

# Porovnání PRINCE2 a PMBOK

**Pavel Maule**  
IT systems a.s.  
[pmaule@itsys.cz](mailto:pmaule@itsys.cz)

## Abstrakt

V předchozím článku „Project management body of knowledge“ jsem podrobně rozebíral strukturu a filozofii standardu PMBOK. V tomto článku popisují druhý, neméně populární standard PRINCE2 a pokouším se porovnat nejen oba standardy mezi sebou, ale i rozebrat jejich přístupy k projektovému řízení.

**Klíčová slova:** Projektové řízení, PRINCE2, PMBOK, řídicí procesy na projektu, životní cyklus projektu, standardy, ISO 9001 a 10006.

Projects in controlled environment (PRINCE2) je ve své podstatě strukturovaná metodika pro efektivní řízení projektu. Poprvé byla vydána v roce 1989 společností CCTA (the Central Computers and Telecommunications Agency) ve Velké Británii. Metodika PRINCE navázala na projekt PROMPTII (metody pro řízení projektů vytvořené firmou Simpact Systems v roce 1975)<sup>1</sup>.

Organizace CCTA (Office of Government Commerce) pokračovala na vývoji a úpravách standardu a v roce 1996 vydala (stejně jako PMBOK) standard PRINCE2, který v té době odpovídal na nové otázky projektového řízení nejen pro oblast informačních a telekomunikačních technologií. Standard byl vytvořen především na zkušenostech z řady projektů. Na metodice se podílely svými poznatky jak generální ředitelé firem tak i členové jednotlivých týmů převážně z oblasti IS/ICT. Standard vznikl ve Velké Británii a zde je také používán jako standard pro projekty státní správy v oblasti informatiky. Hodně odborníků, které PRINCE2 recenzují, upozorňují na některé inter-kulturální odlišnosti v řídicích činnostech a především v definici rolí a organizační struktury projektového řízení.

## Úvod

Úvod obsahuje základní pojmy a terminologii v oblasti řízení projektů a jeho navazujících oblastí. Důležitou částí této kapitoly je argumentace o nutnosti projekty efektivně řídit a vlastní smysl tohoto standardu.

## 1. Procesy, komponenty a techniky

Obsahuje charakteristiku všech 45 procesů, které určují popisy činností na projektu v dané fázi, a 6 komponent, které vymezují určitou oblast projektového řízení (některé komponenty jsou také součástí skupin procesů projektu, dokumenty popřípadě procesy samy o sobě).

---

<sup>1</sup> Metodika PROMPTII byla přijata společností CCTA v roce 1979 jako standard pro řízení vládních projektů pro vývoj informačních systémů. PRINCE nahradil PROMPTII v roce 1989 včetně řízení vládních projektů.

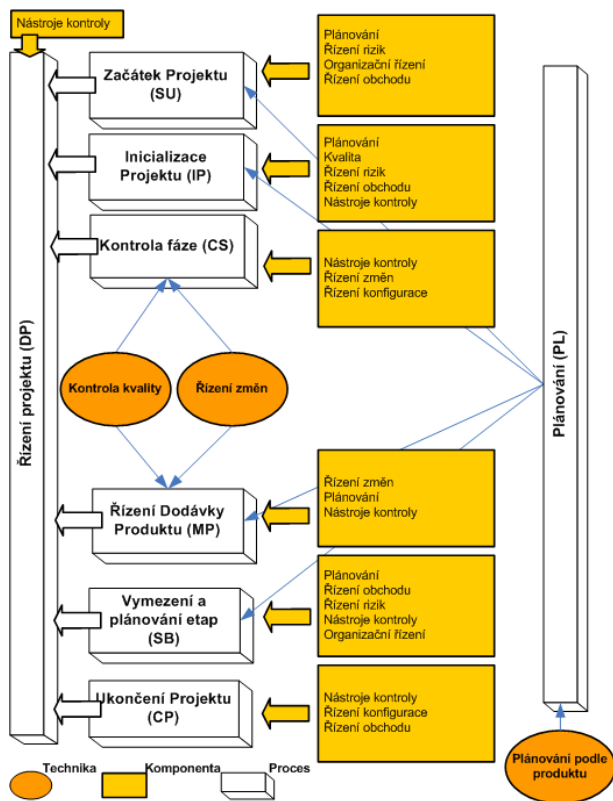
## Koncept

Obr. 1 se pokouší zachytit celkový koncept standardu PRINCE 2 vymežující komponenty, procesy a techniky a vazby mezi nimi.

Poznatky z tohoto modelu jsou následující:

- Komponenty jsou ve standardu velmi blízké znalostním oblastem, které jsou definované standardem PMBOK.
- Komponenty jsou podpůrné znalosti a techniky pro procesy životního cyklu projektu definovaným standardem.
- Všechny procesy kromě plánování (PL) navazují na řídicí proces (DP).
- Komponenty slouží jako vědomostní náplně do jednotlivých procesů.
- Techniky se jeví jako instance komponent

PRINCE2 zdůrazňuje, že pochopení vazeb mezi komponenty, technikami a procesy může být na první pohled složité a nejasné.



