

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:

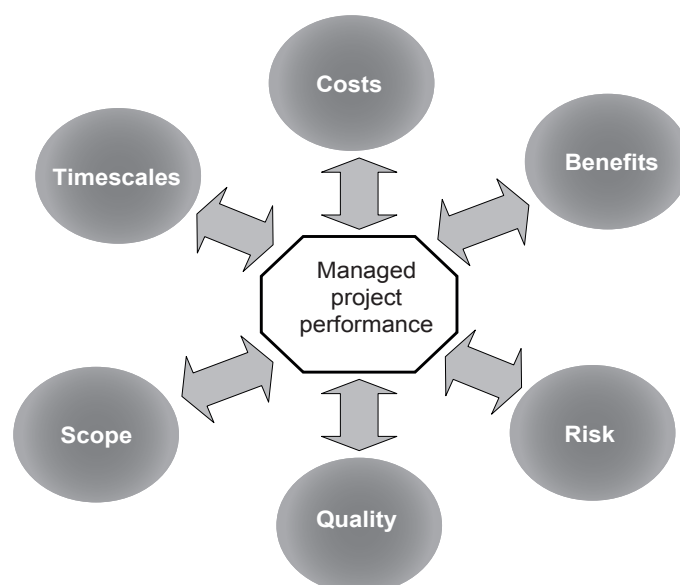


Figure 2-1 Project Performance Aspects

2 Přehled o metodě

Na webové stránce Wikipedie lze najít jednu z definicí projektu: „Projekt je časově limitované úsilí, které má specifický datum začátku a konce a je realizováno pro dosažení jedinečného produktu nebo služby, které s sebou přináší prospěšnou změnu či přidanou hodnotu.“

Definice PRINCE2 je „Projekt je dočasnou organizací, která je vytvořena za účelem dodání jednoho nebo více produktů na základě odsouhlaseného Obchodního případu“.

2.1 Charakteristika projektu

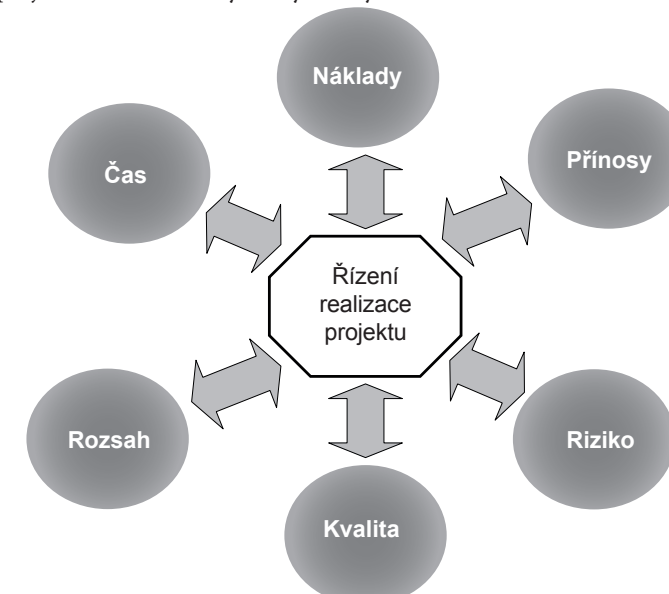
Výše uvedená charakteristika projektů je v rozporu s procedurami nebo procesy, jejichž úkolem je zajistit výrobu stále téhož výrobku nebo poskytnutí stejné služby, jako je například prodej novin, registrace nových objednávek, práce na výrobní lince (obvyklé řízení, ve zkratce BAU – Business as Usual). V praxi je řízení těchto dvou druhů práce různé a vyžaduje rozvoj různých technických zručností a osvojení odlišných stylů řízení.

