení zkoušky Practitioner důrazně se doporučují zkušenosti s řízením projektů podle PRINCE2 	<ul style="list-style-type: none"> 2,5denní assessment centrum řešení úloh ve skupině kandidátů kandidáti musí prokázat splnění 19 kritérií výkonnosti (kompetenci), také mimo PRINCE2 hodnotí dva hodnotitelé na místě
Practitioner platí pět let	osoby, které řídí nebo budou řídit projekty podle PRINCE2	<ul style="list-style-type: none"> složení zkoušky Foundation doporučují se zkušenosti s řízením projektů 	<ul style="list-style-type: none"> formát objektivního testu (složitější multiple choice) postavená na scénáři na složení zkoušky je nutné získat min. 55 % bodů zkouška trvá 2,5 h + 40 min navíc, pokud ji kandidát skládá v cizím jazyce open-book zkouška – je povolený jen manuál PRINCE2
Foundation doživotní platnost	všichni, kteří mají co dočinení s řízením projektů	<ul style="list-style-type: none"> žádné formální požadavky 	<ul style="list-style-type: none"> multiple-choice test na složení zkoušky je nutné získat min. 50 % bodů trvání 1 h + 15 min navíc, pokud ji kandidát skládá v cizím jazyce closed-book zkouška

Složení zkoušky základní úrovně (foundation) prokazuje, že držitel certifikátu zná metodiku a rozumí jí natolik, aby byl schopný podílet se na vedení projektu podle PRINCE2 v prostředí podporujícím tuto metodiku. V praxi je tato certifikace postačující pro juniorní role v oblasti projektového řízení. Celosvětově dosud zkoušky PRINCE2 Foundation absolvovalo přes 750 tisíc kandidátů, v České republice několik tisíc osob.

Složení zkoušky pokročilé úrovně (practitioner) prokazuje, že držitel certifikátu je schopen aplikovat metodiku na řízení projektu a podle potřeby ji danému projektu přizpůsobovat. Toto je úroveň nejčastěji vyžadována ve výběrových řízeních na dodávky projektů pro roli projektového manažera. Celosvětově dosud certifikační zkoušky PRINCE2 Practitioner absolvovalo

přes čtyři sta tisíc kandidátů, v České republice řádově stovky osob.

Professional je úroveň relativně nová a zatím velice málo využívaná. Prokazuje, že držitel certifikátu je schopen řídit jednoduchý projekt podle PRINCE2 v průběhu celého životního cyklu. Původní myšlenkou stojící za jejím vznikem je dát zkušeným practitionerům možnost dále zvýšit svou kvalifikaci a umožnit jim pozitivně se odlišit. Nicméně v Česku zatím na pozitivní odlišení postačuje certifikát PRINCE2 Practitioner. Certifikát PRINCE2 Professional celosvětově drží řádově desítky osob. Zatím mezi nimi není žádný Čech.

Výkon certifikace a možnosti jejího absolvování

Certifikaci osob podle PRINCE2 od 1. ledna 2014 vykonává z pověření vlastníka metodiky, společnosti Axelos, devět zkušebních

institutů – examination institutes (EI). Certifikace celosvětově probíhá podle stejných standardů a certifikáty vydané všemi EI jsou plně rovnocenné.

Do konce roku 2013 měl monopol na vykonávání certifikačních zkoušek PRINCE2 pouze jeden zkušební institut. Nicméně ani ostatní EI nejsou, co se týče certifikace podle standardů Axelos, žádnými nováčky. Všechny už léta vykonávají certifikační zkoušky ITIL – celosvětově nejpobulárnějšího standardu pro řízení IT služeb. Od nově vytvořeného konkurenčního prostředí v oblasti certifikace PRINCE2 je možné očekávat snahu jednotlivých EI o pozitivní odlišení se a v konečném důsledku také z kvalitnějších služeb pro kandidáty.

Další novinkou je, že od 1. ledna se všechny certifikáty PRINCE2 vystavují jako

elektronické – elektronický certifikát je originál. Úspěšní kandidáti samozřejmě nadále mohou (obvykle za příplatek) obdržet také papírový certifikát.

Certifikaci je možné absolvovat v rámci certifikačního kurzu tréninkové organizace PRINCE2 akreditované některým zkušebním institutem. Druhou možností je připravit se na zkoušku samostudiem, pak se na ni přihlásit u některého EI a absolvovat ji v jeho testovacím centru. Některé EI nabízejí také absolvování zkoušky online z domova pod dohledem přes webkameru.

Softwarová podpora

Existuje skupina softwarových nástrojů přímo vytvořených na podporu řízení projektů podle PRINCE2. Nejznámější z nich jsou „Project in a Box“ a „CorePM“. Je možné ale využít také jiné softwarové nástroje, i když nebyly tvořeny speciálně pro PRINCE2. Kupříkladu jakýkoliv mindmappingový software, od profesionálního Mindmanageru přes freemium nástroje, jako XMind, až po opensourcový FreeMind, se hodí na tvorbu produktových rozpadů (product breakdown structures) ve formě myšlenkových map. Na tvorbu harmonogramů je možné použít třeba Microsoft Project nebo jeho opensourcovou alternativu ProjectLibre. Na tvorbu a aktualizaci řídicích produktů (dokumentů) je možné využít v podstatě jakýkoliv soubor kancelářských aplikací, třeba Microsoft Office, Apache OpenOffice nebo LibreOffice. Na sdílení dokumentů, kolaboraci atd. je opět možné použít v podstatě jakýkoliv běžně dostupný software. Hlavní komplikací při používání softwaru nevytvořeného přímo pro PRINCE2 mohou být terminologické rozdíly, nicméně není to komplikace zásadní. ■

Příště

Na příkladu řízení IT projektu si blíže představíme strukturu metodiky PRINCE2, její principy, procesní model atd.



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.