

*Angelika Wodecka-Hyjek\**

## **Metodyka PRINCE 2 w zarządzaniu realizacją projektów**

### **1. Wprowadzenie**

Współczesne organizacje borykając się z turbulentnym otoczeniem, znacznym ograniczeniem środków oraz skróceniem ram czasowych wytwarzania nowych produktów i usług, decydują się na wykorzystanie sprawdzonych i uporządkowanych metodycznie rozwiązań z zakresu zarządzania projektami. Jednym z takich narzędzi jest metodyka PRINCE 2.<sup>1</sup> Metodyka PRINCE (ang. Projects in Controlled Environment – projekty w sterowalnym środowisku)<sup>2</sup> jest rozwinięciem metodyki zarządzania projektami PROMPT (Project Resource Organisation Managment Planning Technique) opartej na podejściu strukturalnym, opracowanej w połowie lat 70. XX w. przez prywatną firmę Simpac Systems Limited. Na początku lat 80. wieku XX rząd Wielkiej Brytanii wykupił licencję na korzystanie z metodyki, aby wesprzeć rządową realizację planów strategicznych, a ówczesna agenda rządu brytyjskiego CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency) – wspólnie z OGC (Office of Government Commerce) zainicjowała wprowadzenie zmian w założeniach metodyki PROMPT. W rezultacie ewolucji i rozwoju metodyki w kontekście zapewniania jakości powstała kolejna jej wersja PROMPT II<sup>3</sup>. Równocześnie praktyka realizowania projektów (w szczególności informatycznych) w sektorze publicznym wykazała znaczące rozbieżności w odniesieniu do zakładanego budżetu

---

\* Dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

<sup>1</sup> Golik A., Dlaczego pojawiło się nowe wydanie metodyki PRINCE2?, w: Przewodnik po metodykach: PRINCE2, MSP, CHM, M\_o\_R, P3O i P3M3, (red.) D. Pec, Centrum Rozwiązań Menedżerskich, Warszawa, 2 października 2009, s. 5-6.

<sup>2</sup> Bradley K., Podstawy metodyki PRINCE 2, Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A., Warszawa 2006, s. 16.

<sup>3</sup> Ibidem s. 14.

i czasu zakładanego w planach wykonalności<sup>1</sup>. W rezultacie doświadczeń w stosowaniu metodyki podjęto szereg prac badawczych wynikiem, których było opublikowanie metodyki PRINCE w kwietniu 1989 roku a następnie uznanie jej za własność publiczną od początku roku 1990. Od tego czasu metodyka ta stała się standardem w zarządzaniu projektami rządowymi, powszechnie zaczęły ją również wykorzystywać firmy komercyjne<sup>2</sup>. Korekta metodyki PRINCE do wersji drugiej przeprowadzona została w 1996 r. przez OGC wraz ze współpracującymi partnerami i użytkownikami. Celem projektu PRINCE2 było uwzględnienie podejścia procesowego i dostosowanie metodyki do realizacji szerokiej grupy projektów dowolnej branży, nie tylko informatycznej. Od października 1996 r. metodykę przeznaczono do nieodpłatnego, publicznego wykorzystania. Od dnia wprowadzenia na rynek uaktualniana była jeszcze w latach 1998 i 2002 oraz w 2005 roku w następstwie szerokich konsultacji społecznych z użytkownikami. Aktualnie wersja usprawniona metodyki wersję stanowi model wzorcowy do wykorzystania w zarządzaniu projektami na całym świecie. Najnowsze wydanie metodyki, będące również konsekwencją szerokich konsultacji z użytkownikami na całym świecie oraz pilotażowych wdrożeń najnowszej wersji, miało swoją premierę 16 czerwca 2009 roku w Cavendish Conference Centre w Londynie, zaś w Polsce pierwsze seminarium w tym zakresie odbyło się 2 października 2009 roku w Warszawie<sup>3</sup>.

Współcześnie OGC nadal wspiera i rozwija metodykę zapewniając jej aktualizację i dostosowanie do najnowszych trendów w zarządzaniu projektami. Jest ona udostępniana bez licencji, a jej założenia publikowane są w odpowiednich podręcznikach wydawanych przez oficjalnego wydawcę brytyjskich druków rządowych. Dzięki dokonywanej przez APMG<sup>4</sup>, scentralizowanej akredytacji i organizacji

---

<sup>1</sup> Haughey D., The history of PRINCE2, <http://www.projectsmart.co.uk/>, [22.11.2009], s.1.