PRINCE2 identifikuje pět charakteristik projektové práce, které jej odlišují od BAU:

- **Změna:** Projekty používáme pro zavedení změn v organizaci.
- **Nejistota:** Projekt mění jednu nebo více věcí nebo vyvíjí něco nového. Jsou to kroky do neznáma, které přináší pochyby o tom, co je od nás v projektu očekáváno.
- **Dočasnost:** Pro potřeby projektu je sestaven tým pracovníků, který odvede svou práci a poté se rozejde.
- **Jedinečnost:** Víceméně každý projekt je jedinečný. Může to být něco úplně jiného, co jsme předtím nedělali, nebo můžeme několikrát opakovat tu samou práci, ale na jiném místě a s jinými lidmi.
- **Polyfunkčnost:** Projekt potřebuje různé lidi s různými dovednostmi, některé k tomu, aby definovali, co je požadováno, jiné k tomu, aby vyvinuli požadované produkty. Dalším problémem je, že tito lidé pravděpodobně pracují pro více liniových manažerů, možná i pro jiné firmy. Tím pádem je řízení lidských zdrojů další problematickou oblastí pro Projektového manažera.

2.2 Aspekty realizace projektu

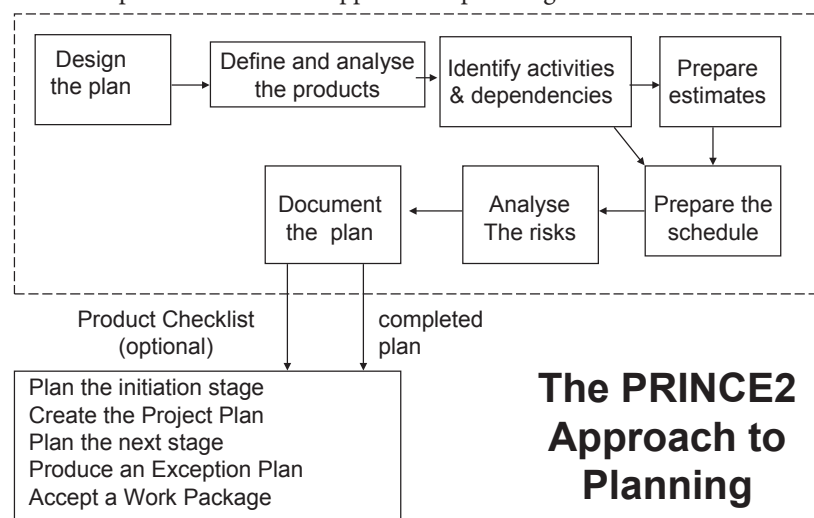
Existuje šest aspektů realizace projektu, které musí být vždy řízeny:



Obrazek 2-1 Aspekty realizace 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?

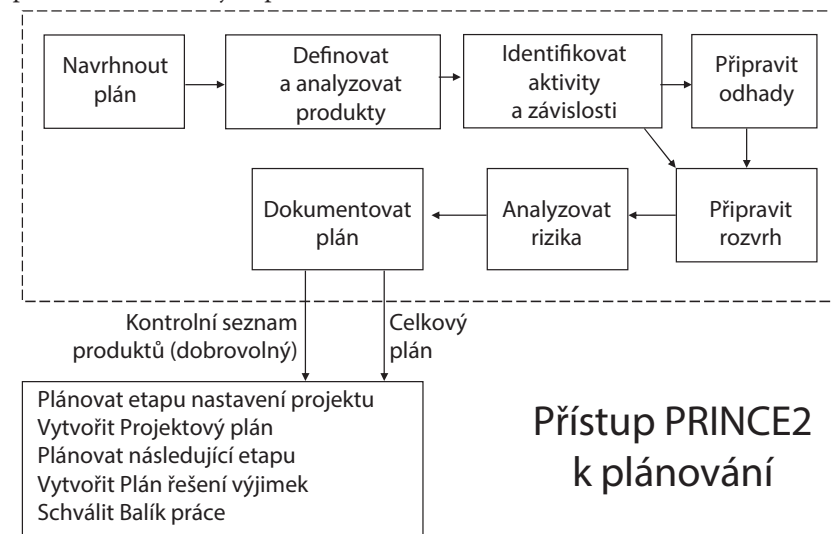
- Decides on how many levels of plan are needed by the project.
- Identifies any planning tools to be used.
- Identifies the method(s) of estimating to be used.

