

Zarządzanie projektem według PRINCE2 (cz. 2)

Dr inż. Janusz Kulejewski, Politechnika Warszawska

1. PRINCE2

1.1. Geneza PRINCE2

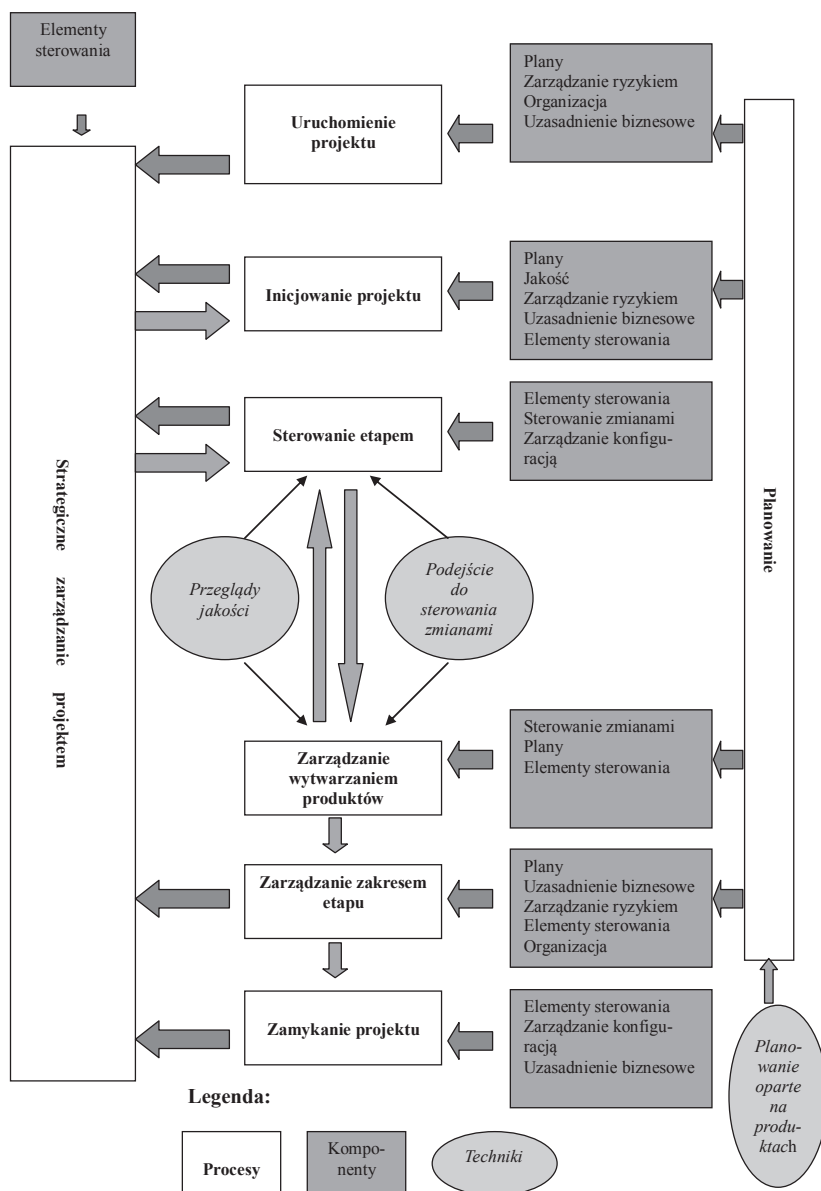
PRINCE2 (*Projects in Controlled Environments – Projekty w Sterowalnych Środowiskach*) jest metodyką zarządzania powstałą jako aktualizacja i rozwinięcie metodyki PROMPT (*Project Resource Organization Management Planning Technique*), wprowadzonej w połowie lat siedemdziesiątych

XX w. w Wielkiej Brytanii przez prywatną firmę doradczą Simpect Systems Limited jako wsparcie dla zarządzania projektami informatycznymi, możliwe do wykorzystania na zasadach komercyjnych. W latach osiemdziesiątych XX w. metodyka PROMPT została dostosowana do potrzeb związanych z zarządzaniem projektami informatycznymi realizowanymi przez rząd Wielkiej Brytanii. Możliwość

wykorzystania metodyki w sferze publicznej wynikała z odpowiedniej umowy licencyjnej, zawartej przez rząd Wielkiej Brytanii z firmą Simpect Systems Limited. Następnie, w latach dziewięćdziesiątych XX w. metodykę PROMPT zaktualizowano, uwzględniając doświadczenia wynikające z jej stosowania w obszarze przedsięwzięć informatycznych. W międzyczasie, firma Simpect Systems Limited