Obr. 1 Propojení technik, komponent a procesů z PRINCE2 [1]

## Komponenty

Komponenty slouží především k „zaobalení“ procesů projektového řízení. Jejich smyslem je popsat některé znalosti a aspekty projektového řízení, které jsou spjaty s činnostmi na projektu.

### Organization - Organizační řízení

Tato komponenta představuje filozofii organizace a její struktury. PRINCE2 a jeho specifikace řízení je zaměřena na vztah zákazník-dodavatel a organizační struktura se od této skutečnosti odvíjí. Komponenta organizačního řízení vymezuje vztahy vedoucího projektu, zákazníka a ostatních členů projektu. Popisuje zájmy všech tří stran dodavatel-uživatel-sponzor.

PRINCE2 rozlišuje čtyři paralelní úrovně řízení:

- **„Corporate or Programme Management“** - Úroveň strategického rozhodování. Má na starosti převážně ředitel podniku resp. představenstvo.
- **„Directing a Project“** - Tato úroveň spadá do kompetencí vedoucího podniku nebo oddělení. V souvislosti s organizační strukturou jde o tzv. „Project board“ složený z několika rozhodujících zástupců (zákazník, dodavatel a sponzor).
- **„Managing a Project“** - Úroveň vedení projektu zastupují manažeři projektů.
- **„Managing Product delivery“** - Úroveň technologického řízení. Řízení vývoje a dodávky po technologické stránce. Správa a zabezpečení technologií.

### Plan - Plánování

Komponenta popisuje detailněji teoretické otázky plánování. Do čeho všeho plánování zasahuje a co ho naopak ovlivňuje. Rozděluje také úrovně plánování (obecné, fázi, úkolů atd.) do kategorií a popisuje jejich rozdílné techniky.

Plánování produktu zastupuje ve standardu proces Planning (PL) a stejně jako v PMBOK popisuje techniky použití síťových grafů, nebo Ganttových diagramů (Produkt zde může být brán jako stroj, dokument nebo program). Jednotlivé teoretické popisy jsou velmi obecné, takže jsou použitelné na projekt jakéhokoliv typu a velikosti. PRINCE2 popisuje 3 postupy při plánování, které spadají do základní skupiny technik a nazývají se „product based planning“:

*Produkt BreakDown Structure (PBS) - podobné jako WBS (rozklad prací)*

- *Writing Produkt Descriptions - specifikace výrobku*
- *Producing a Produkt Flow Diagram*

PRINCE2 je velmi silně produktově založen a to je v kontrastu se standardem PMBOK, kde je plánování zaměřeno hlavně na rozpočet a čas. Procesy, činnosti a metody plánování jsou pro obě metodiky stejně významné a prostupují celým životním cyklem projektu.

### Control - Nástroje kontroly

Komponenta nástrojů kontroly zahrnuje popisy druhů kontroly na projektu. Zdůrazňuje potřebu kontrolních mechanismů již od počátku projektu. Detailněji

popisuje procedury a formy reportování (hlášení) o stavu projektu. Ve standardu existuje okolo 6ti druhů reportů.

V PRINCE2 je technická kontrola prováděna na tzv. „work packages“ - pracovní balíky (v České republice se někdy používá termín pracovní krok). Pracovní balík je v terminologii PRINCE2 nejmenší možná „alokovatelná“ práce, která má své vstupy a výstupy<sup>2</sup>. V dokumentu je kontrola brána jako procesy rozhodování, které provází celý životní cyklus projektu. Smyslem kontrolních procesů je především:

- Zajištění shody v požadavcích na produkt se shodou s kritérii kvality prostřednictvím různorodých plánů (zdrojů, nákladů atd.).
- Zajištění plnění samotného obchodního případu (Opět vyhovuprocésů jekům ISO 9001).

### Stage - fáze

PRINCE2 zdůrazňuje, že pojem „stage“ (někdy překládán jako „stádium“) je ekvivalentem pro termín „phase“ (fáze projektu). Tato komponenta popisuje filozofii fázování projektu a jeho životního cyklu.

Komponenta byla v novější verzi PRINCE2 (2002) nahrazena komponentou **Business case - řízení obchodu resp. obchodního případu**. Ta ze starší komponenty přejímá filozofii fází a životního cyklu projektu spolu s obchodním pohledem na projekt (hlavně vytváření cílů a přínosů na projektu).

### Management of Risk - Řízení rizik

Tato komponenta je zaměřena na oblast řízení rizik. Uváděny jsou zde základní druhy rizik a jejich řízení. PRINCE2 rozděluje riziko na jeho „Analýzu“ a „Řízení“. „Analýza rizik“ zahrnuje identifikaci a odhad rizika a „řízení rizik“ se zaměřuje na kontrolu, monitorování, plánování zajištění a eliminaci rizik.

### Quality in a project environment

Velmi významná komponenta, která popisuje řízení kvality na projektu. Zaměřuje se na dosažení kvalitního řízení projektu. PRINCE2 se snaží přiblížit požadavkům kvality definovaných standardem ISO 9001 (porovnání těchto standardů je zpracováno v následující kapitole).

### Configuration management - Řízení konfigurace

Řízení konfigurace na projektu může být vykládáno jako kontrola produktu - výstupu projektu. Zahrnuje řadu činností, které svými vlastnostmi spadají ve firmě například do marketingu a plánování výroby.

