

Główne przyczyny niepowodzenia projektów (załączek PRINC2)

Produkty

- Brak rozróżnienia pomiędzy celami a produktami (wynikami) projektu
- Wymagania i kryteria akceptacji produktu przez klienta oraz kryteria jakości albo wcale nieokreślone, albo nie dość precyzyjnie określone, albo określone w sposób niezrozumiały dla odbiorcy bądź dostawcy produktu

Główne przyczyny niepowodzenia projektów (załączek PRINC2)

Zarządzanie strategiczne

- Brak poparcia ze strony kierownictwa dla realizowanego projektu
- Brak zastosowania metodyki zarządzania projektem
- Uzasadnienie ekonomiczne albo nieobecne, albo niedostateczne
- Brak „środowiska klient-dostawca”
- Błędy w rozdzieleniu ról w projekcie
- Klient zaangażowany w realizację w sposób dorywczy bądź niesystematycznie
- Zaangażowanie kierownictwa firm, które realizują projekt, maleje w miarę postępów projektu
- Nadmierny optymizm w planowaniu wykorzystania zasobów
- Nadmiar biurokracji
- Brak zdrowego rozsądku
- Brak rezerw umożliwiających działania awaryjne
- Błędy w zarządzaniu punktem styku pomiędzy kierownictwem firm a projektem (np. w przydziale zasobów)

Główne przyczyny niepowodzenia projektów (załączek PRINC2)

Zarządzanie bieżące

- Brak właściwych instrumentów sterowania projektem i niewłaściwe ich wykorzystanie
- Brak systemu zarządzania zmianami
- Błędy w planowaniu działań, które złożą się na projekt

PRINCE2

- **P**rojects **I**n a **C**ontrolled **E**nvironment
(Projekty w sterowanym środowisku).

projekt według PRINCE2:

„Organizacja powołana na pewien czas w celu wytworzenia - w przyjętym czasie oraz przy wykorzystaniu uprzednio określonych zasobów - niepowtarzalnych, a wcześniej określonych wyników czy rezultatu”.

„Warunki zarządzania stworzone w celu dostarczenia jednego lub wielu produktów natury biznesowej zgodnie z określonym uzasadnieniem biznesowym”.

Właściwości projektu realizowanego według PRINCE2

1. Określony i skończony czas trwania projektu
2. Zdefiniowane i mierzalne produkty biznesowe (wyniki projektu – miara sukcesu)
3. System działań niezbędnych do budowy produktów biznesowych
4. Określona pula zasobów
5. Struktura organizacyjna z zakresem obowiązków każdej z ról niezbędnej do zarządzania projektem

Rodzaje zasobów w PRINCE2

- Pieniądze
- Ludzie
- Sprzęt (wyposażenie)

Komponenty, procesy a techniki PRINCE2

Stosując różne techniki, każdy proces wykorzystuje i/lub wytwarza komponenty.

PRINCE2 cechuje podejście procesowe do zarządzania projektem. Definiuje szczegółowo osiem procesów najwyższego rzędu, które z kolei dzielą się na podprocesy:

PRINCE2 cechuje podejście procesowe do zarządzania projektem. Definiuje szczegółowo osiem procesów najwyższego rzędu, które z kolei dzielą się na podprocesy

PROCESY:

- 1.Strategiczne zarządzanie projektem (ZS) – Directing a project (DP)
- 2.Planowanie (PL) – Planning (PL)
- 3.Uruchamianie Projektu/Przygotowanie Założeń Projektu (PP) – Starting up a project (SU)
- 4.Inicjowanie projektu (IP) – Initiating a project (IP)
- 5.Sterowanie Etapem (SE) – Controlling a stage (CS)
- 6.Zarządzanie Wytwarzaniem Produktów (WP) – Managing product delivery (MP)
- 7.Zarządzanie Zakresem Etapu (ZE) – Managing stage boundaries (SB)
- 8.Zamykanie Projektu (ZP) – Closing a project (CP)

Projekt zgodny z PRINCE2 musi zawierać co najmniej 2 etapy zarządcze:

