

2 An Overview of the Method

One definition of a project can be found on the Wikipedia website: “A project is a finite endeavour, having specific start and completion dates, undertaken to create a unique product or service which brings about beneficial change or added value.”

The PRINCE2 definition is “A project is a temporary organization that is created for the purpose of delivering one or more business products according to an agreed business case”.

2.1 Project Characteristics

The finite characteristic of projects defined above stands in contrast to those procedures or operations which are permanent functions to repetitively produce the same product or service, such as selling newspapers, recording new orders, working on the production line (Business as Usual or BAU for short). In practice, the management of these two types of work is different and requires the development of different technical skills and the adoption of different management styles.

PRINCE2 identifies five characteristics of project work that separate it from BAU:

- **Change:** We use projects to introduce change to a business.
- **Uncertainty:** A project changes one or more things or develops something new. These are steps into the unknown, introducing uncertainty in what will be ahead of us in the project.
- **Temporary:** For a project a team comes together, does a job and is then disbanded.
- **Unique:** In some major or minor ways each project is unique. It may be completely unlike anything we have done before, or we may have repeated the same job several times, but at a different location or with different people.
- **Cross-functional:** A project needs different people with different skills, some to define what is required, others to develop the required products. Another problem is that they probably work for several different line managers, maybe even different companies. So managing these resources is another problem for the Project Manager.

2.2 Project Performance Aspects

There are six aspects of project performance that always need to be managed:



Figure 2-1 Project Performance Aspects

2 Prehľad metódy

Na webovej stránke Wikipédie môžeme nájsť jednu z definícií projektu: „Projekt je časovo limitované úsilie, ktoré má špecifický dátum začiatku a konca a realizuje sa na dosiahnutie jedinečného produktu alebo služby, čo so sebou prináša prospešnú zmenu alebo pridanú hodnotu“.

Definícia PRINCE2 je: „Projekt je dočasná organizácia, ktorá je vytvorená s cieľom dodať jeden produkt alebo viacero produktov na základe odsúhlaseného Zdôvodnenia projektu“.

2.1 Charakteristika projektu

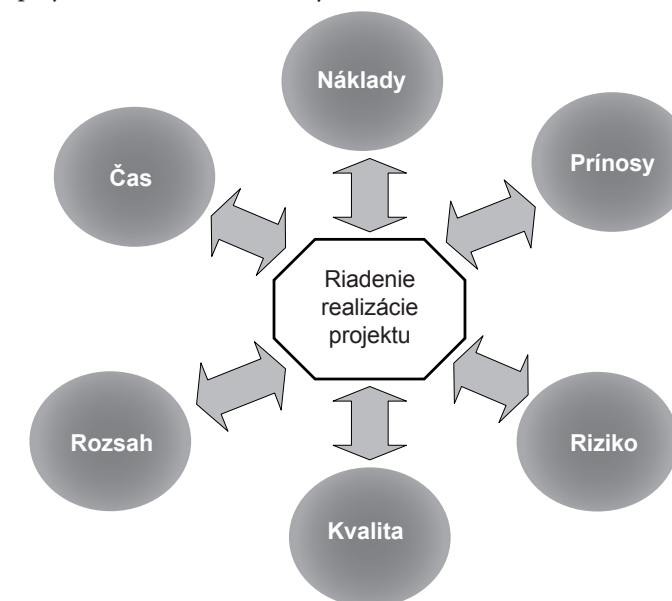
Uvedená charakteristika projektu je v kontraste s procedúrami alebo procesmi, ktoré sú stále opakujúcimi sa úlohami vyrobiť ten istý produkt alebo službu, ako napríklad predaj novin, registrácia nových objednávok, práca na výrobnéj linke (obvyklé riadenie, v skratke BAU – *Business as Usual*). V praxi je riadenie týchto dvoch druhov práce rôzne a vyžaduje si rozvoj rôznych technických zručností a osvojenie si rôznych štýlov riadenia.