### Change control - Řízení změn

Tato komponenta popisuje základy řízení změn. Popisuje také, co všechno se může na projektu změnit a jak identifikovat změnu. V PMBOK je plánování a řízení změn zahrnuto do první znalostní oblasti „Řízení integrace“ a na plánovací činnosti jako takové je odkazováno na mnoha místech tohoto standardu).

---

<sup>2</sup> Pracovní balíky jsou často zaměňovány s úkoly (tasks).

## Techniky

Standard disponuje mnoha technikami. Manuál k PRINCE2 [1] popisuje 3 základní skupiny technik:

- Produktové plánování - plánování založené na druhu produktu
- Kontrola kvality - zajištění a kontrola kvality
- Řízení změn - identifikace a řízení změn

## Procesy

Procesy projektového řízení tvoří základ standardu PRINCE2. Struktura jejich popisu je následující:

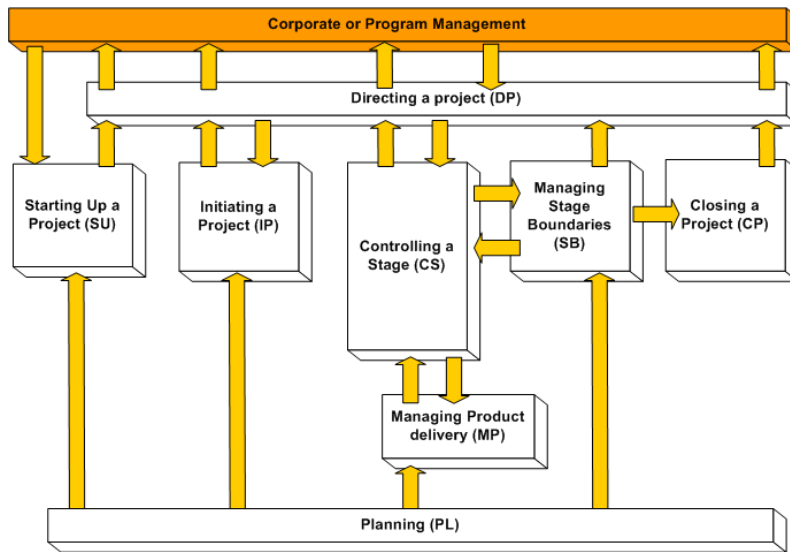
- Základní principy - Smysl procesu
- Kontext procesu - Jeho zařazení v celém systému
- Definice procesu a jeho popis
- Škálovatelnost - úpravy procesu pro specifika projektu. Flexibilita procesu
- Odpovědnost za proces - kdo má odpovědnost za daný proces
- Potřebné informace k procesu - požadované vstupy, výstupy a dokumenty procesu
- Kritéria - kritéria a metriky procesu k jeho měření
- Tipy a triky - užitečné rady a informace o technikách k daným procesům z praxe

Kritéria jednotlivého procesu jsou často formulované pomocí otázky, na kterou lze odpovědět pouze ano/ne.

Jak je patrné ze seznamu, PRINCE2 má velmi precizně definované procesy podle základních požadavků na definici procesu a na rozdíl od standardu PMBOK nejsou generické.

Obr. 2 zobrazuje celkovou strukturu procesů. Stejně jako u předchozího obrázku jsou i zde patrné některé souvislosti. Proces Řízení projektu (DP) slouží jako komunikační kanál s řídicí komisí a vedením organizace. Procesy plánování (PL) zasahují do přípravných procesů (SU) a (IP). Zde se plánuje pouze rámcově. Následně pak plánovací procesy zasahují do realizace projektu (MP) a (MS). Plánuje se jak fáze (stage) tak i samotná práce obsažená v MP (obsahuje pouze provedení úkolu, které je v PRINCE2 terminologii nazýváno „work package“). Kontrola etapy (CS) tvoří pomyslné jádro metodiky (obsahuje nejvíce zpětných vazeb s ostatními procesy). Celkově procesy tvoří logicky uspořádaný celek, který se snáze pochopí po proniknutí do jednotlivých procesů detailněji.

Základní procesy charakterizované podle PRINCE2 se dále dělí na jednotlivé podprocesy, které jsou následující:



Obr.2 Uspořádání procesů podle PRINCE2. Převzato z [1]

#### Starting up a project (SU) - Začátek projektu

- SU1 Appointing a PB Executive and a PM: schůzka s vedením firmy
- SU2 Designing a PM Team: návrh projektového týmu
- SU3 Appointing a PM Team: schůzka projektového týmu
- SU4 Preparing a Project Brief: příprava projektového záměru
- SU5 Defining Project Approach: definování cíle a záměru projektu
- SU6 Planning an Initiation Stage: plánování následující fáze inicializace projektu

#### Initiating a project (IP) - Inicializace projektu

- IP1 Planning Quality: plánování kvality
- IP2 Planning a Project: plánování projektu
- IP3 Refining the Business Case and Risks: analýza rizik a strategického plánu
- IP4 Setting up Project Controls: nastavení kontrol
- IP5 Setting up Project Files : nastavení konvencí pro soubory a dokumenty
- IP6 Assembling a PID: sestavení PID (obdoba plánu projektu)