- Inicjowanie projektu
- Realizacja projektu

Przygotowanie założeń projektu/Uruchamianie projektu (Starting up a project)

PODPROCESY:

- **PP1. Mianowanie Przewodniczącego Komitetu Sterującego i Kierownika Projektu (SU1. Appointing a Project Executive and a Project Manager)**
- **PP2. Projektowanie zespołu zarządzania projektem (SU2. Designing a Project Management Team)**
- **PP3. Mianowanie zespołu zarządzania projektem (SU3. Appointing a Project Management Team)**
- **PP4. Przygotowanie podstawowych założeń projektu (SU4. Preparing a Project Brief)**
- **PP5. Definiowanie formuły realizacyjnej/Definiowanie (SU5. Defining Project Approach)**
- **PP6. Planowanie etapu inicjowania (SU6. Planning Initiation Stage)**

Grupy działań

- **Utworzyć zespół zarządzający projektem**
- **Określić cele projektu**
- **Zdefiniować w jaki sposób zbudowane będzie rozwiązanie (metoda)**
- **Zastanowić się nad zasadnością ekonomiczną i ryzykiem**
- **prace planistyczne nad projektem, określić elementy sterowania i uzyskać zgodę na inicjowanie**

Komponenty

Metodyka PRINCE2 obejmuje osiem komponentów wykorzystywanych w zarządzaniu projektem

1. Uzasadnienie biznesowe
2. Organizacja
3. Plany
4. Elementy sterowania
5. Zarządzanie ryzykiem
6. Jakość w środowisku projektu
7. Zarządzanie konfiguracją
8. Sterowanie zmianami

Uzasadnienie biznesowe

Uzasadnienie biznesowe zawiera:

1. Przesłanki przemawiające za podjęciem projektu
2. Możliwe warianty realizacji
3. Oczekiwane korzyści z projektu
4. Zestawienie głównych zagrożeń ciążących nad projektem
5. Koszty realizacji projektu
6. Terminy realizacji części projektu
7. Ocenę opłacalności inwestycji, jaką jest projekt

Plany

Plany zgodnie z PRINCE2 muszą być zatwierdzone zanim zostaną przekazane do realizacji.

Wyróżnia się 3 poziomy planu:

- Plan projektu (*Project Plans*)
- Plan etapu (*Stage Plans*)
- Plan pracy zespołu (*Team Plans*)
- *Plan naprawczy (Exception plan)*

Elementy sterowania

Elementy sterowania mają zapewnić, że projekt jest prowadzony zgodnie z planem i uzasadnieniem biznesowym. PRINCE2 stosuje metodę zwaną 'management by exception', która angażuje Komitet Sterujący tylko wtedy kiedy pojawia się odchylenie wskazujące na możliwość wykroczenia projektu poza ramy określone tolerancją i uzasadnieniem.

Za całość realizacji odpowiedzialny jest kierownik projektu

ELEMENTY STEROWANIA:

- Inicjowanie projektu (Project Initiation)
- Raporty o ważnych wydarzeniach (Highlight report)
- Raporty o istotnych odchyleniach (Exception report)
- Ocena nadzwyczajna (Exception assessment)
- Ocena końcowa etapu (End stage assessment)
- Zamknięcie projektu (Project closure)
- Tolerancja (Tolerance)

(Tolerancja to dopuszczalne odchylenie od planu),

Parametry tolerancji:

1.Czas 2.Koszty 3.Korzyści 4.Ryzyko 5.Jakość 6.Zakres

Zarządzanie ryzykiem ⁽¹⁾

(Zarządzanie ryzykiem polega na utrzymywaniu ryzyka w akceptowalnych granicach w sposób efektywny i racjonalny kosztowo)

Zarządzanie ryzykiem opiera się na 3 zasadach:

- Tolerancji na ryzyko (Risk Tolerance)
- Odpowiedzialności za ryzyko (Risk Responsibility)
- Własności (przynależność) ryzyka (Risk Ownership)

Parametry ryzyka w PRINCE2

1. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka
2. Oddziaływanie na projekt
3. Bliskość czasowa ewentualnego wystąpienia