Tabela 1. Elementy metodyki PRINCE2

Elementy metodyki PRINCE2		
Procesy	Komponenty	Techniki
<ul style="list-style-type: none"> Uruchomienie projektu obejmuje zgromadzenie informacji potrzebnych dla rozpoczęcia projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Uzasadnienie biznesowe obejmuje ustalenie wymiernych korzyści biznesowych z realizacji projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Planowanie oparte na produktach obejmuje techniki określania struktury produktu, tworzenia opisu produktu i diagramu przepływu procesu wytwarzania produktu
<ul style="list-style-type: none"> Inicjowanie projektu obejmuje zapewnienie zrozumienia celów projektu przez decydentów oraz uzyskanie ich zezwolenia na realizację projektu i zgody na jego finansowanie 	<ul style="list-style-type: none"> Organizacja obejmuje strukturę zarządzania projektem i podział obowiązków 	
<ul style="list-style-type: none"> Strategiczne zarządzanie projektem obejmuje podejmowanie zasadniczych decyzji dotyczących projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Plany obejmują planowanie produktów projektu oraz działań i zasobów dla ich wytworzenia 	<ul style="list-style-type: none"> Przeglądy jakości obejmują techniki planowania i przeprowadzania ocen przebiegu wytwarzania produktu projektu oraz planowania działań następczych
<ul style="list-style-type: none"> Sterowanie etapem projektu obejmuje bieżące (operacyjne) zarządzanie projektem 	<ul style="list-style-type: none"> Elementy sterowania obejmują działania i dokumenty związane z decydowaniem o rozpoczynaniu i zamykaniu całego projektu lub określonego etapu projektu 	
<ul style="list-style-type: none"> Zarządzanie wytwarzaniem produktów obejmuje zarządzanie realizacją kolejnych stadiów produktu projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Zarządzanie ryzykiem obejmuje identyfikację i analizę ryzyka, planowanie reakcji na ryzyko, monitorowanie i kontrolę ryzyka 	
<ul style="list-style-type: none"> Zarządzanie zakresem etapu projektu obejmuje inwentaryzację aktualnego stanu zaawansowania projektu i wyznaczenie zadań do następnego etapu 	<ul style="list-style-type: none"> Jakość w środowisku projektu obejmuje ustalenie i spełnianie wymagań dotyczących produktu przedsięwzięcia oraz ustalenie metody sterowania zmianami w trakcie realizacji projektu 	
<ul style="list-style-type: none"> Zamykanie projektu obejmuje przygotowanie do właściwego i uporządkowanego zamknięcia przedsięwzięcia 	<ul style="list-style-type: none"> Zarządzanie konfiguracją obejmuje identyfikację produktów częściowych podlegających zarządzaniu, monitorowanie stanu każdego produktu częściowego oraz zarządzanie dokumentacją produktów częściowych 	
<ul style="list-style-type: none"> Planowanie obejmuje ustalenie kolejności i terminów realizacji wszystkich procesów w przedsięwzięciu 	<ul style="list-style-type: none"> Sterowanie zmianami obejmuje identyfikację i nadzorowanie zmian produktu projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Podjęcie do sterowania zmianami obejmuje techniki analizowania zagadnień projektowych, procedury wnioskowania zmian oraz techniki monitorowania wprowadzania zmian produktu projektu



Rys. 1. Powiązania elementów metodyki PRINCE2

zaprzesła działalności komercyjnej, przekazując prawa do metodyki PROMPT innej, prywatnej firmie doradczej. Konieczność honorowania praw autorskich spowodowała, że zmodyfikowanej metodzie PROMPT stosowanej w sferze publicznej nadano nazwę PRINCE. Kolejne modyfikacje umożliwiły powstanie w 1996 roku metodyki PRINCE2, która jest obecnie standardem stosowanym przez rząd brytyjski w zarządzaniu projektami różnych branż. Metodyka PRINCE2 jest przedmiotem zainteresowania również w innych krajach europejskich.

1.2. Istota zarządzania projektami według PRINCE2

Metodykę PRINCE ukształtowano przy założeniu, że dla zapewnienia sukcesu projektu należy ustalić:

- zasadność podjęcia i kontynuowania projektu z uwzględnieniem kosztów, korzyści i ryzyk związanych z projektem,
- specyficzne produkty główne i cząstkowe projektu,
- zestaw procesów potrzebnych dla wytworzenia poszczególnych produktów głównych i cząstkowych projektu,
- organizację powyższych działań i wymagane terminy ich realizacji,

- zasoby niezbędne do realizacji powyższych działań,
- strukturę organizacyjną zarządzającą projektem ze wskazaniem podziału odpowiedzialności,
- zestaw procesów zarządzania i związanych z nimi specyficznych technik planowania i kontroli projektu.