#### Planning (PL) - Plánování (probíhá na začátku každé nové etapy)

- PL1 Designing a Plan: navržení „kostry“ plánu
- PL2 Defining and Analysing Products: definování a analýza produktu
- PL3 Identifying Activities and Dependencies: definování činností a jejich závislostí

- PL4 Estimating: přiřazení činností zdrojům
- PL5 Scheduling: sestavení plánu využitelnosti lidských zdrojů (kalendářně)
- PL6 Analysing Risks: analýza rizik
- PL7 Completing a Plan: sestavení plánu

#### **Directing a project (DP) - Řízení projektu**

- DP1 Authorising Initiation: schválení inicializace
- DP2 Authorising a Project: schválení projektu
- DP3 Authorising a Stage or Exception Plan: schválení etapy nebo alternativy plánu
- DP4 Giving Ad hoc Direction: intuitivní řízení
- DP5 Confirming Project Closure: potvrzení uzavření projektu

#### **Controlling a stage (CS) - Kontrola**

- CS1 Authorising a Work Package: schválení pracovního balíku
- CS2 Assessing Progress: schválení průběhu
- CS3 Capturing Project Issues: sepisování problémů
- CS4 Examining Project Issues: analýza problémů
- CS5 Reviewing Stage Status: kontrola stavu etapy
- CS6 Reporting Highlights: reportování stavu
- CS7 Taking Corrective Action: korekční činnosti
- CS8 Escalating Project Issues: eskalování problémů
- CS9 Receiving Completed Work Package: přebírání hotového pracovního balíku

#### **Managing product delivery (MP) - Realizace**

- MP1 Accepting a Work Package: přijmutí pracovního balíku
- MP2 Executing a Work Package: práce na pracovním balíku
- MP3 Delivering a Work Package: předání pracovního balíku

#### **Managing stage boundaries (SB) - Vymezení projektu**

- SB1 Planning a Stage: plánování etapy
- SB2 Updating a Project Plan: změna v PID (plánu projektu)
- SB3 Updating a Project Business Case: změna cílů nebo přínosů projektu
- SB4 Updating the Risk Log: úprava seznamu rizik
- SB5 Reporting Stage End: reportování konce etapy
- SB6 Producing an Exception Plan: tvorba krizového scénáře

#### **Closing a project (CP) - Uzavření projektu**

- CP1 De-commissioning a Project: dekompozice projektu
- CP2 Identifying Follow-on Actions: identifikace činností a jejich návazností
- CP3 Project Evaluation Review: zpětné vyhodnocení projektu

Některé procesy (např. schůzka projektového týmu) se zdají být tak elementární, že se dají charakterizovat spíše jako činnosti. Dokument ale kvůli zachování pravidel popisuje procedury a postupy stejnou strukturou. To zajišťuje větší srozumitelnost a kompaktnost celkového modelu.

## 2. Přílohy (ukázky)

Přílohy v PRINCE 2 jsou velmi rozsáhlé a dělí se na pět tematických částí.

### Příloha A

Osahuje popisy výstupů z jednotlivých procesů. Dále popisuje jejich náležitosti, účel a návaznosti na ostatní výstupy. PRINCE2 je bohužel značně byrokratický a obsahuje řadu tzv. „povinných“ dokumentů. Přílohy šablon dokumentů, které jsou výstupy procesu ukončování projektu, mají velmi malou vypovídací hodnotu a jsou příliš nepřehledné.

Jako první (inicializační) dokument v projektovém řízení je v tomto standardu označován „**Project mandate**“, který je obdobou projektového pověření v PMBOK. Tento dokument může vytvořit každý, kdo má přístup k využití zdrojů a financí a je za ně odpovědný. Dokument musí obsahovat dostatek informací, které zahrnují zejména cíl, dobu, přínosy, náklady. Tento dokument je vstupem pro první proces „*Starting up a Project*“ (SU), který dokument přetransformuje do „*inicialization project - IP*“.

Stejně jako dokument „projektový záměr“ popisovaný ve standardu PMBOK je tento dokument navržený tak, aby byly zodpovězené všechny otázky týkající se projektu. V podstatě se informace o projektu, které vytvářejí pověřovací listinu na projekt, přepíší do inicializačního dokumentu.

Tyto údaje se posléze přesouvají do PID „*Project inicialization document*“, který již přetrvává po celý životní cyklus projektu (obdoba plánu projektu). PID odpovídá podrobněji na otázky: CO, KDE, KDY A JAK. PID je jakýmsi základním dokumentem, na který se postupně navazují ostatní procesy a dokumenty jako je např. *risk log*, *change log* atp.

Standard PRINCE2 nabízí dále k dispozici šablony projektových dokumentů, které jsou však v praxi použitelné pouze s úpravami. Standard zahrnuje a popisuje 33 standardních „*dokumentů a výstupů*“, které jsou v projektovém řízení používány.

Detailní popisy dokumentů a jejich účelu jsou velkou předností tohoto standardu. Na druhou stranu je reálné použití některých šablon a dokumentů bez některých úprav nemožné. Dokumenty tohoto standardu jsou často kritizovány pro svou nepřehlednost a také proto, že mnohdy jen zvyšují míru byrokracie v organizaci.