<sup>2</sup> Bradley K., Podstawy metodyki PRINCE2....., op. cit. s. 16

<sup>3</sup> Przewodnik po metodykach: PRINCE2, MSP, CHM, M\_o\_R, P3O i P3M3., op. cit. s.26

<sup>4</sup> APMG – APM Group LtdG – wskazana przez OGC oficjalna, globalna instytucja dokonująca akredytacji PRINCE2. W imieniu właściciela standardu akredytuje ona organizacje szkoleniowe na całym świecie w celu zachowania jednolitego i najwyższego

szkoleń, metodyka jest w sposób jednolity przedstawiana na całym świecie a jakość nauczania i kwalifikacje trenerów są corocznie monitorowane przez niezależnych audytorów<sup>5</sup>.

W Polsce najbardziej uznanym zastosowaniem metodyki jest projekt elektronicznej Platformy Usług Administracji Publicznej realizowany w Departamencie Informatyzacji MSWiA. Stosują się ja również w Kancelarii Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej, Narodowym Banku Polskim oraz w Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa<sup>6</sup>. Pierwszym w Polsce urzędem administracji samorządowej, który otrzymał certyfikat metodyki zarządzania projektami PRINCE2 jest urząd miasta w Dzierżoniowie<sup>7</sup>.

Celem opracowania jest próba ukazania metodyki PRINCE2 jako narzędzia zarządzania projektami w kontekście planowania realizacji projektów w biznesie oraz w instytucjach sektora publicznego.

## 2. Założenia realizacji projektów w metodyce PRINCE2

Metodyka PRINCE2 zawiera charakterystykę sposobów i kryteriów podziału projektu na etapy, umożliwiających efektywne sterowanie zasobami i regularne monitorowanie projektu. Wyczerpująco i jednoznacznie określone są w niej role niezbędne do zarządzania projektem oraz obowiązki i odpowiedzialność zarówno decyzyjna jak i wykonawcza. Wskazuje się również sposoby takiego adoptowania zestawu ról, aby możliwym było dostosowywanie metodyki do stopnia złożoności projektu oraz umiejętności i możliwości firmy<sup>8</sup>. Podstawowym założeniem metodyki jest przyjęcie określonej interpretacji projektu, który zgodnie z PRINCE2 definiowany jest jako „środowisko zarządzania stworzone w celu dostarczenia jednego lub większej liczby produktów biznesowych zgodnie ze specyficznym

---

poziomu szkoleń, Przewodnik po metodykach..., op. cit. s.5

<sup>5</sup> Przewodnik po metodykach: PRINCE2, MSP, CHM, M\_o\_R, P3O i P3M3, op. cit. s. 5

<sup>6</sup> Bukowski M., Korzyści z wdrożenia metodyki PRINCE2 w wybranej jednostce administracji publicznej, Centrum Projektów Informatycznych Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, [http://michal.p.bukowski.googlepages.com/PRINCE2\\_praca\\_plus\\_Zalacznik\\_1.pdf](http://michal.p.bukowski.googlepages.com/PRINCE2_praca_plus_Zalacznik_1.pdf), Warszawa, czerwiec 2008, [22.11.2009], s. 24.

<sup>7</sup> [www.dzierzoniow.pl].

<sup>8</sup> Golik A., Dlaczego pojawiło się nowe wydanie metodyki PRINCE2..., op. cit. s. 5.

uzasadnieniem biznesowym”. Takie ujęcie pozwala stwierdzić, iż potrzeba biznesowa jest uzasadnieniem realizacji produktu. Jednocześnie produkt w ujęciu metodyki „oznacza wszystko, co projekt ma wytworzyć lub zmienić, zarówno wytwory materialne, jak i niematerialne.... Mogą to być obiekty fizyczne, takie jak budynki i maszyny, jak i elementy niematerialne, takie jak zmiana kulturowa czy zmiana poglądów społecznych”. Ponadto zakłada się, że projekt zawsze realizowany jest w określonym środowisku zarządzania, co oznacza, że podlega on różnorodnym uwarunkowaniom. W tym kontekście „środowisko zarządzania projektem rozumiane jest jako ogół czynników ludzkich, materialnych i organizacyjnych, które umożliwiają uzyskanie określonych produktów”. Rezultatem projektów wdrożonych z wykorzystaniem metodyki są szeroko rozumiane produkty biznesowe. Same produkty nie stanowią jednak celu projektu, chociaż są jego materialnymi lub niematerialnymi wytworami. Produkty, funkcjonujące dłużej niż trwa projekt, umożliwiają lub ułatwiają zaspokajanie potrzeb, a także realizację celów bądź misji podmiotu. W sferze działalności gospodarczej (biznesu) odzwierciedleniem jest zyskowne wytwarzanie dóbr i usług. Natomiast w sektorze publicznym są to działania na rzecz obywateli przynoszące im jak największe spektrum korzyści. Zakłada się, że środowisko podlega kontroli realizatorów projektu z uwzględnieniem, iż „kontrolowanie” jest czynnością realizowaną *ex post*, a skuteczne zarządzanie wymaga także podejmowania działań *ex ante*. Dlatego w przypadku realizowania projektów powinno się mówić zarówno o sterowaniu, jak i o kontroli<sup>9</sup>. Przytoczone ujęcie pozwala zinterpretować kontekst sterowalnego bądź kontrolowanego środowiska w tłumaczeniu nazwy metodyki.