Metodyka PRINCE2 umożliwia spełnienie powyższych warunków sukcesu projektu, dostarczając szczegółowych wskazówek dotyczących stworzenia efektywnego środowiska zarządzania projektem, obejmującego:

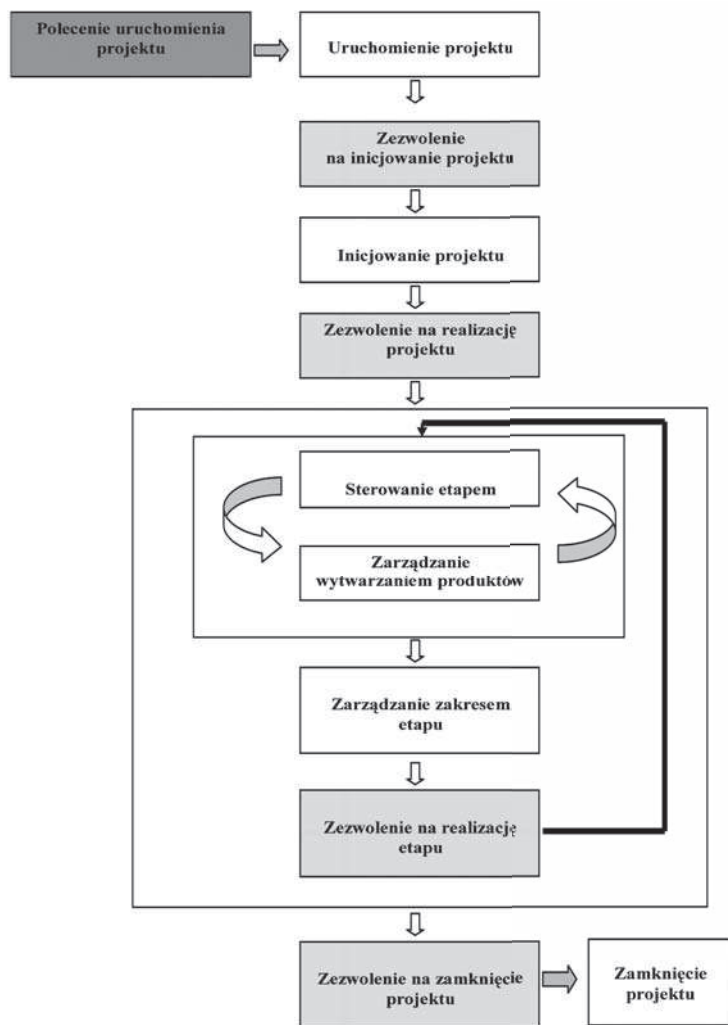
- mierzalne cele uzasadniające zaangażowanie zasobów w projekcie,
- produkty projektu, służące osiągnięciu założonych celów,
- organizację projektu,
- procesy i podstawowe techniki zarządzania projektem,
- plany procesów wytwarzania produktów projektu i procesów zarządzania projektem zgodnie z oczekiwaniami osób zainteresowanych projektem,
- zestaw elementów sterowania przebiegiem projektu zgodnie z odpowiednimi planami.

Metodykę PRINCE2 tworzą trzy podstawowe elementy: procesy ukierunkowujące zarządzanie projektem oraz komponenty i techniki wykorzystywane w poszczególnych procesach w celu efektywnego zarządzania projektem. Elementy metodyki PRINCE2 zestawiono w tabeli 1, natomiast powiązania tych elementów przedstawiono na rysunku 1.

1.3. Etapowanie projektu według PRINCE2

W metodyce PRINCE, w przebiegu przedsięwzięcia wyróżnia się:

- działania techniczne (operacyjne) prowadzące do wytworzenia produktu przedsięwzięcia oraz
- działania zarządcze związane z:
 - uruchamianiem projektu i gromadzeniem informacji potrzebnych do uzyskania zezwolenia na inicjowanie projektu,
 - oceną wyników uruchamiania projektu i podejmowaniem decyzji



Rys. 2. Etapowanie działań zarządczych w projekcie według metodyki PRINCE2

o sfinansowaniu działań inicjujących projekt,

- oceną i podejmowaniem decyzji o zezwoleniu na realizację projektu,
- sterowaniem etapem projektu i zarządzaniem wytwarzaniem produktu projektu,
- zarządzaniem zakresem etapu oraz przeglądem i oceną wyników etapu projektu,
- podejmowaniem decyzji o kontynuowaniu przedsięwzięcia i przyznawaniem zasobów na realizację jego kolejnych etapów,
- przeglądem i oceną wyników projektu oraz podejmowaniem decyzji o zezwoleniu na zakończenie projektu.