PRINCE2 identifikuje päť charakteristík projektov práce, ktoré ho odlišujú od BAU:

- **Zmena:** Projekty používame na zavedenie zmeny v organizácii.
- **Neistota:** Projekt mení jednu vec alebo viacero vecí, alebo vyvíja niečo nové. Sú to kroky do neznáma, ktoré prinášajú neistotu, čo nás v projekte očakáva.
- **Dočasnosť:** Pre potreby projektu sa zostaví tím pracovníkov, ktorý urobí svoju prácu a potom sa rozíde.
- **Jedinečnosť:** Každý projekt je viac-menej jedinečný. Môže to byť niečo úplne iné, čo sme predtým nerobili, alebo môžeme niekoľkokrát opakovať tú istú prácu, ale na inom mieste alebo s inými ľuďmi.
- **Viacfunkčnosť:** Projekt potrebuje rôznych ľudí s rôznymi zručnosťami, niektorých na to, aby definovali, čo sa požaduje, iných na to, aby vyvinuli požadované produkty. Ďalším problémom je, že títo ľudia pravdepodobne robia pre viacerých líniových manažérov, možno aj pre iné firmy. Riadenie ľudských zdrojov je teda ďalšou problematickou oblasťou pre Projektového manažéra.

2.2 Aspekty realizácie projektu

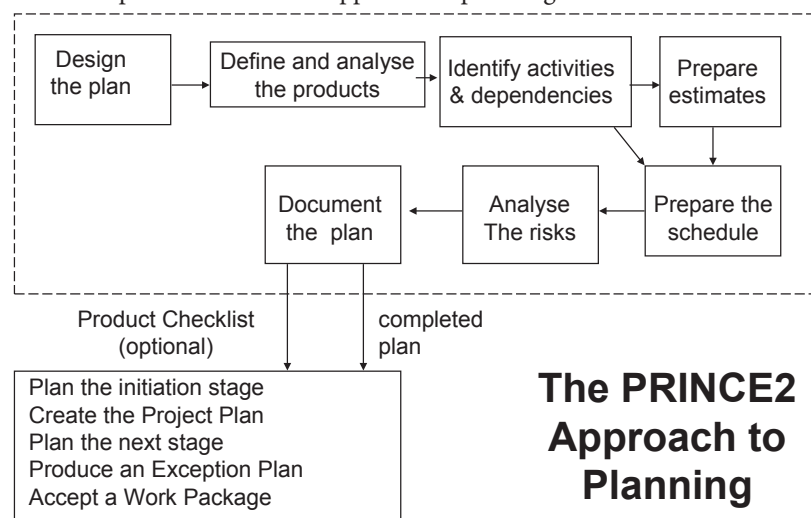
Existuje šesť aspektov realizácie projektu, ktoré sa musia vždy riadiť:



Obrázok 2-1 Aspekty realizácie projektu

5.4 The PRINCE2 Approach to Planning

There are seven steps in the PRINCE2 approach to planning.



5.4.1 What Does the Approach Do?

- Defines the levels of plan needed for the project.
- Decides what planning tools and estimating methods will be used.
- Identifies the products whose delivery has to be planned.
- Identifies the activities needed to deliver those products and the dependencies between them.
- Estimates the effort needed for each activity.
- Allocates the activities to resources and schedules the activities against a timeframe.
- Analyses the risks inherent in the plan.
- Adds explanatory text to the final plan.

5.4.2 Purpose

The approach offers a standard way in which to produce any level of plan. This means that all plans will have the same format and method of development. The approach is based around the PRINCE2 technique of Product-based Planning.

5.5 Step 1 - Design the Plan

5.5.1 What Does the Step Do?

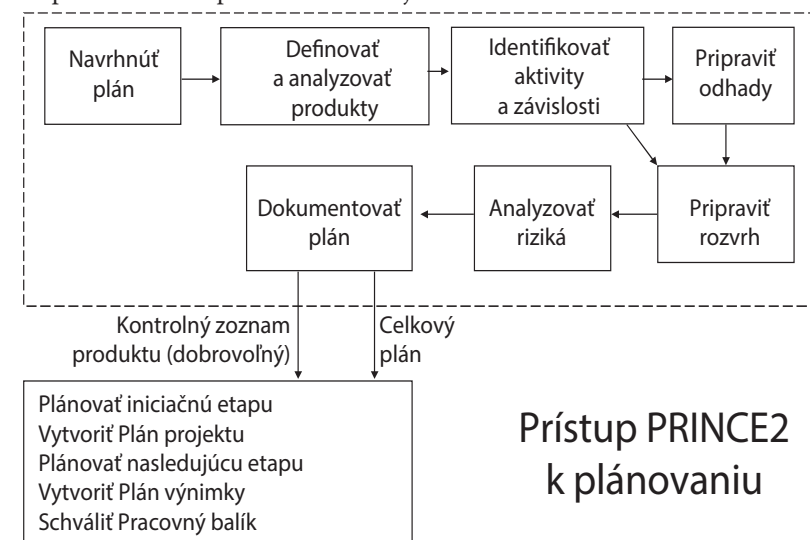
- Decides on how many levels of plan are needed by the project.
- Identifies any planning tools to be used.
- Identifies the method(s) of estimating to be used.