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 Přístup PRINCE2 k plánování

V rámci přístupu PRINCE2 existuje k plánování sedm kroků.



5.4.1 Co tento přístup zajišťuje?

- Definuje úroveň plánu potřebné pro projekt.
- Rozhoduje, jak budou využívány nástroje na plánování a metody pro realizaci odhadů.
- Identifikuje produkty, jejichž dodání má být naplánováno.
- Identifikuje aktivity potřebné k dodání daných produktů a závislosti mezi nimi.
- Stanovuje úsilí potřebné pro každou aktivitu.
- Přiděluje aktivity ke zdrojům a plánuje aktivity v časovém harmonogramu.
- Analyzuje rizika uvedena v plánu.
- Přidává vysvětlující text do finální verze plánu.

5.4.2 Účel

Přístup poskytuje standardní způsob, jakým je potřeba připravit každou úroveň plánu. To znamená, že všechny plány musí mít stejný formát a metodu přípravy. Přístup je založen na technice PRINCE2 produktově orientovaného plánování.

5.5 Krok 1 – Navrhnout plán

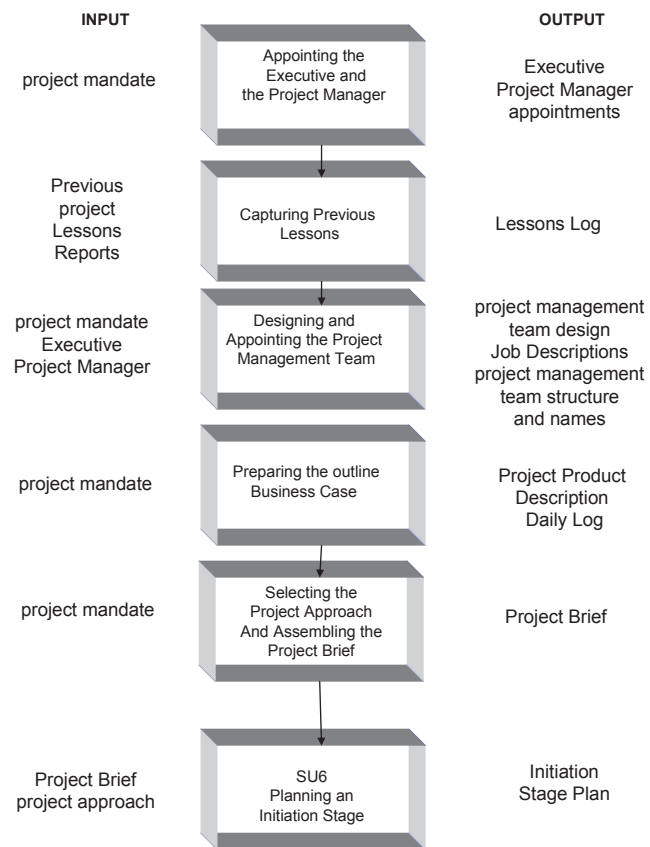
5.5.1 Co je v tomto kroku prováděno?

- Rozhoduje se o tom, kolik úrovní má mít plán pro daný projekt.
- Identifikují se všechny nástroje na plánování, které mají být použity.
- Identifikuje/i se metoda(y) odhadů, která/é má/mají být použita/y.

5.5.2 Účel

Tato aktivita je v projektu realizována pouze jednou, a proto se musí provést co nejdříve. Definuje normy, které budou použity v budoucích plánech. Výsledkem bude konzistentní soubor plánů.