Uruchomienie projektu następuje na polecenie kierownictwa organizacji podejmującej projekt

lub kierownictwa programu, którego składnikiem jest projekt. Etapowanie działań zarządczych przedstawiono schematycznie na rysunku 2.

1.4. Osoby wpływające na projekt i jego rezultaty

Osobami wpływającymi na projekt i jego rezultaty są:

- Komitet Sterujący, w skład którego wchodzi:
- Przewodniczący Komitetu Sterującego,
- Główny Użytkownik,
- Główny Dostawca,
- Kierownik projektu,
- Nadzór projektu,
- Kierownik Zespołu – rola opcjonalna,
- Wsparcie projektu – rola opcjonalna.

Komitet Sterujący podejmuje strategiczne decyzje dotyczące udzielania zezwoleń Kierownikowi projektu na inicjowanie projektu, realizację projektu, realizację etapu projektu i zakończenie projektu oraz decyzje doraźne dotyczące rozwiązywania kwestii zgłaszanych przez Kierownika projektu. Podstawowy obszar odpowiedzialności Kierownika projektu obejmuje zapewnienie, że projekt jako całość tworzy wymagane produkty spełniające wymagane standardy jakości, pozostając w ramach uzgodnionych ograniczeń czasu i kosztów. Kierownik projektu ponosi również odpowiedzialność za osiągnięcie przez projekt wyników, które mogą przynieść korzyści biznesowe określone w dokumencie inicjującym projekt.

1.5. Procesy zarządzania

Działania zarządcze uwzględnione w metodyce PRINCE obejmują nie tylko bezpośrednie podejmowanie decyzji, lecz również przygotowanie odpowiednich dokumentów i danych dla podjęcia określonych decyzji. Działania te są określane jako podprocesy, grupowane w ośmiu głównych procesach zarządzania projektem zgodnie z tabelą 1. Według metodyki PRINCE, wykaz tych podprocesów stanowi wzorcowe minimum zagadnień, które powinny być przedmiotem procedur zarządzania projektem. Nie jest jednak wykazem tych procedur. Użytkownik metodyki PRINCE musi we własnym zakresie wpisać poszczególne podprocesy zarządcze w etapy działań operacyjnych. Musi również we własnym zakresie ustalić wykaz i treść poszczególnych procedur zarządzania, biorąc pod uwagę wykaz zagadnień do uwzględnienia zgodnie z metodyką PRINCE.

Uruchomienie projektu

Proces **Uruchomienie projektu (UP)** obejmuje działania związane z tworzeniem warunków niezbędnych dla przejścia od pomysłu projektu do formalnej decyzji o rozpoczęciu

Tabela 2. Podprocesy Uruchomienia projektu

Podproces	Nazwa	Cel
PZP1	Powołanie Komitetu sterującego, mianowanie przewodniczącego Komitetu sterującego i Kierownika projektu	Ustanowienie odpowiedzialności za zarządzanie strategiczne i za bieżące zarządzanie projektem
PZP2	Ustalenie struktury zespołu zarządzającego projektem	Stworzenie warunków do prawidłowego kierowania projektem przez delegowanie części odpowiedzialności Kierownika za bieżące planowanie, zarządzanie i sterowanie przebiegiem projektu
PZP3	Powołanie członków zespołu zarządzającego projektem	Aktywacja struktury zarządzającej projektem
PZP4	Przygotowanie podstawowych założeń projektu	Przeprowadzenie wstępnych studiów wykonalności i zarysowanie uzasadnienia biznesowego projektu oraz formalnych wymagań dla projektu (cele, zakres, ograniczenia, powiązania itp.)
PZP5	Określenie strategii (formuły) realizacji projektu	Ustalenie sposobu dostarczenia produktu projektu
PZP6	Planowanie etapu inicjowania projektu	Stworzenie podstaw do podjęcia decyzji o przyznaniu zasobów umożliwiających realizację procesu inicjowania projektu