5.5.2 Purpose

This activity is carried out only once per project, and therefore needs to be done early in the project. It defines the standards to be used in all future plans. The result should be a consistent set of plans.

5.4 Prístup PRINCE2 k plánovaniu

V rámci prístupu PRINCE2 k plánovaniu existuje sedem krokov.



5.4.1 Činnosti v rámci tohto prístupu

- Definuje úroveň plánu potrebné pre projekt.
- Rozhoduje, ako sa budú používať nástroje plánovania a metódy na realizáciu odhadov.
- Identifikuje produkty, ktorých dodanie sa má naplánovať.
- Identifikuje aktivity potrebné na dodanie daných produktov a závislosti medzi nimi.
- Stanovuje úsilie potrebné pre každú aktivitu.
- Prideluje aktivity k zdrojom a plánuje aktivity v časovom harmonograme.
- Analyzuje riziká uvedené v pláne.
- Pridáva vysvetľujúci text do finálnej verzie plánu.

5.4.2 Účel

Prístup poskytuje štandardný spôsob, akým treba pripraviť každú úroveň plánu. To znamená, že všetky plány musia mať rovnaký formát a metódu ich prípravy. Prístup sa zakladá na technike PRINCE2 produktovo orientovaného plánovania.

5.5 Krok 1 – Navrhnuť plán

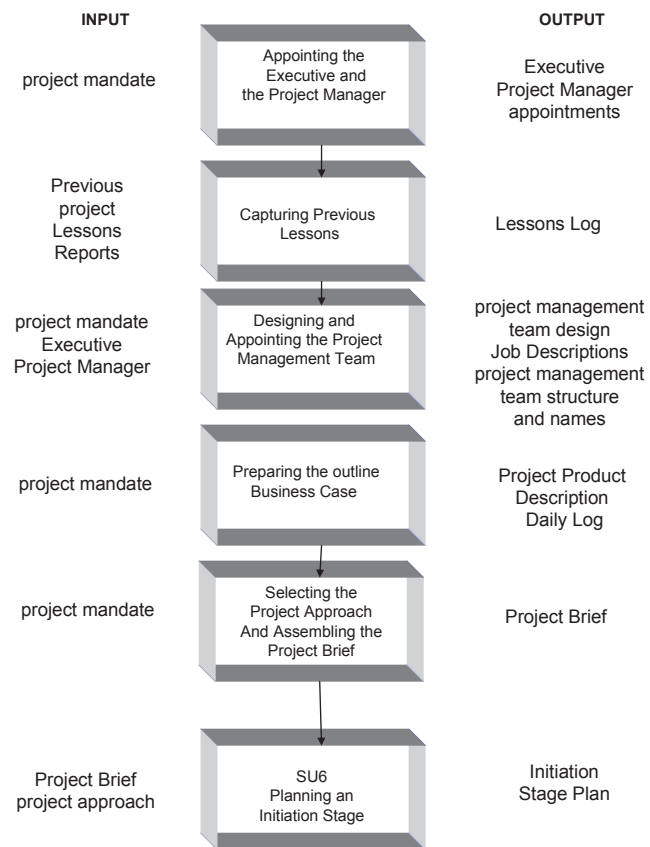
5.5.1 Obsah tohto kroku

- Rozhoduje sa o tom, koľko úrovní má mať plán pre daný projekt.
- Identifikujú sa všetky nástroje plánovania, ktoré sa majú použiť.
- Identifikuje sa metóda(y) odhadov, ktorá sa má použiť.