### 3. Struktura metodyki PRINCE2 : 2005

W modelu PRINCE2 zdefiniowano osiem procesów opisujących działania zarządcze. Ze względu na różnorodność warunków i specyfiki organizacji, w których realizowane są projekty, procesy PRINCE2 należy dostosowywać do potrzeb konkretnego przypadku. Twórcy metodyki PRINCE2 wyróżnili następujące główne procesy zarządcze<sup>10</sup>:

#### 1. Przygotowanie Projektu (PP).

<sup>9</sup> Bukowski M., Korzyści z wdrożenia metodyki PRINCE....., op. cit. s. 25.

<sup>10</sup> Bradley 2006, Gist, Langley 2007.

2. Inicjowanie Projektu (IP).
3. Zarządzanie Strategiczne Projektem (ZS).
4. Sterowanie Etapem (SE).
5. Zarządzanie Wytwarzaniem Produktów (WP).
6. Zarządzanie Zakresem Etapu (ZE).
7. Zamykanie Projektu (ZP).
8. Planowanie (PL).

Każdy z wyróżnionych procesów zawiera podprocesy, które w szczegółowy sposób wskazują działania realizowane w kolejnych stadiach projektu<sup>11</sup>. W ramach projektu może występować (i często występuje) kilka cykli (faz) wytwarzania produktu lub produktów. Z tego względu procesy związane najbliższe z wytwarzaniem produktów – tj. *Zarządzanie Zakresem Etapu*, *Sterowaniem Etapem* oraz *Zarządzanie Wytwarzaniem Produktów* – bywają stosowane w projekcie częściej niż raz. Jednokrotnie stosuje się jedynie procesy *Przygotowanie Projektu*, *Inicjowanie Projektu* i *Zamykanie Projektu*.

Proces *Zarządzanie Strategiczne Projektem* obejmuje cały cykl życia projektu. Proces *Planowania* jest stosowany we wszystkich etapach projektu, za wyjątkiem ostatniego, *Zamykania Projektu*. *Przygotowanie Projektu* jest krótkim procesem przedprojektowym, który ma na celu stworzenie warunków wstępnych do uruchomienia projektu. *Zarządzanie Strategiczne Projektem* to proces znajdujący się pod nadzorem Komitetu Sterującego reprezentującego szerokie grono interesariuszy projektu, który podejmuje kluczowe decyzje w wybranych, ściśle określonych momentach projektu. Najbardziej istotnymi elementami zarządzania w tym procesie są: zezwolenie na zainicjowanie i realizację projektu, zatwierdzenie planów etapów oraz zatwierdzenie odbioru etapów, wydawanie decyzji doraźnych w sytuacjach odchylenia od realizacji projektu, a także zezwolenie na zamknięcie projektu. Głównym zadaniem procesu *Inicjowanie Projektu* jest wytworzenie produktu zarządczego o nazwie Dokument Inicjujący Projekt, który dotyczy produktu biznesowego oraz terminów realizacji. Proces *Zarządzanie Zakresem Etapu* podsumowuje zrealizowany etap, dostarcza informacji o planach na

---

<sup>11</sup> Szczegółowe zestawienie podprocesów przyporządkowanych do poszczególnych procesów metodyki znajduje się w Bradley K., *Podstawy metodyki PRINCE 2...*, op. cit. s.50.

kolejny etap realizacji i pozwala na ocenę, czy zasadne jest kontynuowanie projektu. *Sterowanie Etapem* obejmuje kwestie związane z bieżącym zarządzaniem projektem. *Zarządzanie Wytwarzaniem Produktów* to główny „zakład produkcyjny” projektu, który konsumuje większość zasobów. W tym procesie są tworzone produkty projektu. Kierownik Projektu otrzymuje raporty o postępie prac (Raporty z Punktów Kontrolnych). W jego ramach są prowadzone przeglądy jakości a wykonywane produkty są dostarczane odbiorcom. *Zarządzanie Zakresem Etapu* obejmuje składanie sprawozdań o osiągnięciach aktualnego etapu zarządczego i jego wpływu na ogólny plan projektu i uzasadnienie biznesowe. Na tym etapie następuje też planowanie kolejnego etapu (produktów, działań i wykorzystania zasobów) oraz opracowanie Planu Nadzwyczajnego, kiedy realizacja etapu zarządczego znacznie odbiegła od zatwierdzonego planu. Proces *Zamykanie Projektu* polega na przekazywaniu produktów klientowi, co powinno zostać potwierdzone jego podpisem. Obejmuje również przygotowywanie sprawozdania końcowego projektu, identyfikowanie doświadczeń z projektu i zaleceń odnośnie działań następczych. *Planowanie* jest procesem wykorzystywanym przez wszystkie inne procesy, zwłaszcza w trakcie przygotowywania lub aktualizowania planu projektu, jak również w przypadku tworzenia planów nadzwyczajnych w sytuacji zaistnienia odchyleń od planu projektu.