Tabela 3. Podprocesy Inicjowania projektu

Podproces	Nazwa	Cel
IP1	Planowanie jakości	Stworzenie warunków do spełnienia oczekiwań jakościowych klienta, zawartych w podstawowych założeniach projektu
IP2	Planowanie projektu	Przedstawienie całościowej, długoterminowej wizji przebiegu projektu
IP3	Doprecyzowanie uzasadnienia biznesowego (scenariusza projektu) i identyfikacja ryzyk	Przeprowadzenie pogłębionych studiów wykonalności i doprecyzowanie zarysu uzasadnienia biznesowego (scenariusza projektu) zawartego w podstawowych założeniach projektu w celu dostarczenia Komitetowi sterującemu podstaw do ostatecznego zaaprobowania projektu i podjęcia decyzji o przyznaniu zasobów do realizacji następnego etapu projektu
IP4	Ustanowienie elementów sterowania	Ustalenie poziomu sterowania projektem (tolerancje dla odchyleń od wymagań dotyczących czasu, kosztów, zakresu, jakości i uzyskanych korzyści; dopuszczalne odchylenia w zakresie oszacowania ryzyka, narzędzia i techniki sterowania i komunikowania się, zakres i częstotliwość raportowania)
IP5	Ustanowienie systemu dokumentacji projektu	Ustalenie sposobu gromadzenia i przechowywania informacji o projekcie
IP6	Opracowanie dokumentu inicjującego projekt	Ustalenie i udokumentowanie strategii zarządzania projektem i planu następnego etapu w zakresie umożliwiających podjęcie decyzji o przyznaniu zasobów do realizacji projektu

projektu. Związane z tym podprocesy wyszczególniono w tabeli 2. Wyjściem procesu **Uruchomienie projektu** jest zestaw danych, umożliwiających podjęcie decyzji o zezwoleniu na zainicjowanie projektu (**podproces SZP1**).

Inicjowanie projektu

Proces **Inicjowanie projektu (IP)** obejmuje działania związane z tworzeniem warunków niezbędnych dla rzetelnego opracowania dokumentu inicjującego projektu (najczęściej bazowego planu projektu) oraz do dostarczenia Komitetowi sterującemu podstaw dla ostatecznego zaaprobowania projektu i podjęcia decyzji o przyznaniu zasobów dla realizacji następnego etapu projektu. Związane z tym podprocesy wyszczególniono w tabeli 3. Wyjściem procesu **Inicjowanie projektu** jest zestaw danych umożliwia-

jących podjęcie decyzji o zezwoleniu na realizację projektu (**podproces SZP2**).

Strategiczne zarządzanie projektem

Proces **Strategiczne zarządzanie projektem (SZP)** obejmuje działania zarządcze realizowane przez Komitet Sterujący na podstawie raportów składanych przez Kierownika przedsięwzięcia we wszystkich uprzednio wyznaczonych punktach decyzyjnych. Związane z tym podprocesy wyszczególniono w tabeli 4.

Sterowanie etapem projektu

Proces **Sterowanie etapem projektu (SE)** obejmuje działania zarządcze realizowane przez Kierownika projektu i zespół zarządzający w celu dostarczenia wyniku danego etapu, spełniającego ustalone wymagania dotyczące zakre-

su i jakości, zgodnie z zatwierdzonym harmonogramem i budżetem. Związane z tym podprocesy wyszczególniono w tabeli 5.

Zarządzanie wytwarzaniem produktów

Proces **Zarządzanie wytwarzaniem produktów (ZWP)** obejmuje działania związane z zarządzaniem kontaktami pomiędzy Kierownikiem projektu ze strony Klienta i Kierownikiem projektu ze strony dostawcy, które muszą być ustanowione i utrzymywane w celu dostarczenia produktu projektu spełniającego ustalone wymagania jakości, zgodnie z zatwierdzonym harmonogramem i budżetem. Związane z tym podprocesy wyszczególniono w tabeli 6.

Zarządzanie zakresem etapu

Proces **Zarządzanie zakresem eta-**

Tabela 4. Podprocesy Strategicznego zarządzania projektem

Podproces	Nazwa	Cel
SZP1	Zezwolenie na zainicjowanie projektu	Umożliwienie zebrania dostatecznych danych do podjęcia decyzji o celowości zainwestowania zasobów w opracowanie dokumentu inicjującego przedsięwzięcie (bazowego planu przedsięwzięcia)
SZP2	Zezwolenie na realizację projektu (zgodnie z planem bazowym projektu)	Rozpoczęcie wykorzystywania przydzielonych zasobów do wytworzenia wyniku rzeczowego projektu
SZP3	Zezwolenie na realizację etapu projektu (zgodnie z planem etapu projektu)	Formalna akceptacja wyników etapu poprzedniego i zgoda na kontynuowanie projektu
SZP4	Podjmowanie decyzji doraźnych	Udzielanie rad Kierownikowi projektu i reagowanie na odchylenia wykraczające poza granice tolerancji
SZP5	Zatwierdzenie zamknięcia projektu	Zapewnienie uporządkowanego przebiegu działań kończących projekt