5.5.2 Účel

Táto aktivita sa v projekte realizuje len raz, a preto sa musí urobiť čo najskôr. Definuje normy, ktoré sa budú používať v budúcich plánoch. Výsledkom bude konzistentný súbor plánov.

10 Starting Up a Project (SU)



Top-Level Diagram

10.1 What Does the Process Do?

- The process is triggered by the delivery of a project mandate from corporate/programme management.
- Appoints the project management team.
- Completes (or confirms the existence of) terms of reference for the project (the Project Brief).
- Identifies the type of solution to be provided (the project approach).
- Identifies the customer's quality expectations and acceptance criteria.
- Discovers enough about the project to recommend (or not) that it is worth proceeding into initiation.
- Creates a Daily Log and enters into it any risks known already or discovered in the work of this process.
- Plans the initiation stage.

10.1.1 PRINCE2 Principles Supported

- The principle of *defined roles and responsibilities* is supported in the establishment of the Executive, Project Manager and other project management team roles.
- The *learn from experience* principle is supported in the examination of the Lessons Reports of previous projects to find useful lessons for the new project.
- Continued business justification* is supported by the creation of the outline Business Case.

10 Predprojektová príprava

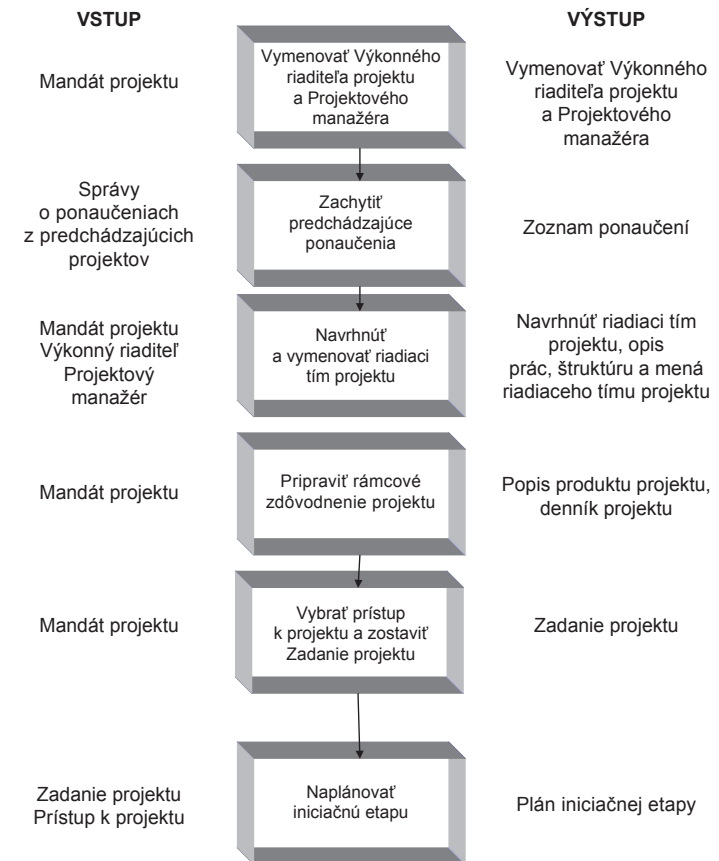


Diagram na najvyššej úrovni

10.1 Na čo slúži tento proces?

- Tento proces je spustený doručením mandátu projektu od manažmentu podniku/programu.
- Vymenúva riadiaci tím projektu.
- Zostavuje (alebo potvrdzuje, že existuje) definíciu projektu (Zadanie projektu).
- Identifikuje typ riešenia, ktorý sa má použiť (prístup k projektu).
- Identifikuje očakávania zákazníka týkajúce sa kvality a akceptačné kritériá.
- Poskytne dostatok informácií na odporúčanie (neodporúčanie), že má cenu pokračovať až po iniciáciu.
- Vytvára denník projektu a vkladá do neho všetky už existujúce riziká alebo tie, ktoré sa objavili v rámci tohto procesu.
- Plánuje iniciačnú etapu.

