

## PRINCE2 – A PRACTICAL HANDBOOK, COLIN BENTLEY

## PRINCE2 – PRAKTYCZNY PRZEWODNIK, COLIN BENTLEY

### INTRODUCTION

### WSTĘP

Project management is a very unusual job, but millions of us do it. Project management has been done for centuries. The pyramids, the Great Wall of China, bridges over rivers, holidays, business trips, these are just a few examples of projects.

Zarządzanie projektem jest postrzegane jako bardzo niezwykła praca, jednak miliony z nas ją wykonuje. Zarządzanie projektami było znane przez wieki. Piramidy, Wielki Mur w Chinach, mosty na rzekach, wakacje, podróże służbowe – to tylko parę przykładów projektów.

"Project management is just common sense". Of course it is. So why do so many of us get it wrong? Even if we get one project right, we probably make a mess of the next. And why do we keep getting it wrong time after time? You need to be armed with a little more than common sense when diving into a project such as constructing a pyramid. It's no good getting half way through, then remembering you forgot to put in the damp course!

"Zarządzanie projektem to tylko zdrowy rozsądek". Rzeczywiście? A więc dlaczego tyłu z nas robi przy tym wiele pomyłek? Dlaczego, nawet jeżeli jeden projekt przeprowadzimy poprawnie, to zapewne coś nam nie wyjdzie w następnym? I dlaczego popełniamy w kółko te same błędy? Trzeba mieć trochę więcej niż zdrowy rozsądek żeby zarządzać projektem takim jak na przykład budowanie piramid. Zdrowy rozsądek nie wystarczy gdy jesteś na półmetku projektu i przypomniało ci się o podwalinach!

Why do so many professionals say they are project managing, when what they are actually doing is fire fighting?

The answer is that, where project management is concerned, most of us don't learn from our mistakes. We don't think about the process, document it, structure it, repeat it and use experience to improve the model. Problems are likely to arise in every project we tackle, but planning ahead and controlling how things happen against that plan could have avoided many of the problems the fire-fighter tackles.

Dlaczego tak dużo menadżerów projektów mówi, że zarządzają projektem a w rzeczywistości walczą z ogniem?

Odpowiedzią na to jest fakt, że w przypadku zarządzania projektami, nie uczymy się na naszych błędach. Nie myślimy o procesie, nie dokumentujemy go, nie ulepszamy używając naszego doświadczenia by udoskonalić ten model. Problemy zdarzają się w każdym projekcie, ale wcześniejsze planowanie i kontrolowanie przebiegu projektu z planami mogłoby zaoszczędzić menadżerom "walczącym z ogniem" wiele problemów.

Those who are starting a project for the first time should not have to reinvent the wheel. They should be able to build on the experience of previous Project Managers. By the time we are doing our tenth project we should have a method that helps us avoid mistakes we made in the previous nine.

This book presents the latest version of PRINCE2, a structured project management method based on the experience of scores of other Project Managers who have contributed, some from their mistakes or omissions, others from their success. It can be applied to any kind of project, however big or small, ie the basic philosophy is always the same. The method should be tailored to suit the size, importance and environment of the project. Common sense

PRINCE2 says, "Don't use a sledgehammer to crack a walnut", but equally don't agree important things informally where there is any chance of a disagreement later over what was agreed.

Ci którzy zarządzają projektem po raz pierwszy, nie powinni wymyślać wymyślonego. Powinni mieć możliwość używania doświadczenia innych menadżerów projektów. Gdy jesteśmy już przy naszym dziesiątym projekcie powinniśmy mieć metodę, która pomaga nam omijać pomyłki które popełniliśmy w poprzednich dziewięciu.

Ta książka opisuje ostatnią wersję PRINCE2, ustrukturalizowanej metody zarządzania projektami. Jest ona zbudowana na doświadczeniach menadżerów projektów, którzy podzielili się swoimi pomyłkami, czy przeoczeniami, lub sukcesem. Metoda może być używana do różnych rodzajów projektów – małych i dużych – podstawowa filozofia jest zawsze ta sama. Sposób używania metody powinien być ukształtowany według rozmiaru, ważności i okoliczności projektu. Zdrowy rozsadek PRINCE2 ostrzega: "Nie używaj młota, by otworzyć orzech", ale też nie podejmuj niezgodnionej decyzji w ważnym procesie, w którym inni członkowie projektu powinni być uwzględnieni.

## TYPICAL PROJECT PROBLEMS

So let's have a look at some typical problems from several different points of view. A few years ago I was asked to implement PRINCE in the computer department of a large international company. They had drawn up a list of six typical complaints from their customers.