Tabela 5. Podprocesy Sterowania etapem projektu

Podproces	Nazwa	Cel
SE1	Zgoda na wykonanie grupy zadań	Przydzielenie, przez Kierownika projektu, poszczególnych grup zadań kierownikom grup roboczych w zespole zarządzającym projektem
SE2	Ocena postępów	Zbieranie danych z raportów z punktów kontroli projektu dla potrzeb przeglądu aktualnego stanu danego etapu, analizy odchylenia i planowania ewentualnych działań naprawczych
SE3	Rejestrowanie zagadnień bieżących	Rejestrowanie pojawiających się zmian, w celu umożliwienia podejmowania odpowiednich decyzji
SE4	Analiza zagadnień bieżących	Podjmowanie odpowiednich decyzji w sprawie zarejestrowanych zagadnień bieżących
SE5	Przegląd etapu projektu	Sprawdzenie stanu realizacji etapu projektu w stosunku do jego zatwierdzonego harmonogramu i budżetu projektu
SE6	Raportowanie o ważnych zdarzeniach w projekcie	Powiadomianie Komitetu sterującego o zdarzeniach wymagających działań doraźnych, wykraczających poza kompetencje Kierownika projektu
SE7	Podjmowanie działań korygujących	Podjmowanie działań przywracających zgodność przebiegu przedsięwzięcia z zatwierdzonym dokumentem inicjującym projekt lub planem etapu projektu
SE8	Powiadomianie o odchyleniach przekraczających dopuszczalne tolerancje	Powiadomianie Komitetu sterującego o niedopuszczalnych odchyleniach od planu z wnioskiem Kierownika projektu wdrożenie działań naprawczych
SE9	Odbieranie wykonanej grupy zadań	Odebranie pomyślnie wykonanej grupy zadań i jej przekazanie organizacji realizującej projekt

Tabela 6. Podprocesy Zarządzania wytwarzaniem produktów

Podproces	Nazwa	Cel
ZWP1	Przyjmowanie grupy zadań do wykonania	Stworzenie porozumienia pomiędzy Kierownikiem projektu ze strony Klienta i Kierownikiem projektu ze strony dostawcy co do zakresu, jakości, terminu i nieprzekraczalnego kosztu realizacji zadań
ZWP2	Wykonywanie grupy zadań	Monitorowanie przebiegu procesu wytwarzania produktu projektu, umożliwiające pozyskiwanie informacji o faktycznym stanie prac w celu umożliwienia aktualizacji dokumentu inicjującego projekt i planu etapu projektu oraz oceny przebiegu projektu
ZWP3	Oddawanie wykonanej grupy zadań	Sformalizowanie i uporządkowanie przebiegu przekazywania i odbioru wykonanej grupy zadań

pu (ZZE) obejmuje działania związane z zapewnieniem Komitetu Sterującego o zgodności wykonania produktów danego etapu z ustalonymi wymaganiami dotyczącymi ich zakresu, jakości i terminu oraz dla dostarczenia informacji potrzebnych Komitetowi sterującemu do podjęcia decyzji o aktualności uzasadnienia biznesowego, o zakończeniu danego etapu i zgodzie na przystąpienie do następnego etapu. Związane z tym podprocesy wyszczególniono w tabeli 7.

Wyjściem procesu jest zestaw danych umożliwiających podjęcie decyzji o zezwoleniu na realizację Planu etapu projektu lub Planu działań naprawczych (**podproces SZP3**).

Zamykanie projektu

Proces **Zamykanie projektu (ZP)** obejmuje działania związane z zapewnieniem Komitetu Sterującego o zgodności wykonania produktu projektu z ustalonymi wymaganiami dotyczącymi jego zakresu, jakości i terminu oraz dla dostarczenia

informacji potrzebnych Komitetowi Sterującemu do wydania zezwolenia na formalne zamknięcie projektu. Związane z tym podprocesy wyszczególniono w tabeli 8. Wyjściem procesu jest zestaw danych umożliwiających podjęcie decyzji o zezwoleniu na formalne zamknięcie projektu (**podproces SZP5**).

Planowanie

Proces **Planowanie (PL)** obejmuje działania związane ze sporzą-

Tabela 7. Podprocesy Zarządzania zakresem etapu projektu

Podproces	Nazwa	Cel
ZZE1	Planowanie etapu projektu	Określenie, pod koniec danego etapu przedsięwzięcia, wszystkich produktów działań operacyjnych i zarządczych, które muszą powstać w następnym etapie projektu oraz czasu i kosztów do ich wytworzenia
ZZE2	Aktualizacja planu projektu	Określenie, pod koniec danego etapu projektu, wpływu prac wykonanych w tym etapie na termin realizacji i koszt całego projektu
ZZE3	Aktualizacja uzasadnienia biznesowego	Określenie, pod koniec danego etapu projektu, wpływu prac wykonanych w tym etapie na osiągnięcie pierwotnie planowanych korzyści z realizacji projektu
ZZE4	Aktualizacja rejestru ryzyk	Sprawdzenie, czy rejestr ryzyk zmniejsza się w miarę postępu projektu
ZZE5	Raportowanie o wynikach etapu projektu	Określenie uzyskanych wyników danego etapu przedsięwzięcia w celu dostarczenia Komitetowi sterującemu informacji branych pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o kontynuowaniu przedsięwzięcia
ZZE6	Opracowanie planu działań naprawczych	Działanie warunkowe, podejmowane w przypadku stwierdzenia, że odchylenia od wymagań dotyczących zakresu, terminu lub kosztu realizacji przekraczają ustalone granice tolerancji