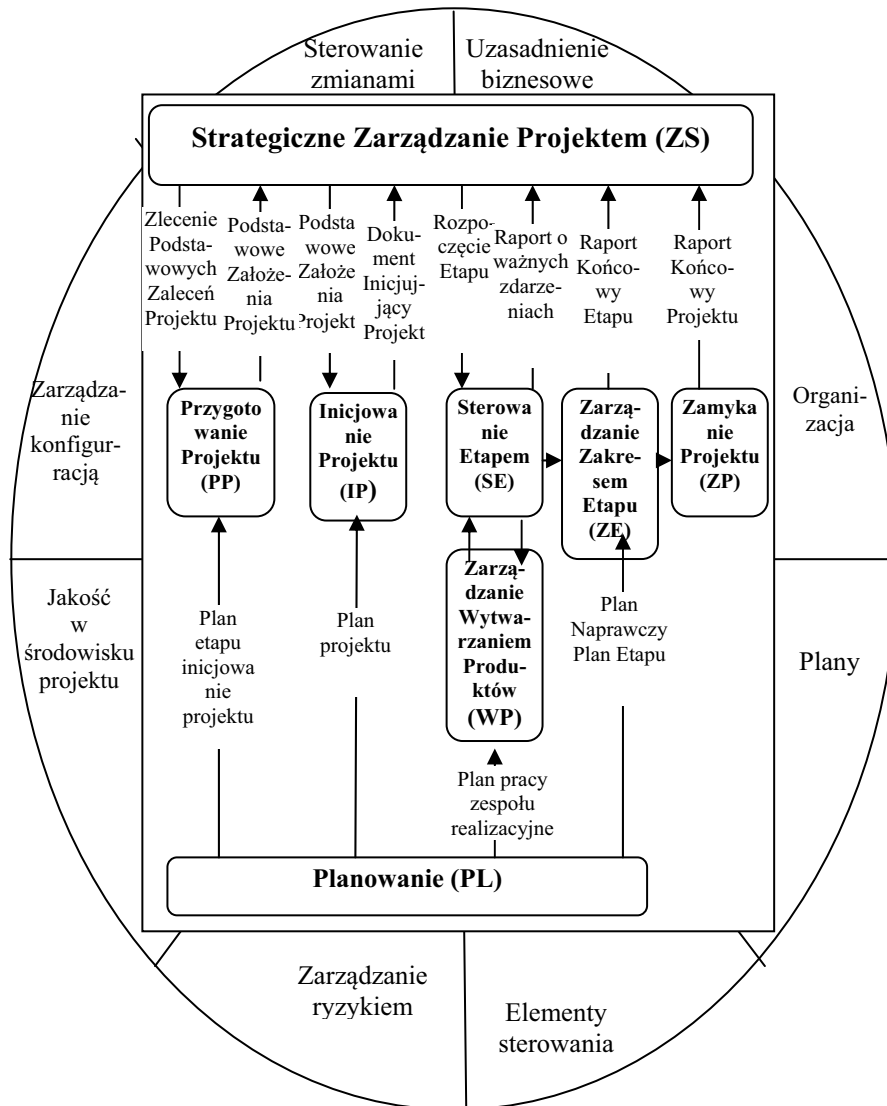
Zaakcentowane w PRINCE2 podejście procesowe jest zdecydowanym atutem metodyki a jej elastyczność uwydatniono poprzez umożliwienie wdrażającym ją organizacjom dokonania wyboru w sprośtaniu wymaganiom poszczególnych procesów. Każdy projekt realizowany z wykorzystaniem metodyki PRINCE2 musi uwzględnić wszystkie procesy, jednakże sposób ich wykorzystania zależy od specyfiki danego przedsięwzięcia.

Ponadto w metodyce zdefiniowano osiem Komponentów (*Uzasadnienie biznesowe, Organizacja, Plany, Elementy Sterowania, Zarządzanie ryzykiem, Jakość w środowisku projektu, Zarządzanie konfiguracją, oraz Sterowanie zmianami*), wpływających na zarządzanie projektem i dostarczających konkretnych wskazówek, co do ich wykorzystania. Ponadto PRINCE2 oferuje 3 techniki (*Planowanie oparte na produktach, Sterowanie zmianami i Przegląd Jakości*), umożliwiające

prace planistyczne, strukturę planowania, standardy jakości, sterowanie zmianami oraz sposób testowania wytwarzanych produktów. W modelu PRINCE2 wszystkie procesy łączą się z komponentami i technikami.