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 Zahájení projektu

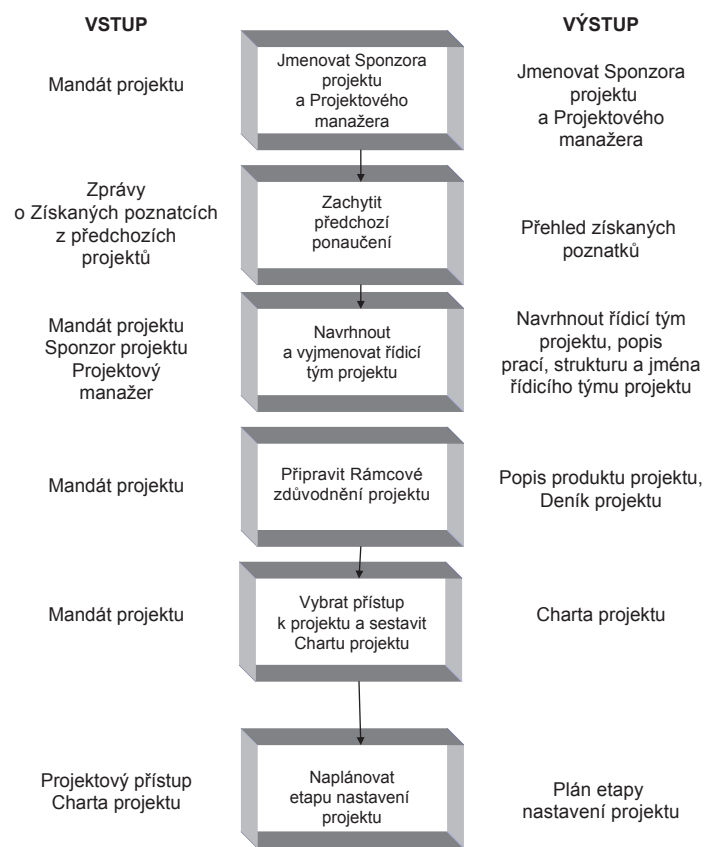


Diagram na nejvyšší úrovni

10.1 K čemu tento proces slouží?

- Tento proces je spuštěn doručením mandátu projektu od managementu podniku/programu.
- Jmenuje řídicí tým projektu.
- Sestavuje (nebo potvrzuje, že existuje) definici projektu (Charta projektu).
- Identifikuje typ řešení, které má být použito (Projektový přístup).
- Identifikuje očekávání zákazníka ohledně kvality a akceptační kritéria.
- Poskytne dostatek informací pro doporučení (nedoporučení), že má cenu pokračovat do nastavení projektu.
- Vytváří Deník projektu a vkládá do něj všechna stávající rizika nebo ta, která byla v rámci tohoto procesu objevena.
- Plánuje etapu nastavení projektu.

10.1.1 PRINCE2 podporované principy

- Princip *definované role a odpovědnosti* je obsažen ve zřízení role Sponzora projektu, Projektového manažera a ostatních rolí projektového týmu.
- Princip *učení se ze zkušeností* je obsažen ve zkoumání Zpráv o získaných poznátcích z předchozích projektů, abychom získali vhodná ponaučení pro nový projekt.
- Neustále zdůvodňování opodstatněnosti* je obsaženo v tvorbě Náčrtu obchodního případu.

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

Hlavním kontrolním mechanismem Projektového výboru je schopnost schvalovat postup projektu do následující etapy. Vystává také potřeba procesu, ve kterém se vytváří plán reagující na předpokládanou odchylku od tolerancí. Tento proces má za cíl poskytnout Projektovému výboru potřebné informace o aktuálním stavu Projektového plánu, Obchodní případ a rizik, aby mohl posoudit pokračující přínosy projektu a závazek vůči novému plánu.