Některé popisy dokumentů jsou přesto ve standardu klíčové:

„**Acceptance Criteria**“ - Akceptační kritéria definují měřitelné výstupy (metriky), které musí být hotové pro finální produkt, aby byl akceptován zákazníkem a ostatními zúčastněnými. Dokument je vytvářen týmovým nebo projektovým vedoucím v průběhu procesu „*Starting-up-a-project*“. Velmi často jsou v praxi akceptační kritéria přehlížena a nejsou zákazníky dostatečně požadovány.

„**Configuration item record**“ - Konfigurační záznamy a příbuzné aktivity spadají do tzv. konfiguračního managementu. Zahrnují takové dokumenty jako je např. „*Change*“, „*Issue*“, „*Risk*“ a „*Quality*“ logu (Jde o záznamy změn, rizik, kvality, které



se vyskytnou v průběhu projektu. Jsou vedené ve speciálních záznamech a často se připojují k hlavnímu dokumentu PID).

„**Issue log**“ je považovaný za jeden ze záznamů „Configuration item record“ a je definovaný jako seznam všech vzniklých problémů na projektu, které musely nebo by měly být řešeny. „*Issue log*“ je důležitou částí kontroly projektu, protože by měl zachycovat všechny nedostatky v celém průběhu projektu. Velmi podobný k „*Issue logu*“ je tzv. „*Risk log*“, který obsahuje identifikaci rizik a jejich analýzu.

Posledním popisovaným klíčovým dokumentem je tzv. „**Lessons Learned Log**“, do kterého se zapisují výsledky různých výstupů a hlavně poznatky z projektu z používání některých technik nebo nástrojů. Tento seznam slouží ke zvyšování znalostní základny firmy.

S výjimkou „**Lessons Learned**“ dokumentů se tzv. „**logy**“ standard PMBOK příliš nezabývá. Koncepce zápisu rizik a problémů vzniklých v průběhu projektu jsou rozdílné. Doslovné používání „logů“ může často provázet značné „papírování“.

PRINCE2 obecně má velmi nepřehledný formát dokumentů, proto je vhodné brát definované dokumenty pouze jako příklady nebo vzory.

## Příloha B

Obsahuje detailní popisy rolí účastníků se na projektu od vedení až po jednotlivé členy týmu. Příklad organizačního schématu projektu podle PRINCE2 vykresluje jednotlivé role na projektu a jejich vzájemné vazby. PRINCE2 má značně rozdílný přístup k definici odpovědností vedoucího projektu než PMBOK, který definuje vedoucího projektu jednoduše jako:

*„Jedince zodpovědného za projekt“.*

PRINCE2 jde dále a nazývá vedoucího projektu:

*„Rolí, která má celkovou obchodní odpovědnost za celý projekt. Jedinec, který řídí, kontroluje, spravuje a usměrňuje projekt ... a zároveň je osoba zcela odpovědná koncovému uživateli“.*

V ostrém kontrastu je podle PRINCE2 vedoucí projektu:

*“osoba, které byla dána autorita a zodpovědnost řídit projekt a každodenní odpovědnost k dodávce požadovaných produktů včetně omezení schváleného řídicí komisi projektu (Project board)“.*

## Příloha C

V příloze C nalezneme kategorie rizik, které jsou obdobné klasifikaci managementu rizik.

## Příloha D

Příloha D obsahuje velmi zajímavé ukazatele tzv. zdravoti (healthcheck). Ke každému řídicímu procesu projektu je definováno několik otázek. Odpověďmi se

pak zjistí hloubka používání procesu v organizaci. Jde o období zjišťování zralosti procesů v organizaci pomocí tzv. CMM<sup>3</sup>.

## Příloha E

Příloha E definuje projektovou dokumentaci a uvádí příklady a kategorie jednotlivých dokumentů. Standard dělí dokumenty na **řídící** (ve standardu popisované výstupy) a **odborné** (například popis produktu nebo funkcionality atd.). Tyto projektové dokumenty se vztahují vždy k druhu produktu a oblasti zaměření projektu.

## 3. Shrnutí

PRINCE2 je velmi precizním a detailním popisem navržených procesů, komponent a technik zajišťujících úspěšné řízení projektů. K tomuto souboru teoretických poznatků se pokouší řadou příkladů z praxe doporučit optimální variantu průběhu procesu. Kromě toho se také detailněji zabývá problémy projektové organizační struktury, definicí rolí a odpovědností na projektu.

Svou filozofií a přístupem je velmi ojedinělý. Je zaměřen na produkt a jeho kvalitní dodávku. Ve své definované organizační struktuře nezapomíná na přítomnost zákazníka a budoucích uživatelů produktu.

Mezi jeho další přednosti patří velmi detailní popis a vzory dokumentů, které jsou součástí řídicích procesů projektu. Jejich hodnota je ale snížena množstvím informací v dokumentu, které spíše vedou ke zmatku. I když je standard promyšlen do detailu, špatně se chápou vazby mezi jednotlivými objekty standardu. Zvláště komponenty v některých popisech špatně zapadají do logického konceptu. PRINCE2 poukazuje na to, že definované procesy mohou být měněny, ale za žádných okolností nemohou být vynechány. Standard má ve svém dokumentu popsány velmi úzké vazby procesů na role a jejich odpovědnosti.