Zasadnicze znaczenie w każdym przedsięwzięciu ma organizacja i efektywne zarządzanie projektem. Aby zarządzanie było skuteczne i uwzględniało na bieżąco zmiany w realizacji projektu należy określić zakresy odpowiedzialności w ramach zespołu zarządzania projektem. W kolejnym komponencie *Organizacja* opisana jest struktura organizacyjna i opisy ról reprezentowanych przez zespół realizujący projekt (rys.1).

**Rys. 1. PRINCE 2 – procesy i komponenty**



Źródło: opracowanie własne na podstawie Bradley 2006, Gist, Langley 2007, Schmidt].

Każdy projekt realizowany za pomocą PRINCE2 musi mieć wyznaczony Komitet Sterujący (lub Kierownictwo Projektu). Jest to



najwyższa zwierzchnia władza projektu, zwykle wyznaczana przez kierownictwo firmy w celu przejęcia ogólnej odpowiedzialności i kontroli projektu. Komitet Sterujący obejmuje trzy role pełnione przez kierownictwo wyższego szczebla. Zakresy odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu definiowane są w kategoriach ról, a nie stanowisk poszczególnych osób. O przydzielaniu ról poszczególnym osobom decyduje Komitet Sterujący, który powinien wziąć pod uwagę uwarunkowania organizacyjne. Jednej osobie można przydzielić kilka ról, jak też może ona piastować różne funkcje w różnych etapach projektu. Komponent *Uzasadnienie biznesowe*, czyli zasadniczy powód realizacji projektu weryfikowany jest przez Komitet Sterujący przed rozpoczęciem projektu oraz w każdym ważniejszym punkcie decyzyjnym. Uzasadnienie biznesowe powinno obejmować wszelkie kwestie związane z realizacją projektu. *Zarządzanie ryzykiem* dotyczy oceny ryzyka przeprowadzanej początkowo w procesie *Przygotowanie Projektu*, kiedy tworzone są założenia projektu i opracowywany jest rejestr ryzyka. Wstępnie zidentyfikowane ryzyko jest precyzuje się w procesie *Inicjowanie Projektu*, kiedy powstaje uzasadnienie biznesowe. Analiza ryzyka jest uaktualniana w procesie *Zarządzanie Zakresem Etapu* w celu stworzenia podstawy dla decyzji podejmowanych przez Komitet Sterujący, kiedy w procesie *Zarządzanie Strategiczne Projektem* dokonuje się oceny końcowej etapu. Metodyka nie zaleca żadnych konkretnych narzędzi do analizy ryzyka. Zarządzanie ryzykiem ściśle wiąże się z korzyściami biznesowymi, które są określone i przedstawione w uzasadnieniu biznesowym dla projektu. Zarówno uzasadnienie biznesowe, jak i analiza ryzyka są uaktualniane przynajmniej na koniec każdego etapu zarządczego. *Jakość w środowisku projektu* to komponent w myśl, którego gwarancja odpowiedniej jakości projektu na wszystkich etapach jest celem nadrzędnym. Metodyka PRINCE2 opracowana została zgodnie z normą zarządzania jakością ISO 9001. Zakłada się, że projekty realizowane zgodnie z metodyką będą zarządzane w ramach przyjętego systemu zarządzania jakością danej organizacji, jeżeli ten jest zgodny ze wskazaną normą. Metodyka zakłada, (ale nie wymaga), że projekty zarządzane zgodnie z PRINCE2 będą prowadzone w ramach obowiązującego środowiska jakości z określonymi standardami i procedurami. Narzędziem pomocniczym wykorzystywanym w ramach

tego komponentu jest technika przeglądu jakości. Odpowiedzialność za planowanie jakości spoczywa na Kierowniku Projektu, który stale współpracuje z osobami odpowiedzialnymi za jakość.

*Zarządzanie konfiguracją* to komponent, który odnosi się do właściwego zabezpieczenia oraz zarządzania produktami lub przedmiotami dostawy oraz związaną z nimi dokumentacją. Ostatni komponent *Sterowanie zmianami* odnosi się do identyfikowania, oceny i analizy wszelkich zmian w ramach cyklu życia projektu. W projektach zmiany mogą przybierać charakter: zagadnień projektowych, analizy odstępstw lub wniosków o wprowadzenie zmiany.