- ◆ The end product was not what what we originally asked for.
- ◆ The system and the project changed direction without our realising it.
- ◆ The cost escalated without our realising it, then it was too late to stop it.
- ◆ We were told the system would be delivered late, but we were only told this when it was too late for us or the computer department to supply extra effort.
- ◆ We were in the dark during most of the development, and even now we do not really understand how to make the system work.
- ◆ The programs are not reliable, hence maintenance costs are more than we expected.

## CZĘSTE PROBLEMY PROJEKTÓW:

Spójźmy na częste problemy projektów z różnych punktów widzenia.

Parę lat temu zostałem poproszony o użycie metody PRINCE w wydziale komputerowym dużej międzynarodowej organizacji. Wydział ten spoządził listę sześciu częstych zażaleń ich klientów:

- Końcowy produkt nie jest dokładnie zgodny z tym czego oczekiwaliśmy.
- Projekt został skierowany w innym kierunku i za późno się w tym zorientowaliśmy.
- Koszt projektu wzrósł bez naszej wiedzy, a gdy się o tym dowiedzieliśmy było za późno na zatrzymanie projektu, czy zredukowanie kosztów.
- Zostaliśmy poinformowani, że projekt jest spóźniony, ale ta informacja dotarła do nas gdy było za późno na zorganizowanie dodatkowej ekipy by projekt przyspieszyć.
- Nie byliśmy informowani na bieżąco w trakcie przebiegu projektu, i nawet po otrzymaniu produktu nie jesteśmy pewni jak go używać.
- Produkt końcowy nie jest wysokiej jakości, więc koszt jego rektyfikacji jest wyższy niż planowaliśmy.

This was an embarrassing list for them, showing that the customers were ignored during most of the project. This was apart from poor planning and control problems during the project. Speaking of control, the Hoskyns Group did a survey of projects some years ago and listed symptoms that they found to indicate projects that were out of control. You might recognise some of the symptoms.

- ◆ Unclear direction
- ◆ Over- or underworked staff
- ◆ People and equipment not available when needed
- ◆ Examples of rework or wasted effort
- ◆ The final tasks were rushed
- ◆ Poor quality work
- ◆ Projects late and overspent
- ◆ Small problems had a big impact.

To była dość żenująca lista, pokazująca, że klienci nie byli informowani w trakcie przebiegu projektu. A poza tym występowało złe planowanie i brak procesu kontroli. Jeżeli już jesteśmy przy kontroli wspomnijmy Grupę Hoskyns, która parę lat temu przeprowadziła badania nad problemami projektów i spreparowała listę symptomów projektów źle kontrolowanych. Może część z tych symptomów rozpoznać.

- Nie jasno określone cele
- Obciążony, lub nieużyty personel
- Ludzie, lub narzędzia niedostępne wtedy gdy najbardziej potrzebne
- Przykłady zmarnowanego wysiłku i powtarzania tych samych czynności.
- Ostatnia faza projektu wykonywana w pośpiechu
- Zła jakość ukończonego produktu
- Projekt spóźniony lub za drogi
- Małe problemy powodują duże.

But why do these problems occur? Their causes show the reasons why a formal project management method is needed.

- ◆ Lack of customer involvement
- ◆ Lack of coordination
- ◆ Lack of communication
- ◆ Inadequate planning
- ◆ Lack of progress control
- ◆ Lack of quality control
- ◆ Insufficient measurables

Ale co jest przyczyną tych problemów? Ich przyczyny obrazują dlaczego potrzebujemy formalnej metody zarządzania projektami:

- Brak czynnego włączania klientów do procesu
- Brak koordynacji
- Zły obieg informacji
- Niepoprawne planowanie
- Brak kontroli postępu projektu
- Brak kontroli jakości
- Nieodpowiednie mierniki projektu

So there we have it. Without good project management projects will:

- ◆ Take more time than expected
- ◆ Cost more than expected
- ◆ Deliver a product that is not exactly what the customer wants
- ◆ Deliver a product of inadequate quality
- ◆ Not reveal their exact status until they finish

These experiences show us why a good project management method such as PRINCE2 is needed if our projects are to be well managed and controlled.

Uczymy się z tych przykładów, że bez dobrego zarządzania projektem projekt będzie

- Trwał dłużej niż zamierzano
- Kosztował więcej niż planowano
- Dostarczał produkty, które nie są tym czego klient oczekiwał
- Dostarczał produkty o słabej jakości

Te doświadczenia obrazują dlaczego przy zarządzaniu projektów używanie dobrej metody jak PRINCE2 jest potrzebne, gdy chcemy żeby nasze projekty były dobrze planowane i kontrolowane.