Tabela 8. Podprocesy Zamykania projektu

Podproces	Nazwa	Cel
ZP1	Przygotowanie do zamknięcia projektu	Sprawdzenie i potwierdzenie, że produkt projektu został ukończony w zgodności ze wszystkimi wymaganiami i przekazany klientowi, że nadaje się do użytkowania zgodnie z przeznaczeniem oraz że użytkownik został należycie przygotowany do jego prawidłowej eksploatacji
ZP2	Określanie działań do wykonania przed zamknięciem projektu	Ustalenie zakresu działań wymagających realizacji po formalnym zamknięciu projektu (na przykład, sprawdzenie uzyskania planowanych korzyści biznesowych)
ZP3	Przegląd oceniający zamykany projekt	Ocena realizacji celów projektu, skuteczności stosowanych technik zarządzania i nabytych doświadczeń

Tabela 9. Podprocesy Planowania projektu

Podproces	Nazwa	Cel
PL1	Ustalanie planu projektu (bazowego, etapowego)	Ustalenie ogólnej metody sporządzania wszelkich planów częściowych
PL2	Określanie i analizowanie produktów poszczególnych procesów	Przygotowanie danych dla określania działań potrzebnych do wytworzenia określonych produktów oraz zależności pomiędzy tymi działaniami
PL3	Określanie działań wchodzących w zakres procesów i zależności pomiędzy działaniami i procesami	Ustalenie przedmiotów szacowania czasu wykonania
PL4	Szacowanie czasu trwania działań i procesów	Ustalenie czasu wykonania określonych działań
PL5	Sporządzanie harmonogramów	Sporządzanie planów terminowych
PL6	Analizowanie ryzyk przekroczenia czasu trwania	Ustalenie źródeł, prawdopodobieństw wystąpienia i skutków realizacji określonych zagrożeń dla projektu
PL7	Kompletowanie planu projektu (bazowego, etapowego)	Zestawianie wszystkich składników planu projektu w dokumencie inicjującym projekt lub w planie etapu projektu

dzaniem wszelkich planów częściowych projektu, powstających w wyniku realizacji wszystkich wykazanych uprzednio procesów. Związane z tym podprocesy wyszczególniono w tabeli 9.

2. Podsumowanie i wnioski

Analizując podejścia do zarządzania projektami przedstawione w *A Guide to PMBoK* i w metodyce PRINCE2 można wskazać pewną wzajemną substytucyjność:

– procesów zarządzania projektem (tab. 10),

– obszarów zarządzania projektem (tab. 11),

– podstawowych dokumentów będących produktami procesów zarządzania projektem (tab. 12).

Generalnie jednak, oba te podejścia różnią się od siebie w ten sposób, że:

1) Metodyka PRINCE2 podkreśla znaczenie uzasadnienia biznesowego jako siły napędowej każdego projektu oraz zawiera elementy zarządzania nieuwzględnione w PMBoK, takie jak wydawanie zgody na wykonanie grupy zadań (podproces SE1), rejestrowanie

i analizowanie zagadnień projektowych (podprocesy SE3 i SE4), podejmowanie decyzji doraźnych (podproces SZP4) i zarządzanie konfiguracją (komponent metodyki). Wprowadza również zagadnienie zarządzania odchyleniami wskazującymi na możliwość wykroczenia projektu poza ramy określone uzasadnieniem biznesowym. Ponadto, w metodyce PRINCE2 szczegółowo opisano strukturę zarządzającą projektem z jednoznacznym zdefiniowaniem obowiązków i kompetencji Komitetu Sterującego i Kierownika

Tabela 10. Substytutywność procesów zarządzania projektem w *A Guide to PMBoK* i w metodyce PRINCE2