#### **4. Uaktualniony model metodyki PRINCE2 : 2009**

Od czasu upublicznienia i pierwszych wdrożeń metodyki, wraz z nieustannymi zmianami gospodarczymi i społecznymi, ewoluowały również uwarunkowania realizacji projektów zarządzanych z wykorzystaniem metodyki. Dostosowanie PRINCE2 do potrzeb współczesnego zarządzania projektami miało charakter wieloaspektowy i angażowało szerokie grono interesariuszy. W najnowszej wersji metodyki PRINCE 2 istotnym novum jest wprowadzenie siedmiu pryncypiów (zasad) stosowania metodyki, których nie uwzględniono w wersjach poprzednich. Akceptacja pryncypiów jest zobowiązaniem do stosowania najlepszych praktyk, wynikających z wykorzystania metodyki do zarządzania projektami. Wskazany w nowym wydaniu metodyki zbiór zasad, wynikających z analizy doświadczeń projektów, dostarcza wsparcia podczas oceny prawidłowości dostosowania metodyki do potrzeb indywidualnych projektu. Dostosowanie to powinno zapewnić poziom kontroli, odpowiedni dla skali, złożoności i ważności projektu<sup>12</sup>. Zestaw zasad i ich definicji zawiera tabela 1. Ponadto z ośmiu komponentów metodyki wyeliminowano komponent *Zarządzanie Konfiguracją* oraz ponownie zaakcentowano najistotniejsze kwestie stanowiące treść pozostałych komponentów. W modelu procesowym wyeliminowano proces *Planowania*. Skodyfikowany poprzednio zestaw podprocesów zamieniono na zestaw czynności „rekomendowanych” zawierających zalecane działania oraz omówiono szczegółowo techniki

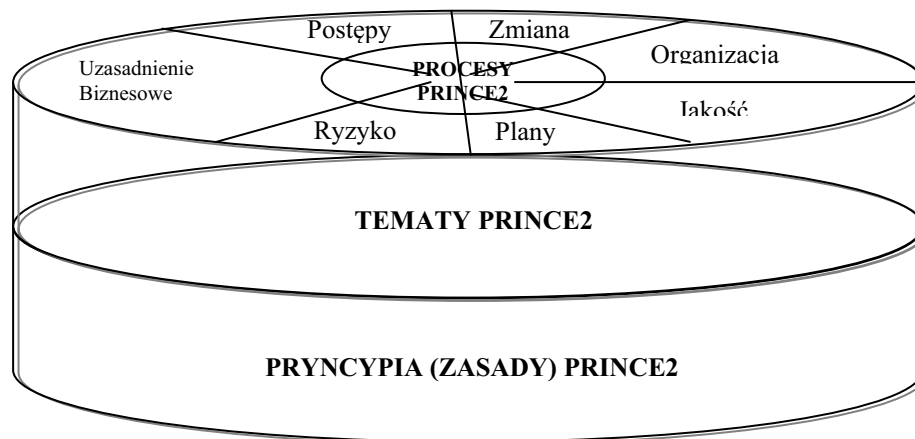
---

<sup>12</sup> Przewodnik po metodykach: PRINCE2, MSP, CHM, M\_o\_R, P3O i P3M3.... op. cit. s.7.

wspierające zarządzanie projektami (np. w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi). Wyartykułowano również nieuwzględnione wcześniej wskazówki, dotyczące dopasowania metodyki do wymogów projektu<sup>13</sup>. Modelową wersję uaktualnionej metodyki przedstawia rys. 2.

Poprzednim komponentom metodyki nadano nazwę *Tematy* i ponownie je zdefiniowano eliminując komponent *Zarządzanie konfiguracją*.

**Rys. 2. Modelowe ujęcie uaktualnionej wersji PRINCE2 : 2009**



Źródło: Murray A., Przegląd kluczowych modyfikacji w PRINCE2..., op. cit. s.7.

Aktualny wykaz tematów obejmuje<sup>14</sup> :

1. *Uzasadnienie biznesowe*, – w którym nowością jest ustanawianie mechanizmów oceny projektu w kontekście zarządzania korzyściami,

<sup>13</sup> Murray A., Przegląd kluczowych modyfikacji w PRINCE2: 2009, Materiały Szkoleniowe z seminarium poświęconego prezentacji założeń PRINCE2: 2009, zorganizowanego przez Centrum Rozwiązań Menedżerskich, Warszawa 2 października 2009, (maszynopis), s. 1-29.

<sup>14</sup> Przewodnik po metodykach: PRINCE2, MSP, CHM, M\_o\_R, P3O i P3M3..., op. cit. s.9-10.