10.1.1 PRINCE2 podporované princípy

- Princíp *definované roly a zodpovednosti* je obsiahnutý v zriadení roly Výkonného riaditeľa, Projektového manažéra a ostatných rolí projektového tímu.
- Princíp *učenie sa zo skúseností* je obsiahnutý pri skúmaní správ o ponaučeníach z predchádzajúcich projektov, aby sa získali vhodné ponaučenia pre nový projekt.
- Pokračujúce zdôvodňovanie opodstatnenosti* je obsiahnuté vo vytvorení rámcového Zdôvodnenia projektu.

15.2 Purpose

The ability to authorize a project to move forward a stage at a time is a major control for the Project Board. There is also a need for a process to create a plan to react to a forecast deviation beyond tolerances. This process aims to provide the information needed by the Project Board about the current status of the Project Plan, Business Case and risks to judge the continuing worth of the project and commitment to a new plan.

15.3 Plan the Next Stage

15.3.1 What Does the Activity Do?

- Prepares a plan for the next stage,
- If the next stage will be the final one, then the plan should include the project closure activities (See the *Closing a Project* process).

15.3.2 Purpose

In order to adequately control a stage the Project Manager needs a plan for the stage. The plan for the next stage should be prepared closes to the end of the current stage.

15.3.3 Actions

- Review the Project Plan to identify the products required in the next stage.
- Check the project approach for any guidance on how the products of the next stage are to be produced.
- Ensure understanding of the quality standards and procedures defined in the Quality Management Strategy.
- Document any changes to the personnel of the project management team.
- Check the Issue Register for any issues that will affect work of the next Stage Plan.
- Check the Risk Register for any risks that may affect the next Stage Plan.
- Use Product-based Planning to create the plan.
- Create Configuration Item Records for any new products identified in the next Stage Plan.
- Discuss the plan with those who have Project Assurance responsibilities.
- Add any formal quality reviews.
- Identify (as a minimum) the chair of each formal quality review.
- Identify with those with Project Assurance responsibilities the required reviewer skills and authority required for each formal quality review.
- Add any other types of quality check, the timing, anticipated effort and the resources required for them.
- Update the Quality Register with details of the planned quality checks, dates and personnel.
- Ensure that the plan includes all required management products.
- Check the plan for any new or changed risks and update the Risk Register.
- Modify the plan, if necessary, in the light of the risk analysis.

15.2 Účel

Hlavným kontrolným mechanizmom Projektového výboru je schopnosť schvaľovať postup projektu do nasledujúcej etapy. Vynára sa tiež potreba procesu, v ktorom sa vytvára plán reagujúci na predpokladanú odchýlku od tolerancií. Tento proces má za cieľ poskytnúť Projektovému výboru potrebné informácie o aktuálnom stave Plánu projektu, Zdôvodnenia projektu a rizík, aby mohol posúdiť pokračujúce prínosy projektu a záväzok voči novému plánu.

15.3 Napláňovať nasledujúcu etapu

15.3.1 Na čo slúži táto aktivita?

- Pripravuje Plán nasledujúcej etapy.
- Ak bude nasledujúca etapa konečnou etapou, potom by mal tento plán obsahovať aktivity na ukončenie projektu (pozri proces Ukončenie projektu).

15.3.2 Účel

Aby mohol Projektový manažér primerane etapu riadiť, potrebuje mať Plán etapy. Plán nasledujúcej etapy by sa mal pripravovať, keď sa blíži koniec aktuálnej etapy.