PMBoK	PRINCE2	
	Projekt jako całość	Etap projektu
Inicjowanie	Uruchomienie projektu; Strategiczne zarządzanie projektem	Zarządzanie zakresem etapu; Strategiczne zarządzanie projektem
Planowanie	Inicjowanie projektu; Planowanie	Zarządzanie zakresem etapu; Planowanie
Realizacja/ Monitorowanie i kontrola	Sterowanie etapem projektu; Zarządzanie wytwarzaniem produktu; Planowanie; Strategiczne zarządzanie projektem	
Zakończenie	Zamykanie przedsięwzięcia	Zarządzanie zakresem etapu

Tabela 11. Substytutywność obszarów zarządzania projektem w *A Guide to PMBoK* i w metodyce PRINCE2

OBSZARY ZARZĄDZANIA WEDŁUG PMBoK	ELEMENTY METODYKI PRINCE2
Zarządzanie integracją	Procesy (wszystkie), Sterowanie zmianami, Podejście do sterowania zmianami
Zarządzanie zakresem, czasem i kosztami	Uzasadnienie biznesowe, Plany
Zarządzanie jakością	Jakość w środowisku projektu, Zarządzanie konfiguracją
Zarządzanie ryzykiem	Zarządzanie ryzykiem
Zarządzanie komunikacją	Elementy sterowania
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Organizacja (w zakresie obejmującym strukturę zarządzania projektem i podział obowiązków)
Zarządzanie zamówieniami	Brak odpowiednika

Tabela 12. Substytutywność podstawowych dokumentów, będących produktami procesów zarządzania projektem w *A Guide to PMBoK* i w metodyce PRINCE2

PMBoK	PRINCE2
Karta projektu	Polecenie uruchomienia projektu; Podstawowe założenia projektu; Wstępne uzasadnienie biznesowe projektu
Wstępna deklaracja zakresu projektu	Podstawowe założenia projektu; Wstępne uzasadnienie biznesowe projektu
Deklaracja zakresu projektu	Dokument inicjujący projekt; Uzasadnienie biznesowe projektu
Plan projekt	Dokument inicjujący projekt
Zamknięcie administracyjne	Raport o wynikach etapu projektu; Raport o wynikach projektu

projektu. Zgodnie z podstawową zasadą zarządzania odchyleniami, Kierownikowi projektu przysługuje swoboda działania i prawo do angażowania Komitetu Sterującego tylko wtedy, gdy bezpieczeństwo projektu jest zagrożone odchyleniami wykraczającymi poza granice tolerancji ustalone w uzasadnieniu biznesowym, lub gdy zaktualizowane uzasadnienie biznesowe wskazuje na niecelo-

wość dalszej realizacji projektu. Odpowiedzialność za osiągnięcie przez projekt wyników, które mogą przynieść korzyści określone w uzasadnieniu biznesowym, ponosi według PRINCE2 Kierownik przedsięwzięcia. Chcąc postępować odpowiedzialnie, Kierownik przedsięwzięcia musi zastosować określoną metodę zarządzania projektem, której jednak metodyka PRINCE2 nie precyzuje.

2) *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami* zawiera systematykę procesów zarządzania uruchomionym projektem z ogólnym opisem wejść i wyjść poszczególnych procesów oraz narzędzi i technik ich realizacji. W metodyce PRINCE2 brak takich informacji. Ponadto, w *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami* uwzględniono procesy zarządzania czasem, kosztami, zasobami ludzkimi i zamówieniami. O procesach tych w metodyce PRINCE2 zaledwie się wspomina. Odpowiedzialność za przygotowanie i realizację tych procesów ponosi według PMBoK Kierownik przedsięwzięcia. Chcąc postępować odpowiedzialnie, Kierownik przedsięwzięcia musi zastosować określoną metodę zarządzania projektem, której jednak *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami* nie precyzuje. Powyższe różnice nie oznaczają konieczności dokonywania wyboru pomiędzy metodyką PMBoK i metodyką PRINCE. Metodyka PRINCE2 zapewnia możliwość strategicznego zarządzania projektem i sprawowania skutecznej kontroli nad jego rozpoczęciem, realizacją i zakończeniem. Natomiast PMBoK poszerza obszary zarządzania projektem w stosunku do PRINCE2 oraz dostarcza technik i narzędzi do skutecznego zarządzania w tych wszystkich obszarach. Podejścia te doskonale się uzupełniają, a ich umiejętnie połączenie może doprowadzić do ustalenia kompleksowej metody zarządzania projektem.

BIBLIOGRAFIA

[1] A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - 2000 Edition; Management Training & Development Center, Warszawa 2003
 [2] PMBOK 2004.pdf - mobilecentre - Google Code - PMBOK 2004
 [3] Ken Bradley, „Podstawy metodyki PRINCE2”; Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A., Warszawa, 2003
 [4] R. Max Wideman, Comparing PRINCE2 with PMBoK®; AEW Services, Vancouver, BC, Canada 2002