2. *Organizację* – w porównaniu z wersją poprzednią do składu zespołu dodano rolę „Obsługa zmian” a zrezygnowano z roli „Bibliotekarza Konfiguracji”,
3. *Jakość* – w tym elemencie zachowano dotychczasowe założenia, dostosowując w sposób bardziej dokładny pojęcie jakości z opartym na produktach podejściem PRINCE2 do planowania,
4. *Plany* – aktualnie temat ten stał się jedynym źródłem informacji o podejściu PRINCE2 do planowania. Pomieszczono w nim wszystkie kwestie zawarte dotychczas w wyeliminowanym procesie Planowania,
5. *Ryzyko* – w tym zakresie nie zmieniono istotnie treści,
6. *Zmianę* – to również komponent, w którym zachowano dotychczasowe kwestie,
7. *Postępy* – w porównaniu z wersją poprzednią komponent ten zastąpił wyeliminowane *Elementy sterowania*. Przeznaczeniem tematu jest ustanawianie mechanizmów monitorowania i porównywania faktycznych osiągnięć z planowanymi, w kontekście dostarczania prognozy dotyczącej osiągnięcia celów projektu i utrzymania jego ciągłej zasadności oraz kontrolowania wszystkich nieakceptowanych odchyień.

**Tab. 1. Zasady (pryncypia) metodyki PRINCE2/2009**

<b>Nazwa pryncypium</b>	<b>Treść pryncypium</b>
<b>Ciągła zasadność biznesowa</b>	Projekt zgodny z PRINCE2 ma ciągle ważne uzasadnienie biznesowe tzn.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Istnieją i są udokumentowane wystarczające powody rozpoczęcia projektu,</li> <li>• Uzasadnienie to jest monitorowane i pozostaje ważne przez cały czas trwania projektu,</li> <li>• Okresowe potwierdzenie ważności uzasadnienia biznesowego jest dokumentowane.</li> </ul>
<b>Korzystanie z doświadczeń</b>	Zespoły projektowe stosujące PRINCE2 uczą się z wcześniejszych doświadczeń. Doświadczenia są wyszukiwane, zapisywane i wykorzystywane w trakcie całego projektu.
<b>Zdefiniowane role i obowiązki</b>	Projekt zgodny z PRINCE2 posiada zdefiniowane i uzgodnione role oraz obowiązki w strukturze organizacyjnej projektu, która pozwala skutecznie uwzględnić interesy biznesu, użytkownika i dostawcy –

## Metodyka PRINCE 2 w zarządzaniu realizacją projektów

	podstawowych interesariuszy projektu.
<b>Zarządzanie etapowe</b>	Projekt zgodny z PRINCE2 jest planowany, monitorowany i kontrolowany etap po etapie. Projekt taki wymaga, co najmniej dwóch etapów zarządczych: etapu inicjowania i jednego lub większej liczby kolejnych etapów zarządczych (realizowanych)
<b>Zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji</b>	Projekt zgodny z PRINCE2 posiada tolerancje określone dla każdego z celów projektu, służące do ustanowienia granic dla uprawnień decyzyjnych delegowanych niższemu szczeblom zarządzania w strukturze projektu.
<b>Koncentracja na produktach</b>	Projekt zgodny z PRINCE2 koncentruje się na zdefiniowaniu i dostarczeniu produktów, a w szczególności na spełnieniu określonych dla nich wymagań jakościowych.
<b>Dostosowanie do warunków projektu</b>	Metodyka PRINCE2 dostosowana jest do warunków konkretnego projektu, jego rozmiaru, złożoności, znaczenia, możliwości i ryzyka.

Źródło: Przewodnik po metodykach 2009..., op. cit. s.8.

PRINCE2 w nowym wydaniu pomimo tego, że zawiera zalecaną kolejność czynności, to jednak dopuszcza, że praktyka może wymagać realizacji ich w inny, niż podany przez metodykę sposób. To osoby zarządzające projektem muszą zdecydować, czy w związku z pominięciem lub zmianą niektórych czynności zaistnieje potrzeba wprowadzenia działań korygujących lub czy nie wzrośnie ryzyko projektu.

Istotną różnicą w stosunku do wersji z 2005 roku, jest dopuszczenie, aby produkty mogły być przekazywane użytkownikom końcowym w dowolnym momencie cyklu życia projektu, a nie tylko pod koniec projektu. Proces *Sterowania Etapem* zawiera teraz czynności pozwalające Kierownikowi Projektu przekazać formalnie któryś z ukończonych produktów. Wczesne przekazywanie ukończonych produktów jest obopólnie korzystne dla dostawcy i użytkownika.

Proces *Zamykanie Projektu* uzupełniono nowymi czynnościami, które należy realizować w przypadku przedwczesnego jego uruchomienia. Wersja z 2005r. operowała pojęciem „przerwania projektu”, podczas gdy obecnie w przypadku przedwczesnego zamknięcia projektu, akcentuje się w pierwszej kolejności konieczność zabezpieczenia wytworzonych produktów oraz oceny, czy przedstawiają one jakąś potencjalną wartość,

którą można odzyskać, a jeśli tak, to, w jaki sposób (np. czy można je przekazać stronie trzeciej, sprzedać, wykorzystać w nowy sposób itp.).