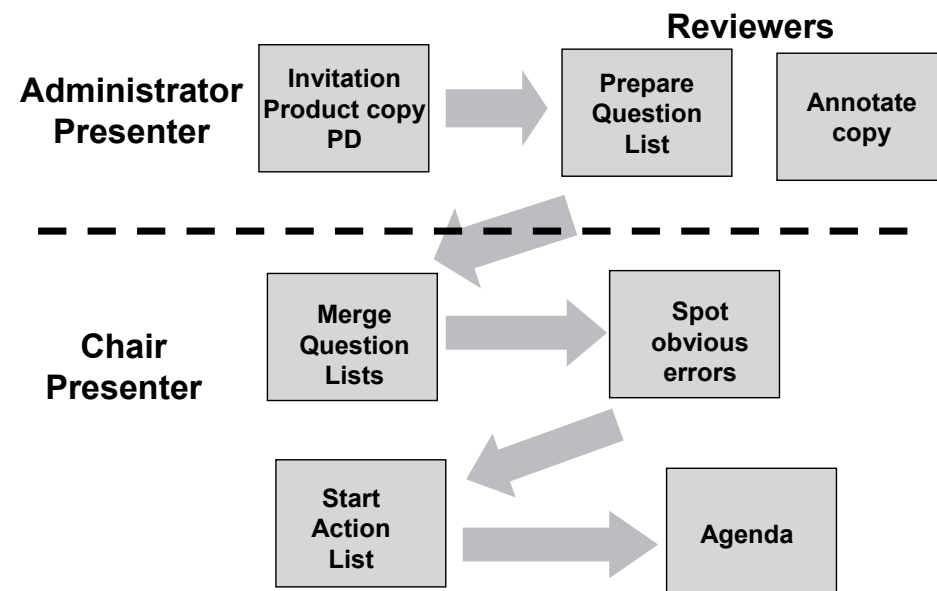
15.3.3 Aktivita

- Preskúmajte Plán projektu a zistite, aké produkty sa v nasledujúcej etape požadujú.
- Skontrolujte usmernenia v prístupe k projektu pre spôsob výroby produktov v nasledujúcej etape.
- Uistite sa, že poznáte normy kvality a postupy definované v Stratégii riadenia kvality.
- Zdokumentujte všetky zmeny týkajúce sa osôb v projektovom tíme.
- Skontrolujte akékoľvek otvorené body v Registri otvorených bodov, ktoré by mohli ovplyvniť prácu v nasledujúcom Pláne etapy.
- Skontrolujte akékoľvek riziká v Registri rizík, ktoré by mohli ovplyvniť prácu v nasledujúcom Pláne etapy.
- Pomocou produktovo orientovaného plánovania vypracujte nový plán.
- Vypracujte záznamy o konfiguračnej položke pre nové produkty stanovené v nasledujúcom Pláne etapy.
- Prediskutujte plán s osobami zodpovednými za Odborné zabezpečenie projektu.
- Pridajte akékoľvek formálne posúdenie kvality.
- Stanovte (minimálne) predsedajúceho každej formálnej komisie na posúdenie kvality.
- Spolu s osobami zodpovedajúcimi za Odborné zabezpečenie projektu stanovte požadované zručnosti a právomoci pre každé formálne posúdenie kvality.
- Pridajte akýkoľvek iný typ kontroly kvality, časový rámec a predpokladanú prácu a zdroje.
- Aktualizujte Register kvality na základe detailov plánovaných kontrol kvality, dátumov a osôb.
- Zabezpečte, aby plán obsahoval všetky požadované manažérske produkty.
- Skontrolujte v pláne všetky nové alebo zmenené riziká a aktualizujte Register rizík.
- Ak je to potrebné, zmeňte plán na základe analýzy rizík.

D.3 Quality Review Phases

There are three distinct phases within the quality review procedure, preparation, review, follow-up.

QUALITY REVIEW PREPARATION



D.3.1 Phase 1 Preparation

The objective of this phase is to examine the product under review and to create a question list for the review.

The chair checks that the product is ready for its planned review. The presenter must provide a copy of the Product Description and a copy of the product (or its location where copying the product is impractical) to each reviewer. Product Descriptions and copies of the product if it is a document would be obtained from the Configuration Librarian, who will amend the Configuration Item Records with details of the new copy holders.

Each reviewer will study the product and supporting documents (including the quality criteria included in the Product Description), annotate the product with any minor errors, for example, with any spelling or grammatical mistakes, and complete a question list with more significant points where they feel there is a mistake or they have a question.

The question lists are submitted to the presenter, who discusses them with the chair. The lists are collated to form an agenda. The presenter may be able to see that some of the questions do identify errors in the product and will need corrective work. These can be placed at the top of the agenda to be acknowledged as errors at the meeting, thus avoiding needless discussion.