*V naší společnosti byla zavedena metodika projektového řízení inspirována postupy a šablony dokumentů podle standardu PRINCE2.*

Pokud organizace chce daný standard používat, s největší pravděpodobností bude muset změnit, nebo upravit organizační strukturu a definice rolí. Tím se zvyšuje i riziko akceptace výsledné metodiky řízení projektů.

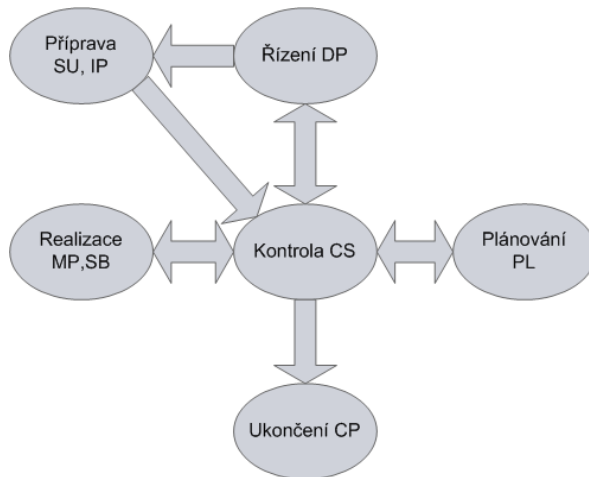
Dle svého subjektivního názoru jsem byl mile překvapen rozsahem a provázaností standardu. Pro ty, kteří nahlíží do standardu poprvé, se zpočátku může zdát standard chaotický a jeho procesy nepřehledné. Postupem času čtenář pronikne do hloubky a ocení zvláště podrobnost a provázanost popisovaných procesů. Někdy právě až přílišná podrobnost může mnohé od tohoto standardu odradit. Obtížné mohou být také překlady některých termínů a definic, které nejsou v projektovém řízení moc používány. Standardem PRINCE2 by se měl zabývat člověk, který již má praxi i teoretické znalosti v projektovém řízení.

---

<sup>3</sup> CMM (Capability maturity model) – Jde o velmi populární a rozšířený model zralosti procesů pro různá odvětví. Pro vývoj software je to konkrétně SW-CMM. Popis tohoto modelu nejdete např. na [www \[10\]](#).

## Porovnání PRINCE2 s PMBOK

Při pokusu přistoupit na filozofii PMBOK jsem se pokusil přeskupit skupiny procesů tak, jako je použita u PMBOK (viz. článek Project management body of knowledge). Výsledný diagram pro PRINCE2 by pak mohl vypadat následovně:



Obr. 3 - přetřansformovaný model PRINCE2 do filozofie PMBOK

V kontrastu s definovanými fázemi projektu podle PMBOK je patrné, že transformovaný diagram je sice hodně zjednodušen, ale oproti diagramu z PMBOK je mnohem dynamičtější. Běh procesů by mohl být následující:

- Řídící proces (DP) spouští Iniciační (Initiating) procesy ke startu etapy nebo celého projektu.
- Kontrolní (CS) procesy jsou spojeny s procesy řídicími pro ad-hoc vedení a reportování stavu.
- Spouští se procesy z Kontroly.
- Realizuje se výstup dané etapy nebo projektu (MP,SB).
- Opět se provádí procesy z Kontroly.
- Plánování další etapy / fáze. Vedení projektu „project board“ může na konci každé etapy projekt buď zastavit nebo povolit jeho pokračování.
- Nakonec se přes kontrolní procesy spouští uzavírací procesy projektu (CP).

Ze schématu seznamu procesů je patrné, že kontrolní a řídicí procesy jsou standardem PRINCE2 popisovány jako klíčové. „Řízení projektu“ (DP) je proces, který je aktivní po celý životní cyklus projektu.

Nutno podotknout, že tento model je vytvořen pouze pro vizuální pochopení odlišností v chápání životního cyklu projektu.

Následující tabulky se pokouší porovnat přístupy obou standardů k projektovému řízení. Jak je patrné z tabulky 2, dochází v některých místech ke shodnostem (nejvíce řízení rizika). Tabulka porovnává právě PRINCE2 podle PMBOK, protože PMBOK a jeho znalostní oblasti laickou i odbornou veřejností brány jako základ projektového řízení.

tabulka 1 Znalostní oblasti PMBOK a objekty v PRINCE2

Znalostní oblasti PMBOK	PRINCE2 Komponenty / Procesy
Project Integration Management	[PL] Planning [komponenta] Controls
Project Scope Management	[komponenta] Plans [komponenta] Business Case [komponenta] Change Control [komponenta] Configuration Management
Project Time Management	[SB] Managing Stage Boundaries
Project Cost Management	[komponenta] Plans
Project Quality Management	[komponenta] Quality [komponenta] Configuration Management
Project Human Resource Management	[komponenta] Organisation
Project Communication Management	[komponenta] Organisation [komponenta] Controls
Project Risk Management	[komponenta] Management of Risk
Project Procurement Management	Neobsahuje

Z uvedené tabulky vyplývá skutečnost, že obě techniky se mohou s projektovým řízením vyrovnat téměř stejně. Rozdíly najdeme mezi řízením času (time management) a procesem [SB] managing stage boundaries. Řízení času jako celková oblast znalostí PRINCE2 nezahrnuje. PRINCE2 také nezahrnuje oblast ani procesy řízení dodávky. I když se zdá, že PRINCE2 není tak rozsáhlý a pokrývá méně oblastí, opak je pravdou.