Zarządzanie ryzykiem ⁽²⁾

(Zarządzanie ryzykiem polega na utrzymywaniu ryzyka w akceptowalnych granicach w sposób efektywny i racjonalny kosztowo)

Kroki sterowania ryzykiem

- 1. Identyfikowanie ryzyka
- 2. Kategoryzowanie
- 3. Wyznaczanie właściciela
- 4. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia
- 5. Ocena oddziaływania na projekt
- 6. Ocena oddalenia w czasie
- 7. Ocena ryzyka (iloczyn)
- 8. Wyznaczenie obszaru ryzyka - linii tolerancji
- 9. Określenie opcji działań
 - 1. Prewencja (zapobieganie)
 - 2. Redukcja (ograniczenie)
 - 3. Przeniesienie (transfer)
 - 4. Akceptacja
 - 5. Tworzenie rezerw (działanie awaryjne)
- 10. Zalecanie działania najwłaściwszego
- 11. Wyważenie kosztów ewentualnych działań wiążących ryzyko z kosztami zmaterializowania się ryzyka

Zarządzanie konfiguracją

Zarządzanie konfiguracją składa się z 5 elementów:

- Planowanie (Planning)
- Identyfikacja (Identification)
- Kontrola (Control)
- Charakteryzowanie statusu (Status accounting)
- Weryfikacja (Verification)

Zarządzanie konfiguracją musi zapewnić:

1. Mechanizmy zarządzania, śledzenia i utrzymywania kontroli nad wszystkimi produktami projektu.
2. Pewne i bezpieczne przechowywanie każdego produktu.
3. Możliwość wyboru składników, które zawierać będzie ukończony, funkcjonujący produkt. Zakłada to oddanie gotowego produktu wraz z jego uaktualnieniami.
4. System rejestrowania, śledzenia i dokumentowania wszystkich zagadnień projektowych.

Sterowanie zmianami

Rodzaje zmian

1. wniosek o wprowadzenie zmiany (koszt pokrywa klient)
2. odstępowstwo (koszt naprawy pokrywa dostawca)
3. ustępowstwo (brak działań korygujących)

Dokumentacja PRINCE2

1. Dokumentacja inicjująca projekt

1. Kontekst projektu
2. Instrumenty sterowania
3. Definicja projektu
 1. Cele projektu
 2. Metody osiągnięcia celów
 3. Spodziewane wyniki (produktu)
 4. Formula realizacji projektu
 5. Ograniczenia, wyłączenia
 6. Powiązania projektu
4. Uzasadnienie ekonomiczne
5. Struktura organizacyjna
6. Plan projektu
 1. Produkty
 2. Działania
 3. Zasoby
7. Plan komunikacji
8. Rejestr ryzyka
9. Tolerancje w projekcie

2. Rejestry

1. Rejestr ryzyka
2. Rejestr zagadnień
3. Rejestr jakości
4. Rejestr doświadczeń
5. Rejestr dzienny
6. Rejestr zarządzania konfiguracją

3. Raporty

1. Raport okresowy
2. Raport końcowy etapu zarządczego
3. Raport końcowy projektu
4. Raport o odchyleniach
5. Raport z punktu kontrolnego
6. Raport z wykorzystania zasobów
7. Raport doświadczeń z projektu

4. Plany

1. Plan etapu inicjowania projektu
2. Plan jakości projektu
3. Plan projektu
4. Plan zarządzania konfiguracją
5. Plan etapu zarządczego
6. Plan jakości etapu zarządczego
7. Plan awaryjny (rezerwowy)
8. Plan wyjątkowy (naprawczy)
9. Plan wykorzystania budżetu zmian
10. Plan tekstowy
11. Plan pracy zespołu specjalistycznego
12. Plan przeglądu poprojektowego
13. Plan bazowy (stan odniesienia)