15.3 Naplánovat následující etapu

15.3.1 K čemu slouží tato aktivita?

- Připravuje plán následující etapy.
- Pokud bude následující krok konečnou etapou, pak by měl tento plán obsahovat aktivity pro dokončení projektu (viz proces Ukončení projektu).

15.3.2 Účel

Aby mohl Projektový manažer adekvátně etapu řídit, potřebuje mít Plán etapy. Plán následující etapy by se měl připravovat, když se blíží konec aktuální etapy.

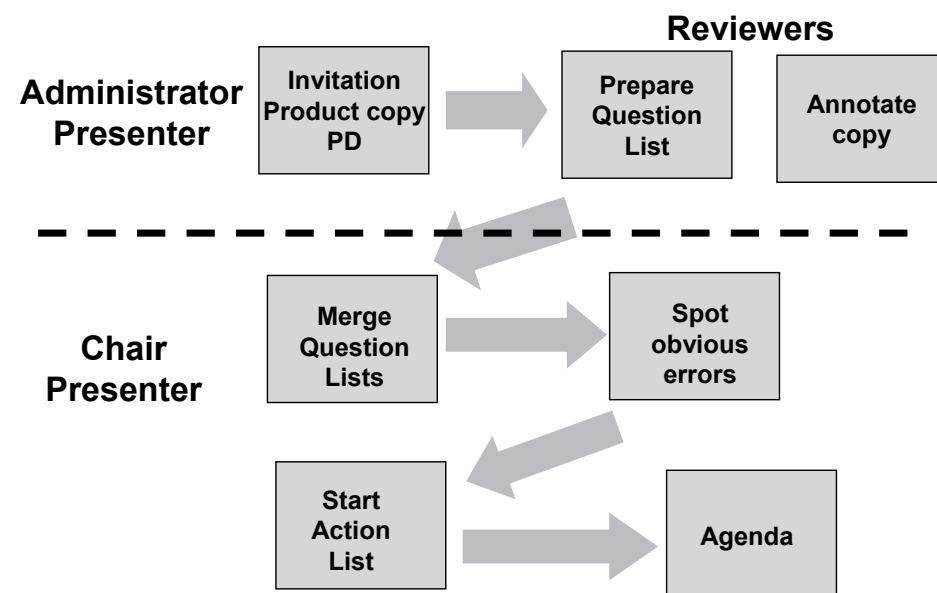
15.3.3 Aktivita

- Přezkoumejte Projektový plán a zjistěte, jaké produkty jsou v následující etapě požadovány.
- Zkontrolujte pokyny pro přístup k projektu na způsob výroby produktů v následující etapě.
- Ujistěte se, že znáte normy kvality a postupy definované ve Strategii řízení kvality.
- Zdokumentujte všechny změny týkající se osob v projektovém týmu.
- Zkontrolujte všechny otevřené body v Registru otevřených bodů, které by mohly ovlivnit práci v následujícím Plánu etapy.
- Zkontrolujte všechna rizika v Registru rizik, která by mohla ovlivnit práci v následujícím Plánu etapy.
- Pomocí produktově orientovaného plánování vypracujte nový plán.
- Vypracujte Záznamy o konfigurační položce pro nové produkty stanovené v následujícím Plánu etapy.
- Prodiskutujte plán s osobami odpovědnými za Projektový dohled.
- Přidejte jakékoliv formální posouzení kvality.
- Stanovte (minimálně) předsedajícího každé formální komise pro posouzení kvality.
- Společně s osobami odpovědnými za Projektový dohled stanovte požadované dovednosti a pravomoci pro každé formální posouzení kvality.
- Přidejte jakýkoliv další typ kontroly kvality, časový rámeček a předpokládanou práci a zdroje.
- Aktualizujte Registr kvality na základě detailů plánovaných kontrol kvality, dat a osob.
- Zabezpečte, aby plán obsahoval všechny požadované manažerské produkty.
- V plánu zkontrolujte všechna nová nebo změněná rizika a aktualizujte Registr rizik.
- V případě potřeby změňte plán na základě analýzy rizik.