### **5. Zakończenie**

Wśród niewątpliwych korzyści wynikających z zastosowania metodyki wskazać można<sup>15</sup>:

- precyzyjne formułowanie celów i przebiegu poszczególnych etapów realizacji projektu,
- bieżące monitorowanie wydatkowania środków i zasobów,
- doskonalenie komunikacji z interesariuszami,
- wspieranie transferu wiedzy pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu,
- przejrzyste definiowanie rezultatów badawczych,
- wysoką jakość produktów końcowych w konsekwencji ciągłego monitorowania jakości w poszczególnych etapach projektu.

W trakcie realizacji projektów może ujawnić się też szereg problemów, a do najbardziej typowych zalicza się<sup>16</sup>:

- nieprecyzyjne definiowanie wymaganych rezultatów i korzyści;
- niedostateczną komunikacją między członkami zespołu;
- kłopoty w jednoznacznym określeniu obowiązków i odpowiedzialności indywidualnych członków zespołu projektowego;
- błędne szacowanie terminów i kosztów prowadzące do ich przekraczania;
- niewłaściwe planowanie i koordynacja zasobów, działań i harmonogramu;
- trudności w kontrolowaniu jakości i postępów realizacji projektu;
- nieprawidłowe zarządzanie ryzykiem lub wręcz brak tego zarządzania.

---

<sup>15</sup> Gist P., Langley D., Application of Standard Project Management Tools to Research – A case study from a Multi-national Clinical Trial, *The Journal of Research Administration*, Vol. XXXVIII, 2007, s. 181-182.

<sup>16</sup> Przewodnik po metodykach: PRINCE2, MSP, CHM, M\_o\_R, P3O i P3M3., op. cit. s.4.

Bibliografia:

1. Bradley K., Podstawy metodyki PRINCE2, Centrum Rozwiązań Menedżerskich, Warszawa 2006,
2. Bukowski M., Korzyści z wdrożenia metodyki PRINCE2 w wybranej jednostce administracji publicznej, Centrum Projektów Informatycznych Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, [http://michal.p.bukowski.googlepages.com/PRINCE2\\_praca\\_plus\\_Zalacznik\\_1.pdf](http://michal.p.bukowski.googlepages.com/PRINCE2_praca_plus_Zalacznik_1.pdf), Warszawa, czerwiec 2008, [22.11.2009]
3. Gist P., Langley D., Application of Standard Project Management Tools to Research – A case study from a Multi-national Clinical Trial, „The Journal of Research Administration”, Vol. XXXVIII, 2007
4. Golik A., Dlaczego pojawiło się nowe wydanie metodyki PRINCE2?, [w:] Przewodnik po metodykach: PRINCE2, MSP, CHM, M\_o\_R, P3O i P3M3, pod red. D. Pec, Centrum Rozwiązań Menedżerskich, Warszawa, 2 października 2009
5. Haughey D., The history of PRINCE2, <http://www.projectsart.co.uk/>, [22.11.2009],
6. Murray A., Przegląd kluczowych modyfikacji w PRINCE2 : 2009, Materiały Szkoleniowe z seminarium poświęconego prezentacji założeń PRINCE2 : 2009, zorganizowanego przez Centrum Rozwiązań Menedżerskich, Warszawa 2 października 2009, (maszynopis),
7. PRINCE2, Skuteczne Zarządzanie Projektami, The APM Group Limited, Wielka Brytania 2006
8. Przewodnik po metodykach: PRINCE2, MSP, CHM, M\_o\_R, P3O i P3M3, (red.) D. Pec, Centrum Rozwiązań Menedżerskich, Warszawa, 2 października 2009
9. Schmidt P., PRINCE2 i techniki planowania, [http://www.4pm.pl/artukul/prince2\\_i\\_techniki\\_planowania-56-1247.html](http://www.4pm.pl/artukul/prince2_i_techniki_planowania-56-1247.html), [22.11.2009],
10. [www.dzierzoniow.pl](http://www.dzierzoniow.pl) [22.11.2009]
- 11.

Angelika Wodecka –Hyjek

**PRINCE 2 methodology in management  
of projects implementation**

(Summary)

Prince 2 is a structured method for achieving effective project management that has been evolved in the UK and is currently widely used in both government and private sector at the world. At the beginning the key characteristics of evolution of PRINCE2 have been presented. In the main part of the article the has been produced of structure and main components of the PRINCE2 approach. The final part of the paper is focused on benefits and threats of the methodology utilization have been shown.