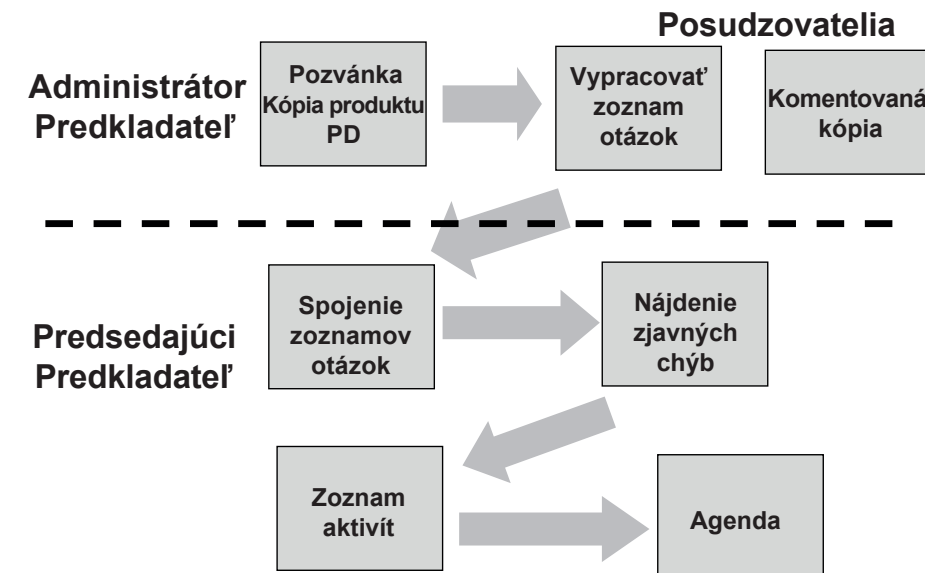
D.3.2 Phase 2 Review

The objective of the review is to agree a list of any follow-on actions needed to correct or complete the product. The chair and the presenter do not have to reconcile these actions at the meeting - it is sufficient for the chair and reviewers to agree that a particular area needs correction or at least re-examination. Provided that the action is logged the reviewers have an opportunity in the next phase to confirm that action has been taken. The Quality Register is updated with the actual date and result of the review.

D.3 Fázy posúdenia kvality

Proces posúdenia kvality má tri jasne rozdelené fázy – príprava, preverka, nasledujúce kroky.

PRÍPRAVA POSÚDENIA KVALITY



D.3.1 Fáza 1 Príprava

Cieľom tejto fázy je prezrieť posudzovaný produkt a vypracovať zoznam otázok na posúdenie.

Predkladateľ musí pre každého posudzovateľa poskytnúť kópiu Popisu produktu a kópiu produktu (alebo jeho umiestnenie, ak nie je možné produkt odkopírovať). Popisy produktu a kópie produktu, ak ide o dokument, poskytuje ho administrátor konfigurácií, ktorý doplní podrobnosti o nových držiteľoch kópie v zázname o konfiguračnej položke.

Každý posudzovateľ preštuduje produkt a podporné dokumenty (vrátane kritérií kvality stanovených v opise produktu), okomentuje menšie nedostatky produktu, napríklad prípadné pravopisné alebo gramatické chyby, a doplní zoznam otázok o dôležitejšie body, pri ktorých sa domnieva, že by mohlo dôjsť k chybe či spochybneniu.

Zoznamy otázok sa postúpia predkladateľovi, ktorý ich prediskutuje s predsedajúcim. Zoznamy sa spoja do jednej agendy. Predkladateľ môže zistiť, že niektoré otázky poukazujú na chyby produktu a vyžadujú si nápravu. Môžu sa umiestniť na vrch agendy, aby sa na zasadaní označili ako chyby a už sa o nich nemuselo zbytočne diskutovať.

D.3.2 Fáza 2 Preverka

Cieľom preverky je dohodnúť sa na zozname nasledujúcich krokov, ktoré sú potrebné na opravu alebo dokončenie produktu. Predsedajúci a predkladateľ nemusia tieto kroky vyriešiť na zasadaní – stačí, ak sa zhodnú, že určitá oblasť si vyžaduje nápravu alebo prinajmenšom preverenie. Ak sa tieto kroky zaznamenajú, posudzovatelia budú môcť v ďalšej fáze potvrdiť, že sa naozaj stali. Register kvality sa musí aktualizovať podľa skutočných údajov a výsledkov posúdenia.