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.

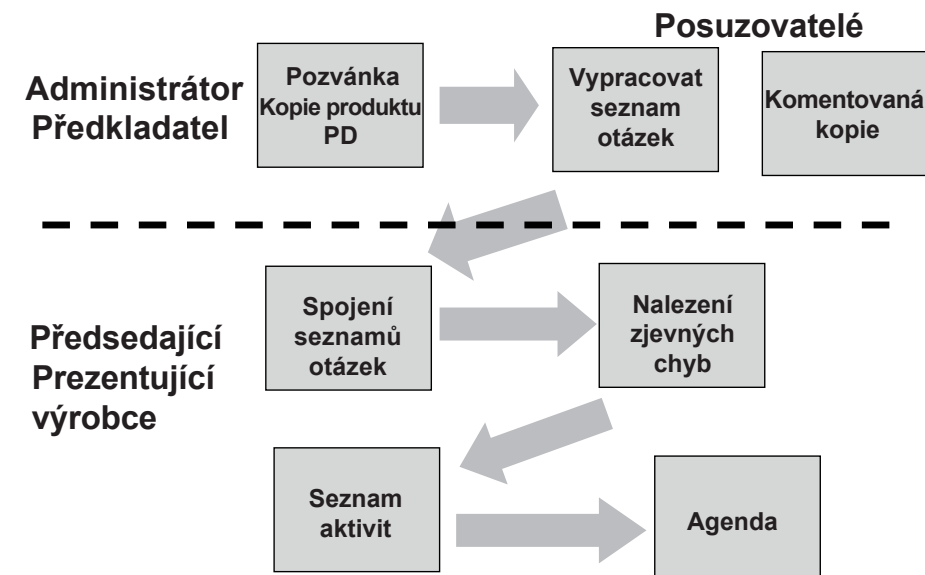
D.3.2 Phase 2 – Review

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 Fáze posouzení kvality

Proces posouzení kvality má tři jasně rozdělené fáze – příprava, prověrka, následné kroky.

PŘÍPRAVA POSOUZENÍ KVALITY



D.3.1 Fáze 1 Příprava

Cílem této fáze je prohlédnout posuzovaný produkt a vypracovat seznam otázek k posouzení.

Předkladatel musí pro každého posuzovatele poskytnout kopii popisu produktu a kopii produktu (nebo jeho umístění, pokud není možné produkt okopírovat). Popisy produktu a kopie produktu, jde-li o dokument, poskytuje ho administrátor konfigurací, který doplní podrobnosti o nových držitelích kopie v záznamu o konfigurační položce.

Každý posuzovatel prostuduje produkt a podpůrné dokumenty (včetně kritérií kvality stanovených v popisu produktu), okomentuje menší nedostatky produktu, například případné pravopisné nebo gramatické chyby, a doplní seznam otázek o důležitější body, u kterých se domnívá, že by mohlo dojít k chybě či zpochybnění.

Seznamy otázek se postoupí předkladateli, který je projedná s předsedajícím. Seznamy se spojí do jedné agendy. Předkladatel může zjistit, že některé otázky poukazují na chyby produktu a vyžádají si nápravu. Mohou se umístit na vrch agendy, aby na zasedání mohly být označeny za chyby a už se o nich nemuselo zbytečně diskutovat.

D.3.2 Fáze 2 Prověrka

Cílem prověrky je dohodnout se na seznamu následných kroků, které jsou potřebné na opravu nebo dokončení produktu. Předsedající a předkladatel nemusí tyto kroky vyřešit na zasedání – postačuje, pokud se shodnou, že určitá oblast vyžaduje nápravu nebo přinejmenším prověření. Pokud se tyto kroky zaznamenají, posuzovatelé budou moci v další fázi potvrdit, že se opravdu staly. Rejstřík kvality se aktualizuje podle skutečných údajů a výsledků hodnocení.