**Analýzou obou dokumentů zjistíme, že PRINCE2 je založen na životním cyklu projektu, který je tvořen sedmi z devíti hlavních procesů (začínající "Přípravou projektu" a končící "Ukončením projektu").** Zbývající dva "Plánování" a "Řízení projektu" jsou kontinuální procesy podporující ostatní procesy **po celý životní cyklus**. Každý z procesů má samozřejmě i výše zmiňované podprocesy (dohromady 43). Šest komponent představuje stejnou filozofii jako v PMBOK 9 znalostních oblastí. Navíc však PRINCE2 rozlišuje 3 techniky pojmenované: "Plánování založené na produktu", "Kontrola kvality" a "Kontrola změn".

Následující tabulka se pokouší porovnat chápání životního cyklu projektu v jednotlivých standardech.

tabulka 2 - porovnání životních cyklů

Životní cyklus PMBOK	Životní cyklus PRINCE2
[Inicializace] Initiating	[SU] Starting up a Project [DP] Directing a Project
[Plánování] Planning	[IP] Initiating a Project [PL] Planning
[Realizace] Executing	[MP] Managing Product Delivery [SB] Managing Stage Boundaries
[Kontrola] Controlling	[DP] Directing a Project
[Uzavření] Closing	[CP] Closing a Project

Z tabulky vyplývá, že standard PRINCE2 disponuje větším množstvím definovaných procesů (porovnávají se skupiny procesů v PMBOK s hlavními procesy PRINCE2). Z tohoto porovnání plyne fakt, že i když jsou filozofie odlišné, dá se v procesech nalézt mnoho společného. Někdy jsou fáze, procesy a oblasti viděny pouze z trochu jiného úhlu pohledu. Kromě porovnání základních pohledů na životní cyklus projektu jsem vytvořil několik dalších tabulek (tabulka 3, tabulka 4 a tabulka 5), které by měly stručně shrnout kontrasty sledovaných standardů.

tabulka 3 - Číselné porovnání

	PMBOK	PRINCE2
Počet procesů	39	43
Počet dokumentů	16 <sup>4</sup>	33
Poslední verze	2000	2002

tabulka 5 - Základní kontrasty mezi standardy

PMBOK	PRINCE2
Teoreticky zaměřen	Více prakticky zaměřen
Komplexní	Zaměřuje se pouze na klíčové rizikové oblasti
Adaptivní na projekt každé velikosti	Určen spíše na velké projekty
Široce popisující, hodně doporučující	Vysoce nařizující, hlavně na strukturu procesů

<sup>4</sup> Dokumenty jsou zde popsány mnohem obecněji než v PRINCE2. Vybrány byly ty dokumenty, které figurují v procesech definovaných v jednotlivých znalostních oblastech PMBOK jako vstupy nebo výstupy.

PMBOK	PRINCE2
Řízen požadavky zákazníka	Řízen „businessem“
UK / mezinárodní	UK standard
Zaměřen na sponzory a stakeholders (účastníky projektu)	Čisté projektové vlastnictví a řízení top managementem

tabulka 5 - Možnosti certifikace

Certifikace PMBOK	Certifikace PRINCE2
Project Management Professional (PMP). Okolo 50,000 po celém světě	PRINCE2 Foundation
Certified Associate in Project Management (CAPM)	PRINCE2 Praktikant Okolo 15,000 po celém světě
	PRINCE2 Konzultant

### Shrnutí poznatků

PRINCE2 a PMBOK mají značně odlišnou prezentaci svých materiálů. Velmi obtížně se objektivně porovnává jejich odlišná koncepce. Existuje mnoho zastánců PMBOK a mnoho zastánců PRINCE2. Podle mého názoru je PMBOK základem znalostí každého vedoucího projektu a poskytuje řadu užitečných rad pro projektové řízení, ale stane se značně vágním při reálném nasazení na projekt. Naproti tomu standard PRINCE2 je zaměřen více na reálný životní cyklus projektu. Je také velmi obtížné posuzovat jednotlivé znalostní oblasti PMBOKU, které jsou napsány s větším důrazem na teorii, a mají tak i větší teoretickou základnu než PRINCE2.

Není zrovna lehké rozhodnout, který standard může být lepší. Pokud budeme porovnávat oba standardy z pohledu projektového řízení, najdeme řadu podobností. Mezi některé podobnosti patří:

- Přes 15 let ve vývoji a výzkumu
- Přijaté širokým okolím (hlavně v oblasti průmyslu, telekomunikací a IS/ICT)
- Možnost certifikace od poskytovatelů a školitelů
- Globální přijetí

Pokud naopak sledujeme jejich specifika:

- PRINCE2 podporuje ISO 9001 a CMM.
- PMBOK je chápána spíše jako znalostní základna jež definuje klíčové znalostní oblasti, které by měl každý vedoucí projektu znát. Bylo prodáno přes 500000 výtisků (zahrnuje verzi 1996 a 2000).
- PRINCE2 je naopak sestaven ze zkušeností více jak 120 organizací, které se podílely na výsledné metodice.
- PMBOK definuje obecná pravidla, které si organizace může dle specifik upravit.
- PRINCE2 obsahuje řadu šablon k projektovým dokumentům.