Mocne strony PRINCE2

- Stosowanie tej metodyki zapewnia wysoką standaryzację i powtarzalność projektów o wspólnym podejściu, terminologii i dokumentacji. Zapewnia to możliwość doskonalenia kompetencji.
- Metodyka w sposób racjonalny opiera się na najlepszych praktykach w zarządzaniu projektami.
- Wprowadza management by exception jako podstawową zasadę, która zapewnia Kierownikowi Projektów swobodę działania bez zbędnej ingerencji, zapewniając jednocześnie zaangażowanie wyższego kierownictwa, wtedy kiedy projekt jest zagrożony wykroczeniem poza granice tolerancji lub przestaje realizować uzasadnienie biznesowe.
- Sprawuje kontrolę nad startem, realizacją i końcem projektu.
- Każdy z dokumentów wymaganych przez PRINCE2 jest dostarczony jako szablon zawierający wymagane metrykę, rozdziały i pola informacyjne co zapewnia przejrzystość, standaryzację i kompletność dokumentacji.
- Przewiduje możliwość adaptacji do specjalnych potrzeb organizacji, programu lub projektu.
- Jej stosowanie nie wymaga opłat autorskich.
- Materiały PRINCE2 są opublikowane i szeroko dostępne co ogranicza prace nad wypracowywaniem własnych standardów i przygotowaniem materiałów szkoleniowych.

Słabe strony PRINCE2

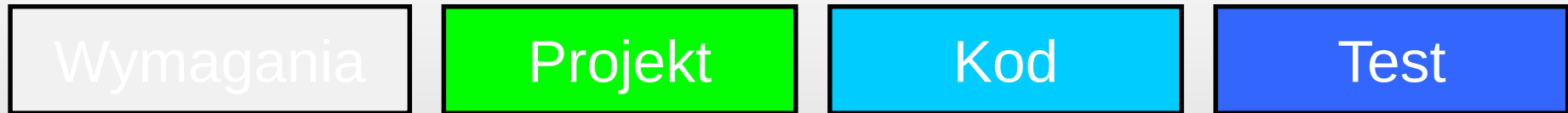
- Dużo organizacji cierpi na syndrom PINO (Prince In Name Only tzn. PRINCE2 tylko z nazwy), wybierając bez głębszej analizy tylko niektóre składniki metodyki nie zwracając uwagi na podstawowe zasady (podobnie jak kilka poniższych zarzutów jest to problem nie metodyki lecz jej stosowania).
- PRINCE2 kładzie duży nacisk na dokumentowanie jako narzędzie sprawnej kontroli sposobu realizacji projektu. W niektórych organizacjach dokumenty stają się jednak celem samym w sobie, a rzeczywiste projekty kończą się niepowodzeniem. Z tego powodu PRINCE2 oskarżany jest czasem o nadmierną biurokratyzację procesu zarządzania.
- PRINCE2 zwraca uwagę na potrzebę dobrej organizacji i regularną wymianę informacji pomiędzy interesariuszami, co może być odbierane jako zachęta do ciągłych bezproduktywnych spotkań zabierających czas niezbędny na rzeczywistą pracę.
- PRINCE2 nie definiuje wprost analizy wymagań. Jako metodyka wdrożeniowa może prowadzić do niepowodzenia projektu z uwagi na przyjęcie fałszywych założeń (z drugiej strony jasno jest określone, kto ponosi odpowiedzialność za przyjęcie złych założeń i akceptację nietrafnego uzasadnienia biznesowego, a przesłanki tych decyzji są udokumentowane i mogą stanowić nauczkę na przyszłość).
- Zbyt ściśle przestrzeganie PRINCE2 bez odpowiedniej adaptacji do realiów biznesowych może być zbyt pracochłonne w zastosowaniu do małych projektów.
- Niezbyt "zwinna".

metodyki zwinne metodyki tradycyjne

zestawienie wartości

Indywidualność i współdziałanie	ponad	Procesy i narzędzia
Pracujące oprogramowanie	ponad	Wszechstronna dokumentacja
Współpraca z Klientem	ponad	Negocjacje kontraktu formalne ustalenia
Reagować na zmiany	ponad	Podążanie za planem
Bardziej cenimy		Doceniamy

Sekfencyjne vs. zazębione (współbieżne z przesunięciem –overlapping) wytwarzanie – rozwój oprogramowania



Zamiast realizować kolejne elementy w swoim czasie...

...zespół Scrum realizuje wszystkiego po trochu przez cały czas trwania projektu