Z celkových poznatků lze dospět k tomu, že PRINCE2 a PMBOK by neměly být porovnávány jako konkurenti, protože každá metodika poskytuje rozdílný pohled na oblasti, které potřebujeme k řízení projektů znát.

Stejně jako v [3] nebo [4], se přikláním k názoru, že pokud není ve firmě zavedena žádná metodika ŘP, je dobré postavit základní kamen, který bude vytvořen převážně na obecnějším standardu PMBOK. Standardy díky své rozdílnosti nelze „zcela“ sloučit dohromady, proto by výsledná metodika měla vycházet vždy z převážné části (jádra) jednoho ze standardů. **PRINCE2 je v řadě míst dost praktický a lze jej dobře využít k definici rolí a organizační struktury. Podle standardu PRINCE2 se také dá s menšími úpravami vytvořit dobrý systém dokumentů a jejich šablon.** Je nutné dávat pozor na možné odlišnosti definic a použití některých dokumentů. Vybrané dokumenty a jejich šablony jsou popsány v příloze příloze B.

#### 4. Závěr

Mnoho organizací se mylně domnívá, že použít metodiku projektového řízení znamená vybrat si standard a ten plně implementovat. Tento postup má mnohá úskalí a většinou nevede ke stanovenému cíli. Nesmírně důležité je ve firmě nastartovat „samostatné projektové myšlení“, jinak nejsou vyhlídky na efektivní řízení projektu příliš velké. Standard je třeba brát jen jako doporučení, jak postupovat a na co při vytváření firemního normativu nezapomenout. PMBOK neslouží jako „kuchařka“ projektového řízení. Jde pouze o sborník informací, metod, výukových materiálů apod., které jako celek pomáhají projektové řízení zavádět.

*V naší společnosti byly při zavádění metodiky řízení projektů využity oba zmiňované standardy. PMBOK pomohl doladit teoretickou základnu a PRINCE2 pomohl vylepšit některé procesy a šablony dokumentů.*

#### Zdroje

- [1] *Managing successful projects with PRINCE2* [PDF manuál]. London: Stationery office 2002. ISBN 011 330 8914.
- [2] PMBOK® 1996. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* [PDF manuál]. *Materiál PMI ([www.pmi.org](http://www.pmi.org))*, 1996.
- [3] SIEGELAUB, M. Jay. *How PRINCE2 can complement PMBOK and your PMP* [online]. *Prezentace publikovaná v elektronickém časopisu ([www.allpm.com](http://www.allpm.com))*, 2004.
- [4] WHELBOURN, David. *Prince2® and the PMBOK® Extend your Project Management Knowledge* [online]. *Nezávislá studie v elektronickém časopise ([www.allpm.com](http://www.allpm.com))*, 2004.
- [5] PMBOK® 2000. [PDF manuál]. *Materiál PMI ([www.pmi.org](http://www.pmi.org))*, 2000.
- [6] ROD, Welch. *Reviewed ISO 10006 on Project Management, compared PMBOK* [PDF]. *Materiál firmy THE WELCH COMPANY publikovaný v el. časopise ([www.allpm.org](http://www.allpm.org))*, 2002.
- [7] WHELBOURN, David. *Get ahead, get a Methodology, everyone needs an „ology“ PRINCE2* [online]. *Nezávislá studie v elektronickém časopise ([www.allpm.org](http://www.allpm.org))*, 2004.

- [8] SINAN, Si Alhir. *Understanding the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Guide* [PDF]. *Nezávislá studie dostupná z www.*  
<http://home.earthlink.net/~salhir/UnderstandingThePMBOKGuide.PDF>.
- [9] DUNCAN, R., William. *PM Standards - Seven Challenges* [online]. *Příspěvek do elektronického časopisu (www.asapm.org)*.
- [10] PODPĚRA, Dobromil. *Jak se udržet naživu při řízení projektů* [online]. *Článek elektronického časopisu Živě vydáný 24. 9. 2002.*

## WWW

<a href="http://www.allpm.com">www.allpm.com</a>	Stránka věnována PM
<a href="http://www.ogc.gov.uk/prince/">http://www.ogc.gov.uk/prince/</a>	Oficiální stránky PRINCE2
<a href="http://www.pmi.org">www.pmi.org</a>	Project management institute
<a href="http://www1.bcs.org.uk/">http://www1.bcs.org.uk/</a>	Brithish Computer Society
<a href="http://www.asapm.org/">http://www.asapm.org/</a>	American Society for the Advancement of Proj. Mgmt.
<a href="http://www.zive.cz/h/Programovani/AR.asp?ARl=107646">http://www.zive.cz/h/Programovani/AR.asp?ARl=107646</a>	Jak se udržet naživu při řízení projektů